
El Salvador

PROYECTO DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA CAFETALERA

Respondiendo al: RFP 92-006

Propuesta Técnica - Volumen I

SOMETIDA A:

Oficina de Contratos USAID
Blvd. Santa Elena
San Salvador, El Salvador

SOMETIDA POR:

Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, N.W., Suite 900
Washington, D.C. 20001
Phone: 202-638-4661
Fax: 202-626-8726

En colaboración con:

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
Servicios Técnicos del Caribe (STC)
Cambridge Consulting Corporation (CCC)

Febrero 1993

00004227

1101
E 14
45





Agricultural Cooperative Development International

50 F Street, N.W. • Sulte 900 • Washington, D.C. 20001 • Telephone: (202) 638-4661 • Fax: (202) 626-8726

Febrero 12, 1993

Ms. Laura K. McGhee
Contracting Officer
USAID Mission to El Salvador
Santa Elena, El Salvador

REF: RFP El Salvador #92-006
Proyecto Transferencia de Tecnología de Café

Estimada Ms. McGhee:

Desarrollo Internacional de Cooperativas Agrícolas (ACDI) y sus socios en el Consorcio, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Servicios Técnicos del Caribe (STC), y Corporación Consultora Cambridge (CCC), se complacen en presentar nuestra propuesta adjunta para la ejecución del proyecto referido.

El Consorcio ACDI ha hecho el mayor esfuerzo para ponerles candidatos con credenciales intachables y con experiencia profunda en sus diversas disciplinas. No hemos escatimado esfuerzos para reclutar profesionales que responden, a la medida, a los requisitos de la licitación. Nuestro equipo técnico tiene la experiencia y capacidad que demanda un proyecto exitoso. Anticipamos con optimismo la oportunidad de trabajar juntos con PROCAFE y la Misión.

Nuestra propuesta permanecerá vigente por 75 días. Quedamos a la espera de sus noticias.

Atentamente,

Ron Gollehon
Presidente

Chairman of the Board
Arthur J. Fogerty
Agway, Inc.

Vice Chairman
Curtis W. Anderson
Sunkist Growers, Inc.



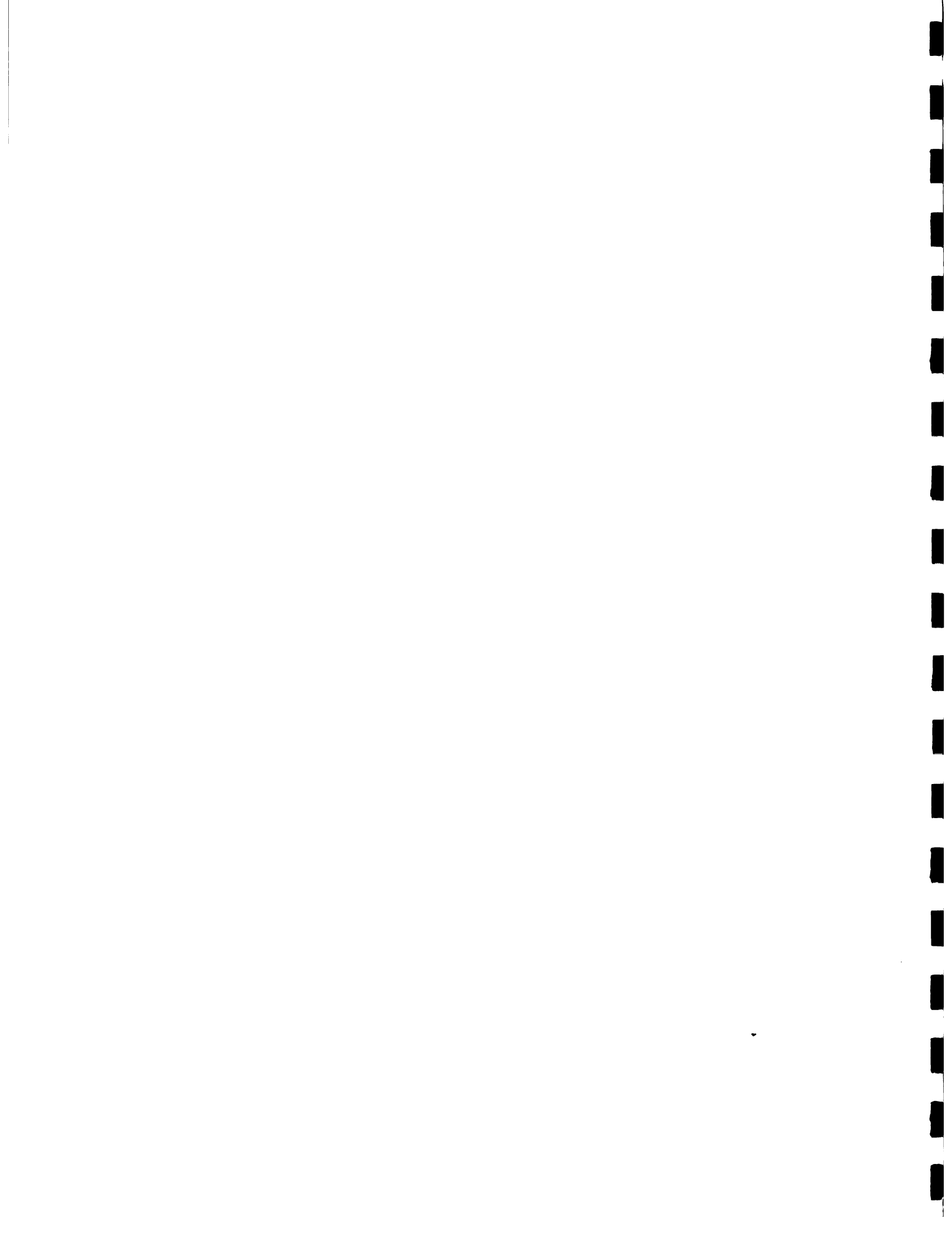
Making a World of Difference

Secretary
Carroll H. Gilbert
Southern States
Cooperative, Inc.

Treasurer
Vern J. McGinnis
GROWMARK, Inc.



This Proposal includes data that shall not be disclosed outside the U.S. Government and shall not be duplicated, used, or disclosed —in whole or in part— for any purpose other than to evaluate this proposal. If, however, a contract is awarded to this offeror as a result of —or in connection with— the submission of this data, the U.S. Government shall have the right to duplicate, use or disclose the data to the extent provided in the resulting contract.

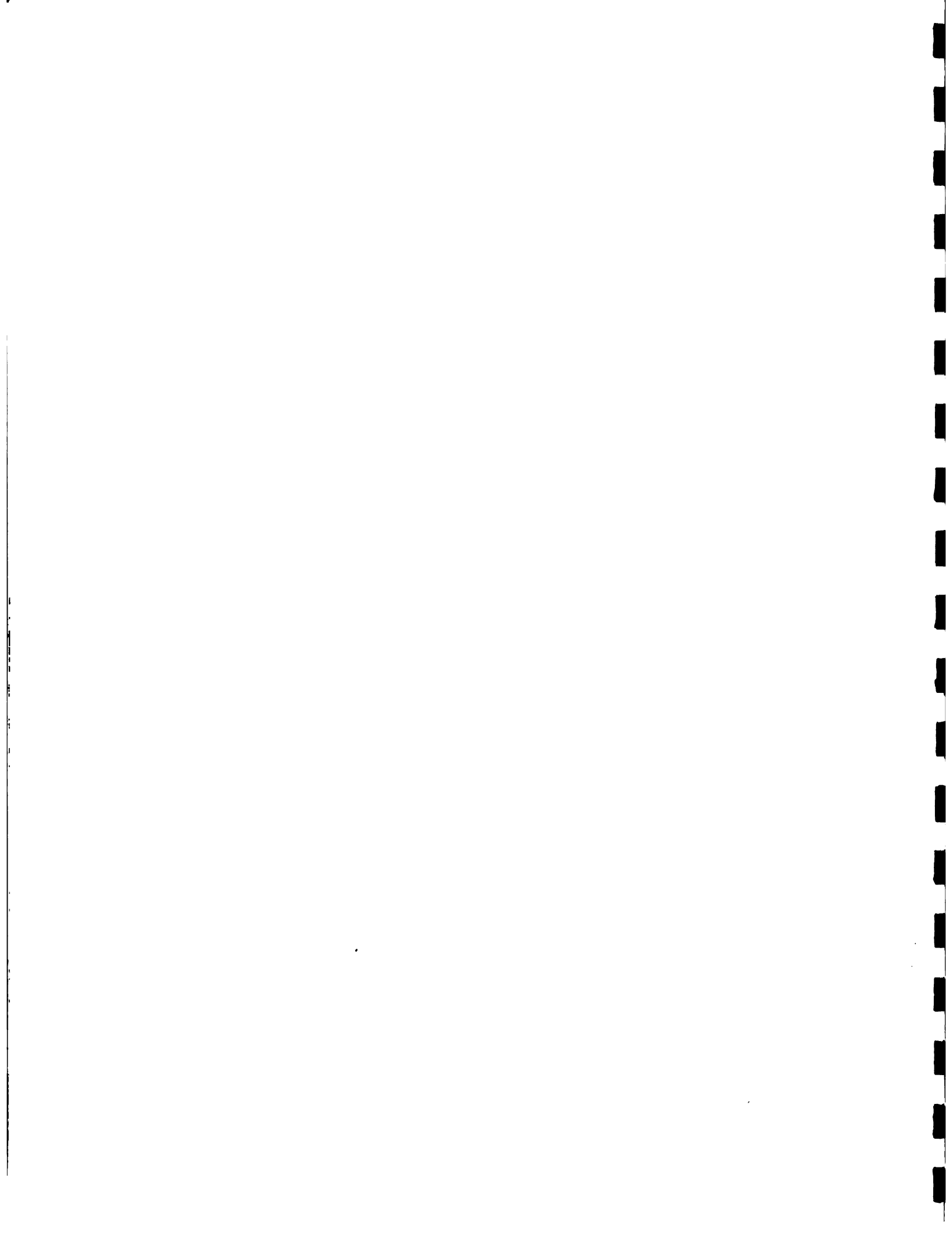


CONTENIDO

I.	LAS VENTAJAS DEL CONSORCIO ACDI: UN RESUMEN	1
A.	Una Experiencia Invaluable	1
B.	Un Enfoque Técnico Comprobado y Pragmático	3
C.	Mobilización de Recursos Adicionales	6
II.	ANTECEDENTES Y EXPOSICIÓN DEL PROBLEMA	9
A.	El Café en El Salvador	9
B.	Desafíos de la Investigación	10
C.	Transferencia de Tecnología	11
D.	Información Económica: Causas y Consecuencias de la "Brecha de Información"	13
E.	Acceso al Crédito	15
1.	Demanda de Crédito	15
2.	Presión Sobre la Oferta	16
F.	Administración y Gerencia	17
1.	La Herencia del Sector Público	17
2.	Un Enfoque Tradicional a la Investigación	17
3.	Función Principal de la Junta Directiva	18
G.	Resumen	18
III.	ESTRATEGIA Y ENFOQUE: UN REPASO DE SIETE COMPONENTES	21
A.	Investigación	21
1.	Enfoque de Sistemas	21
2.	Trasladando la Tecnología a la Finca	23
B.	Transferencia de Tecnología: Entrega de Tecnología Apropriada a Través de los Grupos de Amistad y Trabajo (GAT)	24
1.	Tecnología Apropriada	24
2.	La Importancia de la Diferenciación	25
3.	El Modelo de GAT	26
4.	Desarrollando la Metodología	28
5.	La Integración de la Investigación y	



	la Transferencia de Tecnología	30
C.	Información Económica	30
	1. Planificación y Operaciones	32
	2. Desarrollo de Recursos Humanos	34
	3. Colaboración	35
D.	Acceso al Crédito	36
	1. Aumento de la Bancabilidad y la Promoción de Nuevos Canales de Crédito a Través de la Concepto de Crédito Administrado	37
	2. Incentivos Económicos y Técnicos para que los Bancos Hagan Préstamos de Inversión a Pequeños Productores	42
	3. Entrenamiento	44
	4. Creación de un Mecanismo de Coordinación	44
E.	Administración	45
	1. El Nivel de Administración	45
	2. El Personal Técnico	48
	3. La Junta Directiva de PROCAFE y las Gremiales Afiliadas	48
F.	Servicios de Proveeduría	49
	1. El Proceso de Planeamiento	50
	2. Procedimientos de Proveeduría	50
	3. Logística y Control de Inventario	52
	4. Seguimiento y Monitoreo de las Actividades de Proveeduría	52
	5. Adiestramiento e Instrucción en Proveeduría	53
G.	Entrenamiento	54
	1. Programas de <i>Masters Degree</i>	54
	2. Entrenamiento Internacional de Corto Plazo	55
	3. Entrenamiento en el País	56
IV.	PLAN DE EJECUCIÓN Y RESULTADOS DEL PRIMER AÑO	59
A.	Plan de Ejecución	61
B.	Productos Proyectados para el Primer Año	73
V.	PERSONAL DEL CONSORCIO	79
A.	Asesores a Largo Plazo	79
	1. Jefe de Grupo/Especialista en Gerencia de Investigación y Extensión	79

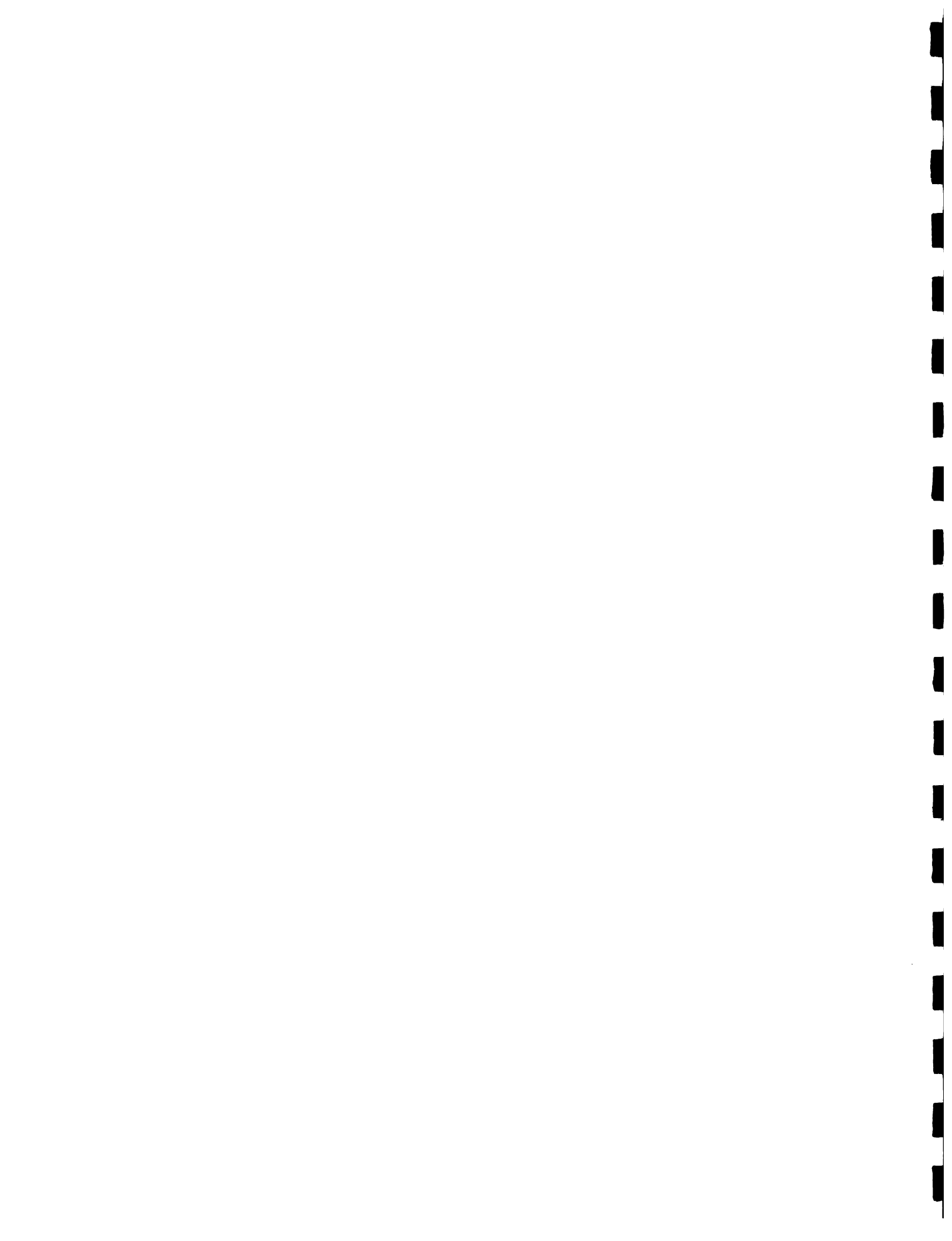


2.	Asesores de Investigación	81
	Asesor Superior de Investigación	81
	Asesor Medio Ambiente	83
	Asesor Ciencias de Suelos	84
	Asesor Genética	85
	Asesor en Manejo de Plagas	87
	Asesor Post Cosecha	88
3.	Asesor en Administración de Extensión	90
4.	Microeconomista	92
5.	Asesor en Crédito	93
6.	Especialista en Servicios de Proveeduría	95
B.	Consultores a Corto Plazo	96
VI.	UN PLAN ALTERNATIVO	101
VII.	ADMINISTRACIÓN Y MANEJO del PROYECTO	107
A.	Estructura Global de la Administración	107
B.	Relaciones Entre ACDI y Subcontratistas: Un Enfoque de Consorcio	109
C.	Administración en El Salvador	110
1.	Dirección de los Asesores a Largo Plazo	110
2.	Dirección del Personal Local	112
3.	Administración e Informes	112
4.	Programación de Asistencia a Corto Plazo	113
5.	Programación de Actividades de Adiestramiento	113
6.	Proveeduría	116
7.	Coordinación con Contrapartes de El Salvador	118
D.	Administración en la Oficina Sede	119
1.	Ejecutivos de la Oficina Sede	191
2.	Administración de Subcontratos y Apoyo a Subcontratistas	121
3.	Reclutamiento	123
4.	Administración Financiera	125
5.	Arranque del Proyecto y Supervisión en El Salvador	125



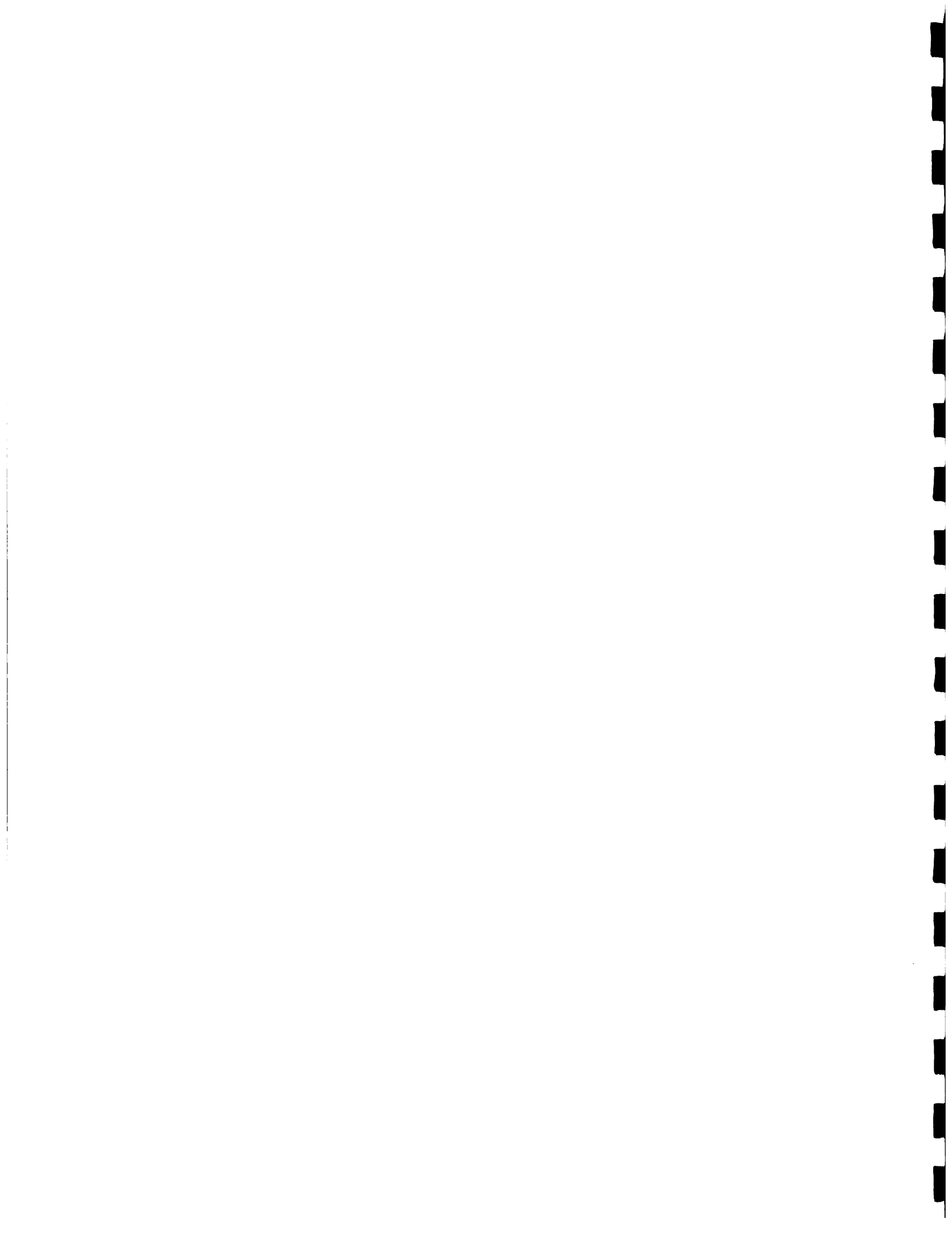
FIGURAS E ILUSTRACIONES

Fig. II-1	Desafíos Básicos de PROCAFE	20
Fig. III-1	Enfoque de Sistemas a la Investigación y la Extensión	22
Fig. III-2	Estructura Funcional de UCAFES Programa Dirigido de Extensión	39
Fig. III-3	Estructura Funcional de UCRAPROBEX Programa Dirigido de Extensión	41
Fig. III-4	Estructura Funcional de Café Programa Dirigida de Extensión	43
Fig. VI-1	Nivel de Esfuerzo del Plan Alternativo	102
Fig. VII-1	Estructura de la Gerencia del Proyecto	108
Ill. VII-1	Ejemplo de Proveduría de CCC	117



LISTA DE ABREVIATURAS

ABANSA	Asociación Bancaria Salvadoreña
ABECAFE	Asociación Salvadoreña de Beneficiadores y Exportadores de Café
ACDI	Desarrollo Internacional de Cooperativas Agrícolas
ACES	Asociación Cafetalera de El Salvador
ADS	Asociación Demográfica Salvadoreña
AID	Agencia para el Desarrollo Internacional
AIDAR	Reglamentaciones de Adquisición de la Agencia para el Desarrollo Internacional
ANACAFE	Asociación Nacional del Café (Guatemala)
BCR	Banco Central de Reserva
BFA	Banco de Fomento Agropecuario
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CCC	Corporación Consultora Cambridge
CENICAFE	Centro Nacional de Investigaciones de Café
CIDIA	Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAR	Regulaciones Federales de Proveduría
FEDECOOP	Federación de Cooperativas de Caficultores (Costa Rica)
FHS	Proyecto Servicios de Salud Familiar
GAT	Grupos de Amistad y Trabajo
IICA	Instituto Interamericano para la Cooperación en Agricultura
IFB	Invitación para Ofertas
IRCC/CIRAD	Instituto de Investigaciones de Café y Cacao/ Centro de Cooperación Internacional en Investigaciones para el Desarrollo
ISAAA	Servicio Internacional para la Adquisición de Aplicaciones de Agro-Biotecnología
ISIC	Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café
MIP (IPM)	Manejo Integrado de Plagas
OVP	Organizaciones Voluntarias Privadas
ONG	Organización no Gubernamental
PCS	Sistema de Control de Proveduría
PDI	Inspección Previa Entrega
PRISA	Programa de Reestructuración Institucional del Sector Agropecuario
PROMECAFE	Programa Regional para la Protección y Modernización de la Caficultura en Mexico, Centroamérica y República Dominicana
PSS	Especialista en Servicios de Proveduría
REDCAFE	Red Regional de Información Bibliográfica de Café
RFP	Solicitud de Propuestas
SIG	Sistema de Información Gerencial
STC	Servicios Técnicos del Caribe
UCAFES	Unión de Cooperativas de Cafetaleros
UCRAPROBEX	Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras, Beneficiadores y Exportadoras

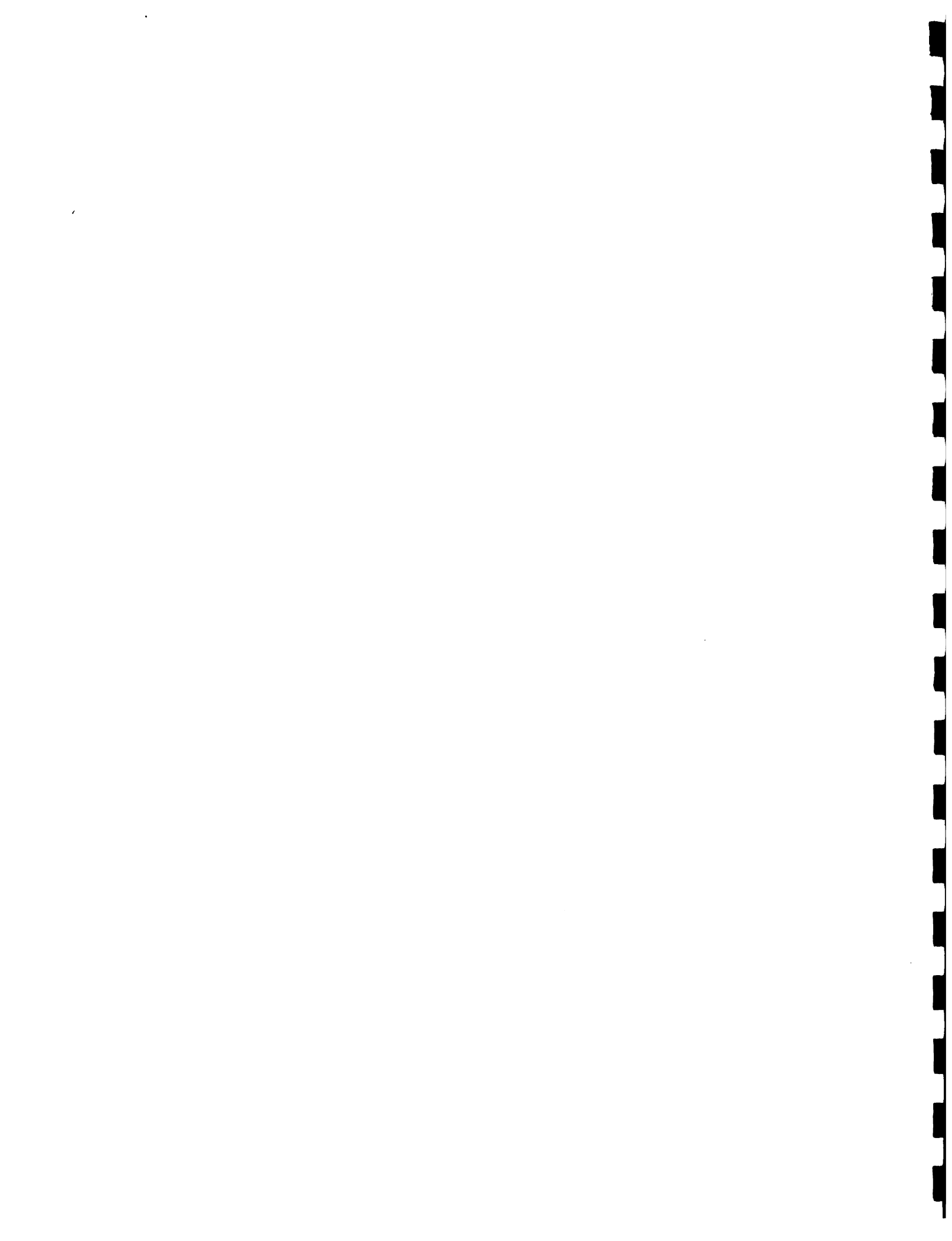


UNIOCOOP

Unión Nacional de Cooperativas Cafetaleras y de Abastecimiento de
Insumos Agrícolas de Honduras

USAID

Estados Unidos Agencia para el Desarrollo Internacional







I. LAS VENTAJAS DEL CONSORCIO ACDI: UN RESUMEN

A. Una Experiencia Invaluable

Desarrollo Internacional de Cooperativas Agrícolas (ACDI), tiene el agrado de presentar esta propuesta. Nuestra experiencia comprobada en el fortalecimiento de organizaciones de agricultores, la transferencia de tecnología agrícola, y administrando proyectos para la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), se complementará al unir nuestra capacidad con la de tres subcontratistas destacados: el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) con su impresionante historial en investigación y extensión en café a lo largo de América Latina; Servicios Técnicos del Caribe (STC), con años de experiencia en crédito rural; y la Corporación Consultora Cambridge (CCC), expertos en el área de proveeduría. Este documento refleja la amplitud y profundidad de nuestras experiencias combinadas en El Salvador y América Central, y en otros países, en el ramo de café y en proyectos de transferencia de tecnología, así como en el fortalecimiento de instituciones que proporcionan servicios a pequeños agricultores y a sus empresas.

La situación actual de la caficultura salvadoreña ante el panorama de precios bajos en el mercado mundial, demanda un esfuerzo serio de modernización tecnológica y empresarial. La agroindustria cafetalera es de trascendental importancia en lo económico y social; es la fuente de divisas y empleo rural más importante del país. El desafío es lograr una caficultura competitiva y rentable. Para PROCAFE lo anterior es un reto y para nuestro Consorcio, una oportunidad de colaborar en un enfoque pragmático y técnico, que enfatice la eficiencia y efectividad de la investigación, la transferencia tecnológica y la administración del crédito, utilizando métodos ampliamente probados y exitosos.

Ninguna otra combinación de firmas podría igualar el conocimiento profundo que tiene nuestro consorcio sobre las organizaciones que participan en el Proyecto de Transferencia de Tecnología en Café, y de las misiones estas organizaciones han aceptado para sí mismas. Durante la última década, ACDI ha estado trabajando continuamente con las más destacadas organizaciones de agricultores de Costa Rica, Honduras y Guatemala, en esfuerzos de gran alcance para tecnificar la producción tradicional del café, introducir variedades mejoradas, aumentar la calidad, combatir la roya, y desarrollar sistemas para aumentar la eficiencia y la utilidad de las prácticas de procesamiento y de mercadeo. El Vice Presidente de ACDI para América Latina, el Sr. Daniel Chaij, ocupó el cargo de Director Adjunto de la Misión de USAID a El Salvador entre 1980 y 1982, época durante la cual tuvo oportunidad de establecer contacto con muchas de las personas clave en el sector cafetalero, y jugó un papel central en el proceso de reforma agraria que llevó a la creación de la Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras (UCRAPROBEX). El Doctor

Carlos Enrique Fernández - quien apoyará el esfuerzo de ACIDI a través de una serie de consultorías a corto plazo con el propósito de ayudar a nuestro Jefe de Grupo en la coordinación de los elementos clave de este proyecto grande y complejo, y mantener el equipo técnico y científico a largo plazo enfocado en los objetivos cuantificables del proyecto - es un experto altamente respetado en el campo de la investigación y transferencia de tecnología del café, quien ha proporcionado valiosa asistencia y una percepción clara a PROCAFE en su proceso de transición de institución del sector público.

IICA ha mantenido una oficina en El Salvador durante más de 20 años. Durante los últimos 15 años ha servido a los productores de café Centroamérica a través de su proyecto PROMECAFE. Este proyecto ha aumentado la diversidad genética del café en la región, y ha desarrollado programas de transferencia de tecnología de mucho éxito, que han contribuido a la renovación y tecnificación de fincas cafetaleras tradicionales, combatido la roya y otros programas fitosanitarios, y aumentado el rendimiento y utilidad a nivel de fincas en Guatemala y Honduras. En el Salvador, el programa ha trabajado de manera extensa con empleados de ISIC y PROCAFE, proporcionando adiestramiento en áreas tales como prácticas modernas para la producción de café, nutrición de plantas y de suelos, control de la roya e infestaciones de broca, transferencia de tecnología, comunicación efectiva y desarrollo de materiales educativos y el análisis económico de opciones tecnológicas.

El Sr. Pedro Negrón, técnico de gran experiencia en el área de crédito de STC, es el candidato del Consorcio para ser Asesor en Crédito del Proyecto. Cuenta con un conocimiento incomparable sobre los temas y mecanismos de crédito agrícola en el Salvador. Participó en el diseño del primer proyecto de crédito para la reforma agraria en 1980, y ha trabajado en el Salvador desde entonces. Actualmente es asesor del Banco central, proporcionando asesoría en la administración de una línea de redescuento al sistema bancario, destinada a financiar actividades agrícolas de 40,000 pequeños campesinos y de las cooperativas del sector reformado. A través de su involucramiento continuo en El Salvador STC ha desarrollado fuertes nexos con individuos e instituciones dentro del sector bancario, UCAFES y UCRAPROBEX.

Desde 1988 CCC ha estado presente en El Salvador, suministrando conocimientos útiles sobre aspectos de impacto en el proceso de proveeduría - desde procedimientos aduanales, infraestructura y terrenos, hasta costumbres laborales locales y cultura. Bajo el contrato que tiene CCC con USAID actualmente, ha ayudado a la Asociación Demográfica Salvadoreña a desarrollar un sistema altamente eficiente de proveeduría que cumple con las reglamentaciones de AID, USAID/EL Salvador y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS).

B. Un Enfoque Técnico Comprobado y Pragmático

Basando la presente propuesta en nuestro conocimiento de los actores del proyecto Transferencia de Tecnología Cafetalera - cómo han evolucionado y las oportunidades que enfrentarán - el Consorcio ACIDI presenta un enfoque creativo que es tanto teóricamente completo como apropiado a las necesidades actuales de los participantes. PROCAFE, ahora que ha sido privatizado, se está empeñando en un cambio de énfasis. Las actividades que anteriormente enfatizaban la investigación y efectividad técnica, ahora enfocarán tecnología apropiada, eficiencia y oportunidades determinadas por los mercados. Esas oportunidades se identificarán no solo en términos de la demanda de la clientela básica de PROCAFE, sino en términos de las realidades económicas y del mercado - - especialmente el bajo precio internacional del mercado del café - - que limita a esta clientela.

Estos productores - - separados por grupos o estrata, según el tamaño, lugar y tipo de tenencia de sus tierras - - tendrán una variedad de retos técnicos y limitaciones económicas, así como ventajas competitivas innatas de cada cual. Solamente reconociendo estas diferencias y respondiendo a ellas con tecnología que incremente el rendimiento y la utilidad de cada uno de estos grupos, puede PROCAFE convertirse en una organización autosostenible. La respuesta a estas diferentes necesidades y oportunidades requerirá del uso de enfoque de sistemas a la investigación y transferencia de tecnología, que contemplen el proceso completo involucrado en la generación y transferencia de tecnología apropiada. Cada paso en este proceso requiere de coordinación entre las divisiones complementarias - - investigación, asistencia técnica, estudios económicos y adiestramiento - - de PROCAFE y de los productores.

Para incrementar la productividad y utilidades de unos 30,000 productores, será necesaria una modificación en la metodología empleada por los agentes de extensión de PROCAFE. Restringidos por limitaciones presupuestarias y las circunstancias políticas nacionales de los últimos años, los agentes del ISIC han tenido dificultades en alcanzar números importantes de agricultores en el campo. Tradicionalmente su tendencia ha sido de trabajar individualmente con los productores. Dado el gran número de agricultores, la mayoría entre ellos de tamaño pequeño y medianos, que constituye la población blanco de este proyecto, así como el hecho de que PROCAFE trabajará con, y a veces a través de, su grupo heterogéneo de afiliados, proponemos más bien el uso de una metodología denominada *Grupo de Amistad y Trabajo* (GAT). Desarrollada bajo el proyecto PROMECAFE del IICA, esta metodología resultó extremadamente adaptable y exitosa en el trabajo de transferencia de tecnología cafetalera en Guatemala y Honduras. Evaluaciones independientes del proyecto en estos países han indicado mejoras extraordinarias en la comprensión y aplicación por parte de los agricultores de nuevas tecnologías, con los consecuentes aumentos en rendimiento, e ingreso.

Reconociendo el papel central del crédito en la renovación y tecnificación cafetalera,

también proponemos la Metodología de Crédito Administrado, el cual combina crédito y asistencia técnica con el propósito de estimular el uso de tecnología apropiada, disminuir los riesgos asociados a la producción y el crédito, aumentar la rentabilidad y bancabilidad del agricultor, así como aumentar el rendimiento de los escasos recursos crediticios. Este enfoque ha sido puesto en práctica con mucho éxito, con productores de café en la región - por STC en Honduras, por STC y ACIDI en Costa Rica, y por nuestro candidato a Jefe de Grupo y la Federación de Cafetaleros de Colombia. STC también ha introducido la práctica en El Salvador, en su trabajo con UCRAPROBEX.

Finalmente, reconociendo el reto del proceso de privatización y la necesidad de coordinación estrecha que requiere nuestro enfoque de sistemas y el de crédito administrado, hemos propuesto un sólido programa de apoyo en gerencia, administración y adiestramiento. Le hemos aplicado a la experiencia adquirida por el Consorcio en estas áreas durante los últimos 30 años, empleando planificación estratégica, políticas sanas de administración y personal, y enfocando el adiestramiento en la práctica de "aprender haciendo", para cimentar la capacidad institucional de innumerables organizaciones de servicio agrícola. Además, durante más de 25 años nuestro candidato a Jefe de Grupo, el Sr. Hugo Valdés, creó y sirvió de director del Programa de Desarrollo y Diversificación de la Federación de Cafetaleros de Colombia. Responsable del planeamiento, dirección y ejecución de cinco Planes Quinquenales, tiene una vasta y exitosa experiencia en la organización, desarrollo y gerencia efectiva de un programa de investigación y transferencia de tecnología cafetalera.

Nuestros otros candidatos a largo plazo aportarán a PROCAFE la experiencia necesaria para alcanzar estas metas. El Sr. Eduardo Andrade - el Candidato del Consorcio para ser Asesor en Administración de Extensión y un experto en comunicaciones y extensión - fue el arquitecto principal de la metodología GAT utilizada bajo el proyecto de PROMECAFE. Aplicó, adaptó y refinó la metodología durante 10 años como Asesor en Transferencia de Tecnología y Comunicaciones de PROMECAFE tanto en Guatemala como en Honduras. También ha dictado ejercicios de adiestramiento para el personal del ISIC en El Salvador. El Dr. Elmar da Cruz, candidato a la posición de Microeconomista, tiene más de 15 años de experiencia en investigación agrícola y en el desarrollo institucional de organizaciones de investigación y extensión. En su capacidad de economista de gran experiencia de la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA) desde el año 1979, ha publicado docenas de estudios analizando el impacto económico de las prácticas e investigaciones agrícolas, y es un experto en técnicas tales como el desarrollo de presupuestos de cosechas, análisis de riesgos agrícolas, simulaciones matemáticas y diseño de modelos económicos.

En los campos específicos de la investigación, el Sr. Germán Valencia es el candidato en Ciencias de Suelos.

Sus numerosas publicaciones testifican que el Sr. Valencia le ha dado énfasis especial a las necesidades nutricionales del café a través de su distinguida carrera de treinta años. Como fisiólogo de Centro Nacional de Investigaciones de Café (CENICAFE) en Colombia, el desarrolló metodologías prácticas para el análisis de suelos que serán de gran valor a los productores de café de El Salvador que estén buscando un uso mas eficiente de fertilizantes.

El Sr. Jorge Echeverri, geneticista del Consorcio, es mayormente responsable por la gran cantidad de variedades de café que se encuentran en Centro América. Como jefe del programa de fitomejoramiento de PROMECAFE, él entrenó a la mayoría de los técnicos en la región que actualmente trabajan en fitomejoramiento. El también es el creador de la red bibliográfica del IICA, conocida por REDCAFE. El Dr. Wayne Williams, experto ambientalista del Consorcio, asesor a 27 instituciones tiene extensa experiencia en Centro América, tanto en el área de agricultura como en la ambiental. El ha analizado y desarrollado perfiles ambientales para los países de la región, y tiene numerosas publicaciones sobre temas tales como silvicultura, estrategias para el uso eficiente de la energía, y los efectos de la contaminación ambiental en la agricultura de la América Latina.

El Sr Alejandro Feria, nuestro asesor en post-cosecha, es un tecnólogo de alimentos e ingeniero bioquímico, actualmente desempeñando el cargo de jefe de la Unidad Técnica de la Organización Internacional del Café en Londres. El es el responsable por la administración de la investigación mundial y las actividades técnicas sobre control de calidad, análisis sensorial, y el aumento del consumo de café. El Sr. Feria es uno de los expertos mas destacados en los efectos de las prácticas culturales y el procesamiento sobre la calidad del cafe. El Sr. Bernard Decazy, con más de 20 años de experiencia como entomólogo, ha llevado a cabo y dirigido investigación en proyectos de café en todo el mundo. En su calidad de director internacional de la participación del Instituto de Investigaciones de Café y Cacao en PROMECAFE en Centro América, México y la República Dominicana, él dirigió y condujo investigaciones, desarrolló los laboratorios y viveros para el complejo estudio de entomología, y desarrolló el Programa de control integrado con énfasis en el control biológico de Broca.

El Sr. Pedro Negrón, ya presentado y ampliamente conocido en El Salvador, es un experto destacado en las áreas de crédito agrícola y crédito administrado en El Salvador. El Sr. John Wolff aporta a la posición de Servicios de Proveeduría, 24 años de experiencia en el diseño, ejecución y evaluación de actividades de desarrollo internacional, con 10 años enfocados en las áreas de operaciones, logística y proveeduría.

C. Mobilización de Recursos Adicionales

El Consorcio ACIDI se encuentra en una posición única para atraer recursos al proyecto, recursos que fortalecerán tanto a PROCAFE directamente como a las gremiales que forman parte de su junta. IICA cuenta con 32 países miembros, y tiene oficinas en cada uno de ellos con la capacidad de identificar y aprovechar expertos técnicos locales. IICA también tiene un programa permanente de Generación y Transferencia de Tecnología (conocido como el Programa II) encargado de fortalecer la investigación y las agencias de extensión en cada uno de los países miembros. Significa esto, que cuenta con una red de casi 60 técnicos, incluyendo 22 especialistas internacionales— que representan gama de profesiones y áreas técnicas relacionadas con investigación agrícola, adiestramiento y transferencia de tecnología— disponibles para este proyecto como consultores a corto plazo.

A través del Programa II, el personal del ISIC y PROCAFE han tenido la oportunidad de adiestrarse en cursos y seminarios. El Programa II mantiene también un servicio de información bibliográfica sobre Organización y Administración de Investigación Agrícola. La biblioteca de IICA, con sede en el campus de Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Costa Rica, cuenta con una de las más grandes colecciones de literatura sobre el café en el mundo. Igualmente, IICA maneja REDCAFE para sus técnicos y proyectos, la única red bibliográfica sobre el café en el continente, y mantiene el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA). CIDIA es una de la unidades más completas de su género en la región, responsabilizada con el diseño, edición, impresión y distribución de publicaciones educativas y material audiovisual relacionado a la tecnología agrícola. Finalmente, a través de IICA, PROCAFE se mantendrá enterado sobre el adiestramiento y resultados de la investigación realizada por el proyecto PROMECAFE.

La Junta Directiva de ACIDI está conformada por cooperativas de agronegocios y por el sistema de crédito agrícola de los Estados Unidos. Sus miembros constituyen una fuente rica en experiencia técnica. Recurrimos continuamente a ellos para información, contactos y asesoría técnica. En años recientes han jugado un papel más formal en nuestros proyectos. Por ejemplo, Farmland Industries - uno de los principales proveedores y distribuidores de suministros agrícolas, ya se ha convertido en exportador de fertilizantes a algunas cooperativas en El Salvador - ha demostrado su voluntad de asistir a agronegocios en Honduras enviando al presidente de su junta directiva como voluntario para reforzar las prácticas de gerencia y administración y para negociar nexos comerciales directos. Arreglos similares podrían buscarse bajo este proyecto.

Asimismo el Proyecto podría utilizar, en términos de promoción de comercio, los recursos del Comité para la Promoción de Agronegocios y Comercio apadrinado por ACIDI. La Junta Directiva de ACIDI decidió establecer este comité con el fin de promover relaciones

comerciales. Compuesto por cinco miembros de la junta directiva que aportan su conocimiento práctico a los esfuerzos de los clientes de ACDI en el campo del comercio y de la inversión, el Comité revisa las propuestas de comercio e inversión que le son enviadas por los técnicos de ACDI que trabajan en proyectos en el exterior. Propuestas prometedoras - por ejemplo, empaque y comercialización adaptado a nichos del mercado, en el caso de este proyecto en El Salvador - lógicamente se podrían referir al Comité, el cual, en la medida que sea posible, sugerirá adónde dirigir tales propuestas. Las deficiencias de las propuestas se analizarán de tal manera que los empresarios extranjeros y el personal de ACDI logren un mayor entendimiento de las necesidades de los negocios de los Estados Unidos y de las instituciones bancarias que proporcionan financiación en el campo del comercio y la inversión.

Adicionalmente a los beneficios prestados por los miembros de ACDI, la misma ACDI es miembro del Servicio Internacional para la Adquisición de Aplicaciones de Agro-Biotecnología (ISAAA), una sociedad internacional entre la Universidad de Cornell y agencias y empresas prominentes en el campo de la agricultura en los Estados Unidos, Europa y Japón. Su misión es facilitar la transferencia de biotecnología agrícola de los países industrializados a los países en desarrollo. Sus programas adaptan, validan y ejecutan adelantos biotecnológicos en el mundo en desarrollo. Programas ya se han desarrollado en México, Costa Rica y Brasil.

En pocas palabras, el Consorcio ACDI cuenta con varias ventajas distintivas sobre sus competidores en el campo de la comprensión, el engranaje y la efectiva puesta en marcha del Proyecto de Transferencia de Tecnología Cafetalera, así:

- **un enfoque consorcial, uniendo la capacidad experta de ACDI en organizaciones de productores, transferencia de tecnología y administración de proyectos de AID; el liderato regional del IICA en tecnología y extensión del café; el largo involucramiento de STC con crédito rural; y la demostrada actuación de la CCC en el oportuno y eficiente servicio de proveeduría.**
- **el conocimiento combinado y profundo sobre el café adquirido por IICA (a través de PROMECAFE y otros proyectos del café), ACDI y Servicios Técnicos del Caribe en Centro América y África;**
- **una metodología de sistemas, comprobada y orientada hacia el mercado basada en este conocimiento y en las lecciones aprendidas a través de los años de modernización del café, de la investigación y extensión, del crédito rural y de los esfuerzos de desarrollo institucional.**
- **el contar con un personal a largo plazo, altamente calificado, con experiencia comprobada en sus respectivos campos y en algunos casos con experiencia en El**

Salvador, así como en el enfoque técnico que estamos proponiendo; y

- **un compromiso de recursos complementarios - incluyendo la red de técnicos del IICA, sus organizaciones colaboradoras, e información sobre café; y el acceso de ACIDI a los desarrollos biotecnológicos a través de su membresía en ISAAA, las oportunidades de entrenamiento en fortalecimiento institucional, procesamiento y comercialización a través de los agronegocios miembros - que extenderán la asistencia técnica, adiestramiento y la capacidad de promoción de comercio de este proyecto, fortaleciendo aun más a PROCAFE y las instituciones gremiales a quien sirve.**



(

)

)

II. ANTECEDENTES Y EXPOSICION DEL PROBLEMA

A. El Café en El Salvador

Durante mucho tiempo, el café ha jugado un papel muy importante en la economía de El Salvador, generando la mayor parte de las divisas extranjeras y empleando a un gran porcentaje de su población rural. A pesar de representar aproximadamente la mitad de las exportaciones del país, la producción de café ha declinado durante los últimos quince años. Debido a un década de guerra civil, a la caída de los precios en el mercado internacional y el control del sector público sobre la investigación, extensión y comercialización, la producción ha caído de 4.4 millones de quintales de café en 1979-80, a un estimado de 3.2 millones en 1991-92.

El área de producción de café se ha reducido en la última década. En 1971 existían más de 185,000 hectáreas de café, lo que puede compararse con la actual cifra estimada de 165,000 hectáreas. Un 85% del área cultivada de café tiene una densidad de siembra muy baja, entre 1111 y 2500 plantas por manzana, y la producción promedio del país oscila entre 11 a 13 quintales de café oro por manzana. Cerca del 75% de las plantaciones en El Salvador tienen cafetos de más de 20 años de edad. La mayor cantidad del café es producido en elevaciones no superiores a los 900 metros y la variedad Bourbon, cultivada extensamente en esas zonas, no se adapta bien a las bajas altitudes. Nuevas variedades, muchas desarrolladas por el Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café (ISIC), prácticamente no han sido adoptadas.

La estructura del sector productor también cambió durante la década pasada. Todas las plantaciones de más de 500 hectáreas fueron expropiadas y convertidas en Cooperativas de la Reforma Agraria, las cuales, en muchos casos, carentes de recursos y de experiencia, no han podido adoptar las nuevas tecnologías generadas para el cultivo. Más del 75% de los cafetales del país, tienen cinco hectáreas o menos.

A partir de estos hechos, el problema que el sector productor de café de El Salvador enfrenta -y el desafío para PROCAFE - comienza a tomar forma. El Salvador necesita mejorar las condiciones y prácticas de cultivo del café en sus fincas. Para hacerlo, debe alcanzar a un gran número de productores, la mayoría de los cuales son pequeños. De manera apropiada, PROCAFE y el proyecto Transferencia de Tecnología del Café tienen como objetivo alcanzar a 15.000 productores individuales y 46 cooperativas de la reforma agraria para promover mejoras tecnológicas que incrementarán el promedio de producción a 20 quintales por manzana a través de los siguientes cinco años. Para alcanzar estos objetivos, PROCAFE y el Proyecto deben responder a ciertos desafíos interrelacionados y limitaciones en las áreas de investigación, transferencia de tecnología, economía, crédito y administración. En el presente capítulo se destacarán dichos desafíos.

B. Desafíos de la Investigación

El Salvador tiene una larga tradición en la investigación del café que ha dado como resultado un significativo número de avances tecnológicos. Los paquetes tecnológicos que se han producido todavía pueden encontrarse en los manuales de café, y su aplicación durante los años pasados ayudó a El Salvador a producir uno de los mejores cafés del mundo. Sin embargo, gran parte de esta tecnología no ha sido aplicada en pequeñas fincas tradicionales.

Una razón importante para esta deficiencia es el hecho de que este avance tecnológico enfocó más en incrementar la productividad que en aumentar la rentabilidad. Esta falta de atención a los costos ha enfatizado tecnologías que se adaptan mejor a productores grandes que cuentan con el capital y los recursos para implementarlos. Y aunque los costos puedan ser una preocupación menor para los grandes productores cuando los precios del café son altos, crean significativos problemas cuando los precios bajan. Según la tendencia de los precios internacionales durante los últimos años, los investigadores deben procurar paquetes tecnológicos que incrementan la producción mientras aumentan al máximo la eficiencia y, en consecuencia, las ganancias del productor. Hoy, los investigadores salvadoreños deben enfocar la atención tanto en la rentabilidad como en el pasado la enfocaron la producción.

Además de esta necesidad fundamental de enfocar la rentabilidad - la cual PROCAFE, como una nueva institución privada, tiene una oportunidad perfecta de promover- en años recientes se han hecho más obvios otros problemas, los que además requerirán la atención de los investigadores de PROCAFE. Mientras nuestro equipo de asistencia técnica identificará y dará prioridad a estos problemas en colaboración con el personal de PROCAFE, debemos anticipar la lista que incluye las siguientes áreas:

- Diseñar técnicas efectivas y prácticas para renovar y rehabilitar las áreas abandonadas y deterioradas de café; considerando la reubicación agroecológica y la diversificación, con el fin de mejorar la rentabilidad y calidad del grano, cuidando no impactar la oferta.
- Identificar variedades de café tolerantes o resistentes a los mayores problemas sanitarios que afectan el café salvadoreño como nemátodos; parásitos de la raíz, y validar las plantas resistentes a roya en áreas con alta incidencia de la enfermedad.
- Aplicar tecnologías comprobadas para crear paquetes que sean económicamente racionales para pequeños agricultores;
- Incorporar cultivos complementarios en los paquetes tecnológicos para el café; tales como los que incrementan la producción cuando se siembra entre los árboles de café, los que incrementen las ganancias de los agricultores ubicados en zonas de bajo rendimiento

de café, o provean fuentes de producción de leña, para que se reduzca la amenaza y el impacto de la deforestación;

- **cuestiones del suelo:** acidez, conservación, análisis nutricional eficiente y uso más racional de fertilizantes;
- **control integrado de plagas:** control biológico de plagas (incluyendo la broca que puede encontrarse en la mitad de las áreas de producción de café), bioecología de insectos del café, y estimación de las pérdidas causadas por plagas;
- **Uso y conservación del agua;**
- **tratamiento de los desperdicios sólidos y líquidos, productos del beneficiado del café;** y
- **administración de beneficios pequeños, especialmente en términos de la eliminación de residuos.**

C. Transferencia de Tecnología

Los desafíos que enfrenta PROCAFE en su esfuerzo por transferir tecnología se fundamentan en el mandato institucional que ha recibido para ser una entidad del sector privado. A pesar de que PROCAFE comparte algunos de los objetivos que tuvo su predecesor —el ISIC— en términos de filosofía estratégica, estilo de administración, y operaciones, PROCAFE necesita ser significativamente diferente. Y si bien el personal de PROCAFE se ha embarcado con entusiasmo en el proceso de privatización, reestructuración y formulación de planes anuales y de cinco años, y el comienzo parece promisorio, el proceso será largo.

Esta transición tendrá un impacto significativo en los esfuerzos de transferir tecnología que produzca la organización porque a través de estos esfuerzos PROCAFE realiza su contacto fundamental con sus clientes, los productores de café del país. Como una entidad del sector privado, la satisfacción del cliente es imperativa. Actualmente, muchos productores de café ven el dinero que pagan para sostener a PROCAFE —un dólar por quintal de café exportado— más como un impuesto que como un pago por servicios. Es sólo a través de una eficiente y efectiva entrega de tecnología que mejore las ganancias de los productores, como PROCAFE podrá cambiar esta percepción negativa.

PROCAFE no puede darse el lujo de disponer de un cliente homogéneo que demande sólo un paquete tecnológico. A través del tiempo, PROCAFE trabajará con --y a veces a través

de— diversas organizaciones que forman parte de su Mesa Directiva: desde Asociación Salvadoreña de Beneficiadores y Exportadores de Café (ABECAFE) y los mayores procesadores y exportadores de café que representa, hasta las tres asociaciones de productores —ACES y sus productores independientes, Unión de Cooperativas de Cafetaleros (UCAFES) y los miembros de sus cooperativas, y Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras (UCRAPROBEX) y sus cooperativas de la reforma agraria—; desde productores no afiliados a ninguna organización gremial, hasta con productores que son miembros de organizaciones tan heterogéneas en estructura, misión, y volumen como lo son sus miembros.

Dada la creciente demanda de transferencia de tecnología tanto eficiente como efectiva que ha surgido de la privatización, PROCAFE necesita deshacerse de algunas de las formas de operar del ISIC. El ISIC enfatizaba la investigación pero no la transferencia de tecnología, y produjo importantes descubrimientos que mantuvo a El Salvador en la vanguardia regional de la nueva tecnología del café durante la década de los 70. Sin embargo, como en muchos otros países, los beneficiarios de estos avances eran generalmente los grandes productores y las grandes compañías cafetaleras. Las investigaciones no se hacían considerando la gran diferencia que hay entre las necesidades técnicas de los grandes productores y la de los pequeños, sino por factores como el tamaño de las operaciones y el acceso al capital para inversión. Aumentó la atención de la organización a la transferencia de tecnología debería reforzar esta necesidad para considerar a quienes la reciben tanto como a la tecnología misma.

El mejorar la atención de la organización en esta dirección requerirá un continuo cambio en las actitudes y orientación del personal. Muchos de los empleados de PROCAFE fueron miembros del personal de ISIC, donde trabajaban como empleados públicos. Ahora, como empleados del sector privado, deben incorporar una visión más pragmática de su trabajo, pensando en términos de costos, beneficios y aplicabilidad de la nueva tecnología. Más adelante se le deberá recordar al personal técnico de PROCAFE la importancia de la comunicación y un rico intercambio de información entre disciplinas. El proceso de cambio tecnológico (generando, transfiriendo y adoptando nueva tecnología) requiere constante retroalimentación entre investigadores, extensionistas y productores. Esta interacción, basada en las observaciones que los técnicos realizan sobre las perspectivas y los objetivos de los productores, es vital si PROCAFE desea ser efectivo. Esto es, además, un cambio de la tendencia de ISIC a compartamentalizar a sus diferentes tipos de profesionales.

Los métodos de asistencia técnica y de extensión del ISIC generalmente enfatizaban la asistencia individual y visitas a productores independientes. Esta metodología no le permitirá a PROCAFE alcanzar una gran cantidad de productores ni cubrir la amplia extensión geográfica donde es necesaria la asistencia, especialmente los 15.000 productores independientes y predominantemente pequeños. Al final de cuentas, en el pasado no se ha transferido con éxito

la tecnología a los pequeños productores de El Salvador, por el hecho de que esta clase de productores son conocidos por sus bajos rendimientos, poca densidad de plantas de café y uso mínimo de variedades mejoradas.

En resumen, una estrategia efectiva para la transferencia de tecnología debe reconocer estos problemas, y capitalizar las oportunidades que crean para PROCAFE. Reconociendo que la transferencia de tecnología es la clave para la satisfacción del cliente —especialmente a través de un acercamiento más pragmático que haga énfasis en la tecnología como una respuesta económica, diferenciada por la escala de las operaciones de los clientes, y dando respuesta a las necesidades de un mayor número y más amplia gama de productores— PROCAFE puede incrementar el volumen, la calidad y las ganancias de la industria cafetera de El Salvador, y asegurar su propio sostenimiento al mismo tiempo.

D. Información Económica: Causas y Consecuencias de la "Brecha de Información"

En El Salvador de hoy existe una brecha de información vital para la recuperación económica del país. El sector agrícola carece de una base de información económica sólida y consistente, de un sistema de análisis práctico de esta información que arroje luz sobre la dinámica económica del sector cafetalero, y además no realiza una integración efectiva de este análisis con la asesoría tecnológica que le llega a los productores de café del país.

Los factores que conducen a esta brecha entre las fuentes de estadísticas y análisis y las necesidades de un importante sector como el cafetalero son varios. Una causa obvia es la guerra civil y la consecuente quiebra institucional que plagó a El Salvador durante la década de los '80. A causa de los combates en gran parte de la campaña, desde 1971 no se ha realizado un censo del sector cafetalero o agropecuario.

La situación actual presenta, además, un problema de falta de recursos humanos. Incluso en tiempos de estabilidad es difícil para que los países pequeños mantengan sistemas de información efectivos —con su contada provisión de personal entrenado en economía, tecnología, estudios de mercado y otras disciplinas relevantes—. A partir de la emigración causada por la guerra civil, esta provisión fue aún más escasa, así como fueron escasas las posibilidades de desarrollar habilidades analíticas en el campo, donde las experiencias prácticas hacen comprensibles las teorías en un contexto relevante. Además, el tratar de complementar los hallazgos de un sistema con los de otro —para, por ejemplo, proveer una información económica que convierta en más apropiadas las investigaciones o extensiones sobre el café— requiere la existencia de instituciones sólidamente estructuradas, para que dicho intercambio dé sus frutos. Esto necesita de una estructura más sofisticada que la que ISIC, una institución gubernamental

de investigación con una misión y un personal orientado hacia la investigación técnica, podría proporcionar.

Hay un tercer factor que puede ser la causa de la falla del sector cafetalero en reconocer la importancia de pensar anticipadamente, como por ejemplo, para saber qué hacer cuando los precios bajan abruptamente. Durante los años dorados del sector cafetalero de El Salvador, los bajos costos y los precios altos no presentaron un gran incentivo para el análisis. Los productores podían ganar dinero fácilmente sin una detallada comprensión de las relaciones entre, por un lado, los costos de insumos y los precios presentes y futuros del café, y por el otro, el rendimiento del sector. Estos factores —políticos, geográficos, institucionales y de percepción— todos contribuyeron a la formación de la actual brecha que existe en la información económica.

Cerrar esta brecha es una cuestión crítica por razones de interés para el país en general y para el sector cafetalero en particular. Primero, el país está tratando de superar una crisis económica con una estrategia basada en la fuerte presunción de que la actuación del sector cafetalero será un factor importante para el éxito a corto plazo, pero sin una idea clara de cuánto puede el café contribuir al crecimiento económico, o de los determinantes principales de esa contribución. Segundo, el alivio de la pobreza es un factor importante en la estabilidad política del país en los próximos años, y lo que suceda con el café —la fuente más importante de empleo rural— tendrá un impacto significativo en los esfuerzos para responder a la pobreza.

Tercero, una integración efectiva de información técnica y análisis económico es especialmente importante en estos tiempos. Las altas producciones de hace veinte años se basaron en impresionantes descubrimientos tecnológicos, con variedades y prácticas bien establecidas para la situación y los precios del producto de aquella época. Ahora, son tantas las cosas que han cambiado que no es una cuestión de volver a donde el sector estaba antes, sino de aprender cómo operar mejor en una situación permanentemente diferente:

- el precio del café es bajo, con muchos productores que han perdido dinero el año pasado, y no se espera que suba más que a un nivel medio;
- el precio del crédito para el sector ha subido rápidamente, como parte de una política del gobierno de no subsidiar;
- el costo de la mano de obra parece haber aumentado, mientras que hay considerable incertidumbre sobre cómo se presenta la curva de la disponibilidad de mano de obra a causa tanta gente que ha emigrado del país;
- el precio real de varios insumos modernos es más alto que antes, parcialmente por la

falta de subsidios y parcialmente por los patrones en la tasa de cambio; y

- las plantas de café y la infraestructura se han deteriorado durante la guerra civil al punto de que es necesaria una inversión considerable para que la capacidad de producción vuelva a sus niveles anteriores.

Este conjunto de condiciones no son la sentencia de muerte para el café en El Salvador, pero refuerzan la importancia de información y análisis económicos confiables. Para poder depender del café como un punto catalizador para el crecimiento de la economía y el alivio de la pobreza, es necesario tener una imagen más clara de la estructura y la dinámica del sector. Para revitalizar el sector a través de un costoso programa de renovación, es imprescindible tener una comprensión de los incentivos económicos y las limitaciones de los productores.

Hay quienes se han sorprendido por el hecho de que algunos productores de zonas seguras y con dinero disponible no hayan decidido invertir para alcanzar altos rendimientos de café, simplemente porque no resulta rentable ante la combinación de los precios de insumo y producto. Este comportamiento es la evidencia más directa de que, mientras las mejoras tecnológicas van a ser importantes en la revitalización del sector cafetalero, si quieren tener éxito, los promotores de estas mejoras necesitarán responder al marco económico y sus limitantes.

E. Acceso al Crédito

Hay dos dimensiones básicas del problema de acceso al crédito por los productores de café en El Salvador durante la vida de este proyecto: los mejoramientos técnicos promovidos por PROCAFE incrementarán las demandas de crédito de los productores pequeños y medianos en un momento cuando el sector bancario está recortando el crédito disponible a esta clase de clientes.

1. Demanda de Crédito

Las plantaciones de café se han deteriorado tanto durante la última década que es necesaria una inversión significativa en este sector para volver a tener una capacidad productiva que logre el objetivo de 20 quintales por manzana para productores pequeños y medianos. La tecnología necesaria para renovar el sector cafetalero es muy costosa: actualmente se requiere una inversión de unos \$3.000 por manzana durante un período de tres años. Dado que esto totalmente excede el flujo de caja de quienes se quiere alcanzar con el proyecto, muy poca renovación de los cafetales podrá ser lograda sin crédito. Ellos necesitarán créditos de entre ocho a doce años, con un período de cuatro años de gracia sobre los pagos de principal. Algunos de

los productores más pequeños necesitarán además que los pagos de intereses en estos años iniciales sean incluidos como parte de dicho préstamo a través de un mecanismo de financiamiento de flujo de caja. En vista de estas demandas, el proyecto necesitará convencer a los bancos a proveer el financiamiento necesario, así como convencer a los pequeños productores a renovar sus cafetales.

2. Presión Sobre la Oferta

A causa de la gran importancia de la producción del café en lo económico y lo social, tradicionalmente el Gobierno de El Salvador ha provisto recursos de crédito para los productores a través de líneas especiales de crédito que eran implementadas por el Banco Central, y que pasaban a través del sistema bancario vía los mecanismos de redescuento. Los bancos comerciales asumían los riesgos del crédito, basados en una tasa de riesgo más el costo administrativo de los préstamos bancables a sujetos de crédito. En 1991, el sistema bancario prestó 950 millones de colones al sector cafetalero. El 97 por ciento de esta cantidad fue prestado a corto plazo a agricultores medianos y grandes. Menos del 2 por ciento fueron préstamos para inversión.

En general, los bancos comerciales no son una fuente segura de préstamos para inversión o para pequeños productores. Ellos consideran que los costos administrativos son demasiado altos, y dado que son créditos sin garantías, perciben un alto riesgo de recuperación si el proyecto fracasa. Esta percepción es reforzada por el proceso de privatización en el que los bancos comerciales de El Salvador están sumidos, después de diez años de ser "bancos mixtos" (nacionalizados), lo que les ocasionó graves pérdidas.

El Banco de Desarrollo Agropecuario está mejor equipado para servir a los pequeños productores, pero carece de los recursos de préstamo necesarios. En efecto, recientemente hemos visto que su acceso a líneas del Banco Central para préstamos ha sido limitado a causa de restricciones impuestas como resultado de políticas monetarias y de crédito aplicadas para estabilizar la economía. En 1990, el Banco Central eliminó varias líneas de crédito, incluyendo una diseñada exclusivamente para financiar la renovación de las plantaciones de café. Estas líneas fueron consolidadas bajo el Fondo de Crédito de Inversión, el cual sirve tanto a clientes agrícolas como no-agrícolas. Los créditos para la renovación de cafetales ahora deben competir con otros sectores, y bajo estas circunstancias, los pequeños productores es mucho más probable que reciban préstamos de corto plazo que préstamos de inversión del Banco de Desarrollo Agropecuario. Del mismo modo, los créditos extendidos por los compradores y beneficios a los productores han sido exclusivamente de corto plazo, en los que los procesadores cancelan el préstamo antes de pagarle al productor por el café.

Debido a esta situación, PROCAFE no puede tomar la posición de proveer tan sólo

asistencia técnica para renovar los cafetales, dejando que los pequeños agricultores consigan por su cuenta los créditos necesarios para tal renovación. El Proyecto debe además tomar medidas para que haya más posibilidades de créditos bancarios y que sean destinados a los pequeños productores, con todos sus riesgos y largos plazos.

F. Administración y Gerencia

El Proyecto de Tecnología para el Café tiene dos objetivos primarios: el rejuvenecimiento de la industria del café de El Salvador, y el fortalecimiento de PROCAFE en el sector privado como una institución efectiva y sostenible de investigación y transferencia de tecnología. El Consorcio ACIDI estima que éstos son dos lados del mismo objetivo, en el cual cada uno puede ser la causa y el efecto del otro. Como fue enfatizado al plantearse los problemas relativos a la transferencia de tecnología, es sólo a través de una provisión eficiente y efectiva de tecnología que mejore los ingresos de los productores como PROCAFE puede construir una base de clientes satisfechos. Para alcanzar este objetivo, PROCAFE deberá enfrentar tres desafíos de organización:

1. La Herencia del Sector Público

PROCAFE es una institución surgida del sector público. Durante la última década, ISIC perdió gran parte de su autonomía y se convirtió en una entidad politizada con insuficientes recursos. Esta situación llegó al punto de que sólo el 10% de su presupuesto era destinado a operaciones y el resto al pago de sueldos. Los responsables de transferir tecnología carecían de presupuesto, vehículos y gasolina para ir al campo. Y como en muchos sectores públicos con recursos inadecuados, los técnicos calificados a menudo se encontraron cargados de responsabilidades administrativas para las que estaban menos capacitados, y para las que no había manuales establecidos, normas o procedimientos existentes. Dadas estas condiciones, el cambio de personal era frecuente y muchos de los mejores empleados abandonaron el ISIC para desempeñarse en el sector privado.

2. Un Enfoque Tradicional a la Investigación

A pesar de los severos problemas surgidos en los años 80, por su trabajo en esa década y en la anterior, el ISIC se ganó la reputación de ser una institución líder en la región en investigaciones sobre el café. Esto se basa en los importantes descubrimientos tecnológicos que impulsaron la modernización del sector cafetalero de El Salvador. Al convertirse en PROCAFE, con la misión de asistir al espectro total de productores de café, hoy tiene por delante la misma oportunidad, pero con la necesidad de darle otro enfoque. La mayoría de las investigaciones

realizadas por el ISIC durante sus primeros años pueden ser denominadas como tradicionales: dividido en disciplinas separadas y actuando más o menos independientemente una de otra. Los experimentos se realizaban con base en la estación experimental de Santa Tecla o en grandes fincas privadas, y producían resultados positivos que no siempre eran adaptables a diferentes condiciones geográficas o socioeconómicas.

Dada esta situación, la transición hacia una orientación dirigida al sector privado y con una base amplia de clientes requerirá un cambio de filosofía para PROCAFE como institución y sus integrantes como empleados. Un servicio público escaso de recursos ha sido transformado en una fundación que responde eficientemente a las demandas de sus clientes. El mayor éxito de PROCAFE se fundará en una tecnología con amplia aplicabilidad y que mejore los ingresos de los productores. Dadas las limitaciones ya identificadas en investigación, extensión, el crédito y la economía, es vital una mejor comunicación y coordinación entre disciplinas y departamentos. Además, es necesario establecer políticas, estructuras y actividades que promuevan dicha coordinación.

3. Función Principal de la Junta Directiva

La junta directiva de PROCAFE deberá jugar un papel más importante que el que tuvo en ISIC, pues constituye el eslabón de la institución con sus clientes. Las cuatro gremiales, organizaciones heterogéneas, que constituyen la junta directiva deben ver a PROCAFE como un socio, guiándolo en la definición de políticas que respondan a las necesidades de sus miembros, y haciendo que sus afiliados se sientan parte de la empresa. Al mismo tiempo, PROCAFE necesitará depender de la capacidad institucional de cada una de estas cuatro organizaciones -- como proveedores de extensiones y entrenamiento, o facilitadores de crédito-- en su esfuerzo de alcanzar a 30.000 productores durante los próximos cinco años.

Un miembro de la junta directiva que articule las necesidades de los miembros de su organización, quien al mismo tiempo comprenda las necesidades de los demás, y que promueva la asistencia de PROCAFE, será de un valor muy importante. A través de una comunicación positiva como ésta entre sus miembros, PROCAFE puede responder a las nuevas y emergentes necesidades del sector cafetalero, tales como el mejoramiento de las prácticas que protejan el medio ambiente o la colaboración con los exportadores para lograr una más efectiva exportación en el mercado actual, y haciendo mejor uso de todos los recursos desde productos "nichos" hasta los mercados a futuro.

G. Resumen

Los desafíos que enfrenta PROCAFE son sin duda numerosos, multidimensionales e interrelacionados. La administración de PROCAFE y los consultores del proyecto que trabajarán



(

)

)

con ésta como contrapartes, necesitan mantener todos estos desafíos en cuenta si quieren alcanzar con éxito los objetivos del proyecto. Es por eso provechoso organizarlos seguidamente en forma abreviada en la Tabla II-1.

FIGURA II-1

Desafíos Básicos de PROCAFE	
Investigación	<p>Cambio de énfasis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de efectividad a eficiencia • de un enfoque dirigido a grandes agricultores a una base amplia de clientes <p>Desafíos Técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rejuvenecimiento de tierras de café abandonadas y/o deterioradas • solución de problemas fitosanitarios • creación de paquetes de tecnológicos económicamente razonables • agregando de tecnología sobre cultivos complementarios • control de problemas ambientales a través de: reforestación, conservación del suelo, el agua y tratamiento de desechos
Transferencia de Tecnología	<p>Satisfacer una base de clientes muy diversa y alcanzar efectivamente a 30.000 productores con paquetes tecnológicos económicamente viables</p> <p>Revertir preconceptos tradicionales sobre la investigación, y promover la comunicación interdisciplinaria</p>
Economía	<p>Cerrar la brecha de información nacida de los disturbios civiles, la escasez de recursos humanos, y de la tradicional falta de incentivo para el análisis</p> <p>Responder a la demanda de análisis económicos en estos días de precios bajos, insumos y crédito caros, incertidumbre en el mercado laboral e infraestructura deteriorada</p>
Crédito	<p>Demanda ascendente y disminución de la oferta</p> <p>Afrentar una banca "temerosa" de correr riesgos</p>
Administración	<p>Evolución de la herencia del sector público:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de una agenda dirigida por el estado a una agenda definida por el mercado • de un presupuesto basado en el pago de salarios al de uno basado en el desarrollo de operaciones • de porcentaje elevado de cambios de personal a políticas racionales de retención de personal <p>Modernización del enfoque tradicional de investigación</p> <p>Auspiciando una función dinámica en la definición de políticas por la junta directiva y los gremios que representan</p>

III. ESTRATEGIA Y ENFOQUE: RESUMEN DE SIETE COMPONENTES

Como lo ilustran el Capítulo II y la Figura II, el problema que enfrenta el sector del café de El Salvador es complejo: se compone de asuntos técnicos, educativos, económicos y administrativos. En consecuencia, estos problemas demandan una respuesta multifásica. Proponemos una estrategia básica que incorpore el uso coordinado de siete componentes. Se programará asistencia técnica en las áreas de investigación, transferencia de tecnología, estudios económicos, crédito, administración y desarrollo de la organización, proveeduría y entrenamiento. En este capítulo se desarrollan los lineamientos básico y los métodos que se incorporarán en cada componente.

A. Investigación

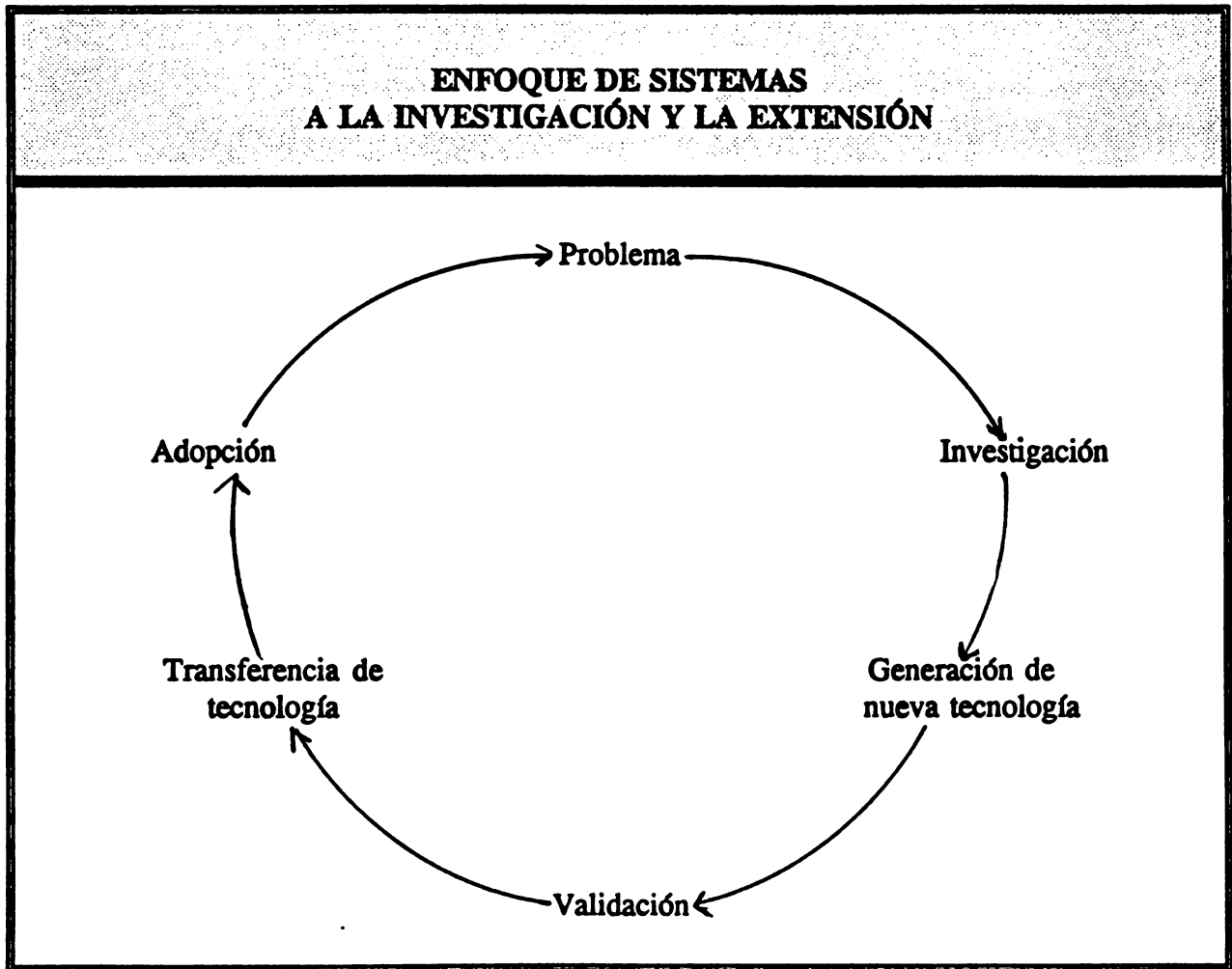
1. Enfoque de Sistemas

Considerar la producción como una actividad económica que debe ser rentable demanda una investigación eminentemente práctica, enfocada a resolver rápidamente y al menor costo posible los problemas centrales de los productores. Esta integración hace necesario un *enfoque de sistemas* en el cual cada componente del proceso de investigación y transferencia entiende y toma en cuenta a todos los otros componentes, con especial atención a las condiciones, perspectivas y decisiones de los agricultores, quienes son el primer y el más importante eslabón de la cadena. Este enfoque reconoce, además, la finca como un sistema en el que el agricultor responde a las limitaciones, oportunidades y demandas de carácter agrícola, ambiental, económicas e institucionales.

El enfoque de sistemas, en consecuencia, contrasta con la compartimentalización que ha venido ocurriendo en muchas instituciones de investigación y extensión, incluyendo el ISIC, donde los especialistas de diferentes disciplinas trabajaban independientemente unos de otros, y veían sus esfuerzos y resultados como fines en sí mismos, y no como medios para mejorar la situación de vida real de los agricultores. Incorporar este enfoque requerirá el consenso y el apoyo de la administración de PROCAFE, un programa de entrenamiento para todo el personal técnico, así como mecanismos conscientes —como, por ejemplo, reuniones interdepartamentales y de grupos de trabajo—, para cambiar el tipo de relación vertical que tradicionalmente tuvieron los investigadores y los extensionistas, hacia uno más horizontal. Lograr estos cambios bien valen la pena y el esfuerzo.

El enfoque de sistemas en la investigación y la extensión envuelve una serie de pasos, cada uno de los cuales tiene sus propios componentes. Esto se presenta sucintamente en la Figura III-1. Los investigadores, extensionistas y productores están involucrados en cada uno de estos pasos, y juegan roles diferentes pero complementarios.

Figura III-1



2. **Trasladando la Tecnología a la Finca**

Para mejorar la comunicación entre los agricultores, los extensionistas y los investigadores, y para enfocar el esfuerzo de los investigadores en la solución de los problemas primarios del agricultor con tecnología pragmática, los asesores del Consorcio ACIDI buscarán formas de trasladar el trabajo y los resultados de la investigación de las estaciones experimentales a la finca del agricultor. El énfasis principal será puesto en conducir un inventario de tecnologías existentes para poder:

- identificar las que son más efectivas en fincas pequeñas y medianas, y presentarla como conjuntos tecnológicos para los agentes de extensión;
- detectar brechas en las necesidades tecnológicas que todavía existen y que corresponden a las necesidades percibidas por los productores participantes; y
- definir las tareas y las prioridades de los investigadores para responder a dichas brechas —descubrimientos que deben ser validados y adaptados, y problemas que deben ser investigados.

Seguido a este inventario, el enfoque será trasladar la tecnología al campo. Durante el primer año, la tecnología de renovación de café recibirá atención especial. Los asesores del proyecto, junto con especialistas de corto plazo en renovación de café, trabajarán conjuntamente con los técnicos en investigación y extensión de PROCAFE para desarrollar un plan de renovación de café, con énfasis especial en ya comprobadas tecnologías que sean efectivas en reducir costos y ambientalmente benignas.

Para desarrollar nueva tecnología, reconocemos que algunas investigaciones necesitarán condiciones altamente controladas, y en consecuencia, deberán llevarse a cabo en las estaciones experimentales. Sin embargo, una gran parte de las investigaciones serán conducidas más eficientemente en las fincas y parcelas demostrativas de los productores que estén trabajando con los agentes de extensión de PROCAFE. Hacer que la investigación llegue hasta la finca reforzará la sensibilidad de los investigadores a las limitaciones económicas y físicas de los productores, acelerará el proceso de validación, y facilitará la adopción de los resultados de la investigación por parte de los productores.

Al reconocer la naturaleza ambiental de muchos de los problemas que en la actualidad enfrentan los productores de café de El Salvador, los asesores del Consorcio ACIDI trabajarán con el personal de PROCAFE para asegurar que los paquetes tecnológicos no ocasionen daños a la base de recursos naturales y, preferiblemente, contribuyan a mejorarla. Con esto en mente, y teniendo en cuenta la predominancia de productores pequeños y medianos productores entre los beneficiarios a considerarse, esperamos que PROCAFE incluya en su agenda temas de

investigación como cultivos que podrían intercalarse con el café, así como conservación del agua y suelo en parcelas pequeñas, equipo para beneficios que sea efectivo con pequeñas cantidades de café, y fertilizantes orgánicos provenientes de desperdicios de la finca que son más apropiados en fincas medianas y pequeñas. Finalmente, si el tiempo y los recursos lo permiten, investigación sobre prácticas de beneficiado ambientalmente correctas y económicamente eficientes se llevarán a cabo en un beneficio experimental. (Ver Capítulo VI para más detalles).

En resumen, poniendo énfasis en un enfoque de sistemas en la investigación y la extensión; llevando los hallazgos e incluso las investigaciones a la finca, y siendo sensitivos al impacto ambiental que las recomendaciones de PROCAFE producen, el Consorcio ACIDI hace un llamado al desarrollo y uso de tecnología apropiada. Este concepto está más extensamente definido en la sección siguiente, en la que se expone nuestra estrategia para la Transferencia de Tecnología.

B. Transferencia de Tecnología: Entrega de Tecnología Apropiada a Través de los Grupos de Amistad y Trabajo (GAT)

Como se ha señalado en nuestra exposición del problema, una transferencia de tecnología efectiva es la clave del éxito de PROCAFE como una institución recientemente privatizada. Para ser efectivos, los esfuerzos de transferencia de tecnología de PROCAFE y de los técnicos que la proveen deben enfatizar un enfoque pragmático y entregar tecnología que sea económicamente viable, según la escala de operaciones del cliente, dando respuesta a las necesidades de un número mayor y más amplio de productores, especialmente de los pequeños y medianos. En esta sección se elabora la orientación estratégica que le proveeremos al proyecto para asistir a PROCAFE a fortalecer la eficiencia, la efectividad y el sostenimiento de los esfuerzos de transferencia de tecnología.

La transferencia de tecnología agrícola consiste en un intercambio de conocimientos, experiencia, técnicas y habilidades entre los técnicos y los productores, lo que induce y facilita los cambios en el sistema de producción de los productores y su administración de fincas. Estos cambios introducen técnicas alternativas o sistemas que han sido validados, es decir, que han demostrado ofrecer ventajas mensurables como incremento de la producción, mayor eficiencia, más ingresos o mayor sostenibilidad a través del tiempo.

1. Tecnología Apropiada

Para tener éxito, estas alternativas no sólo deben ser validadas sino también aceptadas y adoptadas por los productores con los que se trabaje. Para que esto ocurra, éstas deben ser apropiadas. La tecnología apropiada presupone que sea:

- tecnológicamente factible;

- económicamente rentable;
- acorde con las condiciones de la finca, sus normas culturales y la capacidad de administración del productor; y
- de impacto benigno o positivo para el medio ambiente y los recursos naturales; en otras palabras, sostenible.

Dadas estas características, el objetivo de una transferencia de tecnología apropiada es el de ayudar a los productores a optimizar sus medios de producción —y en consecuencia, incrementar su capacidad comercial— sin reparo al tamaño o la condición de sus tierras.

Antes de considerar cualquier otro criterio, la tecnología apropiada debe existir y estar disponible para su diseminación. Con esto en mente, una de las primeras actividades de nuestro asesor en Administración de Extensión será colaborar con los técnicos de PROCAFE y nuestros asesores de investigación en el levantamiento de un inventario de tecnologías, según se describe en la Sección III-A. En colaboración con la división de estudios económicos de PROCAFE y nuestro microeconomista, el asesor en Administración de Extensión y su contraparte ayudarán a definir los paquetes tecnológicos específicos de mayor beneficio a las diferentes categorías de agricultores. Estas categorías se definirán usando factores claves tales como la escala de operaciones y ubicación de los productores. Este ejercicio les permitirá, a los investigadores y a los extensionistas, saber qué pueden ofrecerles a sus clientes inmediatamente, la tecnología que necesitan validar, y los tipos de agricultores que necesitan más atención de PROCAFE en sus esfuerzos por identificar, validar y transferir nuevas formas de tecnología apropiada.

2. La Importancia de la Diferenciación

El éxito del proyecto de transferencia de tecnología no depende sólo de la calidad de la tecnología que se ofrezca, sino también de la metodología usada por los extensionistas. Esta también debe ser apropiada para la situación. Una condición importante de este proyecto es el número de extensionistas en relación con la población a la que se desea alcanzar —entre unos 60 y 70 agentes para 15.000 productores independientes, más los miembros de las cooperativas de la reforma agraria afiliadas a UCRAPROBEX—. En algunos casos, cooperativas afiliadas a UCAFES y UCRAPROBEX proveen su propia asistencia técnica, y algunas ONGs tienen personal limitado para proveer asistencia a agricultores extremadamente pequeños. Aun así, el hecho es que el número de extensionistas hace necesario un énfasis en la asistencia técnica a grupos organizados, más que a productores individuales.

Para ser eficientes, debe diseñarse una metodología orientada a grupos con el objeto de:

- facilitar la interacción entre los técnicos y los productores;

- hacer uso de medios de comunicación, mensajes y técnicas que sean apropiadas a la cultura, las limitaciones y las condiciones económicas y sociales de los clientes;
- conseguir que los clientes prueben la tecnología propuesta; y
- hacer el mejor uso de los recursos disponibles.

A partir de estos factores de éxito, y reconociendo el número y la heterogeneidad de los grupos con los que PROCAFE está trabajando, está claro que no existe una metodología útil que sea única y que abarque a todos. En su lugar, son necesarias metodologías diferenciadas, hechas especialmente y en respuesta a las condiciones de cada grupo específico.

En el contexto de este proyecto, las metodologías específicas usadas en el campo de trabajo serán un producto del análisis y consenso entre la junta directiva y la administración de PROCAFE, la administración y las juntas directivas de UCAFES, UCRAPOBEX y ACES, y el asesor del proyecto en Administración de Extensión. Para los productores no asociados a cooperativas, el marco de trabajo desarrollado por Asociación Nacional del Café, (Guatemala) (ANACAFE) y el proyecto PROMECAFE de Guatemala —Grupos de Amistad y Trabajo (GAT)— puede servir como un modelo útil. Además pueden hacerse ajustes al GAT para cubrir las necesidades y recursos organizacionales de las uniones de cooperativas y los negocios de sus miembros. Pero antes de hacer cualquier ajuste específico sobre el modelo de GAT es necesario hacer un diagnóstico.

3. El Modelo de GAT

El GAT es una organización informal, popular, basada en áreas rurales, compuesta por gente con intereses y necesidades comunes quienes perciben que la solución de sus problemas pueden encontrarse mejor a través del trabajo conjunto sobre objetivos comunes. El modelo del GAT no es una receta, pero sí una orientación general que encuadra las relaciones entre los agentes y los productores en el proceso de cambio y mide el éxito en términos de resultados. De concepción simple, se organiza basándose sobre el hecho de que los pobladores rurales tienden a tener un alto sentido de solidaridad con sus vecinos. Esta identificación social, combinada con actividades económicas comunes como la producción de café, sirve como base para la organización de un grupo informal que trabaja sobre los problemas específicos que tienen en común. Reconociendo que estos elementos en común podrían suscitar cohesión, crecimiento y auto ayuda, Eduardo Andrade y sus colegas del proyecto PROMECAFE desarrollaron el modelo de GAT.

El GAT tiene las siguientes características:

- Participación mixta (tanto hombres como de mujeres)
- El número de miembros no debe ser mayor de 20
- La participación es abierta y libre; las responsabilidades se basan en la voluntad individual y en las decisiones del grupo;
- Al principio, los grupos no tienen mayor estructura, pero pueden constituirse en una entidad más estructurada con el tiempo.
- La estructura interna es simple, con un coordinador elegido democráticamente y con normas operacionales tales como tiempo y lugar de las reuniones, pruebas de campo y tareas decididas por el grupo;
- Los planes de trabajo, temas de entrenamiento, demostraciones de campo y todas las demás actividades deben ser respuestas a iniciativas, preocupaciones y necesidades del grupo;
- Una vez que el grupo está organizado, el papel del profesional asistente es primordialmente como un recurso técnico, ejerciendo control de manera que estimule un liderazgo democrático del grupo, e inhiba un liderazgo autocrático.

Según una serie de evaluaciones externas del trabajo de PROCAFE en Guatemala y Honduras, el GAT, como un medio de proveer tecnología mejorada a los pequeños productores, fue considerado un éxito. Estas evaluaciones mencionan progresos extraordinarios en las áreas de: comprensión de la nueva tecnología; aplicación de estas tecnologías en el campo; mayor rendimiento, producción e ingresos como resultado de dicha aplicación; y confianza en los técnicos y su organización. Estas son justamente las áreas de éxito que PROCAFE está tratando de lograr.

El GAT puede además jugar un papel positivo en el área del crédito. Como la participación en el GAT muestra cierto grado de compromiso de parte del productor, y el acceso a nueva tecnología obtenida a través de esta oportunidad aumenta las posibilidades de éxito del productor, éste es considerado como un mejor riesgo para los bancos. En Honduras, por ejemplo, el crédito está condicionado a la participación en el GAT.

¿Por qué el modelo de GAT es un patrón útil para crear metodologías diferenciadas y apropiadas para la División de Transferencia de Tecnología de PROCAFE? El GAT es flexible, y permite modificaciones para mejorar su eficiencia y efectividad a través del tiempo con diferentes grupos. Desarrollado por el proyecto PROMOCAFE del IICA en Guatemala, fue adaptado y usado más tarde en Honduras. En ambos casos, los resultados fueron impresionantes.

Y teniendo acceso a una persona con la vasta experiencia en extensión y en el GAT como la tiene nuestro candidato para Asesor en Administración de Extensión ayudará a PROCAFE a hacer las adaptaciones apropiadas. Además, el entrenamiento que los agentes de campo de PROCAFE recibirán para aplicar una metodología exitosa con sus clientes significará un fortalecimiento de los recursos humanos de PROCAFE. Este entrenamiento aumentará una base de conocimientos que ya poseen, dado que un gran número de los miembros del personal de PROCAFE han recibido anteriormente algún entrenamiento sobre el GAT a través del proyecto PROMECAFE.

4. Desarrollando la Metodología

El proceso de cambio y de educación tecnológica es esencialmente un proceso de comunicación. De acuerdo con esto, la primera tarea de un agente de transferencia es determinar su población-objetivo, así como poder identificar una estrategia eficiente de comunicación en la cual incorporar medios apropiados de comunicación y mensajes, respondiendo a las necesidades del grupo. Los altos niveles de analfabetismo y bajos niveles de entrenamiento académico que son comunes pero no universales en las zonas rurales de El Salvador, impactarán en los medios y los formatos que deben usarse en la transferencia de tecnología. Es importante que cada cooperativa o GAT sea asesorada por agentes de transferencia que tengan esto en mente.

Más allá del nivel de educación de un grupo determinado, el énfasis se pondrá en demostraciones de campo sobre las prácticas y sus resultados. Las plantas vivas proveen una oportunidad fundamental para la enseñanza, la observación y el aprendizaje. Estas existen en un sistema interactivo de suelo, árboles de sombra, árboles de café y otros elementos. Los viveros, donde las plantas pueden ser producidas conjuntamente por los participantes, sirven como un laboratorio valioso y económicamente eficiente para los pequeños productores.

Al mismo tiempo que reconocemos que otras formas de comunicación deben ser desarrolladas e integradas en el proceso de transferencia de tecnología —materiales impresos y audiovisuales, estaciones de radio y *posters*, los cuales pueden servir para reforzar las actividades en el campo—, ningún medio puede mantener mejor la atención y el interés del productor que la interacción con la vida y el trabajo directo en el campo. A menudo, los métodos más simples y económicos son tan exitosos como los más sofisticados, y tendremos en mente esta relación entre el costo y los beneficios en nuestro trabajo con PROCAFE.

Nuestro equipo impulsará el entrenamiento que fortalezca la habilidad de los agentes de campo de PROCAFE a reconocer las limitaciones de tiempo, educativas y de recursos de los clientes; para saber como identificar los problemas que ellos perciben; y como identificar los métodos y los medios de entrenamiento más apropiados. Su interacción con los grupos entonces probablemente incluirá los siguientes pasos:

- **promoción de los objetivos de PROCAFE entre los beneficiarios seleccionados, y explicación de la necesidad de llegar al sector cafetalero a través de grupos;**
- **una fase de diagnóstico para definir las áreas en las cuales será asignado cada técnico, caracterización de los sistemas de producción de café en esas áreas, evaluación del conocimiento que tiene el agricultor de la tecnología que está usando, e identificación de las mayores limitaciones a la utilización de tecnología mejorada;**
- **discusión interna entre los extensionistas y los investigadores de PROCAFE para determinar cuál paquete tecnológico existente es más apropiado para promover, diferenciando entre clases y grupos de agricultores;**
- **definición interna de condiciones y circunstancias bajo las cuales se promoverán diversos grados de mejoramiento —renovación total, renovación parcial, rehabilitación y tecnificación— para que todos los técnicos compartan objetivos comunes;**
- **motivación de los beneficiarios a través de reuniones iniciales con los extensionistas de PROCAFE para enfatizar los beneficios de una estrategia de entrenamiento basada en aprender haciendo y la participación en grupo en ensayos y demostraciones de campo, y viveros comunitarios;**
- **organización del GAT: establecer la membresía y recoger datos básicos, formular planes de trabajos grupales e individuales, y desarrollar formularios para el seguimiento del progreso de estos planes;**
- **actividades de entrenamiento inicial: desarrollo de viveros, parcelas demostrativas, y equipos de trabajo;**
- **desarrollo y uso de métodos y medios de entrenamiento complementario: conferencias, grupos de discusión, visitas a fincas, excursiones educativas, cursos y actividades con medios audiovisuales y materiales impresos simples;**
- **intercambios técnicos entre agentes de PROCAFE para comparar enfoques, compartir problemas comunes y desarrollar mejores métodos de transferencia de tecnología; y**
- **evaluaciones: evaluaciones regulares por los supervisores de los agentes, con ayuda del asesor de Transferencia de Tecnología, más una evaluación externa formal de la metodología del GAT durante el tercer año del proyecto.**

Los administradores correspondientes de PROCAFE, a través de la evaluación de sus agentes y grupos, definirán el número máximo de grupos que un agente puede manejar. [Asumiendo 60 agentes, y que los grupos tienen entre 15 a 20 personas, los agentes necesitarán manejar un promedio de 30 grupos para que PROCAFE pueda alcanzar a 30.000 beneficiarios. ¿El PROBLEMA? Cuántos grupos podrían manejar eficientemente los agentes de PROCAFE.]

5. La Integración de la Investigación y la Transferencia de Tecnología

La experiencia nos ha demostrado que para transferir tecnología apropiadamente, los investigadores, los extensionistas y los productores deben trabajar juntos, especialmente cuando un significativo número de los beneficiarios son pequeños productores. Esta integración hace necesario un enfoque de sistemas como el elaborado en la Sección III-A. Con un enfoque de sistemas, PROCAFE podrá hacer que sus investigadores, extensionistas y agricultores mismos encuentren soluciones racionales a los problemas de producción, soluciones que significarán mayores ganancias a nivel de finca.

Esta sensibilidad hacia las ganancias de los productores podría inclusive ampliar un poco el campo de trabajo de PROCAFE. Mientras el énfasis de su trabajo permanecerá sobre todo en el café, hay que reconocer que un gran porcentaje de pequeños y medianos productores de café que cultivan otros productos además del café. Aceptando el papel que juega el café dentro del sistema de producción de la finca, los investigadores y los extensionistas pueden incorporar cultivos complementarios en sus paquetes tecnológicos, cultivos que pueden aumentar los ingresos del agricultor o la alimentación de la familia al mismo tiempo que proveen sombra, fijación de nitrógeno u otros beneficios para las plantas de café.

C. Información Económica

Los objetivos primarios de este componente del proyecto son dos:

- cerrar la brecha de información mencionada en el Capítulo 2, y
- desarrollar dentro de PROCAFE, la capacidad de conducir análisis económicos prácticos para incrementar la efectividad de sus investigaciones y actividades de extensión.

El asesor económico del Consorcio ayudará a la Unidad de Estudios Económicos a alcanzar estos objetivos manteniendo la atención en dos tareas centrales:

- controlar el progreso del sector del cafetalero, e
- incrementar su comprensión de la dinámica del sector.

A través de la recolección, administración y publicación de información relevante, la Unidad podrá monitorear eficientemente el progreso. Un análisis económico seguro revelará la dinámica del sector del café. Esta comprensión puede, entonces, ser integrada al análisis técnico y a las aplicaciones de otras divisiones.

Teniendo en mente que el objetivo de este análisis técnico-económico combinado es el rejuvenecimiento eficiente de la industria del café en El Salvador, el análisis de la Unidad debería esforzarse para alcanzar tres resultados clave:

- (i). clasificar a los productores en distintas categorías, tanto en lo económico como en lo técnico;
- (ii). identificar la inversión más relevante y las opciones de renovación para cada una de estas categorías, de tal modo que PROCAFE pueda proveer asesoría y asistencia apropiadas; y
- (iii). comprender cómo funcionan los mercados de tierras y mano de obra rural y su impacto en el mejoramiento del sector del café.

Las categorías de productores podrían ser definidas a través de la comparación del impacto de tales variables como estructuras de costo, liquidez y la disposición de los agricultores a correr riesgos. La estructura de costo incluye los costos de trabajo (los que por lo general se estiman diferente para una finca familiar que para una con personal empleado), el costo de la tierra (donde el precio del mercado, según se estima generalmente, es más alto que el costo real de oportunidad), y el costo y disponibilidad de capital.

Obteniendo una comprensión más clara de los mercados de mano de obra rural y de tierras, ayudará a PROCAFE a maximizar el impacto de sus limitados recursos. Si el mercado de trabajo se ha estrechado significativamente como resultado de la lucha civil y la emigración resultante, las fincas más grandes, que dependen mucho más de mano de obra pagada, podrían tener problemas para funcionar si los precios del café no les permiten pagar mejores salarios que los que tradicionalmente han pagado. Es decir, si una aparente contracción en el mercado laboral es sólo un resultado transitorio de la incertidumbre e inamovilidad asociada con la guerra civil, los grandes productores no serán afectados tan severamente.

En cuanto al mercado de tierras, la pregunta es si los precios son inflexibles a causa de un fuerte apego de los propietarios, grandes y pequeños, a sus tierras. Si esto es verdad, ellos pueden llegar a quedarse con tierra que no pueden renovar simplemente porque nadie pagará los precios irrealistas que ellos consideran apropiados. Si tal inflexibilidad existe, esto podría interferir con una eficiente asignación de tierra entre los usuarios potenciales, impidiendo la renovación de todo el sector.

Para alcanzar los dos objetivos y los tres resultados clave comentados más arriba, nuestro equipo asistirá a la Unidad en tres áreas básicas: planificación y operaciones, desarrollo de recursos humanos y colaboración con entidades externas a la Unidad.

1. Planificación y Operaciones

La primera tarea del asesor económico que trabaje con la Unidad será participar en un ejercicio de planificación con el personal. Trabajando en cooperación con el jefe de Unidad, reconocerá que la Unidad ya ha definido algunas de sus prioridades y habrá llevado a cabo actividades que sirvan como un punto de partida. A través del ejercicio, el personal y el asesor revisarán y evaluarán la información que tienen del sector del café y los mercados de factores, y designarán cierta información que debe ser recogida, organizada y publicada regularmente. Una enmienda al plan operativo proveerá un diseño inicial de proyectos prioritarios de investigación que responderán a las brechas de información identificadas, y a cualquier área específica de análisis futuro reconocida como urgente en el ejercicio de planificación.

Dependiendo de cuáles sean la prioridades identificadas y qué actividades hayan sido completadas antes del comienzo del proyecto, los proyectos económicos iniciales deberían incluir preferiblemente:

- la participación en la encuesta básica de datos y el inventario inicial;
- la creación de una base de datos que complemente las estadísticas estructurales y de producto recopiladas por el Consejo Salvadoreño del Café; y
- la publicación de un informe periódico, que amplíe la información que aparece en las publicaciones del Consejo, de las gremiales y otros; y
- estudios sobre crédito, y los mercados de tierras y mano de obra.

La encuesta básica puede proveer no solamente una fuente confiables de información importante, sino también bases para cuantificar y calificar las categorías de agricultores en el sector cafetalero. Analizar esto puede identificar la evolución reciente, limitaciones actuales, y perspectivas futuras para los varios tipos de fincas de café, donde las distinciones clave son el tamaño, la forma de administración, la elevación, la exposición a la lucha civil, y por el carácter de tecnología en uso en ese momento. El análisis debería procurar explicar los planes de cada grupo para el corto y mediano plazo en términos de difusión y aceptación de nueva tecnología, bajo diferentes presuntos de precios y políticas.

Deben identificarse los paquetes tecnológicos más apropiados para cada grupo de agricultores. La parte importante del trabajo del economista durante la etapa de inventario

inicial y en subsiguientes ejercicios de validación es la comunicación efectiva con el técnico. Este debe explicar los componentes de un paquete tecnológico de tal modo que el economista pueda identificar los costos relevantes y sus implicaciones. Entonces, el economista debe explicar lo económico de una práctica cultural dada, de manera suficientemente clara para que el técnico vea cómo el valor de la tecnología cambia según el tipo de productor y según el tipo de precio de los insumos. Para que el técnico pueda ser lo más productivo, debe comprender por qué el alto uso de insumos y altos rendimientos no tienen sentido para todos los tipos de productores, y por qué la aversión al riesgo es a menudo racional. Si el técnico no comprende esto, puede subestimar la inteligencia del agricultor, creando un mal contexto para una buena colaboración.

Los informes periódicos de la Unidad alimentarán su propia base de datos y también la del Consejo. Los informes naturalmente incluirán información sobre precios internacionales del café, incluyendo los de El Salvador; rendimientos; precios a futuro; y los precios de fertilizantes, mano de obra y otros insumos. Tan pronto como esté disponible deberían incluir más información descriptiva y específica: información de insumos y productos según el tipo de finca, niveles de inversión según el tipo de finca, crédito para el sector y según el tipo de finca, adopción de nueva tecnología, ingreso total de la finca por la familia, información sobre emigración rural, los problemas vistos desde la perspectiva de los productores, etc. La información será más abarcante con la introducción de encuestas específicas cada dos años, y según el personal vaya afinando sus habilidades analíticas.

Pasando de la recolección y administración de datos al análisis, hay algunas áreas prioritarias para estudios económicos profundos. Estos estudios, usando información de la encuesta básica de datos, las encuestas dirigidas, los ejercicios de diagnóstico de los agentes de transferencia de tecnología, y otras instituciones— deberían incluir:

- Un análisis del sistema de crédito actual y el efecto que tiene sobre el sector del café, incluyendo los recientes flujos de créditos, qué tipos de productores de café han tenido acceso a ellos y bajo qué términos, etc. Aún más importante, el estudio debe repasar cuidadosamente las actuales reformas del sector financiero, e intentar prever sus implicaciones para los diferentes tipos de productores.
- Un análisis de los mercados de tierras y mano de obra puede ayudar a definir, las curvas de oferta y demanda de mano de obra y determinar la inflexibilidad de los precios de la tierra.
- Un análisis del impacto de las variables económicas —niveles de salarios, disponibilidad de crédito, precios de insumos y del café— sobre la tecnología del café disponible. Este análisis debe ser "una primera aproximación" para que no se extienda demasiado. Los estudios sobre muchos puntos específicos de tecnología que han venido apareciendo durante la última década deben ser resumidos efectivamente y puestos en el contexto

de la situación macroeconómica del país. Este estudio requerirá la involucración de uno o más especialistas en el lado tecnológico, y un economista que pueda comunicarse bien con ellos.

- Tan pronto como el censo agrícola esté completo, un análisis cuidadoso de la estructura del sector del café. La información recogida en el censo debería incluir considerable información estructural sobre las fuentes de ingresos económicos de las familias, prácticas y métodos de producción, más que solamente datos de insumos y productos. Mientras no haya mejores fuentes de información sobre la estructura del sector, los análisis y las políticas tendrán que basarse en encuestas directas, las que no pueden dar cuenta de la importancia cuantitativa de cada tipo de finca.

En condiciones ideales, es posible terminar estos estudios en dos o tres años. El estudio final depende de la disponibilidad de nueva información que no puede ser generada por PROCAFE, por lo que puede tomar más tiempo. De todas maneras, estos estudios deben ser vistos como la primera tanda de estudios de primera prioridad.

Las otras tandas de estudios se enfocarán en temas clave que aparezcan a partir de los resultados obtenidos por la Unidad y las experiencias de las otras divisiones de PROCAFE. Estos pueden incluir temas tales como maximizar los beneficios producidos por la nueva tecnología, modelar ejercicios dirigidos a establecer el impacto de distintas políticas macro (como administración del tipo de cambio, sistema de tributación, políticas monetarias y de crédito) sobre el sector del café, y estudios de costo-beneficios de diferentes líneas de investigación tecnológica y la transferencia o extensión relacionada.

2. Desarrollo de Recursos Humanos

Nuestra ilustración de las operaciones de la Unidad gira alrededor de la transición de la recolección y administración de información estructural, a un análisis práctico de esta información; de un monitoreo de progreso en el sector, a una comprensión de la dinámica y limitaciones que existen dentro del sector. Esta evolución requerirá un desarrollo de ciertas habilidades por parte del personal de la Unidad.

Aunque El Salvador cuenta con algunos individuos con cierta experiencia en economía y en economía agrícola que podrían serle útiles a la Unidad, algunos han dejado el país, otros difícilmente trabajarían con PROCAFE, y muchos otros necesitan experiencia práctica antes de poder comenzar a ser realmente productivos. En realidad, muchos miembros del personal necesitarán mejorar su capacidad para los detalles, lo que posiblemente no aprendieron durante su preparación académica; detalles que les permitirán establecer críticamente la confiabilidad de la información; dominar conceptos sutiles como "costos de oportunidad" y "precios sombra" (precios de referencia); ponerse a sí mismos en la posición del productor, del investigador y del extensionista; y comunicarse eficientemente con diferentes especializaciones. Este tipo de

habilidades se logra con práctica y experiencia.

Por lo tanto, el asesor económico enfatizará su responsabilidad para identificar necesidades y facilitar el aprendizaje en el trabajo. Por ejemplo: dada la poca confiabilidad en los datos estructurales sobre la economía del sector cafetalero salvadoreño, el asesor jugará un papel decisivo en el ejercicio de planeamiento. Durante la discusión donde se identifiquen indicadores económicos críticos y brechas de información, la participación del asesor le dará a los miembros de la Unidad una visión práctica en identificar la relevancia de los distintos tipos de información: el escepticismo necesario, los parámetros entre los que un dato podría ser válido, y la aplicación de conceptos tales como "errores de estimación". Del mismo modo, la presencia del asesor será extremadamente productiva cuando llegue la información recogida en las encuestas iniciales y las investigaciones. Cuando los economistas menos experimentados realicen un análisis, se beneficiarán de las críticas amables pero a fondo de parte de su supervisor y el asesor en el rol de mentores.

En estos roles, el asesor económico y su contraparte de la Unidad identificarán las deficiencias en el entrenamiento económico y no por solo la falta de experiencia práctica. Se la dará respuesta a estas deficiencias a través de ejercicios más formales: seminarios preparados y dirigidos por ellos o por especialistas, entrenamientos cortos dados por otras instituciones como el IICA o miembros de ACIDI, así como cursos de grado en instituciones educacionales. Dada la importancia del desarrollo de los recursos humanos para la efectividad de la Unidad, tanto el entrenamiento formal como el informal serán programados regularmente como parte de los planes de trabajo de la división.

3. Colaboración

El éxito de la Unidad de Estudios Económicos depende de su efectividad en la integración con las otras divisiones de PROCAFE y con otras instituciones de importancia del sector del café. El propósito de la información y el análisis generados por la división es aumentar la efectividad de la investigación y la extensión conducida por PROCAFE. En lo que corresponde al desarrollo de recursos humanos, hemos enfatizado la importancia de la habilidad del economista de comunicarse con otros técnicos. ACIDI alentará esta comunicación construyendo lazos formales entre las tres divisiones de PROCAFE:

- un comité de jefes de cada división y sus asesores contrapartes que se reunirán regularmente para allanar dificultades, establecer prioridades y planear ejercicios conjuntos;
- se formarán equipos de investigadores, economistas y extensionistas en proyectos conjuntos, como el estudio sobre la tecnología del café citado más arriba; y

- representantes de otras divisiones participarán en los ejercicios de planificación de la Unidad.

El análisis económico sobre el sector del café no está limitado solamente por la falta de recursos humanos y por poca comunicación dentro de una institución, sino también por una relativa falta de acceso a fuentes de información complementarias. Estas fuentes incluyen otras instituciones dentro del sector del café —como el Consejo y las asociaciones que forman parte de la junta directiva de PROCAFE—, así como instituciones con información relevante sobre el sector rural, como censos de producción agropecuaria, ingresos familiares y encuestas sobre consumo. Para incentivar la colaboración inter-institucional, nuestro equipo va a:

- dirigirse a los miembros de la junta directiva y esperar que sirvan de intermediarios de información entre PROCAFE y las asociaciones que ellos representan;
- estimular la participación de la junta directiva en las áreas de estudio;
- enfatizar el mantenimiento de una base de información que complemente y no compita con las del Consejo, las gremiales o el Ministerio de Agricultura; y
- animar a la Unidad de Estudios Económicos a designar un oficial de enlace que mantenga la comunicación entre PROCAFE y las otras organizaciones.

Finalmente, es importante como política mantener una línea de comunicación abierta entre PROCAFE y el Consejo. Esta relación incrementará la posibilidad que hallazgos y recomendaciones importantes de la Unidad —como distorsiones y limitaciones mayores en los mercados de tierras, mano de obra y crédito—, influyan sobre las decisiones políticas macro económicas del gobierno.

D. Acceso al Crédito

Para responder a la creciente demanda de crédito de los productores pequeños y medianos ante una oferta en contracción, el consorcio define el Acceso al Crédito como un componente que tiene cuatro elementos complementarios diseñados para alcanzar el objetivo del Proyecto. Primero, el proyecto usará el concepto de Crédito Administrado para fortalecer la condición del sujeto de crédito, los pequeños y medianos productores de café, y para promover nuevos canales de intermediación para créditos de inversión. Segundo, el sistema bancario debe mejorar su habilidad y disposición para otorgar créditos destinados a la inversión para pequeños productores de café, con incentivos económicos y técnicos para que el sistema bancario otorgue estos préstamos como para que los productores quieran endeudarse. (Este punto se trata más a fondo en D.2 a continuación). Tercero, será necesario proveer entrenamiento sobre la

metodología del crédito administrado al personal involucrado en las instituciones participantes y para los productores. Cuarto, la coordinación requerida por la metodología del Crédito Administrado debe ser promovida conscientemente. Finalmente, debe mencionarse que el precio internacional del café es un factor externo al control del proyecto que tendrá un impacto significativo en el acceso al crédito por los productores de café. En la preparación de esta propuesta hemos asumido el precio internacional del café se aproximará a los \$128 por quintal según lo ha proyectado el Banco Mundial.

1. Fortalecimiento del Sujeto de Crédito y la Promoción de Nuevos Canales de Crédito a Través de la Metodología de Crédito Administrado

El Proyecto proveerá cuatro servicios importantes:

- Paquetes de tecnología que se ajusten a condiciones geográficas diversas, económicamente evaluados para maximizar las ganancias por unidad (manzana), más que enfatizar rendimientos máximos.
- Un programa dirigido de extensión para asegurar que se aplica la tecnología apropiada mientras se fortalecen las habilidades de los productores a través de entrenamiento para saber manejarla.
- Un programa de garantías de crédito para hacer estos préstamos más atractivos para los bancos que serán requeridos de otorgarlos.
- Definir un sistema de entrega tanto para la tecnología como para el crédito para asegurar que se obtengan los resultados deseados en las parcelas de café.

El mecanismo de distribución utilizado para la entrega de crédito y tecnología será el método de crédito administrado, implementado con gran éxito por el Servicios Técnicos del Caribe (STC) en Honduras y en forma limitada en El Salvador. En Honduras, miles de pequeños productores de café renovaron una manzana cada uno inicialmente, y obtuvieron más de 30 quintales de producción promedio, con altas ganancias y sostenibilidad. En reconocimiento a este éxito, la Misión de USAID recibió un reconocimiento de parte de la Asociación de Productores de Café. El método de crédito administrado fue, además, utilizado con éxito por ACIDI en Costa Rica para renovar cafetales de los pequeños productores.

La metodología del crédito administrado está diseñada para impactar en una actividad productiva específica, que requiera la introducción de nueva tecnología mejorada, y una significativa inversión, como la renovación del café. Los elementos básicos son paquetes de tecnología probados, técnicos entrenados para asistir a los productores para que la utilicen

apropiadamente, y financiamiento adecuado. La clave es asegurar que la asistencia técnica y el crédito sean aplicados a nivel de la finca de una manera coordinada, aunque por medio de diferentes instituciones. Esto no significa crear dependencia de parte del productor, sino exponerlo a un intenso proceso de aprender haciendo, supervisado y asistido por técnicos entrenados. En el caso de la renovación del café, es necesario un período de dos años, dado que una cosecha puede ser obtenida al tercer año.

Dado el costo, es imposible proveer individualmente la asistencia técnica que cada productor necesita, la metodología del crédito administrado será implementada usando un sistema de grupo que fue desarrollado exitosamente y probado por una de las firmas del consorcio, IICA (el modelo GAT, ya descrito en la Sección III-C).

El Proyecto asistirá a PROCAFE para crear la capacidad necesaria para trabajar con las cuatro organizaciones que forman parte de la junta directiva de PROCAFE (Asociación Cafetalera de El Salvador [ACES], Asociación Salvadoreña de Beneficiadores y Exportadores de Café [ABECAFE], UCAFES, UCRAPROBEX) para implementar el componente de acceso al crédito.

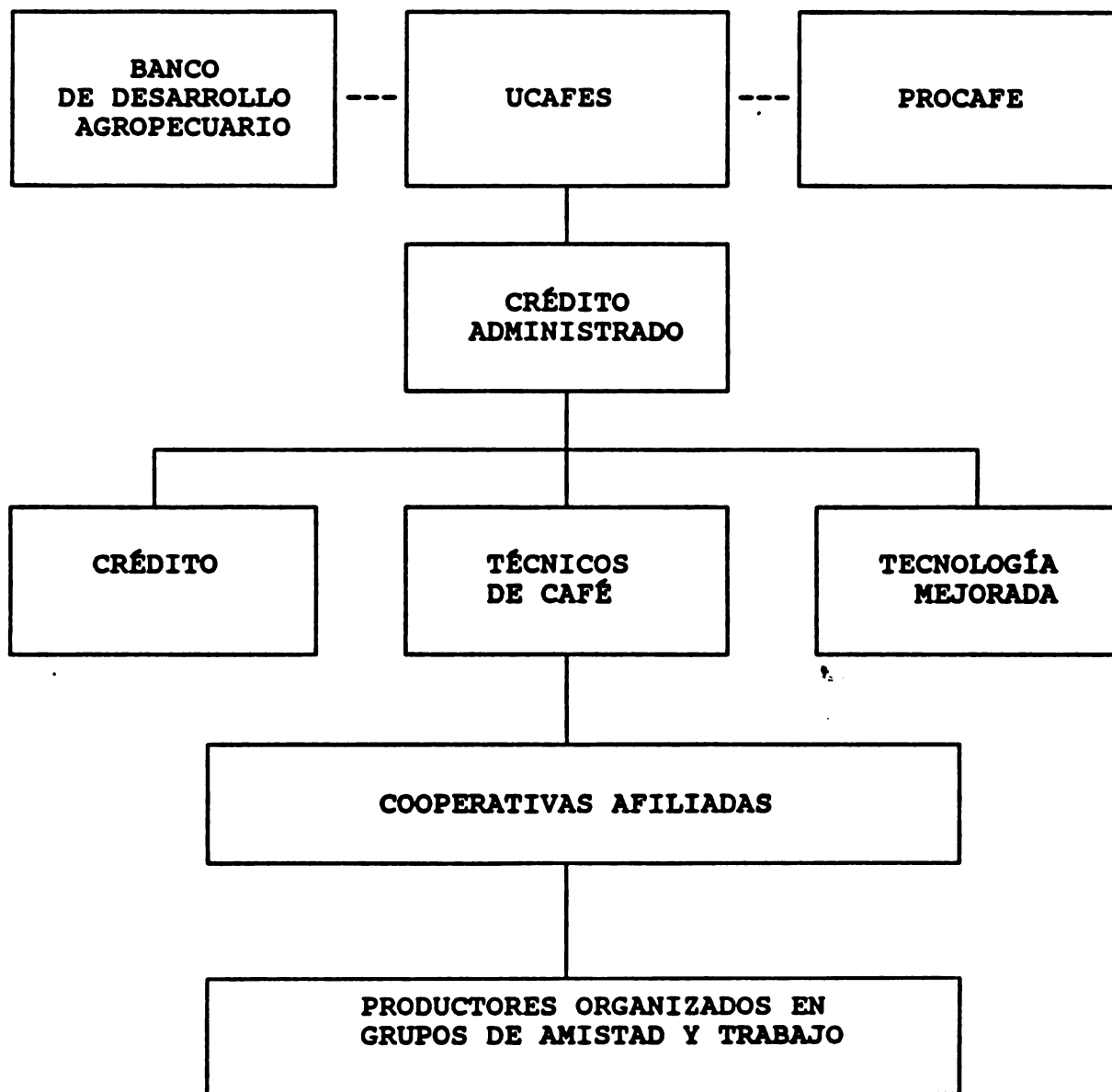
El Asesor de Crédito y el asesor que esté trabajando en la transferencia de tecnología funcionarán como un equipo para implementar este componente de crédito a través de dos canales principales: uno que será ejecutado a través de las dos federaciones de cooperativas de café, UCAFES y UCRAPROBEX, y otro separado que llegue a los productores que no están afiliados a las cooperativas. Las dos federaciones han participado en el crédito administrado introducido por STC.

En el caso de UCAFES, cuyos afiliados son más de veinte cooperativas de café y más de 4.000 pequeños productores, el método será básicamente crédito administrado y GAT. Se le dará atención especial a mejorar la capacidad de UCAFES para administrar recursos de crédito por un lado, y por el otro lado para obtener el acuerdo del BFA para otorgar nuevos créditos a UCAFES para que esta se los haga llegar a las cooperativas afiliadas. El asesor de crédito, apoyado por consultores a corto plazo, trabajará juntamente con UCAFES y el Banco de Fomento Agropecuario (BFA) para diseñar, negociar e implementar el proyecto. La estructura propuesta se ilustra en la Figura III-2.

Figura III-2

**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE UCAFES
PROGRAMA DIRIGIDO DE EXTENSIÓN**

Cuadro Ilustrativo



UCRAPROBEX presenta una situación diferente. Su relación con el componente de crédito del proyecto será más directa porque las cooperativas afiliadas son por sí mismas unidades de producción básica. La Tabla III-3 ilustra cómo el proyecto podría ser implementado. El papel de UCRAPROBEX será el de apoyar a las cooperativas afiliadas para mantener y fortalecer su relación banco-cliente para continuar teniendo acceso a créditos para renovación de cafetales bajo la metodología de crédito administrado introducida por STC bajo el Proyecto de AID 519-0307. Desde 1987, más de 43 millones de colones se han desembolsado para cooperativas del sector reformado con el objetivo de renovar café, en la que ISIC, en la mayoría de los casos, proveyó la asistencia técnica, aunque limitada por falta de presupuesto. Un número significativo de cooperativas de café del sector reformado cultivan una extensión de café suficientemente grande como para poder comenzar a compartir los costos de asistencia técnica si fuese necesario, y poder comenzar a contratar a sus propios técnicos de café. Estos técnicos podrían ser entrenados y actualizados por PROCAFE sobre los paquetes tecnológicos en la medida en que estos estén disponibles para los productores. UCRAPROBEX será promovida para que juegue un papel activo en la creación de esta capacidad, tanto a nivel de cooperativa como de federación.

Los productores pequeños y medianos no afiliados a ninguna de las dos federaciones de cooperativas de café serán más difíciles de alcanzar. PROCAFE y los técnicos del proyecto dedicados a la transferencia de tecnología y crédito adoptarán las metodologías del crédito administrado y del GAT para alcanzarlos y coordinar el proceso con ABECAFE y ACES.

En el caso particular de ABECAFE, el proyecto explorará un enfoque innovador. Los beneficiadores de café tienen un interés genuino en mantener un flujo adecuado de café fresco para procesar. En cierto número de casos, ya están supliendo créditos de corto plazo para pequeños productores obteniendo préstamos bancarios y re prestarlos a sus propios clientes, acto que sirve dos propósitos importantes: darles acceso al crédito a pequeños productores mientras los beneficiadores se aseguran del café que necesitan para procesar. El flujo de café está siempre en jaque a causa de la amenaza de la broca y la roya en las plantaciones viejas y de bajo rendimiento de los pequeños productores, agravado por los bajos precios del café. En consecuencia, le propondremos a los procesadores de café a que apoyen a los extensionistas de PROCAFE en la aplicación del crédito administrado y el GAT entre los pequeños productores que son sus clientes.

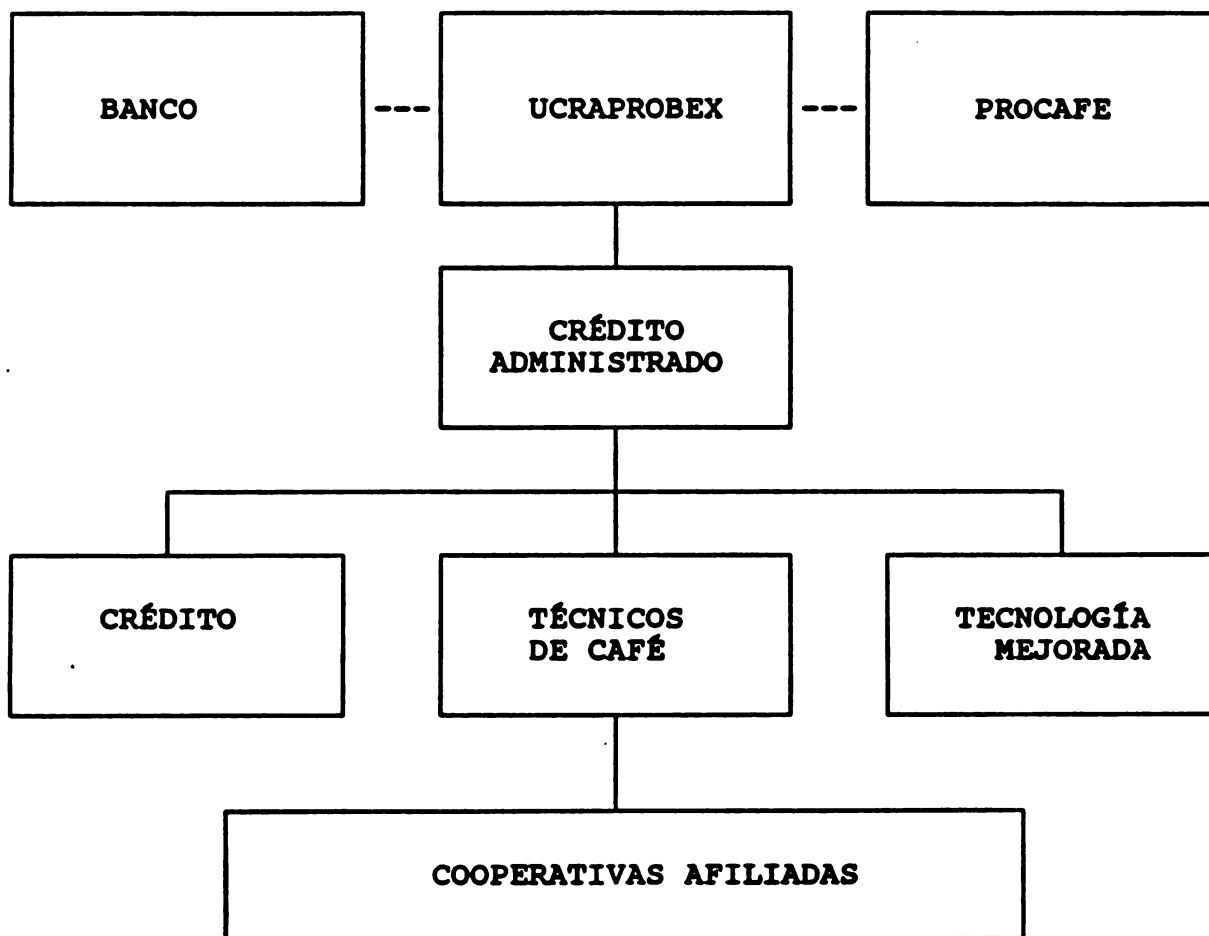
Como el crédito es absolutamente necesario, estimularemos a los beneficiadores a ampliar sus operaciones crediticias para incluir la renovación del café. Como un incentivo para participar, el proyecto estudiará las siguientes posibilidades con el Banco Central:

- declarar elegibles los préstamos otorgados por beneficiadores a pequeños productores bajo el Fondo de Garantía Agropecuario que actualmente incluye los créditos de los bancos a pequeños agricultores; y

FIGURA III-3

**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE UCRAPROBEX
PROGRAMA DIRIGIDO DE EXTENSIÓN**

Cuadro Ilustrativo



- permitir que un punto de la tasa de interés que pagan los productores sea usado para cubrir los gastos administrativos de los beneficiadores.

El asesor de crédito estudiará y analizará este enfoque, propondrá formas concretas de hacerlo y, de ser aceptado, trabajará estrechamente con PROCAFE, el Banco Central y los beneficiadores de café para su implementación. Ilustrativamente se presenta la estructura del proyecto en ABECAFE en la Tabla III-4.

2. Incentivos Económicos y Técnicos para que los Bancos Hagan Préstamos de Inversión a Pequeños Productores.

Los bancos necesitan obtener ganancias. Si los costos administrativos (costos de transacción) del préstamo para pequeños productores de café y el riesgo que se percibe son más altos que lo que los bancos están dispuestos a aceptar, simplemente no otorgarán préstamos. En El Salvador, los bancos normalmente dependen del Banco Central para proveer los recursos a través de mecanismos de redescuento para créditos de inversión (de mediano y largo plazo). El proyecto examinará esta situación con los bancos y el Banco Central. Se le dará una atención cuidadosa a cuatro elementos:

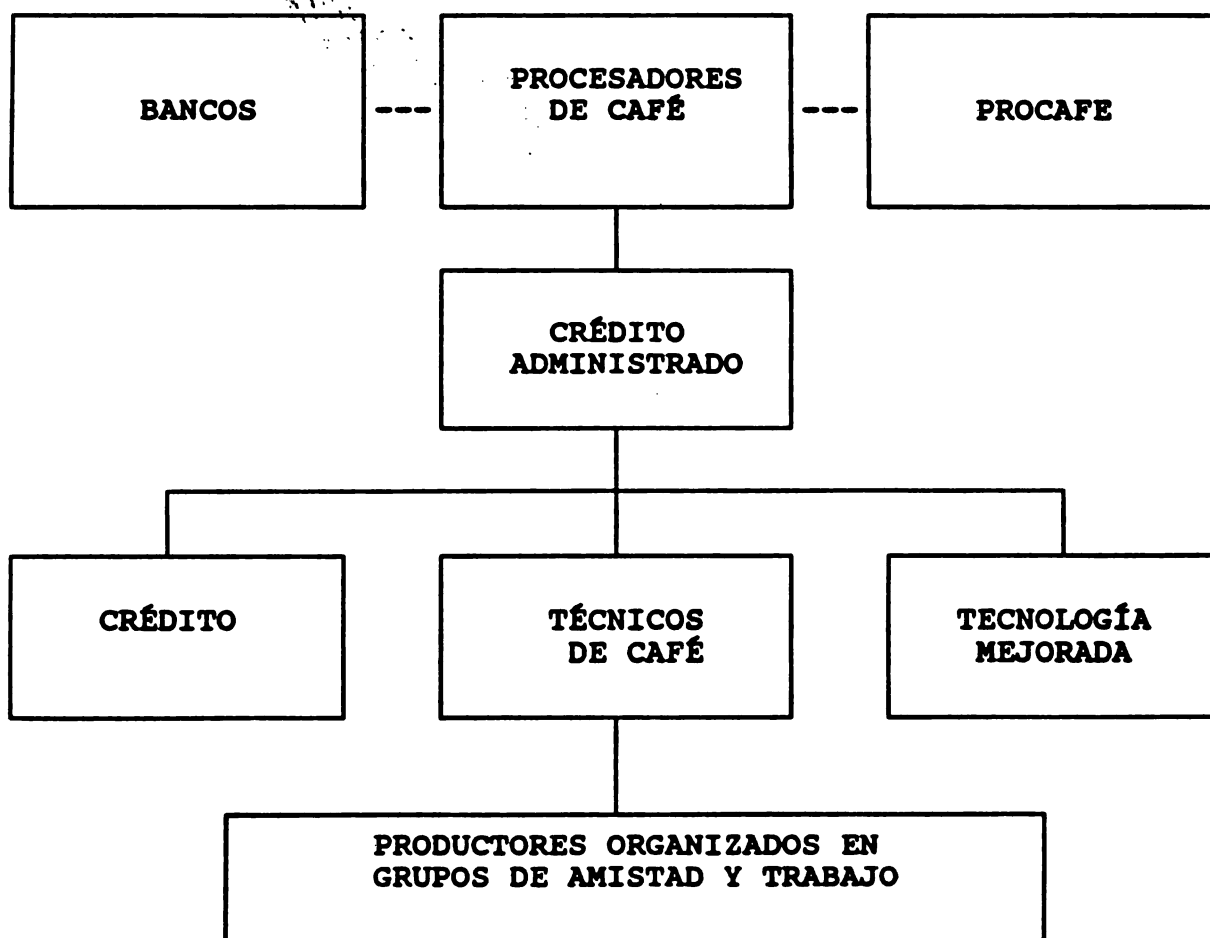
- asegurar que los recursos para el crédito de inversión están o puedan estar disponibles a través del Banco Central.
- asegurarle a los bancos que pueden confiar que el Proyecto implementará eficiente y efectivamente los componentes técnicos del crédito administrado y el GAT, que, a su vez, promoverán el uso efectivo de los fondos de crédito y un mayor rendimiento y ganancias;
- contar con la garantía del Fondo de Garantía Agropecuario, que sea automáticamente aprobada cuando los bancos actúan como agentes del Fondo y otorgan préstamos a los beneficiarios del sector reformado y a agricultores pequeños y medianos del sector no reformado con un capital no mayor a ₡700.000; y
- asegurar que los bancos tengan un diferencial atractivo para cubrir los costos administrativos —incluyendo la comisión que deben pagar para garantizar estos préstamos— y que todavía puedan tener ganancias.

Aunque el enfoque técnico se concentra en la renovación de las viejas plantaciones de café, también incluye aumentar el rendimiento de las plantaciones con posibilidades de responder efectivamente al mejoramiento de las prácticas culturales. Esta atención a mejorar el rendimiento de plantaciones existentes será aun más importante mientras los precios del café se mantengan

FIGURA III-4

**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LOS PROCESADORES DE CAFÉ
PROGRAMA DIRIGIDA DE EXTENSIÓN**

Cuadro Ilustrativo



bajos, haciendo muy difícil la renovación de cafetales de pequeños agricultores. PROCAFE desarrollará paquetes técnicos apropiados que serán introducidos como parte de los créditos de producción con los que los bancos tienen abundante experiencia.

El Banco Central todavía establece el monto que será financiado por manzana, pero el proyecto hará los contactos apropiados con BCR para que las prácticas culturales recomendadas estén incluidas en la cantidad financiada con crédito. Aquí, el desafío está en asegurar que los fondos crediticios sean real y efectivamente usados para los propósitos establecidos. La metodología del crédito administrado será instrumental para el logro de este propósito.

3. Entrenamiento

El proyecto entrenará a los técnicos bancarios de crédito sobre el concepto, diseño e implementación del crédito administrado y las metodologías de trabajo en grupos. Se dará un entrenamiento similar a los técnicos de PROCAFE dedicados a la transferencia de tecnología. En este entrenamiento se hará énfasis en la importancia de una coordinación estrecha al nivel de finca para asegurar la implementación exitosa de los diversos paquetes técnicos diseñados para satisfacer diferentes necesidades y circunstancias. En el caso de los técnicos de café, incluirá además fundamentos de crédito, su papel en el proceso de producción, las formalidades de las instituciones bancarias y la documentación que los prestatarios deben presentar, entre otros.

Los agricultores recibirán conocimientos básicos sobre el uso del crédito, sus derechos y obligaciones; sobre formalidades de las instituciones bancarias; sobre la importancia de que los prestatarios compartan los costos de financiación para que la carga financiera se mantenga baja; así como sobre formas de establecer y mantener una relación sana con las instituciones financieras.

4. Creación de un Mecanismo de Coordinación

Dada la importancia del crédito para alcanzar los objetivos del proyecto, se recomienda fuertemente que PROCAFE establezca lazos efectivos y coordinación de trabajo con los distintos bancos que proporcionan crédito a los productores de café. Esto se puede hacer creando un comité con representantes de la comunidad bancaria, PROCAFE y sus organizaciones afiliadas:

- **PROCAFE**
- **Instituciones financieras: Banco Central y Asociación Bancaria Salvadoreña (ABANSA)**
- **Banco Hipotecario y Banco de Fomento Agropecuario**
- **Afiliados de PROCAFE: ACES, UCAFES, ABECAFE y UCRAPROBEX.**

Este comité no necesita reunirse frecuentemente (probablemente dos o tres veces al año es suficiente), y tiene el objetivo de darle a PROCAFE la oportunidad de presentar su programa general, sus objetivos y metas, las expectativas que el proyecto tiene sobre la participación y el apoyo de los bancos, y darles la oportunidad de expresar sus reacciones, puntos de vista particulares y sugerencias. Esta involucración y participación es muy conveniente y de gran ayuda para asegurar el apoyo de las instituciones individuales.

La coordinación podría ser mejorada aun más con la incorporación de un sistema de información de crédito dentro del Sistema de Información Gerencial de PROCAFE. Este sistema podría usar como modelo el que fue diseñado e instalado por STC bajo el Proyecto de Financiamiento de la Reforma Agraria (AID 519-0307). El personal del proyecto puede monitorear la disponibilidad de fondos de crédito, desembolsos y recuperaciones de préstamos. A través de este sistema, se pueden identificar rápidamente las necesidades y los problemas del flujo y reflujo de crédito y reaccionar antes que los problemas se conviertan en crisis.

E. Administración

En el Capítulo 2 presentamos los desafíos básicos que PROCAFE enfrenta en su esfuerzo por ser un apoyo tecnológico y sostenible para el sector cafetalero de El Salvador. Estos son:

- evolucionar de la herencia del sector público;
- modernizar el enfoque tradicional a la investigación; y
- propiciar un papel dinámico para la junta directiva de PROCAFE y los gremios representados en ella.

Cada uno de estos objetivos básicos necesita diferentes niveles de intervención. El primero necesita la atención y el desarrollo de los administradores de PROCAFE. El segundo recibirá mejor atención a través del entrenamiento y la asistencia técnica dirigida a los técnicos de PROCAFE. El tercero requiere concentrarse en las instituciones que forman parte de PROCAFE. De acuerdo a esto, proponemos una estrategia de tres puntas, cada una dirigida a cada uno de estos tres niveles, para fortalecer a PROCAFE como institución.

1. El Nivel de Administración

Como una institución recientemente privatizada, PROCAFE se está desplazando de programas impulsados políticamente a los impulsados por el mercado. La gerencia general de PROCAFE se verá beneficiada por una serie de ejercicios de planificación estratégica. Con la participación del Jefe de Grupo y de un consultor a corto plazo experto en planificación estratégica, los directores de cada división principal de PROCAFE, y cada uno de sus

contrapartes, pueden desarrollar una sesión de planeamiento estratégico e ir aprendiendo según lo van haciendo. Al final del proceso, el rol de la institución podrá ser claramente definido, sus ventajas estratégicas y oportunidades identificadas, y sus desafíos reconocidos. Los objetivos serán traducidos en tareas específicas, y ciertas responsabilidades específicas e indicadores medibles serán asignados a divisiones e individuos para que el progreso hacia los objetivos puedan ser observados. Los planes pueden ser reevaluados y ajustados como parte de un proceso de planificación anual. De esta manera, cada una de las divisiones puede comprender más claramente su propósito, su foco y sus objetivos medibles, y así la organización toda podrá mantenerse concentrada en su misión principal: proveer tecnología apropiada para los productores de café y los procesadores, de tal modo que aumenten su productividad y sus ganancias.

La segunda área de prioridades está en asegurar que se establezcan, pongan por escrito y hagan cumplir políticas flexibles y racionales que se adapten a las necesidades. Ya hemos observado cómo las políticas de personal deficientes produjeron muchos cambios de empleados y problemas de moral en ISIC. El Jefe de Grupo, con su experiencia anterior en el manejo de actividades de investigación y extensión, y a través de su acceso a una amplia base de asistencia técnica a corto plazo disponible por medio de las redes de contactos del Consorcio, podrá trabajar con el Director General para identificar las políticas que necesiten ser refinadas y adoptadas. Además de una Política de Personal— completa con descripciones de trabajo, procedimientos y normas para diferentes posiciones, y un plan efectivo de incentivos— deberán asegurarse de que PROCAFE tenga las políticas, procedimientos y manuales para contabilidad, administración financiera, inventarios y proveeduría (véase más adelante la Sección III-F).

Hay una tercera área de asistencia que será desarrollada como el Sistema de Información Gerencial. PROCAFE y el personal del proyecto necesitarán seguirle la pista a una gran cantidad de información, incluyendo:

- información financiera y de contabilidad interna
- datos técnicos generados por los investigadores
- información sobre los participantes del GAT: nombres, cantidad de hectáreas, mejoras técnicas e inversiones, niveles de producción
- estadísticas económicas: precios, costos, información del mercado laboral, etc.
- demanda de crédito, oferta, y desembolsos y recuperaciones de préstamos

Juntamente con asesores temporales, PROCAFE y el equipo del proyecto definirán la información vital y los indicadores que necesiten mantener, los métodos más simples y

confiables para la recolección de cada tipo de información, y la manera más segura y fácil de ordenar y dar acceso a la información en la red de computación de PROCAFE. Se le dará atención a:

- mantener solo la información más vital y relevante— la información excesiva no puede ser recopilada confiablemente ni manejada con provecho;
- evitar redundancias por medio de la colaboración con las bases de datos del Consejo y las gremiales;
- utilizar y adaptar programas comerciales para bases de datos, estadísticas, procesadores de texto, hojas de cálculo y gráficos; y
- desarrollar programas de entrenamiento práctico en computación para el personal de PROCAFE.

Finalmente, el Jefe de Grupo trabajará con el Director General para establecer mecanismos apropiados para mantener la coordinación entre las divisiones de PROCAFE. La demanda de comunicación por el enfoque de sistemas y el compromiso a la tecnología apropiada representa un rompimiento con la compartamentalización de disciplinas y profesiones que existía en el ISIC. Esta comunicación no fluirá automáticamente. Requerirá acicateo a través de mecanismos tales como:

- ejercicios de entrenamiento conjunto para investigadores, extensionistas y economistas en el enfoque de sistemas y análisis de la relación costo-beneficio;
- realizar la investigación y la validación en el campo, especialmente en las parcelas demostrativas de los GAT;
- participación de los investigadores en los ejercicios iniciales de diagnóstico llevados a cabo por los agentes de transferencia de tecnología;
- responsabilidades específicas para los economistas y extensionistas en las actividades de inventario y validación;
- grupos de trabajo interdisciplinarios designados para resolver problemas específicos; y
- reuniones regulares entre los jefes de división.

2. El Personal Técnico

Al discutir las necesidades de la administración para encontrar medios concretos para promover la coordinación entre las divisiones técnicas de PROCAFE, ya hemos planteado la preocupación crítica sobre el personal técnico. Los investigadores, extensionistas y economistas confrontarán un cambio significativo en la forma como ellos realizan su trabajo: incorporando un enfoque de sistema y una orientación impulsada por el mercado.

El entrenamiento y la práctica los expondrá al enfoque de sistemas. Del mismo modo, actividades iniciales claves les indicarán cómo aplicar una orientación de mercado. El inventario tecnológico que desarrollarán definirá su oferta inicial. La encuesta de base como los ejercicios de diagnóstico que realicen con grupos en el campo definirán la demanda. El entrenamiento en la metodología del GAT demostrará cómo satisfacer esta demanda.

Además de facilitar este cambio de actitud y orientación, y de proveer apoyo técnico a la investigación, a la extensión y a la unidad económica de PROCAFE (descrito previamente en este capítulo). El Consorcio ofrecerá asistencia en el área de comunicaciones. Estamos preparados para proveer asistencia técnica de corto plazo en el desarrollo y producción de materiales, y con la administración de la biblioteca y bibliotecología en general. La biblioteca del IICA contiene una de las colecciones más grandes del mundo sobre el tema del café, y su REDCAFE es la única red bibliográfica del hemisferio especializada en el tema del café.

3. La Junta Directiva de PROCAFE y las Gremiales Afiliadas

La pujanza y sostenibilidad de PROCAFE están inseparablemente ligadas a las cuatro organizaciones gremiales que forman parte de su junta directiva. Estas organizaciones y sus miembros son los generadores de los dólares que financian las actividades de PROCAFE. Además, ellos ocupan cuatro lugares en el Consejo Salvadoreño del Café, la entidad que contrató a PROCAFE para proveer apoyo a la investigación y la extensión en sector cafetalero. PROCAFE debe responder a las necesidades de estas organizaciones no sólo para mantener su apoyo, sino también para asegurarse de que todas ellas también se mantengan en buen estado.

Además del apoyo político y financiero que PROCAFE requiere de estas organizaciones, PROCAFE depende de ellas para alcanzar a sus afiliados. Los extensionistas de las cooperativas afiliadas a UCRAPROBEX y UCAFES jugarán un papel muy real para que PROCAFE llegue a un gran número de agricultores. Estas mismas cooperativas, y los beneficiadores afiliados a ABECAFE, pueden llegar a jugar un papel clave como intermediarios de crédito bajo el método de crédito administrado descrito en la Sección III-D. Para mantener estos servicios de extensión y crédito que PROCAFE necesita para llevar a cabo su trabajo, algunas de las organizaciones pueden necesitar el mismo tipo de apoyo con políticas —de personal, administración financiera, y crédito — que se propone para PROCAFE. Por esta razón, propondremos que estas

organizaciones participen en el diagnóstico y necesidades de entrenamiento que hemos propuesto para los GATs y para PROCAFE.

A través de estas evaluaciones y el aporte de los directivos de PROCAFE, cualquier necesidad crítica de entrenamiento y asistencia técnica a nivel de cooperativa y gremial puede ser entonces identificado y suplido por los entrenadores y extensionistas de PROCAFE, y los asesores a corto y largo plazo del Consorcio ACIDI. El tipo de asistencia que será identificada podría incluir:

- entrenamiento de los directores de las juntas directivas en su papel y en aumentar su capacidad para proveer orientación sobre políticas (operativas) y vigilancia financiera;
- asistir a los administradores con la planificación estratégica, con la identificación de factores clave para el éxito, y con la administración/comercialización en un mercado de precios bajos;
- entrenamiento para contadores en el manejo de computadoras;
- entrenamiento para extensionistas en la metodología del GAT, la comunicación efectiva, nuevas tecnologías, y en la separación de las actividades de extensión y las de promoción de ventas.

F. Servicios de Proveeduría

Uno de los elementos claves para el éxito de un proyecto técnico como este, es la organización eficiente y la compra oportuna de los productos requeridos, incluyendo proveedurías internacionales y domésticas. Para asegurar que PROCAFE desarrolle esta capacidad, el Consorcio hará hincapié en el desarrollo y ejecución de un sistema de proveeduría efectivo. La Corporación Consultora Cambridge (CCC) proporcionará un Especialista en Servicios de Proveeduría (PSS) altamente calificado con experiencia en El Salvador, no sólo con compras directas por parte de USAID bajo FAR (Regulaciones Federales de Proveeduría), sino también con bajo el Manual 11 de la A.I.D., Contratos del País Anfitrión, Capítulo 3. Los esfuerzos del PSS, apoyados por el personal del país anfitrión y de la oficina central, le darán una oportunidad al personal de servicios de proveeduría empleado por PROCAFE de instruirse en el proceso a través de participación directa en él.

A través de sus años de experiencia, CCC reconoce que un proceso de proveeduría efectivo debe estar basado en un planeamiento sólido, en procedimientos establecidos que promueven la competencia, y en seguimiento y monitoreo del sistema para facilitar compras oportunas e identificar y responder a problemas de logística antes que una crisis aparezca. Esta

sección esboza estos tres componentes y describe el adiestramiento que tendrá lugar con el fin de promover la capacidad de PROCAFE de realizar su propia proveeduría.

1. El Proceso de Planeamiento

Durante los días iniciales del proyecto, el PSS y su contraparte en PROCAFE harán una valoración de necesidades para determinar los tipos y cantidades de vehículos, equipo de computación, instrumentos de laboratorio, químicos, materiales de referencia, construcción, suministros para el adiestramiento y servicios relacionados necesarios para el desarrollo de las actividades de investigación, extensión y gerencia del proyecto. Ellos prepararán un plan proveeduría de productos, usando procedimientos consistentes con las reglas reglamentaciones de USAID y PROCAFE. Varios especialistas asistirán al PSS mediante presentación de requisitos de productos a través del Jefe de Grupo, para inclusión en los Planes de Acción anuales. En conjunto con el personal de PROCAFE, el PSS desarrollará las especificaciones técnicas necesarias para llevar a cabo las actividades de proveeduría de acuerdo con procedimientos competitivos. El plan anual de proveeduría de productos indicará la fuente y origen de los suministros que serán adquiridos y la necesidad de excepciones (waivers) al código geográfico autorizado. Este proceso será repetido por el personal de PROCAFE cada año.

2. Procedimientos de Proveeduría

El PSS y sus contrapartes llevarán a cabo la proveeduría de productos de acuerdo a los siguientes procedimientos:

- Identificación del tipo de proveeduría según la suma de dinero asignado (pequeñas proveedurías con un valor de US\$25,000 o menos, y grandes de más de US\$25,000).

Si una proveeduría grande debe realizarse, la acción debe estar libre y abierta para todos los vendedores calificados. Se darán los siguientes pasos:

- Desarrollo de especificaciones;
- Preparación de sinopsis;
- Publicación en el Commerce Business Daily y en el A.I.D. Procurement Information Bulletin con criterio evaluativo;
- La Invitación para Ofertas (Invitation for Bids - IFB) y la Solicitud de Propuestas (Request for Proposals - RFP) deben prepararse y proporcionarse a aquellos

grupos que las han solicitado;

- Recibo de las propuestas; y
- Formación de un panel para evaluación.

En una **Invitación para Ofertas**, la otorgación está basada en el precio más bajo cotizado por los oferentes que llenan las calificaciones específicas. Necesariamente no tiene que hacerse negociaciones, sin embargo, sí se requiere de más de una oferta. Todas las respuestas deben ser entregadas en sobre sellado. Una vez abierta la oferta el oferente no la puede retirar.

La **Solicitud de Propuesta (RFP)** será usada cuando se desea negociar precios, itinerarios de entrega u otros términos o condiciones de la proveeduría. La RFP le da al oferente flexibilidad para negociar y/o solicitar una oferta "Mejor y Final" al vendedor y puede resultar en ahorros adicionales para el gobierno. La otorgación del contrato no necesita ir al oferente más bajo, si existe una justificación que califique. El vendedor puede retirarse en cualquier momento antes del otorgamiento del contrato.

Si se trata de una proveeduría pequeña, la acción se reserva para firmas pequeñas y/o con desventajas. Los siguientes pasos se aplican de acuerdo al Manual 11 de la A.I.D., Capítulo Tres:

- Desarrollo de especificaciones;
- Cotización obtenida de por lo menos tres fuentes;
- Evaluación de cotizaciones basadas en precio y otros factores tales como calidad, efectividad de la respuesta, calificaciones de los oferentes, según aplique. (Negociación de precios e itinerarios de entrega pueden ser llevadas a cabo después de recibidas todas las cotizaciones);
- Ordenes de compra emitidas al oferente calificado por el precio más bajo especificando las condiciones requeridas (tiempo de entrega, términos de entrega, términos de pago, etc); y
- Una vez seleccionado el vendedor, se emitirá un documento de compra de acuerdo con las reglamentaciones (se dejará en el archivo un memorando explicando los métodos de selección del vendedor).

Oferta "Mejor y Final" será solicitada y se elaborará(n) el (los) contrato(s) a los suministradores seleccionados, con base en los resultados de la evaluación. El PSS, a su vez:

- Hará las negociaciones contractuales, emitiendo los contratos finales y dando las recomendaciones para el otorgamiento;
- Coordinará con representantes de USAID/El Salvador y con PROCAFE sobre la ejecución del plan de proveeduría y cualquier desviación;
- Someterá a la consideración de USAID informes semestrales de progreso sobre las actividades del componente, especificando detalladamente la actividad de proveeduría llevada a cabo durante el período, los problemas encontrados en su ejecución y las soluciones dadas o recomendadas a los problemas encontrados, un concepto global de la marcha del plan y sus desviaciones y finalmente un bosquejo de las actividades a realizarse durante el siguiente período.

3. Logística y Control de Inventario

Un elemento de gran importancia para el éxito del proyecto es la distribución adecuada de los suministros comprados bajo éste, y la seguridad de que los destinatarios designados sean los recipientes. El PSS supervisará el almacenaje, control de inventario y entrega de los suministros a su destino final.

- Trabajando en coordinación con personal de PROCAFE, el PSS será responsable de establecer un sistema de recibo, documentación, almacenamiento, control de inventario y entrega de suministros a los usuarios finales correctos. El PSS hará los arreglos necesarios para el ensamblaje del artículo y/o notificará al especialista apropiado, para que esté disponible en caso de necesidad.
- Será la responsabilidad del PSS asegurar que los suministros lleguen al sitio correcto, en suficiente cantidad y de que estos lleguen a los beneficiarios determinados por el proyecto.
- Estos procedimientos, a su vez, le serán enseñados al personal de PROCAFE.

4. Seguimiento y Monitoreo de las Actividades de Proveeduría

Una vez completa la valoración inicial de necesidades, se determinará si PROCAFE tiene en su sitio el equipo de computación (hardware y software) apropiado para lograr un seguimiento y monitoreo adecuado de las actividades de proveeduría. El PSS, con la aprobación del Jefe de Grupo y de USAID/PROCAFE, pondrá en marcha el Sistema de Control de Proveeduría (PCS), haciéndole las modificaciones a la medida de acuerdo a los programas (software) disponibles en el mercado. El objetivo principal del PCS es suministrar información sobre la situación de las acciones de compra durante todo el período de éstas, y para asistir en la preparación de los

documentos de proveeduría. El sistema proporcionará una forma de seguir las acciones, coordinar con el personal de logística y mejorar el control y el servicio interno a PROCAFE. Esencialmente, ha sido diseñado para proporcionar información desde la requisición hasta el recibo de la compra.

Los objetivos principales de este proceso son:

- Registro y procesamiento oportuno de las requisiciones;
- Guía y control de la secuencia correcta de los pasos a darse para procesar cada requisición; y
- Mantenimiento de un historial cronológico de requisiciones que incluya la duración de cada acción del individuo responsable de ésta.

El sistema general de proveeduría incluirá cuatro componentes con variados grados de detalle: Manejo de la Orden de Compra, Manejo de Recibo de Informe, Manejo de Factura de Vendedor y Manejo de Factura Justificativa (voucher).

La disposición de un PCS indudablemente facilitará las labores administrativas del personal de PROCAFE y les ayudará a llevar a cabo las actividades de proveeduría de una manera más eficiente y oportuna. Hasta donde sea necesario, se desarrollarán manuales para estandarizar los procedimientos y facilitar el adiestramiento de futuros nuevos integrantes del personal de proveeduría. Los beneficios son inmensurables, avanzando el objetivo global del proyecto de un futuro sostenimiento.

5. Adiestramiento e Instrucción en Proveeduría

Con el fin de asegurar la institucionalización efectiva de los procedimientos y reglamentaciones de proveeduría, el adiestramiento del personal de PROCAFE es un componente necesario en la ejecución del plan. El PSS realizará una evaluación de capacidades basado en observación general del desempeño del personal de PROCAFE y discusiones informales con sus miembros individuales. Esto determinará el grado y nivel necesario de instrucción para inculcar las políticas, procedimientos y reglamentaciones apropiados para la proveeduría.

El PSS dará adiestramiento en servicio en los métodos propios de proveeduría, incluyendo recibo, inspección, aceptación, control de inventario y manejo del uso final. Si se considera apropiado, se suministrará instrucción en aula sobre las reglamentaciones FAR y el Manual 11, así como también adiestramiento en el sistema PCS. Toda instrucción y adiestramiento práctico será diseñado para adaptarse a las aptitudes y necesidades del personal de PROCAFE.

G. Entrenamiento

Al reconocer el interés de la Misión en renovar el proyecto, como se describe en su Solicitud de Propuesta, el Consorcio ACIDI afirma la importancia de incorporar un Componente de Entrenamiento. Como nuestro enfoque estratégico en las áreas de Investigación, Transferencia de Tecnología y Estudios Económicos ha enfatizado, nuestra propuesta es de trabajar con PROCAFE no sólo para mejorar lo que está haciendo sino para desarrollar nuevos métodos operativos, es decir, un enfoque de sistemas, el modelo GAT, y un componente económico al proceso de validación. En algunos casos, estos cambios requerirán que algunos miembros del personal adquieran nuevas habilidades o una educación más avanzada. En otros, el personal deberá ser expuesto a una orientación o perspectiva nueva. Estos cambios requieren entrenamiento de una manera u otra. La necesidad de entrenamiento ya fue identificada anteriormente cuando hablamos de la Investigación, Transferencia y las Estrategias Económicas e Institucionales.

El Consorcio ACIDI prevé tres formas básicas de entrenamiento que podrían ser apropiadas en el Proyecto de Transferencia de Tecnología del Café:

- programas de *Masters* en las áreas específicas de investigación y de extensión;
- entrenamiento de plazo corto fuera del país en habilidades o técnicas que no pueden ser aprendidas en forma efectiva en El Salvador; y
- entrenamiento del personal de PROCAFE dentro del país en técnicas y metodologías que harán que la organización sea más efectiva en la planificación y la ejecución de sus actividades de generación de tecnología y transferencia.

Seguido a las sesiones iniciales de planificación de los asesores del Consorcio y sus contrapartes de PROCAFE, se llevará a cabo una evaluación de las necesidades de entrenamiento por parte de un asesor temporario y por el jefe de la división de entrenamiento de PROCAFE, con la colaboración de sus colegas de las otras divisiones. Una lista inicial de actividades de entrenamiento será preparada y propuesta a la administración de PROCAFE. Es importante que se proceda de esta manera, combinando las perspectivas de un especialista externo con las del especialista de entrenamiento de PROCAFE y la administración. Para que sean efectivos, todo el entrenamiento auspiciado por el Consorcio será económicamente efectivo y apropiado; no sólo percibido como útil por el personal de PROCAFE sino también respondiendo a las demandas del mercado.

1. Programas de *Masters Degree*

El Consorcio ACIDI reconoce que los programas de *Masters Degree* deben ser

administrados cuidadosamente para que sean lo más económicamente efectivos posible. Además del costo obvio, a menudo requieren que un profesional esté lejos de su casa y de su trabajo durante dos años o más. Los graduados a menudo se sienten tentados a no volver a sus trabajos y a muchas compañías les resulta difícil reservarles el puesto por un período tan largo de tiempo. Aun cuando vuelven a sus funciones anteriores, frecuentemente han perdido contacto con las demandas y necesidades de la organización y sus clientes.

Así y todo, programas de estudios bien desarrollados pueden añadir mucho a una organización técnica como lo es PROCAFE, enriqueciendo el entendimiento teórico y las habilidades analíticas de los miembros principales del personal. En la actualidad, creemos que hay solamente tres investigadores y extensionistas que tienen una licenciatura (*Masters Degree*) -en agronomía, manejo de malezas y en fitopatología, y solamente uno tiene un doctorado en fitomejoramiento. Por lo tanto, al formular un plan de entrenamiento, el Consorcio trabajará con PROCAFE para desarrollar un plan de reintegración de los que han estudiado y hacer uso de sus nuevos conocimientos. Tanto los entrenados como sus jefes deberán estar de acuerdo con este plan.

Además, PROCAFE y el Consorcio animará a que las investigaciones a realizarse como parte de los estudios de *Masters* tengan relevancia directa con las necesidades de PROCAFE como una institución de transferencia de tecnología del café. Siempre que sea apropiado, recurriremos a programas de *Masters Degree* donde los estudiantes puedan realizar su investigación de campo en el Salvador y sobre problemas que el sector del café confronta. Esto minimizará la cantidad de tiempo que un estudiante esté lejos de su casa, reducirá los costos de las becas, le permitirá al estudiante estar en contacto con los asesores técnicos mientras estos todavía están en El Salvador, reforzará los lazos prácticos entre el trabajo y las responsabilidades académicas, y producirá algunos resultados benéficos inmediatos para PROCAFE y sus clientes.

Aunque no podemos predecir los resultados de la evaluación de las necesidades de entrenamiento y de las decisiones administrativas de PROCAFE, anticipamos que incluirán becas para que hasta siete técnicos en investigación y extensión de PROCAFE obtengan su título de *Masters* en disciplinas tales como fisiología de plantas, manejo integrado de plagas, nematología, ciencia del suelo, genética, economía agrícola, investigación sobre sistemas de producción en fincas, extensión agrícola, y administración de la investigación y la extensión.

2. Entrenamiento Internacional de Corto Plazo

La experiencia del consorcio ACIDI ha demostrado que hay dos diferentes tipos de actividades de entrenamiento internacional que podrían ser útiles para PROCAFE. Programas de entrenamiento formal en técnicas especializadas y sofisticadas necesarias para el sector del café de El Salvador pero que todavía no son practicadas dentro del país. A través de estos programas, pequeños números de técnicos —uno o dos a la vez como participantes de cursos de

dos a seis meses de duración— obtendrán conocimientos prácticos y experiencias que le den dominio de ciertas habilidades en áreas como análisis de laboratorio de suelos, prácticas biotecnológicas de importancia, bioestadística, aplicaciones estadísticas computarizadas, análisis químico de calidad del café, manejo de los residuos del café, y control biológico de plagas.

El otro tipo de entrenamiento son las visitas de entrenamiento práctico. El Consorcio ACDI seguirá una metodología que ha sido efectiva en otros proyectos latinoamericanos. Recurriendo a su propia división de entrenamiento y a los lazos que ACDI tiene con los miembros de las cooperativas agroindustriales y el sistema de crédito agropecuario de los EE.UU., se han diseñado visitas de estudio de dos semanas en las que los dirigentes de cooperativas, productores, extensionistas y oficiales del gobierno tendrán oportunidad de observar las filosofías, políticas y procedimientos usados en áreas tales como extensión, control de inventario, administración de sistemas de información, distribución, comercialización, crédito rural y administración de personal. Para este proyecto hemos programado seis de esta clase de visitas, cada una con un promedio de diez participantes.

Para que el impacto de estas visitas de estudio sea el máximo, los informes de los participantes serán publicados y usados como bases para entrenamiento y cursos de estrategia. Esta metodología ha dado buenos resultados en promover la adopción de sistemas más racionales y modernos de administración y funcionamiento por parte de organizaciones de agricultores como FEDECOOP —la federación cafetalera de Costa Rica— y por UNIOCOOP —una unión nacional de cooperativas cafetaleras y de abastecimiento de insumos agrícolas de Honduras—. Además, el IICA usará en su red de representantes en 32 países miembros para coordinar visitas de estudios en áreas más técnicas de investigaciones sobre el café, ofreciéndoles a los técnicos salvadoreños una oportunidad de ver por sí mismos los desarrollos y prácticas que se usan en países como Brasil, Colombia, Costa Rica y Guatemala.

Además de las seis visitas de estudio que hemos programado para el proyecto, con un promedio de diez participantes cada una, anticipamos dos o tres convenciones, seminarios y reuniones internacionales que se llevarán a cabo cada año, con la asistencia de personal relevante de PROCAFE. Cuando sea apropiado, se podría dar un apoyo parcial para que también participen representantes claves de las cuatro organizaciones que forman parte de la junta directiva de PROCAFE. Finalmente, el IICA y otras organizaciones conducen regularmente programas en la zona sobre temas tales como la investigación sobre el café, metodologías de transferencia de tecnología, comercialización y *marketing* del café.

3. Entrenamiento en el País

Los programas de entrenamiento dentro del país serán especialmente efectivos en las áreas técnicas y administrativas. Se diseñarán seminarios y programas especializados para un número pequeño de especialistas y administradores en técnicas y procedimientos practicados en

El Salvador, pero que todavía no han sido usados por personal de PROCAFE o de las gremiales. Dichos programas podrían incluir:

- técnicas de catación por parte de técnicos de PROCAFE y las gremiales;
- técnicas de análisis de laboratorio para la división de Servicios de Análisis de PROCAFE;
- métodos de administración mejor adaptados a las organizaciones del sector privado—como administración por objetivos, planificación estratégica e incentivos de personal— para los administradores de PROCAFE y de las gremiales; y
- habilidades económicas específicas —incluyendo "*precios sombra*" (precios de referencia) y análisis de costo-beneficio— para individuos de la Unidad de Estudios Económicos.

El entrenamiento para grupos más numerosos en habilidades y metodologías que deberán ser aplicadas en forma más amplia, se dictarán en cursos cortos y en talleres de trabajo que enfatizarán ejercicios interactivos y ejemplos prácticos. Estas actividades de entrenamiento reflejarán la preferencia del Consorcio por "aprender haciendo". Estas habilidades serán reforzadas con seguimientos en el trabajo, evaluaciones y asistencia técnica de parte de los administradores de PROCAFE y los entrenadores, y por los asesores del proyecto. Áreas potenciales a considerarse son:

- El enfoque de sistemas a la investigación y la transferencia de tecnología para los investigadores y los agentes de extensión de PROCAFE, así como los agentes de las gremiales y ONGs;
- la metodología del GAT, los sistemas de administración de fincas, y el análisis de costos-beneficios para los agentes de extensión e investigadores involucrados en el proceso de validación;
- administración de sistemas de información y redes de computadoras, así como programas de computación usados por los profesionales de PROCAFE;
- la metodología del crédito administrado para agentes de extensión, y participantes de bancos y otras organizaciones intermediaria de crédito;
- soluciones provistas por la tecnología del café para investigadores y agentes de extensión; y

- temas de *marketing* tales como empaquetamiento, nichos de mercado, "*hedging*" y los mercados a futuro para las gremiales que exportan café.

IV. PLAN DE EJECUCIÓN Y RESULTADOS DEL PRIMER AÑO

PROCAFE es una institución ya estructurada. Tiene su personal, cuenta con fortalezas y debilidades en su capacidad técnica y administrativa y tiene asimismo un plan de trabajo anual. Tomando en cuenta este hecho los asesores del Consorcio, a su arribo, enfocarán algunos pasos preliminares, que anticipamos comenzarán en abril:

1. Crear una relación colaborativa con sus colegas de equipo y contrapartes asignados por PROCAFE - - definiendo los términos de la relación y conviniendo en las responsabilidades básicas.

El Consorcio ACDI anticipa que las asignaciones contrapartes establecidas por PROCAFE, serán más o menos como sigue:

Personal de PROCAFE	Contraparte del Consorcio ACDI
Director Ejecutivo PROCAFE	Jefe de Grupo - Hugo Valdés
División de Investigación	
Director	Asesor Superior de Investigación (50% del tiempo) - Carlos Enrique Fernández
Jefe Agronomía/Medio Ambiente	Asesor Medio Ambiente - Wayne Williams
Jefe Genética	Asesor Genética - Jorge Echeverri
Jefe Suelos y Química Agrícola	Asesor Ciencias de Suelos - Germán Valencia
Jefe Fitopatología	Asesor IPM - Bernard Decazy
Jefe Post-Cosecha/Ingeniería Agrícola	Asesor Post-Cosecha - Alejandro Fera
Directores de Asistencia Técnica y División de Adiestramiento	Asesor Administración de Extensión - Eduardo Andrade
Jefe Unidad Estudios Económicos	Microeconomista - Elmar DeCruz
Especialista Crédito	Asesor Crédito - Pedro Negrón
Director Administración/ [Nueva posición en Jefatura Administrativa]	Asesor Servicios de Proveeduría - John Wolff

2. Lograr familiarizarse con los objetivos y políticas de PROCAFE, según lo expresado por la gerencia, la junta, los contrapartes de los asesores y los planes de trabajo desarrollados hasta el momento.

3. Establecer una relación con otros individuos clave. Por ejemplo, el Asesor en

Administración de Extensión podría reunirse con los jefes de adiestramiento, comunicaciones, investigación y la Unidad de Estudios Económicos, con los directores de cada oficina regional, así como con las juntas y gerentes de las asociaciones miembros y uniones de cooperativas afiliadas a PROCAFE.

Seguido de estas actividades preliminares, un plan de trabajo será elaborado por el equipo de asesores. Lo más probable es que incluya las siguientes actividades, organizadas por componente en un Plan de Ejecución.



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1			Años 2 & 3				
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
I. Firma de Contrato								
ACDI y USAID firman contrato	X							
II. Firma de Subcontratos								
ACDI negocia subcontratos con IICA, STC, CCC	X							
III. Arranque Inicial								
<ul style="list-style-type: none"> Llegada de Jefe de Grupo y Asesores a El Salvador Establecen residencias Reclutamiento de personal local de apoyo Establecimiento de procedimientos administrativos, contabilidad y monitoreo del grupo de Asistencia Técnica (AT) Orientación del personal Terminación de Plan de Trabajo inicial (dentro de 45 días) Diseño/ejecución del Estudio de Base 	X	X	X	X	X	X	X	X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS		Año 1				Años 2 & 3		
		Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10
IV. Actividades del Proyecto								
A. Componente de Investigación								
Actividades Iniciales								
	• Revisión a fondo del Plan Anual de PROCAFE/especial atención a la Dirección de Investigación y sus Divisiones.	X				X		
	• Reuniones de planificación con los gerentes de Transferencia e investigación para establecer colaboración, decidir conjuntamente con ellos sobre cualquier revisión al plan de trabajo y considerar la incorporación de un enfoque de sistemas en el trabajo de las divisiones para desarrollar tecnología apropiada.	X				X		
	• Inventario de la tecnología ya disponible en El Salvador.	X						
	• Formulación de paquetes tecnológicos y preparación de un borrador de manual resumiendo las técnicas existentes más efectivas.	X	X					
	• Seminarios para orientar a los extensionistas sobre paquetes tecnológicos, el manual y nuevos hallazgos.	X	X	X		X		X
	• Capacitación de investigadores y extensionistas en el enfoque de sistemas.		X				X	
	• Establecimiento de sistemas de análisis de costo-beneficio para cada paso del proceso de investigación-extensión; capacitación de extensionistas, investigadores, economistas.		X				X	
	• Diseño, y ejecución en el campo, de sistemas para la recuperación de tierras abandonadas, con especificación de variedades apropiadas, siembra/manejo correcto de las plantas, uso apropiado de sombra, conservación de suelos, y manejo de plagas y enfermedades.	X						
	• Establecer un grupo de trabajo de investigadores para participar con los extensionistas en los diagnósticos iniciales de problemas y limitaciones claves de los GATS.	X						
	• Formulación de lista priorizada de problemas a ser investigados y resueltos.							
	• Establecimiento de actividades de investigación y validación en las estaciones experimentales y las parcelas de mostrativas en el campo.	X	X	X	X	X		X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1					Años 2 & 3		
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al personal de investigación de PROCAFE en solucionar problemas identificados, probablemente involucrando áreas tales como las presentadas a continuación como Actividades Ilustrativas de Asesoría en Investigación: <p>Actividades Ilustrativas de Asesoría en Investigación</p> <p>Genética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada/partida de Asesor en Genética. • Identificación de necesidades; desarrollo/ejecución del plan para producción de nuevas variedades de semillas. • Evaluar/dar recomendaciones para la preparación y manejo de semillas. • Evaluar/dar recomendaciones/mejorar metodología usada en la evaluación de material vegetal en el campo. • Evaluar/dar recomendaciones/incorporar desarrollos importantes en biotecnología. <p>Suelos/Agronomía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada/partida del Asesor en Ciencias de Suelos. • Diagnóstico regional de suelos en las principales áreas cafetaleras, recomendación de medidas para corregir el problema de acidez y programar el uso efectivo de fertilizantes. • Incorporar en "paquetes" las técnicas de nutrición de la hoja y conservación de suelos. • Adiestramiento de investigadores, extensionistas, agricultores en el manejo de técnicas microbiológicas de suelos. <p>Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada/partida del Asesor en Medio Ambiente. • Recomendar técnicas para conservación de suelos, cultivos alternos, producción de leña y otras medidas beneficiosas de diversificación. • Asesorar/recomendar técnicas en el manejo de aguas de deshecho y reciclaje; manejo de desechos sólidos y uso de productos secundarios del café. <p>Manejo Integrado de Plagas (IPM)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada/partida del Asesor IPM. • Desarrollo de paquetes técnicos de control biológico. • Asistencia en análisis de residuos químicos. • Recolección de información sobre legislación sobre límites de residuos en los países mercados. • Evaluación de equipos y prácticas en su uso. 	X X X	X X	X X X	X X X X	X X X X		X X X X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1				Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
	<p>Post-Cosecha</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada/partida del Asesor en Post-Cosecha. • Asesorar en mercados: empaque, identificación de pequeños segmentos (nichos) de mercados. • Adiestramiento en operaciones de previsión, mercados para entrega a futuro. • Evaluación y adiestramiento en el manejo de beneficios. • Adiestramiento en análisis químico de los factores de "calidad" del café. <p>Evaluación Interna y Externa de la Investigación</p>	X		X		X	X	
<p>B. Transferencia de Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión a fondo del Plan Anual de PROCAFE/ especial atención a las Divisiones de Asistencia Técnica y Comunicaciones. • Reuniones de planificación con los gerentes de Transferencia e Investigación para establecer colaboración, decidir conjuntamente con ellos sobre cualquier revisión al plan de trabajo y considerar la incorporación de un enfoque de sistemas en el trabajo de las divisiones para desarrollar tecnología apropiada. • Inventario de tecnología disponible y hallazgos prometedores que requieren validación, llevado a cabo por un equipo tanto de investigadores como de extensionistas que identificarán los beneficiarios blanco, apropiados para los diferentes paquetes tecnológicos. • Seminario para el personal de extensión para presentar el inventario y para formular un plan y mensaje comunes. • Adiestramiento del personal de investigación y de extensión en el enfoque de sistemas. • Reuniones de planeación con el Coordinador Regional de PROCAFE y jefes de oficina, para discutir, considerar y adaptar el modelo GAT dentro del trabajo de la división de Transferencia de Tecnología, con los agricultores no organizados en cooperativas; y con los líderes de UCRAPROBEX y UCAFES para formular una metodología de trabajo con aquellos afiliados a cooperativas. • Reuniones de planeación con las gerencias de las gremiales; adaptación de la metodología GAT a las necesidades y recursos de UCAFES, UCRAPROBEX, y, en una manera más limitada, con ABECAFE y ACES. 	X				X			

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1				Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
	<ul style="list-style-type: none"> • Adiestramiento de extensionistas en la metodología GAT adaptada, para reforzar principios básicos y técnicas de comunicación efectiva; • Análisis con los jefes de división correspondientes, para determinar y priorizar los materiales educativos que deben ser producidos por el personal de comunicaciones de PROCAFE, definiendo responsabilidades específicas y necesidades de asistencia a corto plazo; • Selección de las áreas geográficas en las cuales se formarán los primeros GAT, seguida por una evaluación rápida de los problemas y de los sistemas de producción encontrados en esas áreas; • Análisis de los hallazgos de la evaluación rápida y establecimiento de objetivos cuantificables para cada agente de extensión; • Organización de los primeros GAT, definición de membresía, roles, responsabilidades, blancos, y planes de trabajo para cada grupo y participante; • Ejecución de planes de trabajo, transferencia de los paquetes técnicos apropiados y disponibles, y monitoreo de progreso a través del uso de formularios básicos que puedan mantener información confiable por grupo y participante; • Actividades iniciales de adiestramiento - desarrollo de viveros, desarrollo de parcelas demostrativas y grupos de trabajo; • Desarrollo y uso de métodos y medios complementarios de adiestramiento - conferencias, discusiones de grupo, visitas a fincas, excursiones educativas, cursos y actividades con uso de audiovisuales y materiales escritos sencillos; • Intercambios técnicos entre agentes de PROCAFE para comparar enfoques, compartir los problemas comunes y desarrollar métodos mejorados de transferencia de tecnología; y • Evaluaciones - evaluaciones regulares por los supervisores de los agentes y asesor del proyecto; evaluación informal de adaptaciones/ejecuciones de GAT después del primer año; evaluación formal externa de las actividades de transferencia de tecnología durante el tercer año. • Adiestramiento en métodos de crédito administrado extensionistas; elementos básicos de crédito para agricultores. 		X		X		X	
		X			X			
		X	X					
	X		X					
			X	X	X	X	X	X
			X					
				X	X	X	X	X
					X	X	X	X
					X	X	X	X
			X					
				X	X	X	X	X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1				Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con el Asesor en Crédito y el especialista en crédito de PROCAFE, en la promoción del enfoque de crédito administrado con bancos y beneficiadores de ABECAFE. 			X		X	X	
C. Actividades Económicas <ul style="list-style-type: none"> Llegada/partida del Microeconomista Revisión en profundidad del Plan Anual de PROCAFE/ especial atención a la Unidad de Estudios Económicos Actividades de Planificación y Operaciones <ul style="list-style-type: none"> Ejercicio inicial de planificación Participación en análisis económico del estudio de base inicial Participación en el inventario inicial Primer conteo "Perfil Estructural" del sector cafetalero Definición de metodologías de análisis económico en el proceso de validación Creación de base de datos Publicación de informes periódicos Participación en estudio de crédito Estudios de mercados de tierras y de mano de obra Análisis estructural del sector de café 	X	X	X	X		X		
Desarrollo de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Monitoreo continuo/actividades de adiestramiento en el trabajo Seminarios/actividades de adiestramiento en técnicas específicas, tales como: <ul style="list-style-type: none"> - análisis costo beneficio - precios sombra (precios de referencia) - proyecciones de cultivo Colaboración <ul style="list-style-type: none"> Designación de miembros de grupos de trabajo inter-divisionales y un oficial de enlace entre la división y las organizaciones relacionadas: afiliadas a PROCAFE y Consejo 	X	X	X	X	X	X	X	X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1					Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12	
D. Actividades de Crédito									
• Llegada/partida del Asesor en Crédito	X					X			
• Revisión a fondo del Plan Anual de PROCAFE/ especial atención a la Unidad de Estudios Económicos y sus actividades relacionadas con crédito	X								
• Elaboración de requisitos de crédito para los diferentes paquetes tecnológicos	X								
• Creación del Comité Coordinador de Crédito		X							
• Asegurar disponibilidad de recursos de crédito para renovación		X							
• Promoción y negociación de paquetes de renovación con bancos		X							
• Promoción de la participación de los beneficiadores de café como intermediarios en préstamos de renovación de café a pequeños productores		X	X		X				
• Negociación con el Banco Central para proveer un diferencial adecuado a bancos y beneficiadores de café dispuestos a intermediar préstamos de renovación		X			X	X	X	X	
• Monitorear el flujo de créditos a pequeños y medianos productores de café en 1993, 1994 y 1995		X			X	X	X	X	
• Ayudar a los bancos a incorporar el enfoque de crédito administrado dentro del proceso de solicitud de préstamos			X		X	X			
• Adiestramiento			X		X				
- Método de crédito administrado para agentes de extensión y bancarios									
- Análisis de crédito para extensionistas; conceptos básicos de crédito para productores									
• Diseño y ejecución del sistema de información de crédito				X					
• Asesorar a UCAFES y a los beneficiadores de café a establecer la capacidad de intermediar préstamos de renovación de café			X	X		X	X		
• Evaluación anual del componente de acceso a crédito				X				X	

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1				Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
E. Actividades de Fortalecimiento Administrativo								
• Llegada/partida del Jefe de Grupo	X							X
• Revisión a fondo del Plan Anual y Quinquenal de PROCAFE	X							
Actividades a Nivel de Gerencia								
• Ejercicios de planificación estratégica		X						
• Revisión/Desarrollo de Políticas de Personal, Incentivos de Personal, Manejo de Inventarios y Procedura		X	X	X				
• Diseño y ejecución de SIG (Sistema de Información Gerencial) y programas de adiestramiento correspondientes		X	X	X				
• Promoción y seguimiento de las actividades de coordinación entre divisiones: programas conjuntos de adiestramiento, ejercicios de diagnósticos, grupos interdisciplinarios de trabajo, reuniones de Jefes de División	X	X	X	X	X	X	X	X
• Asistencia a corto plazo en el área de promoción/relaciones públicas		X			X			
Actividades a Nivel de Personal Técnico								
• Diseño/supervisión de encuesta de base		X	X					
• Desarrollo de la capacidad de adiestramiento dentro de la institución en las áreas de SIG, enfoque de sistemas, metodología GAT y análisis costo-beneficio	X	X	X	X	X	X		X
• Adiestramiento en análisis estadístico y paquetes de programas computarizados estadísticos						X	X	X
• Evaluación/asesoría en el área de bibliotecología								X
Actividades a Nivel de Gremial								
• Diagnóstico y evaluación de necesidades de adiestramiento y seguimiento de las necesidades de:		X						
- adiestramiento de los miembros de la junta en roles, supervisión financiera			X		X		X	X
- ejercicios de planificación estratégica con gerentes de cooperativas y gremiales			X		X		X	X
- adiestramiento del personal relevante de extensión gremial y cooperativa			X		X		X	X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1				Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
	F. Servicios de Proveeduría <ul style="list-style-type: none"> • Conducir Evaluación de Necesidades • Preparar plan detallado de proveeduría • Desarrollar especificaciones técnicas • Hacer evaluación de adiestramiento • Llevar a cabo adiestramiento • Elaborar el Manual de Proveeduría • Evaluar necesidades de Sistema de Control de Proveeduría (PCS) • Identificar/modificar programas computarizados de PCS • Establecer/installar un Sistema de Información de Proveeduría • Adiestrar personal en el uso de PCS • Ejecutar Proveedurías • Desarrollar plan logística • Evaluaciones del Adiestramiento en Proveeduría • Ejecutar adiestramiento en logística 	X	X	X	X			
	X	X	X	X				
					X	X	X	X
					X	X	X	X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año I				Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
	<p>G. Adiestramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión en profundidad de los planes de PROCAFE con especial atención a la División de Adiestramiento • Evaluación de las necesidades de adiestramiento <p>Programa de Post Grado para Maestrías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de las áreas de adiestramiento para el grado; universidades apropiadas • Incorporación de hallazgos de las investigaciones de campo para tesis de grado, dentro de las actividades en marcha de PROCAFE • Administración de becas y donaciones <p>Adiestramiento Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de programa formal de adiestramiento • Selección/participación del personal de PROCAFE en áreas tales como: <ul style="list-style-type: none"> - laboratorio de análisis de suelos - biotecnología - estadística y aplicaciones estadísticas por computador - análisis químico - manejo de desechos de café - control biológico de plagas • Visitas de estudio • Participación en convenciones, seminarios internacionales 			X	X		X	X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año I					Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12	
	<p>Adiestramiento en el País</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de áreas de entrenamiento que la institución debe desarrollar internamente • Desarrollo de programas de adiestramiento en áreas tales como Sistemas de Investigación/Extensión, GAT, Sistema de Crédito Administrado • Identificación/participación en programas de adiestramiento que se ofrecen en El Salvador, tales como Degustación, Técnicas de Análisis de Laboratorio • Cursos/seminarios de adiestramiento en: <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de sistemas para investigadores, extensionistas, gremiales - Análisis costo-beneficio para investigadores, extensionistas, economistas - Técnicas de conservación y manejo de desechos para extensionistas, productores, beneficiadores - Análisis de suelos para investigadores, extensionistas, gremiales - Limitaciones y análisis de residuos para investigadores, extensionistas, gremiales y productores - Tecnologías recién validadas para extensionistas - Paquetes tecnológicos para extensionistas - Modelo GAT para gremiales, extensionistas - Manejo de parcelas de viveros experimentales para GATs - Método de crédito administrado/análisis de crédito para extensionistas, agentes bancarios, beneficiadores - Elementos básicos de crédito para GATs - Técnicas de análisis económico para economistas - Técnicas de proyección de cultivos para economistas, extensionistas - SIG y computadores para personal de PROCAFE - Roles apropiados y supervisión financiera para miembros de la Junta 			X	X	X	X	X	X

PLAN DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	Año 1				Años 2 & 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	5-6	7-8	9-10	11-12
V. Gerencia del Proyecto								
1. Gerencia del Programa								
- Planes Anuales/Objetivos	X				X		X	
- Informes Anuales		X		X		X		
- Informes de Progreso			X		X		X	
- Reuniones del Consorcio	X				X			X
- Autoevaluación continua		X		X		X		X
- Evaluación al Término de la Mitad del Proyecto					X			X
- Informe Final de Proyecto								X
2. Gerencia Financiera								
- Informes Financieros	X			X	X		X	X

B. Productos Proyectados para el Primer Año

Basado en el Plan de Ejecución presentado anteriormente, el Consorcio espera que el proyecto tenga los siguientes resultados o productos, por componente, durante el primer año:

1. Investigación

Investigación Sobre el Medio Ambiente

- Repaso del plan operativo de PROCAFE y de la literatura salvadoreña acerca del café y el medio ambiente, recomendando medidas específicas que podrían tomarse para la protección y/o mejoramiento del medio ambiente, si fuese necesario
- Preparar una sección sobre el medio ambiente en el inventario tecnológico y en el manual relacionado que incluya respuestas a los problemas ambientales típicos--tanto en fincas abandonadas como en las bien manejadas--y una lista de los agroquímicos más comúnmente usados por el productor de café salvadoreño, evaluando cada uno de acuerdo a su toxicidad y autorización para su uso
- Desarrollar un programa piloto de análisis de los residuos tóxicos, y proponer un plan generalizado de seguimiento y análisis
- Visitar los beneficios principales e identificar los problemas de conservación y manejo de desechos más prevalentes en el país. Preparar un informe sobre el manejo de desechos y las medidas de conservación y protección ambiental más adecuadas
- Diseñar un programa ambiental demostrativo para instalación en el beneficio experimental de PROCAFE
- Identificar los problemas específicos que pueden ser resueltos por consultores a corto plazo y preparación de términos de referencia detallados
- Participar en el diseño de planes de entrenamiento para el personal apropiado de PROCAFE incluyendo los lugares más apropiados para enviar al personal escogido

Investigación de Suelos

- Analizar el plan de trabajo preparado por PROCAFE y repasar la literatura salvadoreña sobre suelos y nutrición de café recomendando medidas específicas que podrían tomarse, si fuese necesario

-
- Preparar una sección sobre suelos en el inventario tecnológico y en el manual relacionado que incluya recomendaciones para la fertilización más efectiva y las respuestas apropiadas al problema de acidificación de suelos
 - Hacer un informe evaluando el equipo y las metodologías de los laboratorios que efectúan análisis de suelos y tejidos, y sugerir recomendaciones
 - Identificar problemas que puedan ser resueltos por consultores a corto plazo y preparar los respectivos términos de referencia detallados
 - Colaborar en el diseño de planes de entrenamiento para el personal apropiado de PROCAFE y sugerir los lugares de estudio

Genética

- Revisar el plan de trabajo de PROCAFE en fitomejoramiento y producción de semillas, y presentar las recomendaciones apropiadas, si fuese necesario
- Preparar un informe evaluativo sobre el laboratorio de cultivo de tejidos, los invernaderos, y los experimentos de campo, informando sobre su estado y recomendando los cambios que sean pertinentes
- Redactar la sección de genética en el inventario tecnológico y en el manual relacionado reclusiendo recomendaciones para el uso de variedades con demostrada eficiencia de costos
- Colaborar en el diseño de planes de entrenamiento, incluyendo un programa de estudios, la escogencia de personal y lugares donde puede realizarse el adiestramiento
- Identificar problemas que puedan ser resueltos mediante consultorias a corto plazo y redactar los términos de referencia detallados

Control Integrado de Plagas

- Revisar el plan de trabajo de PROCAFE y la literatura salvadoreña sobre el control de nematodos, enfermedades, plagas y malezas que dañan el café, sugiriendo cambios y mejoras, si fuese necesario
- Preparar la sección sobre el control integrado de plagas del inventario tecnológico y del manual relacionado incluyendo recomendaciones para el uso de tecnología de control de plagas y enfermedades que tengan demostrada eficiencia de costos
- Presentar informes evaluativos sobre la situación de la investigación en:

-
- **equipos de aspersión y su tecnología de uso,**
 - **utilización de control integrado de plagas en las fincas salvadoreñas de café y**
 - **umbrales económicos de los problemas fitosanitarios del café**
- **Colaborar en el diseño de planes de entrenamiento para el personal relevante de PROCAFE, sugiriendo candidatos y lugares de estudio**
 - **Identificar problemas que puedan ser resueltos por consultores a corto plazo y redactar los términos de referencia detallados**

Post Cosecha

- **Revisar el plan de trabajo de PROCAFE y los programas actuales sobre manejo post cosecha y administración de los beneficios, recomendando mejoras específicas, si fuese necesario**
- **Redactar la sección del inventario tecnológico y del manual relacionado incluyendo recomendaciones para mejorar el procesamiento y comercialización del café**
- **Presentar un informe evaluando y especificando recomendaciones para mejorar:**
 - **el equipo, sistemas y procedimientos en los beneficios principales del país,**
 - **la eficiencia en los procedimientos de control de calidad y casación**
 - **los procedimientos de manejo, envase y exportación, con énfasis en asegurar la calidad y efectividad de la comercialización del café en los mercados "nichos"**
- **Colaborar con los programas del beneficio experimental diseñados para comprobar las recomendaciones del informe anterior, el inventario tecnológico y el manual relacionado**
- **Participar en el diseño de planes de entrenamiento para el personal relevante de PROCAFE, sugiriendo candidatos y lugares de estudio**
- **Identificar problemas que puedan ser resueltos por consultores a corto plazo y redactar los términos de referencia detallados**

2. Extensión

- **Planes Anuales completados por el equipo de Asistencia Técnica, y examinados y revisados por PROCAFE y sus Divisiones de Transferencia, Adiestramiento e Investigación**
- **Inventario Tecnológico completado, preparado en forma de manual informal, presentado a los agentes de extensión en un seminario**

-
- **Enfoque de sistemas** incorporado dentro del trabajo de investigación-extensión de PROCAFE, con 30 investigadores y extensionistas adiestrados en éste
 - **Modelo GAT** adaptado a PROCAFE y a las necesidades y condiciones salvadoreñas, e incorporado dentro de las actividades de extensión; 60 agentes adiestrados en la metodología básica y en principios y técnicas de comunicación efectiva
 - **Plan de producción de materiales educativos**
 - **Informes de diagnóstico** de las oficinas regionales de PROCAFE y de la mitad de las cooperativas afiliadas a UCAFES y a UCRAPROBEX, identificando las mejoras que pueden hacerse para fortalecer la efectividad de los esfuerzos de extensión

3. Economía

- **Análisis económico del estudio de base**, suministrando una **caracterización estructural actualizada** del sector cafetalero
- **Una dimensión económica ortodoxa del inventario tecnológico**
- **Diseño de la base de datos** para mantener información desagregada sobre producción, precios, rendimientos, inversiones, mano de obra e ingresos en el sector cafetalero
- **Publicación inicial de informes periódicos** dándole seguimiento a cambios en el sector y utilizando información almacenada en la base de datos
- **Desarrollar la capacidad del personal de PROCAFE** en el análisis de costos-beneficios
- **Terminar dos estudios especiales**, incluyendo uno en crédito

4. Fortalecimiento Administrativo

- **Planes estratégicos** para PROCAFE y sus gremiales miembros
- **Un Sistema de Información Gerencial (SIG)** diseñado y funcionando
- **Manejo de Inventarios y Políticas de Proveeduría** establecidas, como también cualquier cambio solicitado en las políticas de personal e incentivos
- **Encuesta de Base**

- **Entrenamiento conjunto terminado en áreas tales como SIG, enfoque de sistemas, GAT, y análisis de costos-beneficios**
- **Actividades de coordinación funcionando tales como grupos de trabajo interdisciplinarios y reuniones de jefes de división**

5. Crédito

- **Identificar las necesidades de crédito, basadas en los paquetes tecnológicos desarrollados y recomendados por PROCAFE para la renovación de cafetales y aplicación de prácticas culturales mejoradas a plantaciones existentes, incluyendo proyecciones de flujo de caja, condiciones de los préstamos y período de gracia**
- **Creación y funcionamiento del Comité de Coordinador de Crédito Cafetalero**
- **Concluir un convenio con el Banco Central de Reserva estableciendo la disponibilidad de recursos crediticios para que la Banca redescuente préstamos destinados a los productores de café**
- **Convenios acordados con varios beneficiadores de café para que éstos intermedien préstamos de inversión a pequeños productores de café**
- **Establecer un sistema de información crediticia que periódicamente de informes de los flujos de créditos al grupo meta de productores**
- **Asistencia técnica a corto plazo provista a UCAFES y UCRAPROBEX sobre como intermediar préstamos de inversión para la renovación de café**

6. Adiestramiento

- **Colaborar en la elaboración de un Plan de Desarrollo de Recursos Humanos estableciendo la precedencia de necesidades de PROCAFE e identificando programas en el país e internacionales para el entrenamiento de directores, extensionistas, investigadores, personal administrativo y personal de las gremiales**
- **Contribuir al establecimiento de una política de adiestramiento que defina los requisitos para estudios en el exterior, y los compromisos entre PROCAFE y su personal que esté recibiendo entrenamiento**
- **Colocar hasta ocho miembros del personal en programas internacionales para el grado de Masters**

- **Entrenamiento en el enfoque de sistemas, metodología GAT, crédito administrado y proveeduría que contribuya al mejoramiento en las áreas las áreas de investigación, transferencia de tecnología, y la administración de los recursos de PROCAFE**

7. Proveeduría

- **Plan de Adquisiciones y el Manual de Políticas de Proveeduría preparados**
- **Sistema de Información y Control de Adquisiciones incorporado al SIG**
- **Los vehículos y equipo programado han sido adquiridos y recibidos**
- **El personal relevante de PROCAFE entrenado y competente en las áreas de proveeduría, y control y administración de bienes**





V. PERSONAL DEL CONSORCIO

A. Asesores a Largo Plazo

1. Jefe de Grupo/Especialista en Gerencia de Investigación y Extensión

El Jefe de Grupo será el representante principal de ACDI en El Salvador y Director de las actividades de asistencia técnica del Consorcio. En consecuencia, actuará como el enlace principal del Consorcio con el Director Ejecutivo de PROCAFE y con el Oficial de Proyecto de USAID/El Salvador. ACDI le dará al Jefe de Grupo la autoridad de tomar decisiones operativas relacionadas con el grupo de asistencia técnica del Proyecto, así como lineamientos normativos para asegurar que sus decisiones reflejen el mejor interés para el Proyecto, PROCAFE, USAID/El Salvador y el Consorcio ACDI.

Manejará y monitoreará el progreso de cada uno de los siete componentes y tendrá responsabilidad principal del componente de Administración y Gerencia que hemos propuesto. En esta capacidad actuará como contraparte y asistente técnico del Director Ejecutivo de PROCAFE. Estas dos personas, conjuntamente, supervisarán el planeamiento, administración, coordinación y esfuerzos de adiestramiento necesarios para convertir a PROCAFE en una organización de extensión e investigación del sector privado, con capacidad de responder a los mercados, y que sea efectiva en la entrega de tecnología cafetalera a los productores y procesadores de El Salvador. También trabajarán conjuntamente para asegurar que las gremiales miembros de la Junta Directiva de PROCAFE, reciban cualquier asistencia y refuerzo necesario.

El Jefe de Grupo será la persona del equipo de asistencia técnica con responsabilidad primordial de velar por que se lleven a feliz término los ejercicios de planificación estratégica, el estudio de base, la revisión y desarrollo de manuales de política necesarios, así como del éxito de las consultorías a corto plazo, para:

- llevar a cabo los ejercicios de planificación estratégica;
- diseñar y poner en marcha el Sistema de Información Gerencial (SIG) de PROCAFE y el adiestramiento relacionado;
- conducir una evaluación de las necesidades de adiestramiento;
- desarrollar la capacidad de adiestramiento interno de PROCAFE en las áreas de SIG, enfoque de sistemas, y metodología GAT; y
- Asesorar/asistir en el área de bibliotecología.

En su calidad de director del equipo técnico, el Jefe de Grupo tendrá también responsabilidades primordiales en la entrega oportuna de informes a USAID/El Salvador y al Consorcio.

El Sr. Hugo Valdés, candidato del Consorcio para el cargo de Jefe de Grupo, tiene la experiencia en gerencia, investigación y extensión en el área del café, vital para esta posición. Desde su comienzo en 1963 hasta el año pasado, Hugo Valdés fue el autor intelectual y gerente del Programa de Desarrollo y Diversificación de la Federación de Cafetaleros de Colombia, y fue el responsable de planear, organizar y gerenciar una serie de cinco planes quinquenales. Bajo su liderazgo, el esfuerzo creció hasta convertirse en un programa nacional de desarrollo regional, con un enfoque práctico, orientado hacia el mercado. El programa hizo énfasis en la identificación y aprovechamiento de oportunidades, en las cuales los productores de café tenían una ventaja competitiva. Las actividades de investigación y extensión siguieron un enfoque de sistemas que incorporaba análisis de mercado y crédito administrado con investigación técnica aplicada, adiestramiento, publicaciones y extensión que enfatizaba el concepto de administración de fincas.

Como Director del programa de Cafetaleros el Sr. Valdés ha demostrado su habilidad en el manejo de programas grandes y complejos. Coordinó actividades con el gobierno nacional, 16 comités regionales y nueve comercializadoras regionales, mientras manejaba un personal de 350 técnicos. El programa llega a más de 70,000 productores.

La identificación con el sector privado que tiene el Sr. Valdés, como se refleja en los enfoques de sistemas y la administración de fincas que ha promovido en el programa de café, es reforzada con experiencia adicional en el sector privado. Es el fundador y presidente de una corporación de silvicultura y un negocio de azúcar, ambos en Colombia, y ha sido miembro de juntas directivas de numerosas compañías, asociaciones y centros de investigación que trabajan en el sector agrícola.

El Sr. Valdés, asimismo, tiene experiencia internacional, en su calidad de consultor a instituciones tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Banco Interamericano de Desarrollo, ha llevado a cabo evaluaciones y diseño de proyectos en Brasil. Durante dos años fue el delegado de Colombia ante la Organización Internacional del Café en Londres.

El Sr. Valdés tiene un grado de Master en Economía Agrícola de la Universidad de Kentucky. Fuera de su lengua materna, el español, cuenta con conocimiento fluido del inglés.

El Sr. Juan José Osorto, candidato alternativo a Jefe de Grupo, tiene más de 20 años de experiencia en todas las fases de la investigación y la extensión agrícola. Al término de 10 años

de experiencia en el programa de investigación de granos básicos en Honduras, comenzó a trabajar en 1982 con el Instituto Hondureño del Café. Primero fue responsable del programa de investigación del Instituto, en el desarrollo y promoción de variedades del café resistentes a la roya, pero muy pronto el Sr. Osorto fue nombrado Jefe del Departamento de Investigación del Café. En coordinación con los expertos del Departamento de Extensión, supervisó los cursos de adiestramiento para los extensionistas en metodología de protección de la planta, prácticas fitosanitarias y manejo de suelos.

Durante los últimos tres años el Sr. Osorto ha sido el Director Ejecutivo del Proyecto PROMECAFE del IICA. Es responsable de la coordinación de las actividades que apoyan a las instituciones nacionales del café en Centroamérica en las áreas de investigación, transferencia de tecnología y adiestramiento. En este contexto, el Sr. Osorto ya ha trabajado de cerca con muchos de los funcionarios clave del Proyecto de Transferencia de Tecnología del Café.

Así como el Sr. Valdés, el Sr. Osorto también tiene experiencia en el sector privado. Trabajó por cuatro años en calidad de Gerente de Mercadeo y Desarrollo de una compañía hondureña de químicos agrícolas. Tiene un grado de Master en Agronomía de la Universidad de Florida y es fluido en el idioma inglés.

2. Asesores de Investigación

Los cinco asesores de investigación reportarán al Jefe de Grupo. Asimismo, el Asesor Superior de Investigación asistirá al Jefe de Grupo en la supervisión del trabajo de estos técnicos y en el monitoreo de sus progresos durante el medio tiempo que él permanecerá en El Salvador. El Asesor Superior de Investigación residirá en promedio un mes de cada dos en El Salvador. El Director de Investigaciones de PROCAFE será su contraparte. Juntos asistirán a PROCAFE y al personal del Proyecto en la planeación e identificación de soluciones técnicas a los problemas encontrados por los diferentes departamentos de investigación. Promoverán la ejecución de un enfoque de sistemas para la investigación, evaluarán el trabajo de los asesores y personal de investigación, e identificarán áreas en las cuales desarrollar recursos humanos a través de actividades de adiestramiento y consultorías a corto plazo.

El Asesor Superior de Investigación hará énfasis en la investigación pragmática y fomentará un equilibrio adecuado entre la investigación en fincas y la de estaciones experimentales. Proporcionará asistencia técnica en aquellas áreas de investigación que no cuentan con asesores a largo plazo, incluyendo producción de semillas, fisiología de plantas, horticultura y cultivos intercalados. Durante el primer año del proyecto trabajara estrechamente con el personal de PROCAFE y con los asesores a corto plazo, para asegurar el diseño de los sistemas así como la instalación de los mismos con el fin de renovar terrenos cafetaleros abandonados. También colaborará con el Jefe de Grupo en la programación de otras asesorías

a corto plazo - desarrollando alcances de trabajo, recomendando candidatos destacados y colaborando en consultorias y programas de adiestramiento según sea necesario.

El Dr. Carlos Enrique Fernández candidato del Consorcio para Asesor Superior de Investigación, tiene más de 40 años de experiencia en la planificación, administración, coordinación, manejo y participación en programas de desarrollo del café a través de Latinoamérica. Recientemente trabajo como Director del Area Central de Operaciones para IICA, supervisando los proyectos y acciones de la cooperación técnica en México, América Central, Panamá y República Dominicana. El Dr. Fernández inició la muy exitosa proyecto de generación y transferencia de tecnología del café, PROMECAFE. Durante 10 años como su Jefe, fue responsable de la planificación, administración, coordinación y manejo de PROMECAFE. Recaudó y administró con gran éxito más de US\$6 millones obtenidos de USAID/ROCAP, el gobierno francés, el Instituto Brasileiro del Café, y países miembros de PROMECAFE. Ha trabajado estrechamente con los líderes de investigación y extensión del café en El Salvador y en toda la región.

Además de la excelente labor del Dr. Fernández en PROMECAFE, el ha trabajado como especialista, suministrando asistencia técnica sobre el cultivo del café, prevención de enfermedades e investigación en Bolivia, Guatemala, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En su calidad de Representante de IICA en México, administro, programo y superviso acciones de cooperación técnica de IICA. Durante siete años el Dr. Fernández ocupó los cargos de Gerente Adjunto de Asuntos Agrícolas y Co-Director del Proyecto de Diversificación del PNUD en Guatemala, para el cual negocio y manejo, en conjunto con la FAO, un proyecto de cultivo diversificado de US\$5 millones. El Dr. Fernández es experto en problemas agronómicos relacionados con el café, y como planifico y ejecuto una campaña de prevención de US\$1.7 millones, para detener la entrada de la roya del café a Guatemala.

El Dr. Fernández tiene un Doctorado en Pomología, de la Rutgers State University. Además de español, su lengua materna, el Dr. Fernández es fluido en inglés.

Trabajando estrechamente con sus contrapartes de PROCAFE, los Asesores de Investigación manejarán y monitorearán los progresos en sus respectivas áreas de especialidad: ambiental, suelos, genética, manejo de plagas y manejo post-cosecha. Cada uno de los asesores trabajara con su contraparte en:

- realizar una revisión a fondo del Plan Anual de PROCAFE, investigación en marcha, y literatura existente en sus respectivas áreas de especialidad;
- evaluar y desarrollar recursos humanos dentro de sus respectivas divisiones técnicas;

- colaborar con sus colegas en Investigación y Transferencia de Tecnología, para decidir sobre revisiones del plan de trabajo y completar un inventario de paquetes tecnológicos;
- formular una lista de problemas prioritarios para ser investigados y solucionados;
- monitorear el progreso de la investigación y actividades de validación;
- promover un enfoque de sistemas para la investigación y la extensión, poniendo énfasis en tecnología apropiada, colaboración a través de campos especializados y comunicación entre productores, extensionistas e investigadores; e
- identificar y colaborar en la programación de asistencia técnica a corto plazo y actividades de adiestramiento.

A continuación se presenta una relación de actividades y responsabilidades más específicas de cada uno de los cinco asesores.

Asesor Ambiental. La contraparte de PROCAFE del Asesor Ambiental será el Jefe de Agronomía/Medio Ambiente. Debido a la naturaleza de sus trabajo, necesitarán mantener una estrecha coordinación con sus colegas que trabajan en suelos, manejo de plagas y manejo de post-cosecha.

El Asesor Ambiental y su contraparte de PROCAFE enfocaran sus esfuerzos hacia la protección y mejoramiento ambiental, tanto en el campo como en el beneficio. En el campo promoverán la conservación del suelo y de las aguas. prestarán especial atención a la promoción del uso responsable de agroquímicos, utilizando los más inocuos y aplicándolos solo cuando resulte absolutamente necesario. Deberán asimismo asegurarse de que los residuos tóxicos en el café o en los suelos se identifiquen y minimizen. Con este propósito se desarrollará un programa piloto de pruebas.

A nivel del beneficio, evaluarán el tratamiento y manejo de los desechos sólidos y líquidos, identificarán aquellos procedimientos que reduzcan la contaminación y promoverán mejoras a los mismos, y recomendarán métodos apropiados para el reciclaje de aguas y el uso de los productos secundarios del café. Asumiendo que PROCAFE tiene interés en desarrollar un beneficio experimental, serán entonces, responsables de la programación de actividades de investigación que pongan a prueba las soluciones a los problemas ambientales principales, identificados por medio de su estudio sobre las facilidades de procesamiento comercial.

El Dr. Wayne Williams, candidato principal del Consorcio para esta posición, tiene la experiencia - técnica, gerencial, en adiestramiento y en la región centroamericana - necesaria

para desempeñar el cargo de Asesor Ambiental. Es patólogo de plantas y asesor ambiental con más de 20 años de experiencia agrícola y ambiental en América Latina. En su calidad de Asesor Regional Ambiental para la Misión de USAID/ROCAP, ha preparado evaluaciones, valoraciones y declaraciones sobre impactos ambientales para numerosos proyectos en la región, con el fin de asegurar el cumplimiento de los procedimientos y reglamentaciones de medio ambiente de la AID. ha colaborado con una amplia gama de organismos centroamericanos ayudándoles a desarrollar su pericia y procedimientos en áreas de manejo ambiental, como co-autor de manuales en materias tales como valoración de impacto ambiental, uso apropiado de sustancias tóxicas y diversificación agrícola.

El Dr. Williams ha sido profesor a nivel universitario tanto en los Estados Unidos como en América Latina y ha llevado a cabo más de 100 seminarios y talleres en temas tales como control de enfermedades de plantas, uso inocuo de pesticidas, irrigación, almacenaje post-cosecha y diseño estadístico y experimental. Es un experto en problemas de polución de suelos y ha estudiado los efectos de la lluvia ácida en los mismos. Asimismo ha conducido investigación a largo plazo sobre agro-silvicultura sostenible, ayudando durante cinco años a pequeños granjeros en las tierras altas de Guatemala en manejo de viveros de árboles y aplicaciones biotecnológicas.

Además del conocimiento sobre análisis y valoración del impacto ambiental de los programas agrícolas, el Dr. Williams tiene la experiencia en creación de nexos interinstitucionales en investigación y extensión ambiental obtenida durante su trabajo como Jefe de Grupo del Proyecto de USDA/USAID "Diversificación para Pequeños Agricultores" en Honduras. Trabajo estrechamente con las agencias gubernamentales en el adiestramiento del personal, agentes de extensión y productores, y en la preparación de manuales sobre poda y manejo de viveros, proveeduría e importación de equipos. El Dr. Williams maneja la construcción y operación de un laboratorio biotecnológico, invernaderos, sistemas de irrigación y parcelas demostrativas. En total, ha trabajado como asesor agrícola y ambiental para más de 27 instituciones.

El Dr. Williams tiene un grado de Ph.D. de la Universidad de Minnesota en patología de Plantas. Fuera de su idioma nativo, el inglés, el Dr. Williams es fluido en español y habla alemán.

Científico de Suelos. El Salvador, a través del trabajo del ISIC, tiene una larga trayectoria de investigación en el manejo de suelos, fertilizantes y nutrición del café. Una de las tareas iniciales del Científico de Suelos será revisar la investigación acumulada existente, identificando aquella tecnología apropiada que puede promoverse rápidamente, la tecnología que necesita ser evaluada y aquellas áreas que requieren investigación inmediata. El y su contraparte, el Jefe de Suelos y Química Agrícola de PROCAFE, trabajarán en:

- incorporar estos hallazgos en el inventario tecnológico y en su plan revisado de trabajo;
- supervisar el desarrollo de un programa de análisis de suelos y hoja;
- diseñar metodologías eficientes para diagnóstico nutricional;
- valorar el problema aparente de acidificación de los terrenos cafetaleros, y deficiencias relacionadas con elementos menores, y proporcionar una respuesta adecuada; y
- tal vez lo más importante, incorporar el uso costo-efectivo de fertilizantes dentro de los paquetes tecnológicos que se promueven en el campo.

El Sr. Germán Valencia, el candidato del Consorcio ACIDI para científico de suelos, se ha especializado en el área de nutrición de café durante 30 años con el Centro Nacional de Investigación de Café (CENICAFE) en Colombia. Como coordinador del programa de agronomía y jefe de química agrícola de CENICAFE el desarrolló, supervisó y ejecutó programas en el análisis nutricional y químico de suelos, acidificación de suelos, y los efectos de la fertilización y suelos sobre la nutrición del café. El administró laboratorios y desarrolló programas de entrenamiento y computación para facilitar el análisis químico y nutricional de suelos y plantas de café.

En 1992 recibió el Premio de Ingeniería Agrícola en reconocimiento de su carrera como investigador y autor de más de 76 publicaciones sobre temas que incluyen nutrición de café, deficiencias minerales y medidas correctivas, factores naturales y químicos que afectan la calidad del café, análisis de laboratorio de plantas y suelos, y el uso correcto de fertilizantes. El Sr. Valencia tiene el grado de master en nutrición vegetal, domina el inglés y su lengua materna es el español.

El Dr. Gerd Sparovek, nuestro candidato alternativo, es un ingeniero agrícola con más de cinco años de experiencia. Ha dictado cursos universitarios en fertilidad de suelos, conservación de aguas y suelos, y manejo de suelos; ha conducido investigaciones sobre mapeo de suelos, sistemas de raíces del café y los efectos de la erosión, también ha hecho consultorías en las áreas de conservación de suelos, manejo del uso de tierras, riego, y la rehabilitación de tierras degradadas. El Dr. Sparovek tiene un doctorado (Ph.D.) en suelos y nutrición de plantas de la Universidad de Sao Paulo, Brasil. Además del portugués, habla español e inglés.

Asesor de Genética. A través de los años El Salvador ha desarrollado variedades de café tales como Pasac, Tequisic y Maracaturra, y ha introducido con éxito variedades nativas

en otros países, especialmente variedades resistentes a la roya. Comenzando con los conocimientos ya existentes, el Asesor de Genética y su contraparte de PROCAFE, el Jefe de Genética, examinarán críticamente el trabajo ya realizado. Enfocarán su atención a la selección, identificando el material de planta que está listo para introducción, el material que está listo para pruebas más avanzadas, y el material que requiere estudio adicional.

A través del liderazgo del Jefe de Genética de PROCAFE, del Asesor de Genética y de los asesores a corto lazo necesarios, el proyecto llevará a cabo mejoras en:

- la introducción de variedades resistentes a enfermedades y plagas;
- el equipo, metodología y manejo de la preparación de semilla y facilidades de cultivo de tejidos, viveros, y pruebas genética de parcelas;
- la evaluación en el campo de material de planta; y
- la incorporación de desarrollos biotecnológicos relevantes.

Jorge Echeverri, candidato principal del Consorcio para esta posición, aporta amplia experiencia gerencial y técnica como Asesor de Genética. Por 12 años dirigió el programa regional de generación de cafetos de PROMECAFE. Gracias a la investigación intensiva del programa sobre variedades del café resistentes a la roya, resultado en gran parte responsable de la introducción de las numerosas variedades de café en Centroamérica. Siendo gerente, el Sr. Echeverri estableció laboratorios de campo para el estudio de variedades de café resistentes a enfermedades, y diseño programas de adiestramiento para técnicos salvadoreños así como para técnicos de café a través de la región. También desarrolló una base electrónica de datos sobre café y coordinó la red regional de información sobre café, REDCAFE.

El Sr. Echeverri ha dirigido y llevado a cabo numerosos estudios sobre enfermedades y plagas del café, principalmente en el campo de generación de cafetos y protección de plantas. Enseñó mejoramiento genético y protección de plantas en el programa de graduados de la Universidad de Costa Rica. También diseñó materiales educativos y desarrollo campañas para la prevención de la roya y erradicación de plagas del café en Colombia. El Sr. Echeverri ha diseñado y conducido cursos, conferencias, seminarios y misiones científicas con énfasis en la aplicación de tecnología apropiada y control de plagas y enfermedades. Específicamente ha sido consultor en Nicaragua, Perú y Bolivia, en prevención de la roya.

El Sr. Echeverri tiene una maestría en microbiología agrícola de la Universidad Federal de Vicosa. Fuera de su idioma materno, el español, es fluido en portugués y habla inglés.

Para candidato alternativo a la posición de genetista, el Consorcio propone al Sr. Francisco Orozco, un investigador genetista con 22 años de trabajos en CENICAFE. El Sr. Orozco le ha dedicado gran parte de su carrera al desarrollo de un programa de mejoramiento genético del café (hibridación inter-específica, utilizando la vía de los híbridos triploides). El Sr. Orozco también tiene extensa experiencia en el desarrollo y manejo de laboratorios de cultura de tejidos. Posee el título de masters en Genética de la Universidad Nacional de Bogotá.

Asesor en Manejo de Plagas. La importancia del manejo de plagas y del control de enfermedades en la producción del café en Centroamérica ha crecido durante la última década, debido a brotes de la roya y de la broca. El Asesor en Manejo de Plagas deberá iniciar su trabajo identificando los principales problemas fitosanitarios, valorando su gravedad y anotando donde aparecen. Por medio de una revisión de la tecnología existente, el Asesor y su contraparte de PROCAFE, el Jefe de Fitopatología, supervisarán la promoción de respuestas costo-efectivas a estos problemas. Colaboración con la unidad de Estudios Económicos y con el Microeconomista en el desarrollo de metodologías para cuantificar el impacto económico de los problemas fitosanitarios y respuestas recomendadas. El Asesor en Manejo de Plagas, junto con su contraparte y con los asesores a corto plazo que hayan programado, colaborará también en:

- desarrollar y promover paquetes integrados de control de plaga;
- asesorar a los genetistas en la identificación/desarrollo y promoción de material genético resistente a los problemas fitosanitarios comunes;
- evaluar y recomendar mejoras de las técnicas y equipos de roccado;
- evaluar las prácticas de control biológico en las áreas cafetaleras del país;
- recomendar los métodos más efectivos para el control de malesas dañinas;
- asesorar a los técnicos ambientales en el análisis y reducción de residuos de pesticidas en las plantas de café; y
- mantener información sobre límites residuales en la legislación de los mayores países importadores.

El Sr. Bernard Decazy, candidato del Consorcio para Asesor en Control Integrado de Plagas, tiene más de veinte años de experiencia profesional, conduciendo investigaciones y administrando proyectos diseñados para controlar los efectos dañinos de las plagas sobre el café y el cacao. Ha trabajado a través de África y América Central en variedades resistentes a--y el control químico, biológico y bioecológico de--tales problemas como *scolytes*, *mirides* y *cocoa*

psylle.

El Sr. Decazy ha trabajado por los últimos siete años en el Instituto de Investigaciones de Café y Cacao/Centro de Cooperación Internacional en Investigaciones para el Desarrollo (IRCC/CIRAD). Sirvió como director de la cooperación técnica del Centro con PROMECAFE en México, América Central, Panamá y la República Dominicana desde 1985 a 1989 donde superviso programas de investigación en los ocho países, diseñó y construyó laboratorios e invernaderos de entomología, y desarrolló el Programa de control integrado con énfasis en el control biológico de Broca. Durante los últimos tres años el Sr. Decazy ha sido el director del Servicio de Entomología del IRCC/CIRAD, coordinando las actividades de investigación de los técnicos de su división alrededor del mundo, supervisando candidatos doctorales y dirigiendo investigaciones.

El Sr. Decazy tiene títulos académicos de postgrado en Entomología y Biología Animal con una especialización en Ecología Comparativa y Botánica Tropical. Oriundo de Francia, el Sr. Decazy también habla el español e inglés.

El Consorcio ACDI propone al Sr. Richard Fisher como candidato alternativo en manejo integrado de plagas. El Sr. Fisher tiene más de 15 años de experiencia profesional en el cargo de supervisor del programa de investigación y extensión en la Escuela Agrícola Panamericana y como científico en la investigación de manejo de plagas y entomólogo en Honduras. Además es asesor en el manejo de plagas y pesticidas en Guatemala. Ha publicado más de 100 artículos e informes, y diseñado y dirigido programas de entrenamiento para pequeños agricultores en el manejo racional de pesticidas. Tiene el título de masters en Entomología de la Universidad de Texas A&M.

Asesor en Manejo Post-Cosecha. El Salvador tiene tradición de producir muy buena calidad de café. Este asesor, trabajando con su contraparte (el jefe de Post-Cosecha e Ingeniería Agrícola de PROCAFE), será responsable de examinar cada uno de los pasos en la cadena de procesamiento y comercialización--comenzando desde el consumidor y trabajando hacia atrás hasta el punto de cosecha--para mantener la calidad. El asesor informará a sus colegas involucrados en selección de variedades y producción sobre cualquier inteligencia relevante de mercado, y trabajará con su contraparte para asegurar que PROCAFE evalúe y mejore con efectividad:

- la habilidad del productor de café de entregar rápidamente fruta fresca y bien madura al beneficio;
- la habilidad del beneficio de procesar el café eficazmente--con el equipo apropiado y procedimientos que distingan, recompensen y mantengan la calidad;

- la habilidad para generar una base de datos mas desagregaba sobre rendimientos promedio, ayudando a proveerle al productor con un incentivo de mercado que le estimule a mejorar su eficiencia y calidad;
- las prácticas de conservación del grano beneficiado;
- las prácticas de comercialización del país: empaque, identificación de nichos, y el uso efectivo de los mercados a futuro; y
- los procedimientos para el análisis químico y de catación de los factores que contribuyen a la calidad del café, con la aplicación apropiada de hallazgos obtenidos a través de estos análisis.

Finalmente, el Asesor de Post-Cosecha y su contraparte en PROCAFE asegurarán el manejo efectivo de cualquier beneficio experimental que PROCAFE decida establecer.

El Sr. Alejandro Feria Morales, nuestro Asesor de Post-Cosecha, es un tecnólogo de alimentos e ingeniero bioquímico, quien actualmente desempeña el cargo de jefe de la Unidad Técnica de la Organización Internacional del Café en Londres. Es responsable de administrar las actividades técnicas y de investigación, a nivel mundial, que tienen que ver con el control de calidad, análisis sensorial, y el aumento en el consumo de café. El Sr. Feria Morales es uno de los expertos más destacados en los efectos que tienen las prácticas culturales y de procesamiento sobre la calidad del café.

Como jefe de la Unidad Técnica de la Organización Internacional del Café, el administra un fondo internacional— establecido con contribuciones de 51 países productores de café. El fondo se utiliza para impulsar actividades técnicas y de investigación que promuevan aumento en el consumo de café y mejoramiento de calidad. También a su cargo estuvo el diseño y supervisión de la construcción de instalaciones sensoriales profesionales. Especialmente el diseño de diversas hojas de calificación para la valoración sensorial de cafés, preparando metodología para la prueba de equipo para la elaboración de café. El también ha desarrollado los programas de investigación y capacitación sensorial; el enlace con laboratorios de catación de café en los países productores del grano a nivel mundial, para actualizar las metodologías de prueba sensorial para la mejor monitoria de la calidad de la taza de café; y la coordinación de investigación científica entre las instituciones nacionales de investigación y la industria cafetalera. En resumen, el Sr. Feria Morales trae una impresionante experiencia en la Organización Internacional del Café, contactos y colaboración con expertos de café de todo el mundo, y una capacidad *sui generis* para contribuir a mejorar los factores que afectan la calidad del café desde la semilla a la taza.

Antes de sus labores en Londres, el Sr. Feria Morales fue profesor de Ciencias de Alimentos por ocho años en México, donde desarrolló cursos y condujo investigaciones en las áreas de tecnología de alimentos, nutrición, control de calidad, control de sanidad de alimentos y evaluación sensorial. También trabajó con Nabisco coordinando todos los procedimientos de control de calidad en su laboratorio y fábrica en la Ciudad de México.

El Sr. Feria Morales obtuvo su grado de master en tecnología de alimentos de la Universidad de California en Davis. Ha publicado 38 artículos sobre el manejo post cosecha del café. Es ciudadano de México y domina el español y el inglés.

3. Asesor en Administración de Extensión

El Asesor en Administración de Extensión coordinará el Componente de Transferencia de Tecnología, tal como lo propone el Consorcio ACIDI. El y su contraparte, el Director de la División de Asistencia Técnica, reportarán al Jefe de Grupo y al Director Ejecutivo sobre asuntos y actividades relacionados con la transferencia de tecnología. Coordinarán de cerca con sus colegas de las unidades de investigación y estudios económicos, el desarrollo de una metodología de enfoque de sistemas.

En estrecha colaboración con su contraparte, el Asesor en Administración de Extensión, asesorará a la gerencia de PROCAFE y a la División de Asistencia Técnica, en:

- guiando el trabajo de los extensionistas en el inventario tecnológico inicial;
- desarrollo de planes y sistemas de manejo en el área de transferencia de tecnología;
- desarrollo de la capacidad de la División de Adiestramiento en el entrenamiento dentro de la institución, sobre las metodologías de GATs y de sistemas;
- servir de enlace, y a la vez adaptar la metodología GAT, con las personas correspondientes en las gremiales;
- supervisar la selección y diagnóstico de las áreas de GAT;
- organizar GATs;
- desarrollar el uso de métodos de adiestramiento y materiales para GATs;
- concertar consultorías a corto plazo en las áreas de adiestramiento en

comunicación, desarrollo de materiales y adiestramiento de extensionistas;

- colaborar con los profesionales de crédito en la promoción del enfoque de crédito administrado con bancos y con beneficiadores de ABECAFE; y
- la evaluación y desarrollo de agentes y actividades de GAT.

El Sr. Eduardo Andrade es un experto en Comunicaciones Agrícolas, transferencia de la tecnología del café y adiestramiento, con cerca de 30 años de experiencia profesional. Durante 10 años desarrolló y manejó el componente de adiestramiento y transferencia de tecnología del proyecto PROMECAFE. Diseñó la metodología GAT, adaptándola en su trabajo con pequeños productores de café en Guatemala y Honduras. Evaluadores independientes elogiaron el modelo por su contribución significativa a los extraordinarios avances en la tecnificación, productividad y rentabilidad de los productores participantes. Bajo el proyecto PROMECAFE, el Sr. Andrade también realizó adiestramiento en comunicaciones, metodologías de extensión y facilitación de grupos rurales para agentes de transferencia de tecnología en México, Centroamérica y la República Dominicana.

El Sr. Andrade cuenta, además, con experiencia en investigación de café. De 1975 a 1978 fungió como investigador de Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Costa Rica, analizando los aspectos socio-económicos y de comunicaciones de los sistemas de producción que estaban siendo desarrollados para pequeños agricultores. Condujo investigación en el campo y colaboró en el diseño de paquetes de tecnología apropiada. Al mismo tiempo que tenía esta posición de investigación, el Sr. Andrade era también profesor de comunicaciones agrícolas en la Universidad de Costa Rica.

El Sr. Andrade tiene una extensa experiencia en consultoría, y ha llevado a cabo numerosos análisis, evaluaciones, estudios y programas de adiestramiento en comunicaciones y extensión agrícola para entidades tales como A.I.D., Banco Interamericano de Desarrollo, los gobiernos de Costa Rica y Panamá, y el IICA.

El Dr. Gilberto Vejarano es el candidato alterno para el puesto de Asesor en Administración de Extensión. Tiene más de 25 años de experiencia en las áreas de extensión agrícola, comunicaciones, y educación de adultos. En el cargo de Coordinador Regional del Proyecto de PROMECAFE por ocho años, el Dr. Vejarano diseñó y dirigió entrenamiento en áreas tales como la metodología GAT, validación tecnológica, análisis económico de tecnología de producción, y producción de café. En Colombia ha realizado actividades similares y dictado clases universitarias en comunicaciones. El Sr. Vejarano tiene un doctorado en comunicaciones de la Universidad del Estado de la Florida.

4. Microeconomista

El Microeconomista del Consorcio coordinará el Componente de Transferencia de Tecnología, tal como lo ha propuesto el Consorcio ACIDI. El y su contraparte, el Director de la Unidad de Estudios Económicos, responderán al Jefe de Grupo y al Director Ejecutivo, sobre asuntos y actividades económicas. Durante el desarrollo de la metodología de enfoque de sistemas, ellos mantendrán una coordinación estrecha con sus colegas en las unidades de investigación y asistencia técnica.

El Microeconomista asistirá a la Unidad de Estudios Económicos y a su Director en:

- supervisar el análisis económico en el inventario tecnológico inicial y subsiguientes procedimientos de validación;
- desarrollar planes y sistemas de manejo en el área de la Unidad de Estudios Económicos;
- la incorporación/análisis de información económica en el estudio de base;
- definir la estructura socio-económica del sector cafetalero;
- desarrollar la capacidad de la División de Adiestramiento de llevar a cabo entrenamiento dentro de la institución, en análisis de costo-beneficio y en otras técnicas económicas;
- servir de enlace al personal de economía del Consejo Nacional del Café y de las gremiales;
- supervisar el desarrollo de publicaciones periódicas sobre economía;
- organizar los GATs;
- preparar y utilizar métodos y materiales de adiestramiento para fortalecer las habilidades de los economistas de planta; y
- organizar consultorías a corto plazo para diseñar la base de datos económicos y dirigir estudios sobre el mercado de tierras y de mano de obra.

El Dr. da Cruz es un economista agrícola de vasta experiencia, con más de 15 años de trabajos en investigación agrícola y en la planificación y desarrollo de organizaciones de

investigación y extensión agrícola. Es investigador principal de la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA) desde 1979, ha publicado docenas de estudios analizando el impacto económico de la investigación y prácticas agrícolas. En su trabajo ha utilizado técnicas tales como desarrollo de presupuestos de cultivos, simulaciones matemáticas y modelos económicos. Ha usado extensivamente los datos de censos para analizar el impacto de la investigación y extensión sobre oferta de productos y demanda de insumos. También ha llevado a cabo análisis a nivel macro sobre el alcance de la tecnología en Brasil y el Cono Sur.

Además de su amplia experiencia en análisis económico, el Dr. Da Cruz ha estado involucrado con planificación estratégica y desarrollo institucional para varias organizaciones de transferencia de tecnología agrícola. En su país natal (Brasil), ha formado parte de equipos interdisciplinarios en la preparación del primer Plan Maestro y subsecuentes Planes Estratégicos para EMBRAPA, y colaboró como Jefe de su división de Estudios de Planificación por dos años. Ha llevado a cabo una evaluación económica de PROMECAFE y ha colaborado como analista económico del proyecto Programa de Reestructuración Institucional del Sector Agropecuario (PRISA) en El Salvador.

El Dr. Da Cruz cuenta con un Ph.D. en Economía Agrícola de la Universidad de Londres, y ha dictado cursos en materias tales como metodología para el análisis económico de investigación y extensión, administración de fincas, análisis de riesgos agrícolas mediante el uso de computadoras, métodos de medición de los beneficios de la investigación en universidades e institutos de investigación en El Salvador, Brasil, Perú, Estados Unidos e Israel. Además de su lengua nativa, el portugués, el Dr. Da Cruz habla inglés, español, francés y alemán.

5. Asesor en Crédito

El Asesor en Crédito coordinará el acceso al componente de crédito como ha sido propuesto por el Consorcio ACDI. El tendrá la responsabilidad primaria de:

- Colaborar con los profesionales en transferencia de tecnología en la elaboración de los diferentes paquetes tecnológicos en la manera y contenido necesario para la aplicación de la metodología de crédito administrado.
- Preparar los requisitos de crédito, incluyendo proyecciones de flujo de caja sobre el monto de préstamos para cada paquete tecnológico para determinar plazos y períodos de gracia para el principal e intereses, cuando esto sea necesario.

- **Organizar el Comité Coordinador de Crédito.**
- **Promover la participación de los beneficiadores de café en la intermediación de préstamos para renovación de cafetales de pequeños agricultores.**
- **Negociar con el Banco Central la disponibilidad de recursos crediticios para renovación y un diferencial apropiado para los bancos y los beneficiadores que intermedien préstamos de renovación.**
- **Darle seguimiento al flujo de crédito en 1993 para pequeños y medianos productores de café.**
- **Ayudar a los bancos a utilizar el enfoque de crédito administrado en sus procedimientos de préstamos, con énfasis particular en la coordinación de la planificación y desembolso de los créditos con el personal de asistencia técnica de PROCAFE.**
- **Dirigir actividades de entrenamiento, con el apoyo de un consultor a corto plazo, en crédito administrado para los extensionistas, agentes de crédito y productores de café.**
- **Diseñar y poner en marcha, con la ayuda de un consultor de corto plazo, de un sistema de información de crédito.**
- **Ayudarle, con el apoyo de un consultor a corto plazo, a UCAFES y a los beneficiadores de café a tener la capacidad de intermediar préstamos para renovación de cafetales.**
- **Conducir una evaluación anual sobre el acceso al componente de crédito.**

El Sr. Pedro Negrón es un especialista en Crédito Agrícola con más de 25 años de experiencia profesional, incluyendo diez años en El Salvador. El tiene una vasta experiencia en el diseño y ejecución de programas de crédito, incluyendo la metodología de crédito administrado que ha tenido éxito en la ejecución de proyectos de renovación de café en Honduras y El Salvador. El Sr. Negrón tiene un conocimiento a fondo del sistema bancario salvadoreño que será llamado a otorgar préstamos de renovación de café, y en particular el Banco de Fomento Agropecuario que sin duda jugará un papel importante en otorgar estos préstamos a los pequeños productores de café. Su reciente experiencia como Asesor de Crédito al Banco Central de Reserva de El Salvador en la movilización de recursos crediticios para el sector reformado a través del sistema bancario, será de gran

valor en la implementación del Componente de Crédito del Consorcio ACDI.

Proponemos como candidato alternativo al Sr. Alfonso Zuniga, con siete años de experiencia en crédito en El Salvador, incluyendo cuatro años como Asesor de Crédito al Banco Central de Reserva, colaborando con el Sr. Negrón en la implementación de la línea de redescuento de US\$60 millones para el sector reformado, y colaboró en el diseño y ejecución del fondo de garantía agropecuario y en el sistema de información de crédito usado para darle seguimiento a los flujos de crédito. El Sr. Zuniga prestó asesoría similar a los bancos que extienden crédito agrícola en Honduras. Tiene una maestría en Administración de Empresas del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.

6. Especialista en Servicios de Proveeduría

El Especialista en Servicios de Proveeduría será responsable de la planificación de compras y suministros; de las especificaciones de proveeduría; del trabajo con el personal de PROCAFE en el desarrollo de planes de proveeduría, sistemas y manuales consistentes con las reglas y reglamentaciones de USAID/PROCAFE; de la liberación de productos a través de aduana y adiestramiento del personal correspondiente de PROCAFE en todas las áreas relacionadas con proveeduría.

Esta persona debe tener un mínimo de cinco años de experiencia en el desarrollo y gerencia de sistemas de proveeduría, incluyendo experiencia internacional. Asimismo, debe contar con experiencia en proveeduría de suministros agrícolas, equipo de laboratorio y vehículos. Debe contar con habilidad demostrada para relacionarse con el personal de contraparte y experiencia en proporcionar asistencia técnica y facilidad demostrada de trabajo en equipo. Debe dominar el inglés y español.

El Sr. John Wolff, M.A. tiene 24 años de experiencia en la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de actividades de desarrollo internacional, incluyendo 10 años de servicio como consultor de A.I.D. y proyectos de Organizaciones Voluntarias Privadas (OVP) en el área de operaciones, logística y proveeduría. En su capacidad de consultor ha dirigido y participado en exitosos equipos de proyecto en varios países de América Latina, demostrando gran habilidad y flexibilidad interpersonal. Ha desarrollado planes de proveeduría y compra de insumos agrícolas, vehículos y equipo pesado de construcción, y también ha dado adiestramiento en asignación de suministros, logística y proveeduría. Tiene grados de Master en Administración de Empresas y Gerencia Internacional. Asimismo habla español fluido.

Hemos propuesto al Sr. Alejandro Medina como candidato alterno para el cargo de Especialista en Servicios de Proveeduría. El Sr. Medina tiene más de 18 años de experiencia en manejo de proveeduría, principalmente en América Latina. Ha trabajado extensamente en proyectos financiados por USAID en El Salvador, y tiene un vasto conocimiento de las reglamentaciones FAR. Actualmente es Asesor en Proveeduría del contrato FHS que tiene CCC. Su contrato expira antes de la fecha de inicio del proyecto de PROCAFE.

B. Consultores a Corto Plazo

El Consorcio ACDI proporcionará, de acuerdo a las necesidades, asistencia a corto plazo en áreas solicitadas por PROCAFE y el equipo de asistencia técnica. Tanto ACDI como IICA tienen bases extensas de datos para identificar expertos en un amplio rango de campos. Fuera de estas bases de datos, el Consorcio cuenta con una amplia red de contactos a través de los agronegocios miembros de ACDI así como los programas respectivos de IICA y sus oficinas en 32 países de la región. ACDI ha llenado satisfactoriamente, y en breve término, solicitudes de asistencia de un extenso número de proyectos multidisciplinarios en el exterior, y frecuentemente recibe llamadas de otras firmas solicitando ayuda para localizar asistencia a corto plazo. Un informe final se preparará, de acuerdo al formato de USAID, después de cada misión a corto plazo.

Aunque una lista definitiva de las consultorías necesarias será elaborada a través de los esfuerzos de planificación de los asesores a largo plazo del Consorcio y de sus contrapartes en PROCAFE, hemos identificado un número de probables áreas en las cuales el proyecto podría necesitar apoyo de consultores. Los candidatos calificados en estas áreas se presentan en los Cuadros de Personal a Corto Plazo que siguen. Estos candidatos, cuyas hojas de vida se presentan en el Volumen II son representativos del calibre y calidad técnica de los consultores que el Consorcio puede involucrar aprovechando sus redes profesionales. Aunque estos candidatos y áreas de competencia son ilustrativos, todos los candidatos enumerados han expresado su interés en el proyecto y han dado su permiso de incluirlos en la propuesta.

SHORT-TERM STAFFING MATRIX	RESEARCH					EXTENSION/TRAINING				ECON/CREDIT		ADMINISTRATION								
	Coffee Specific Experience	El Salvador/Central American Experience	Pest Management	Environment	Agron/Soils	Genetics	Post Harvest/Marketing	Training of Trainers	Training Needs/Program Design	Communications Media & Theory	Extension	Farm Administration/Management	Economics - Micro, Macro, Labor, Statistics	Ag Credit	Strategic Planning	Organizational/Admin. Development	MIS	Public Relations Promotion	Library Management	Procurement/Logistics
Luis A. Ampuero Ramos		•					•													
Duke Banks III		•																		
Brian R. Barnett		•						•							•	•				
R. Albert Berry	•	•						•					•		•	•				
Eliemer Bormemiza Steiner		•																		
Greta R. Boye	•	•										•								
Gerardo Budowski		•						•							•					
Ketry Joseph Byrnes	•	•						•							•	•				
Gloria Ruth Calderon	•	•					•													
Roberto Carrnargo	•	•																		
Marco Castro	•	•	•																	
Carlos Fdo. Campos Gonzales	•	•														•				
Albertus Bernardus Eakes	•	•																		
Rodolfo Augusto Estrada	•	•																		
Ronald Enrique Estrada	•	•	•																	
Kim G. Glenn	•	•																		

SHORT-TERM STAFFING MATRIX	Coffee Specific Experience		El Salvador/Central American Experience		RESEARCH						EXTENSION/TRAINING				ECON/CREDIT		ADMINISTRATION						
					Pest Management	Environment	Agron/Soils	Genetics	Post Harvest/Marketing	Training of Trainers	Training Needs/Program Design	Communications Media & Theory	Extension	Farm Administration/Management	Economics - Micro, Macro, Labor, Statistics	Ag Credit	Strategic Planning	Organizational/Admin. Development	MIS	Public Relations Promotion	Library Management	Procurement/Logistics	
Nancy Glover	•		•			•					•												
William Greenwood	•		•								•												
Sam H. Ham										•	•												
Andre Helfenberger	•		•								•			•									
Thomas C. G. Henderson	•		•												•								
Franz Werner Henzle Penados	•		•								•												
Saul Hernandez-Gaya	•		•										•										
Ana Vilma Herrera	•		•								•												
Michel Jacquet	•		•																				
Salim Janna	•		•																				
Jose Fernando Jaramillo	•		•								•												
Denis V. Johnson			•							•													
Thomas C. Kerr	•		•										•										
Rafael Ernesto Mata Pereira	•		•																				
Mary C. Muller	•		•								•												
Steven D. Orr			•												•								
Augusto Oyarola Toscano	•		•																				•

	SHORT-TERM STAFFING MATRIX		RESEARCH					EXTENSION/TRAINING				ECON/CREDIT		ADMINISTRATION						
	Coffee Specific Experience	El Salvador/Central American Experience	Pest Management	Environment	Agron/Soils	Genetics	Post Harvest/Marketing	Training of Trainers	Training Needs/ Program Design	Communications Media & Theory	Extension	Farm Administration/ Management	Economics - Micro, Macro, Labor, Statistics	Ag Credit	Strategic Planning	Organizational/ Admin. Development	MIS	Public Relations Promotion	Library Management	Procurement/Logistics
Hugo Penagos	•	•	•	•																
Guido Picon	•	•																		
Rafael Piedri-Oms	•	•		•			•													
Ricardo R. Ramirez		•		•																
Victor Revilla	•	•											•							
Carlos A. Rivas	•	•						•												
Aldelmo Ruiz		•		•																
Bertrand Salloe	•	•	•	•																
Robert L. Schulte																				
David Gustavo Soriano		•																		
Leocadio Soto-Rivera		•						•												
Alice M. Spitzer		•						•												
Vincente Suarez-Perez		•						•												
Hernando Ureña Brenes	•	•			•															
German Vargas		•		•																
Ana Cecilia Velasco	•	•																		
Svetlana Zavgornidiya																				





VI. Un Plan Alternativo

En su Solicitud de Propuestas (RFP), la Misión USAID ha especificado claramente las funciones y niveles de esfuerzo de los asesores a largo plazo que participan en el proyecto. Nuestra propuesta responde a lo que propone la Misión. Al mismo tiempo la RFP invita a creatividad y nuevas ideas de parte de los oferentes. Hemos propuesto ya algunos cambios y adiciones al proyecto descrito en la RFP, cambios que ofrecemos con espíritu de diálogo y deseos de éxito para el proyecto:

- especificación de las posibles áreas en las cuales PROCAFE y el proyecto buscarán asistencia técnica de corto plazo e identificación de candidatos calificados interesados en responder a estas necesidades;
- adición de un componente de adiestramiento al proyecto, que será supervisado por el Jefe de Grupo y el Asesor Superior de Investigación y apoyado por expertos en adiestramiento de las oficinas de ACDI e IICA; y
- propuesta de un arreglo financiero para compras de suministros similar al que ya tiene CCC con la Misión de USAID/El Salvador, arreglo que podría estirar los recursos del proyecto. (Ilustración VII-1).

En este Capítulo proponemos una última alternativa para consideración de la Misión. Mientras que el Proyecto Transferencia de Tecnología del Café ha sido aprobado para cinco años, la RFP refleja planes para un esfuerzo de tres años, con expertos de investigación programados para 18 meses. Es este período suficiente para lograr las metas del proyecto? Para dar contestación a esta pregunta es necesario sopesar dos consideraciones importantes.

Primero que todo, el café es un cultivo perenne de sólo una cosecha al año. El cultivo es fuertemente influenciado por factores tales como el clima y mejoras tecnológicas, pero a más largo plazo que otras plantas. Por ejemplo, las lluvias de un año afectan la cosecha del año siguiente. Similarmente, las variedades de maduración más precoz requieren al menos tres años para producir su primera cosecha. Debido a este intervalo entre causa y efecto, los técnicos que trabajarían con el café durante 18 meses no verían el fruto de sus esfuerzos. Sólo serían testigos de una cosecha, o tal vez dos, y en tal forma tendrían mínima oportunidad de responder a las lecciones que la cosecha provee.

Segundo, para responder a las necesidades de asistencia externa del proyecto una vez que los técnicos residentes se retiren, la RFP ha programado 121 persona-meses de asistencia de corto plazo. En 36 meses esto representa un promedio de 3.6 individuos prestando asesoría de corto plazo en cualquier momento dado. Y durante la segunda mitad del proyecto no habrá

asesor de largo plazo para programar, asistir y colaborar con los consultores que trabajan en el Componente de Investigación. En la práctica esto podría crear una pesadilla logística. Substantivamente hablando, los miembros del personal de PROCAFE estarán fuertemente presionados para poder absorber los hallazgos y asesoría de tanta gente.

Los técnicos de investigación en consecución de grados de Maestría crean otra inquietud práctica. Debido a que estos programas tienden a durar dos años, aún cuando el segundo año se realice en El Salvador en investigación en el campo, estos técnicos de PROCAFE no tendrán el tiempo suficiente para trabajar con sus asesores correspondientes si estos últimos se van en 18 meses. El Componente de Investigación del proyecto estará limitado en uno de sus más importantes objetivos, la transferencia de conocimiento, experiencia y percepción del proyecto entre los asesores y sus colegas de PROCAFE. Con estas inquietudes en mente, el Consorcio ACIDI pone a su consideración un nivel de esfuerzo alternativo tal como se ilustra en la Figura VI-1.

Figura VI-1
Nivel de Esfuerzo del Plan Alternativo

Aesor	Persona-Meses	Llegada/partida, por Trimestre del Proyecto
Jefe de Grupo	45	T1 - T15
Genetista de Plantas	30	T1 - T12
Científico de Suelos	24	T1 - T08
Aesor en Post Cosecha	30	T2 - T11
Aesor en Medio Ambiente	30	T2 - T11
Aesor en Manejo de Plagas	30	T5 - T14
Aesor en Administración de Extensión	36	T1 - T12
Microeconomista	36	T1 - T12
Aesor en Crédito	30	T1 - T10
Aesor en Servicios de Proveeduría	12	T1 - T04
	Sub Total	
	<u>303</u>	
Aesores de Corto Plazo		
Aesor Superior de Investigación	20	
Otros	30	
	TOTAL	
	<u>353</u>	

La ampliación del período del Jefe de Grupo con nueve meses adicionales, le permitirá estar presente y programar la asistencia de corto plazo hasta la cuarta cosecha inclusive. La ampliación de la vida del proyecto también nos permite un mejor escalonamiento de la llegada de los asesores de investigación y aún darles a ellos tiempo suficiente para interaccionar entre sí. El Genetista de Plantas y el Científico en Suelos están programados para llegar primero, ya que sus alcances de trabajo están más estrechamente vinculados a nuestras prioridades para el primer año: la iniciación del proceso de renovación. Los retos más inmediatos bajo esta actividad son:

- rápidamente diseñar un plan viable de renovación, una actividad en la cual PROCAFE puede sacar provecho de la asistencia a corto plazo de un técnico experimentado como es Hernando Ureña;
- incorporar las variedades más eficientes dentro del plan de renovación, una actividad donde un genetista con experiencia como la de Jorge Echeverri constituirá una enorme ayuda; y
- atacar la acidez actualmente existente en los suelos de café en El Salvador, actividad en la cual un científico de la estatura de German Valencia será de gran utilidad.

Los asesores en Post Cosecha y en Medio Ambiente serán de gran utilidad si llegan justo antes de iniciarse la cosecha de café y se quedan por dos cosechas más. El asesor en el Manejo de Plagas está programado para llegar en el segundo año, no porque sus tareas sean menos significativas, sino porque el enfoque del primer año de actividades será hacia la renovación. Su pericia será de mayor utilidad una vez iniciado el proceso de renovación y cuando las nuevas plantas ya hayan empezado a crecer. Finalmente, reconociendo la importancia del papel que juega el análisis económico y el acceso de los pequeños productores al crédito en determinar el éxito de PROCAFE, así como en la transferencia de conocimiento y habilidades requeridos en estas áreas, proponemos asimismo estadías más largas para el Microeconomista y el Asesor en Crédito.

En la mayoría de los casos, los cambios que proponemos no afectarán las tareas asignadas a estos asesores. Más bien, garantizarán que cada uno de los asesores técnicos esté presente de dos a tres cosechas. En 18 meses sus resultados, observaciones y recomendaciones serán de naturaleza más preliminar que aquellas que se formulan después de dos o tres cosechas de experiencia. El tiempo adicional en el país incrementará asimismo la probabilidad de que los colegas de PROCAFE aumenten su capacidad a través de la interacción con los asesores y que el trabajo iniciado bajo este proyecto continúe después de que se hayan retirado los asesores. Por ejemplo, es extremadamente optimista esperar que el Científico en Suelos o el Asesor en Manejo de Plagas puedan ajustar sus recomendaciones, tomando en cuenta las condiciones físicas y económicas de El Salvador, y transferir con éxito estos hallazgos y técnicas a los técnicos de

PROCAFE durante solamente 18 meses.

Existe, sin embargo, al menos un área en la cual los cambios que proponemos podrían ampliar el alcance de trabajo del proyecto. El incremento del nivel de esfuerzo de los asesores en Post Cosecha y Medio Ambiente, permitirá al equipo del proyecto asistir a PROCAFE en el desarrollo de un beneficio experimental. Muchos de los beneficios en El Salvador dependen de equipos obsoletos, ineficientes en consumo de energía y en el desempeño de sus funciones, actividades que se manejan fácilmente con el tipo de equipos usado en países vecinos - por ejemplo, la separación de la cerezas de café verde de las maduras. Un beneficio experimental podría ser extremadamente útil en la identificación, prueba e instrucción de beneficiadores en nuevas tecnologías y maquinarias.

Un asesor con experiencia en Post Cosecha, tal como Alejandro Feria, será de gran ayuda en la identificación de tecnología apropiada y en el establecimiento de un beneficio experimental en PROCAFE. A través de investigaciones en este beneficio, él podrá también trabajar con los técnicos de PROCAFE en documentar las tasas de conversión cereza-a-pergamino y pergamino-a-oro. Cinco libras de café cereza maduro dan, en promedio, una libra de café oro procesado, la forma de café para exportación. Los beneficiadores tienden a pagar a los productores de acuerdo a esta tasa promedio de conversión. Sin embargo, actualmente hay una fluctuación significativa en los rendimientos cereza-a-oro, dependiendo de la variedad de un lote específico de café y de la altitud en la cual se ha cultivado. Esta fluctuación da por resultado que los productores más eficientes sean subpagados, y los menos eficientes sobrepagados. A través de experimentos con diferentes variedades de café, en diferentes altitudes y regiones, PROCAFE podría generar una base de datos más desagregada sobre promedios de rendimiento, que a su vez podría crear un incentivo de mercado para que los productores sean más eficientes.

El aumento del nivel de esfuerzo del Asesor en Medio Ambiente, le dará la oportunidad de incorporar experimentos de medio ambiente dentro del beneficio de PROCAFE. Estos experimentos buscarán soluciones a algunos de los problemas más apremiantes que encara la industria del café de El Salvador:

- diseño de beneficios que requieran menos agua;
- desarrollo de métodos de reciclaje de agua y de purificación de los desechos líquidos antes de que lleguen a los ríos y arroyos;
- manejo de los desechos sólidos, incluyendo el uso de la cáscara del café como fuente energética; y
- diseño de beneficios más eficientes en su consumo de energía, minimizando el uso de leña como fuente de energía.

En resumen, el Consorcio ACDI propone esta alternativa para que la Misión USAID/El Salvador considere si tales cambios pueden contribuir a una asesoría más efectiva, a mejoras más significativas en el campo, a un desarrollo más profundo de los recursos humanos de PROCAFE, y a actividades útiles tales como el beneficio experimental, el cual sería difícil realizar en un período de tiempo más corto.





1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

VII. ADMINISTRACIÓN Y MANEJO del PROYECTO

En la ejecución del Proyecto Transferencia de Tecnología del Café, ACDI observará los principios operativos desarrollados durante 30 años de trayectoria de trabajo con USAID y otras agencias, poniendo énfasis en la realización de una administración de proyectos responsable que permanezca tanto comprometida con las metas del Proyecto, como sensible a las cambiantes necesidades de las instituciones privadas involucradas, el Gobierno de El Salvador y USAID/El Salvador.

A. Estructura Global de la Administración

ACDI acepta la responsabilidad global de la ejecución del contrato. Sólo ACDI y su Jefe de Grupo responderán directamente a USAID/El Salvador. Sus subcontratistas— IICA, STC y CCC— informarán a ACDI. ACDI proporcionará el apoyo técnico, administrativo y financiero, que es crucial para un proyecto de este alcance y complejidad. Uno de los roles principales de la oficina sede de ACDI será el de asegurar que todos los participantes en el proyecto estén involucrados activamente, trabajando en equipo y concentrando sus esfuerzos enfocados hacia los objetivos del proyecto.

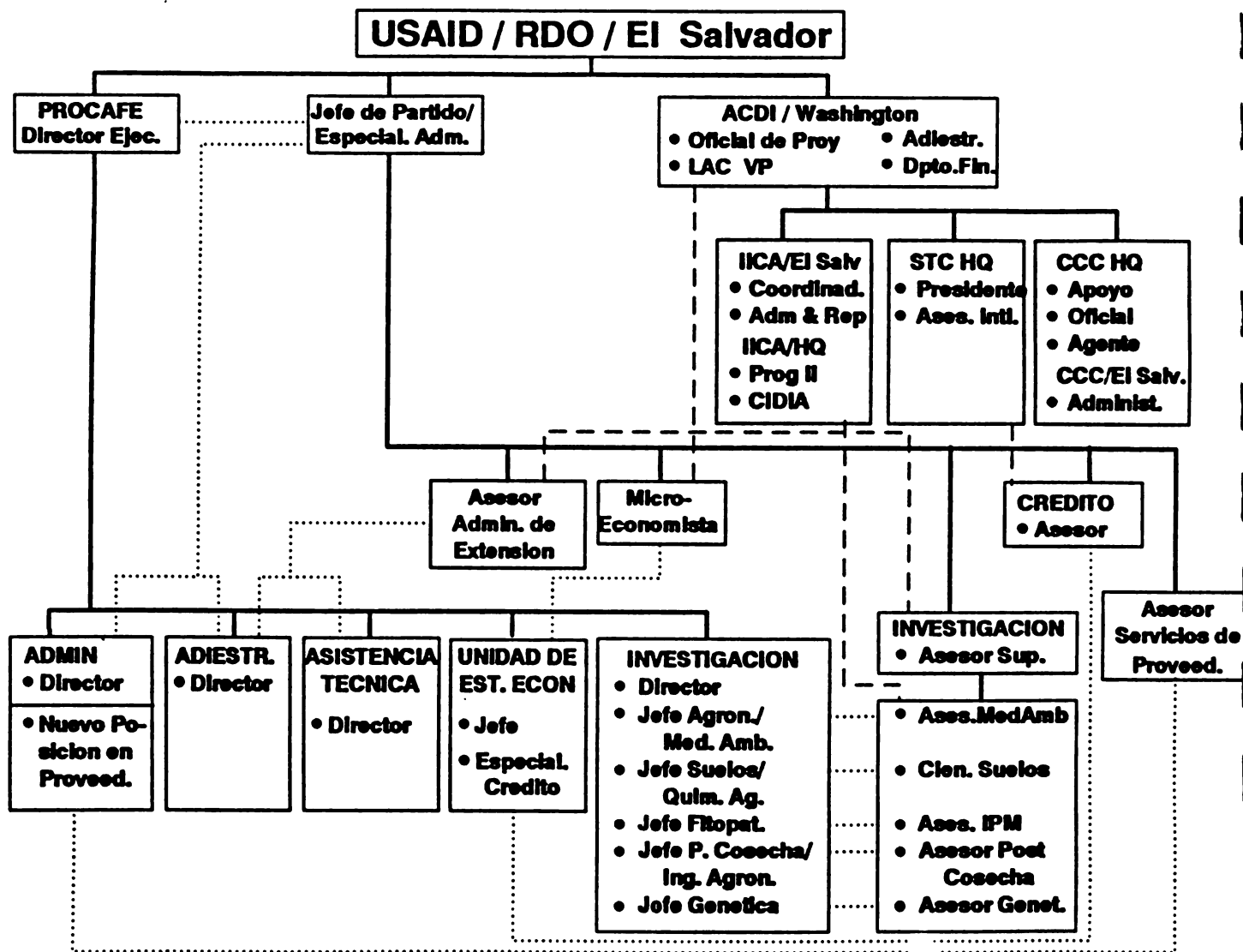
ACDI tiene la capacidad y experiencia para llevar a cabo la administración y estas actividades de apoyo. En la actualidad participa en la ejecución de más de 25 proyectos a largo plazo para USAID alrededor del mundo y está involucrada en consorcios en ocho de ellos. En la Franja Occidental del Río Jordán y en Gaza, por ejemplo, ACDI administra tres subcontratistas y un personal de proyecto que incluye trece profesionales.

ACDI administrará el proyecto en colaboración con su Consorcio y el Jefe de Grupo, con la supervisión del Oficial del Proyecto de USAID. ACDI buscará nuevas ideas de una variedad de fuentes, tales como el proyecto PROMECAFE de IICA, los hallazgos de instituciones del café que le colaboran, como el Instituto de Investigaciones de Café y Cacao/Centro de Cooperación Internacional en Investigaciones para el Desarrollo (IRCC/CIRAD), el trabajo de ISAAA y las cooperativas de agronegocios miembros de ACDI.

La Figura VII-1 ilustra la estructura global de la administración y manejo del proyecto. En la Figura, las líneas continuas representan líneas de autoridad, las líneas de guiones indican relaciones de empleo y arreglos de apoyo dentro del Consorcio, y las líneas punteadas ilustran probables relaciones de contraparte entre los asesores a largo plazo y el personal de PROCAFE, así como la interacción entre los miembros del Consorcio. Los detalles de tales arreglos y relaciones se explican en el presente capítulo.

FIGURA VII-1

Estructura de la Gerencia del Proyecto



B. Relaciones Entre ACDI y Subcontratistas: Un Enfoque de Consorcio

ACDI, IICA, STC y CCC conjuntamente proporcionarán apoyo técnico al Proyecto Transferencia de Tecnología del Café. ACDI seleccionó a estos subcontratistas en base a los recursos que aportarán al proyecto:

- amplia experiencia en actividades de investigación y extensión, con organizaciones de pequeños agricultores del sector privado, y con las instituciones involucradas en este proyecto;
- una exitosa trayectoria en la ejecución de los enfoques de sistemas, GAT y crédito manejado para apoyar a los productores de café en la región;
- vínculos formales con empresas prósperas de agronegocios e instituciones de investigación y extensión: las empresas de "Fortune 500" y cooperativas regionales de agronegocios miembros de la junta de ACDI y con intereses comerciales en la región, el programa ISAAA de la Universidad de Cornell, el proyecto PROMECAFE y la extensa biblioteca del IICA sobre café, los institutos de investigación del café que colaboran con IICA, como por ejemplo IRCC/CIRAD de Francia; y
- muchos años de participación en la ejecución de promoción, investigación y extensión del café, crédito agrícola, proyectos de desarrollo organizacional de agricultores en Latinoamérica, y las ideas, lecciones, y la capacidad de implementación que se adquirieron en esos años.

A raíz de estos atributos, ACDI considera el Consorcio como un componente interactivo del proyecto. A través de contactos informales regulares y reuniones periódicas, los miembros del Consorcio sacarán provecho de sus experiencias complementarias y visión compartida para identificar y alentar las fortalezas del proyecto, y para formular recomendaciones específicas de mejoramiento. El Consorcio servirá como recurso colaborativo y pro-activo para el Jefe de Grupo y el proyecto proporcionando lineamientos políticos, monitoreo y retroalimentación oportuna.

ACDI ya ha alentado esta relación constructiva en la preparación de la presente propuesta. Nuestra estrategia básica surgió de un proceso de análisis compartido y discusiones francas. Al proporcionar la asistencia técnica requerida, los miembros del Consorcio se complementarán uno a otro, con cada organización participante asumiendo responsabilidad de los elementos específicos en los cuales tiene pericia demostrada.

En el Consorcio, ACDI se encargará de los componentes de **Transferencia de Tecnología, Economía y Administración**, así como de las actividades de **Adiestramiento** a realizarse en

estas áreas. IICA proporcionará los asesores en Investigación y la supervisión del entrenamiento en las áreas de investigación técnica. STC tendrá la responsabilidad primordial por el componente de Crédito, y CCC se responsabilizará por el componente de servicios en Proveeduría.

ACDI proporcionará tres asesores a largo plazo - el Jefe de Grupo y el Asesor en Administración de Extensión durante tres años, y el Microeconomista durante dos años. (Estos niveles de esfuerzo aumentarán si el proyecto decide ejecutar el plan alternativo presentado en el Capítulo VI). ACDI también proporcionará los servicios a medio tiempo del Asesor Superior en Investigación para asegurar que este equipo grande tenga el apoyo necesario en las áreas de seguimiento, apoyo técnico e identificación y solución de problemas. ACDI contratará cualquier personal de apoyo necesario, incluyendo un Asistente Administrativo, una Secretaria y un Contador. ACDI también proporcionará hasta 37 persona-meses de asistencia a corto plazo - además de la asistencia proporcionada por el Asesor Superior en Investigación - en las áreas solicitadas por PROCAFE, el Jefe de Grupo y los asesores a largo plazo de ACDI.

IICA proporcionará un Asesor en Medio Ambiente, un Asesor en Ciencia de Suelos, y Asesores en Genética de Plantas, Manejo de Plagas y Manejo Post Cosecha, cada uno por un período de 18 meses. Según sea necesario, suministrará asimismo hasta 45 persona-meses de asistencia técnica a corto plazo en el área de investigación del café. IICA asegurará que cada consultor sea informado apropiadamente y que se prepare el informe final de acuerdo a los requisitos de USAID. STC proporcionará el Especialista en Crédito por dos años y hasta quince persona-meses de asistencia técnica a corto plazo en finanzas y crédito de acuerdo a los mismos procedimientos de IICA.

CCC proporcionará el Asesor en Servicios de Proveeduría por doce meses y hasta seis persona-meses de asistencia técnica a corto plazo. Después del primer año de trabajo del proyecto se prevee que el personal de PROCAFE estará en capacidad de llevar a cabo todas las actividades de proveeduría, con un apoyo externo limitado - visitas semestrales de aproximadamente dos semanas cada una - en las áreas de planificación y procedimientos de proveeduría, evaluación de actividades de proveeduría, manejo de inventario y el sistema de control de proveeduría.

C. Administración en El Salvador

1. Dirección de los Asesores a Largo Plazo

El candidato de ACDI para el cargo de Jefe de Grupo, Hugo Valdés, ha dirigido, con éxito, un programa de investigación y extensión del sector privado con un personal de 350 técnicos. El Sr. Valdés está dispuesto a permanecer al frente del proyecto por los 36 meses programados. ACDI delegará al Jefe de Grupo la autoridad para tomar las decisiones cotidianas del proyecto,

y la orientación necesaria para asegurar que sus decisiones reflejen los mejores intereses del proyecto, USAID/El Salvador y el Consorcio ACDI. Su actuación se examinará anualmente través de un proceso formal de evaluación.

En su calidad de Gerente, el Jefe de Grupo será responsable de monitorear el progreso de cada uno de los siete componentes: Investigación, Transferencia de Tecnología, Economía, Crédito, Administración, Servicios de Proveeduría y Adiestramiento. Cada uno de los asesores a largo plazo estará directamente bajo su supervisión; sin embargo, dado el gran número de asesores en el Componente de Investigación, el Jefe de Grupo tendrá los servicios de apoyo de Carlos Enrique Fernández para ayudarle con la supervisión de los científicos.

Como Asesor Superior de Investigación, el Dr. Fernández trabajará medio tiempo con el proyecto, residiendo como promedio un mes de cada dos en El Salvador. Como está descrito en el Capítulo V, el asistirá al Jefe de Grupo en el monitoreo y seguimiento a las actividades de investigación, y ayudará al proyecto y al personal de PROCAFE en identificar y planificar soluciones técnicas a los problemas encontrados por los diferentes departamentos de investigación. El Asesor Superior en Investigación asimismo asistirá al Jefe de Grupo en la programación de las consultorías a corto plazo - preparación de los términos de referencia, recomendación de candidatos destacados y colaboración en las consultorías y programas de adiestramiento cuando sea necesario.

Además de dirigir el equipo de trabajo, el Jefe de Grupo fungirá como contraparte del Director Ejecutivo de PROCAFE. A través de los ejercicios de planificación iniciales y de reuniones regulares, se buscará establecer una relación de colaboración estrecha. A través de esta colaboración el Director de PROCAFE y el Jefe de Grupo manejarán su respectivo personal de una manera complementaria, estimulando una relación colegiada en el trabajo en la cual los dos grupos de profesionales compartan las mismas estrategias y objetivos. La colaboración estrecha permitirá asimismo al Jefe de Grupo identificar y resolver, rápida y amigablemente, los conflictos que puedan presentarse sobre el proyecto.

En nuestra calidad de contratistas de USAID, mantendremos una comunicación estrecha con el Oficial de Proyecto de USAID. Además de la entrega oportuna de informes programados, el Jefe de Grupo se reunirá regularmente con el Oficial de Proyecto para tenerlo al tanto del desarrollo del proyecto, sus retos y sus logros. En las primeras etapas del mismo, es mas probable que se reúnan frecuentemente para discutir problemas, examinar el progreso y visitar los lugares donde se está ejecutando el proyecto. A medida que el proyecto adquiera impulso, la programación de reuniones se ajustará de acuerdo a la necesidad. Durante la vida del proyecto, las necesidades de otros proyectos y las limitaciones de tiempo del personal de la Misión se respetarán y ACIDI no tiene la intención de recargar a USAID con detalles administrativos cotidianos ni con las decisiones que son la responsabilidad del Jefe de Grupo y del Consorcio.

Con la amplia experiencia con que cuenta el Sr. Valdés, sumada a la orientación de USAID y del Consorcio, él será un valioso colega de los dirigentes de PROCAFE y en un gerente eficaz del equipo de asistencia técnica.

2. Dirección del Personal Local

En colaboración con el Oficial de Proyectos de ACDI, quien ayudará en la iniciación del proyecto, el Jefe de Grupo será responsable de reclutar y contratar el personal local de apoyo: un Contador, un Asistente Administrativo, una Secretaria/Recepcionista y un Conductor/Mensajero. El Jefe de Grupo supervisará al Contador y al Asistente Administrativo. El Asistente Administrativo supervisará a la Secretaria y al Mensajero.

3. Administración e Informes

El Asistente Administrativo se encargará de gran parte de los asuntos administrativos del proyecto: el mantenimiento de los archivos locales del proyecto, incluyendo informes mensuales de gastos preparados para ACDI por el Contador (el cual será adiestrado por ACDI en nuestro sistema de contabilidad e informes), el seguimiento de autorizaciones necesarias, proporcionando apoyo logístico e investigando cualquier información específica que se requiera para apoyar las actividades del proyecto. Esto le liberará tiempo al Jefe de Grupo para dedicarlo a la administración del proyecto y a proporcionar su pericia técnica a los componentes de Administración y Adiestramiento.

El Jefe de Grupo asegurará que los datos de base sean recolectados y actualizados, y que el plan inicial de ejecución por la duración del proyecto (incluyendo un plan de evaluación continua de la asistencia técnica), informes semestrales de progreso e informes financieros, informes especiales y planes anuales de trabajo, sean preparados oportunamente. El Jefe de Grupo presentará informes semestralmente a USAID, a PROCAFE y al Consorcio sobre el progreso del proyecto, incorporando informes de cada uno de los asesores a largo plazo. Los informes combinarán una breve descripción de las actividades del proyecto, junto con un análisis resumido sobre las variaciones, analizando los indicadores clave y explicando por qué algunos varían de las metas fijadas en las reuniones anuales de planificación con contrapartes de PROCAFE.

Los datos utilizados en estos informes se recolectarán y mantendrán en el Sistema de Información Gerencial. Según fué descrito anteriormente el SIG probablemente tendrá varios componentes, incluyendo un sistema de seguimiento para la investigación y transferencia de tecnología, una base de datos económicos, un sistema de información de crédito, y un sistema de control de adquisiciones. La colaboración ha sido programada entre el personal relevante de PROCAFE, los asesores a largo plazo y los consultores de corto plazo para asegurar el diseño efectivo y la implementación de este programa.

Los planes anuales de trabajo servirán para mantener las estrategias de actividades del proyecto enfocadas hacia los objetivos y productos del proyecto. Estos responderán a las variantes de los análisis regulares de variabilidad. Serán preparados por el equipo con la colaboración de las contrapartes de PROCAFE, en consulta con el Oficial de Proyecto de USAID, y con la aprobación del Consorcio ACDI.

4. Programación de Asistencia a Corto Plazo

En su calidad de institución contratante del Consorcio, ACDI tendrá la responsabilidad de coordinar toda la asistencia técnica a corto plazo. Los asesores del proyecto y sus contrapartes en PROCAFE identificarán las áreas que necesitan consultores. El Jefe de Grupo de ACDI tendrá la responsabilidad final de la programación, aprobación de USAID/El Salvador y de solicitar a ACDI/Washington la consecución de los consultores a corto plazo. Sin embargo, para no sobrecargar el tiempo del Jefe de Grupo, mucha de la coordinación y la preparación de los términos de referencia, será llevada a cabo por el correspondiente asesor a largo plazo, con el apoyo del Asesor Superior de Investigación. El Asistente Administrativo colaborará con los arreglos logísticos en el país.

Todas las solicitudes de asesores a corto plazo serán enviadas a ACDI/Washington, en los casos apropiados, y al correspondiente subcontratista para el reclutamiento y los procedimientos del caso. Será la responsabilidad de ACDI asegurar el flujo oportuno y efectivo de comunicaciones entre los miembros del consorcio y la rápida colocación de los consultores solicitados. El Consorcio ACDI utilizará sus bases de datos computarizadas y sus redes expansivas, para asegurar la rápida identificación de profesionales idóneos. Una gama de candidatos disponibles se le propondrán al Jefe de Grupo para su selección final. Todos los consultores de corto plazo estarán sujetos a la aprobación final del Gerente de Proyecto de USAID/El Salvador y requerirán el visto bueno de la misión para viajar a El Salvador. El personal de ACDI (o la oficina sede del miembro relevante del Consorcio) hará todos los arreglos contractuales y logísticos requeridos para destacar al consultor. Una vez concluida su misión, cada consultor presentará un informe escrito que será revisado para cerciorar el cumplimiento con los términos de referencia. Observaciones de las oficinas sede y de el equipo en El Salvador serán incorporadas en el informe final a enviarse a PROCAFE y USAID.

5. Programación de Actividades de Adiestramiento

Después de los ejercicios iniciales de planificación y presentación del primer plan anual a USAID/El Salvador, el Jefe de Grupo programará una asistencia técnica a corto plazo para llevar a cabo una evaluación de las necesidades de adiestramiento. Dependiendo de las prioridades que se identifiquen, los asesores correspondientes asistirán al Jefe de Grupo en la programación de las actividades de adiestramiento a corto y largo plazo.

Adiestramiento a largo plazo se concentrará en programas para el grado de masters. Especialistas en adiestramiento en ACIDI/Washington (en las áreas de extensión, economía y programas relacionados con administración) y en IICA/El Salvador (para el campo de investigación agrícola), identificarán e investigarán universidades que ofrezcan programas de maestría en los campos requeridos. Los candidatos y las universidades serán seleccionados por el Director Ejecutivo y el Jefe de Adiestramiento de PROCAFE, con las previas recomendaciones del Jefe de Grupo y Asesor Superior de Investigación y con la aprobación correspondiente de la Misión USAID.

ACDI velará por el cumplimiento con las regulaciones del Manual No. 10 de la AID, y los especialistas en entrenamiento de las oficinas sede de ACIDI e IICA le brindarán apoyo, a los participantes para estudios a largo plazo, en:

- concluir oportunamente los exámenes requeridos y todas las solicitudes;
- concertar programas provechosos de orientación cultural y técnica;
- llenar los formularios de seguros, impuestos y otros requisitos legales y administrativos;
- programar actividades para estudiantes con destino a los Estados Unidos bajo el plan llamado "Conozca Norte América" o conferencias y seminarios similares; y
- cualquier ayuda adicional, según se necesite.

El personal en ACIDI/Washington e IICA/El Salvador darán apoyo logístico y administrativo a los estudiantes durante su estadía en la universidad. El Oficial de Proyecto de ACIDI coordinará con el Departamento de Adiestramiento de ACIDI el apoyo a los estudiantes de extensión, economía y programas relacionados con administración. IICA/El Salvador coordinará con especialistas en adiestramiento del Programa Internacional de Generación y Transferencia de Tecnología de IICA, el apoyo a los estudiantes en los campos de investigación agrícola.

El adiestramiento a corto plazo se programará en una forma similar. El Jefe de Grupo y el Director de Adiestramiento de PROCAFE coordinarán con los asesores técnicos correspondientes y con los gerentes de PROCAFE, con el fin de asegurar que los adiestramientos prioritarios sean programados oportunamente. El coordinador de la oficina sede del miembro correspondiente del Consorcio, dependiendo del área de adiestramiento, ayudará cuando sea necesario a identificar programas, sitios y adiestradores para el entrenamiento relevante. Estos coordinadores de las oficinas sede manejarán los arreglos logísticos para adiestramiento en el exterior, y apoyarán al Asistente Administrativo y asesores técnicos correspondientes del proyecto, los cuales tendrán la responsabilidad de los arreglos para adiestramiento en El Salvador.

El departamento de adiestramiento de ACDI tiene una larga y exitosa trayectoria de coordinación de cursos de estudio y visitas de observación en los Estados Unidos y en el exterior. Sandra L. Blanchard, Vicepresidente de Adiestramiento, aporta a ese departamento más de diez años de experiencia y trabajo académico en el diseño y ejecución de programas internacionales de adiestramiento, administrando proyectos, trabajando con asuntos sobre mujeres y desarrollo y realizando investigaciones. En su capacidad de vicepresidente para entrenamiento, la Sra. Blanchard inicia y supervisa todos los arreglos para actividades de adiestramiento internacional y trabaja estrechamente con universidades y centros de adiestramiento, así como con las organizaciones miembros y afiliadas a ACDI, sobre planificación, ejecución y evaluación de programas de adiestramiento.

El IICA e IICA/El Salvador tienen experiencia extensa en programación y ejecución de programas de adiestramiento relacionados con el café. Una de las actividades básicas del *Programa II* de IICA - su programa internacional permanente de generación y transferencia de tecnología - es "adiestramiento relacionado con diseño de política, desarrollo institucional y mejoramiento de la administración de sistemas nacionales de investigación de agrícola y transferencia de tecnología" a través de su proyecto PROMECAFE, IICA desarrolló un componente fuerte de adiestramiento sobre temas tales como Producción Moderna de Café, Metodologías de Transferencia de Tecnología y Análisis Económico de Opciones Tecnológicas. A través de convenios de colaboración que IICA mantiene con IRCC/CIRAD en Francia y con el CATIE en Costa Rica, el Proyecto PROMECAFE de IICA proporcionó una beca para uno de los empleados del ISIC para obtener un doctorado en fitomejoramiento, y acceso a laboratorio para otro para completar su investigación de tesis de maestría en fitomejoramiento. Cecilia Gálvez, actual responsable de las actividades técnicas y administrativas del PROMECAFE en el país, como Coordinadora del IICA en El Salvador para el Proyecto Transferencia de Tecnología en Café, colaborará en la planificación de la capacitación relacionada con la investigación. La Sra. Gálvez posee 20 años de experiencia en el cultivo del café, su tecnología y los principales problemas actuales de El Salvador y los países centroamericanos, así como sobre las necesidades de capacitación para la modernización tecnológica. Trabajó en ISIC durante 15 años y desde 1988 labora en el IICA/PROMECAFE, donde ha tenido su cargo la organización, administración e instructoría de alrededor de 40 eventos de capacitación realizados en El Salvador, México, Centroamérica y el Caribe sobre generación y transferencia de tecnología, y más recientemente sobre proyectos, comercio y comunicaciones.

Para la definición del contenido de los cursos y seminarios, y la identificación de instructores en el exterior, cuenta con el apoyo de Juan José Osorto, Director Ejecutivo de PROMECAFE, con sede en Guatemala. Cuenta también con el respaldo de las Oficinas del IICA en los diferentes países, tanto para los contactos y trámites de viaje de los estudiantes, profesores y especialistas del IICA y además, cuenta con la colaboración de la Dirección del Programa II en cuanto a las relaciones con otros centros de investigación y enseñanza, así como del CIDIA, División de Capacitación para la identificación de las necesidades de capacitación, diseño de

programas y para el seguimiento y la evaluación de resultados.

6. Proveeduría

Corporación Consultora Cambridge (CCC) manejará toda la proveeduría del proyecto. Durante casi siete años, CCC ha estado involucrada en actividades de desarrollo internacional, trabajando extensamente con contratos de USAID. Bajo esos proyectos, CCC ha manejado proveedurías tanto grandes como pequeñas, observando los procedimientos y guías competitivos estipulados en las Regulaciones Federales de Adquisición (FAR) y las Reglamentaciones de Adquisición de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AIDAR). Su familiaridad con las políticas gubernamentales de adquisiciones, y su conocimiento de las mismas, son extensos y obtenidos con la experiencia de compras de artículos tales como vehículos, computadoras, equipo biomédico, equipo audiovisual, suministros de oficina y muebles. En la actualidad CCC maneja cuatro proyectos de USAID, cada uno con cantidades importantes de proveeduría.

Desde 1988 CCC ha estado presente en El Salvador, lo que le ha proporcionándole familiaridad con su cultura, topografía, hábitos laborales, procedimientos aduanales, así como otros aspectos que al final pueden afectar la compra o entrega de un artículo. Su contrato actual con USAID en El Salvador, el Proyecto Servicios de Salud Familiar, tiene un componente importante de proveeduría y adiestramiento. Para el proyecto Transferencia de Tecnología del Café, CCC utilizará procedimientos similares a los descritos en la Ilustración VII-1.

Ilustración VII-1

Ejemplo de Proveduría de CCC

Bajo su contrato actual con USAID/El Salvador, CCC realizó la proveduría de 23 vehículos de doble tracción para la Asociación Demográfica Salvadoreña (ADS). Utilizó los procedimientos de proveduría abajo descritos, observando las regulaciones FAR, Manual 11 de AID., y los requisitos de USAID/El Salvador. Copias de los Anexos en referencia aparecen en el Apéndice C.

- **Evaluación de Necesidades de Transporte para la ADS:** personal de CCC y ADS realizaron esta evaluación, que incluyó el análisis de las áreas geográficas donde se iba a prestar servicios, la topografía y condiciones físicas a las cuales serán expuestos los vehículos, el número de personal y tipo de equipo a ser transportado, así como otros requisitos básicos que facilitaron la determinación y justificación del tipo y cantidad de vehículos a solicitarse.
- **Envío de un Acta a USAID:** una vez determinados los requisitos de vehículos, los miembros de la Junta Directiva de la ADS llegaron a un acuerdo y emitieron una resolución describiendo sus deseos de que se procediera a la compra de 23 vehículos.
- **Autorización de la USAID:** se obtuvo una notificación formal indicando la aprobación para proceder con el proceso de compra de los vehículos.
- **Publicación de la Licitación:** de acuerdo con los procedimientos competitivos del Gobierno de los Estados Unidos para provedurías mayores, se elaboraron los requisitos de las licitaciones y se publicaron en el Commerce Business Daily y en el Boletín de Información sobre Provedurías de la AID (AID Procurement Information Bulletin). Anexo I.
- **Solicitud de Propuestas (Request for Proposals - RFP):** Acompañadas de una Carta al Oferente, se emitieron RFPs a las compañías que habían respondido a la licitación. Anexo II.
- **Evaluación de Oferentes:** con el objeto de evaluar las propuestas se creó una junta especial formada por miembros de USAID y de ADS. Las normas establecidas se comunicaron a los miembros participantes. Se hizo hincapié en los lineamientos dados en el RFP, siendo de primordial importancia el costo y la disponibilidad de repuestos y servicio en el país. Los oferentes fueron clasificados y se identificaron y contactaron los finalistas. Anexo III.
- **Negociaciones:** se discutieron los precios, los términos y las condiciones. Siendo la firma Sargento Internacional la que presentó la oferta más competitiva y que mejor respondió a la licitación, se le pidió que presentara una oferta "Mejor y Final".
- **Memorando al archivo:** una vez otorgado el contrato a Sargento Internacional, ADS escribió un memorando detallando su resolución, el cual fue guardado en el archivo de proveduría bajo esta compra.
- **Autorización de Contrato:** la USAID emitió autorización por escrito para otorgar el contrato. Anexo IV.
- **Otorgamiento del Contrato:** las especificaciones, precio, tiempo de entrega, términos y condiciones, y estipulaciones generales, fueron presentadas y firmadas legalmente. Una Carta de Compromiso fue emitida por USAID/El Salvador, para garantizar el pago. Anexo V.
- **Requisitos de Embarque:** un Conocimiento de Embarque, describiendo el contenido del embarque, una lista de empaque, un certificado de seguro, y una factura se incluyeron con el embarque. Estos documentos, asimismo como otros especificados en el contrato, se presentaron a USAID para el pago. Anexo VI.
- **Liberación Aduanal:** los vehículos pasaron por aduanas con la autorización general de puerto de entrada y libre de derechos. Se obtuvieron los documentos que verificaban el ingreso de los vehículos y su liberación de aduana.
- **Inspección Previa Entrega (PDI) y Recibo del Pedido:** una vez liberados de la aduana, los vehículos fueron enviados al concesionario autorizado para inspección de garantía previo a la entrega. Los vehículos llegaron en perfectas condiciones, con excepción de dos antenas y cinco encendedores faltantes. Sargento Internacional repuso las partes de acuerdo a la garantía y a las especificaciones del contrato. Un informe de recibo fue preparado y enviado a USAID. Una vez completada la PDI y la entrega de los vehículos, se realizó el primer pago a Sargento Internacional. Un memorando acusando recibo de la compra y de la inspección fue colocado en el archivo. Anexo VII.
- **Pago Final:** una vez cumplidos los términos y condiciones estipulados en el contrato, Sargento Internacional recibió el pago final de USAID.

En la compra de vehículos y otras adquisiciones hechas bajo el contrato FHS, USAID/El Salvador retuvo los fondos presupuestados y procesó directamente el pago al proveedor. Excepto por el pago al proveedor, CCC ejecutó todos los pasos en el proceso de adquisiciones. Este método ha demostrado ser aceptable y costo efectivo--de este modo el costo de las adquisiciones se elimina del presupuesto del contratista con el efecto automático de también eliminar los cargos por costos administrativos y honorarios, resultando en un sustancial ahorro para la AID. Proponemos que AID considere un arreglo similar que permita hacer ahorros en las adquisiciones de alto valor programadas en el Proyecto Transferencia de Tecnología del Café.

La compra e importación descritas en la ilustración anterior pasaron por el ciclo competitivo completo, desde la justificación de la necesidad hasta el recibo de la compra. Así como es el caso en el Proyecto Servicios de Salud Familiar, la planificación, procedimientos, documentación y reglamentaciones utilizadas para las compras se les enseñarán a los empleados de PROCAFE con el fin de institucionalizar el proceso de proveeduría. Se dará asimismo adiestramiento en logística, almacenaje y manejo.

Se espera que el equipo importado a El Salvador desde los Estados Unidos, entrará sin pago de aranceles de acuerdo a los convenios de la USAID. Se entiende asimismo que los suministros y equipo de oficina que necesite el personal del proyecto, será comprado localmente por PROCAFE. Toda la proveeduría se llevará a cabo de acuerdo a las regulaciones de proveeduría del gobierno de los Estados Unidos.

7. Coordinación con Contrapartes de El Salvador

Tal como se menciona en los Capítulos IV y V, y se ilustra en la Figura VII-1, es de gran importancia reforzar la necesidad de una coordinación sana y benéfica entre el equipo de asistencia técnica y el personal de PROCAFE. Con el fin de estimular este tipo de relación, una de las primeras labores del Jefe de Grupo será la de aclarar con el Director Ejecutivo las relaciones específicas de contrapartida. Los asesores harán pareja con los gerentes de PROCAFE, y se establecerán responsabilidades específicas y metas en el proceso de planificación inicial. Las contrapartes de PROCAFE contribuirán a las siguientes sesiones anuales de planificación. Adicionalmente, se establecerán relaciones profesionales constructivas entre los asesores a largo plazo del Consorcio y los colegas correspondientes de las cuatro gremiales, del Consejo Salvadoreño del Café y del Banco Central de Reserva.

D. Administración en la Oficina Sede

1. Ejecutivos de la Oficina Sede

Los proyectos de ACIDI a nivel mundial son manejados por cuatro Vicepresidentes. Daniel Chaij, Vicepresidente de ACIDI para la América Latina y el Caribe y Robert Fries, Oficial de Proyecto para esta región, funcionan como un equipo coordinador del proyecto, y asegurarán que todas las necesidades de apoyo desde los Estados Unidos sean satisfechas.

Daniel Chaij ha trabajado con ACIDI desde su jubilación de AID y tiene más de 30 años de experiencia directa e indirecta con cooperativas en Latinoamérica. Supervisa todos los proyectos actuales de ACIDI en América Latina y el Caribe. Viaja por toda la región, manteniendo contacto con oficiales de las agencias donantes y de los países anfitriones, dando a conocer la pericia de ACIDI en las áreas de crédito agrícola y agronegocios. Además, el tiene a su cargo la iniciativa de ACIDI de promoción de agronegocios y comercio internacional y está expandiendo agresivamente la red de actividades en estas áreas importantes. Estos esfuerzos trascienden la región de América Latina y serán de beneficio a la comercialización internacional del café Salvadoreño.

Durante más de 25 años el Sr. Chaij ocupó cargos en la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, en Estados Unidos y en la América Latina, con responsabilidades crecientes en el manejo de la ayuda externa de los Estados Unidos en las áreas de agricultura, desarrollo rural y del sector privado (banca, agronegocios e industria, y cooperativas). Comenzando en 1964 como Jefe de desarrollo de cooperativas para USAID de Honduras, donde fue pionero en la organización de más de 125 cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas agrícolas y de vivienda. El Sr. Chaij trabajó también en Guatemala (Jefe, Oficina de Administración Pública) y Bolivia (Director, Oficina para el Desarrollo Rural y Sub Director de la Misión de AID).

En su calidad de Sub Director de la Misión de AID a El Salvador entre 1980-1982, el período de conflicto civil más intenso, el Sr. Chaij asesoró al gobierno de El Salvador en la creación de empleo y reconstrucción de infraestructura. Dedicado al mantenimiento de los niveles de producción agrícola, él y la Misión intentaron persuadir al gobierno de no nacionalizar las industrias del café, azúcar y la banca. En el cargo de Director de la Misión a Costa Rica entre 1982 y 1987, conceptualizó y dirigió un programa de privatización de 43 empresas del sector público y asesoró a la federación de cooperativas de productores de café en actividades de tecnificación de la producción del café y diversificación de cultivos. El Sr. Chaij también fundó la primera escuela en el mundo especializada en agricultura del trópico húmedo y ejecutó un programa a través del sector privado que ayudó a incrementar las exportaciones no tradicionales de Costa Rica en un 30 por ciento al año, construyó más de 4,000 unidades de vivienda y estableció un proyecto de promoción de inversiones que genera más de 5,000 empleos

primarios al año. En Washington D.C., como Asesor Económico Superior de A.I.D (1988-1990) al Departamento de Estado, diseñó para el Consejo Nacional de Seguridad un programa completo de asistencia técnica para realizar esfuerzos anti-narcóticos en los países andinos.

Robert Fries ha supervisado los proyectos de ACIDI en América Latina durante los últimos tres años. Como Oficial de Proyectos para América Latina y el Caribe, el Sr. Fries es responsable de redactar propuestas, proporcionar apoyo técnico y monitoreo de los proyectos, así como de efectuar viajes por la región para supervisar y desarrollar proyectos. Ayudó al Jefe de Grupo de nuestro proyecto de crédito rural en Bolivia durante su etapa de arranque, y ha participado en una serie de consultorías con ACIDI, incluyendo una revisión institucional del sector cafetalero en El Salvador, una valoración de lecciones aprendidas del proyecto Fortalecimiento de Organizaciones de Pequeños Agricultores en Honduras, así como un ejercicio de planificación estratégica para el Proyecto Fortalecimiento de Cooperativas en Guatemala. El Sr. Fries también diseñó el exitoso proyecto denominado "APTLINK" (Procesamiento Agrícola y Enlaces de Mercado) de ACIDI. Posee una Maestría en Asuntos Públicos e Internacionales/Desarrollo Económico, y realizó su investigación de tesis en Guatemala, analizando los mercados rurales de trabajo y patrones estacionales de migración.

Los Departamentos de Finanzas y Adiestramiento de ACIDI, así como los empleados de la sede involucrados en asuntos de personal, reclutamiento, logística y proveeduría, también proporcionarán apoyo esencial al proyecto. Los Coordinadores del Proyecto en ACIDI asegurarán que ese apoyo esté bien programado, y que las acciones se ejecuten de manera oportuna.

Las comunicaciones con las oficinas en El Salvador y los subcontratistas, se realizarán por teléfono, fax y correo electrónico, según se necesite. Las comunicaciones recibidas de las diferentes oficinas, USAID y subcontratistas, se copian y envían a todo el personal de ACIDI/Washington involucrado en el proyecto, así como a la persona designada y responsable de tomar la acción apropiada. La sede de ACIDI está completamente computarizada y todos sus empleados utilizan una sola red de computadora facilitando el envío de mensajes importantes inmediatamente a todas las personas interesadas.

Apoyo apropiado de la sede le será proporcionado a todo el personal de largo y corto plazo, así como a los subcontratistas. ACIDI, una organización cuya entera finalidad es la ejecución de proyectos de desarrollo en el exterior, proporcionará todo el apoyo necesario al proyecto. El tamaño y estructura organizacional de ACIDI asegurarán que el proyecto de El Salvador no se vaya a traspapelar entre otras actividades en la cartera.

2. Administración de Subcontratos y Apoyo a Subcontratistas

Tal como ya se ha mencionado, ACDI tiene gran experiencia en la subcontratación de proyectos alrededor del mundo, incluyendo los arreglos complejos de subcontratación como su actual proyecto en la Franja Occidental del Río Jordán y Gaza. Todos los subcontratos son administrados por ACDI/Washington.

El Oficial de Proyecto de ACDI será el gerente de subcontratos para el Proyecto Transferencia de Tecnología del Café. Cincuenta por ciento de su tiempo está programado para ese fin. Sus responsabilidades incluirán la comunicación y coordinación con los miembros del Consorcio, la revisión de informes financieros para verificar que estén correctos antes de enviarlos al departamento de contabilidad, la solución de asuntos que puedan surgir en el campo con relación al desempeño o responsabilidades bajo el contrato o subcontratos, así como asegurar que los subcontratistas y sus consultores cumplan con las políticas de ACDI y de A.I.D. Los registros financieros de todos los subcontratistas se mantienen en el departamento de contabilidad de ACDI y sus facturas se controlan y verifican, y son sujetas a auditorías por los auditores externos de ACDI.

Asimismo, un coordinador del proyecto ha sido designado por cada uno de los subcontratistas. Tales personas cumplirán con las siguientes funciones:

- **constituir el punto primario de contacto para ACDI en todo asunto relacionado con el proyecto;**
- **asegurar que sus respectivas instituciones estén representadas en las reuniones semestrales del Consorcio;**
- **proporcionar apoyo logístico y técnico a los asesores a largo plazo de sus respectivas instituciones; y**
- **coordinar el reclutamiento y esfuerzos logísticos para las actividades de consultorías a corto plazo y adiestramiento, por las cuales sus respectivas instituciones sean responsables.**

El coordinador de Proyecto de IICA será Cecilia Gálvez. Su experiencia de 20 años en actividades de investigación, extensión y capacitación sobre el cultivo del café, siete de ellos como coordinador internacional en las mismas disciplinas, le permiten ser el enlace idóneo entre los coordinadores del Consorcio, el COP, los expertos contratados y las contrapartes nacionales. La Sra. Gálvez dedicará 50% de su tiempo en el apoyo directo a las actividades del Proyecto de Transferencia de Tecnología en Café, y el 50% restante, al seguimiento, apoyo administrativo y elaboración de informes. En esta labor será respaldada por el Administrador de la Oficina

IICA en El Salvador, Sr. Mauricio Homberguer, quien será el responsable del manejo contable y el control financiero del subcontrato. Las actividades técnicas y de capacitación de la Sra. Gálvez, serán apoyadas por el Director Ejecutivo del PROMECAFE y por los directivos del Programa II y del CIDIA. Para este Proyecto será la responsable directa de las acciones y resultados del mismo ante el Representante del IICA en El Salvador, Mariano Olazábal.

El Sr. Olazabal será el gerente del subcontrato con ACIDI. Dedicará parte de su tiempo a las comunicaciones y coordinación con los demás miembros del Consorcio y con la AID. Hará el seguimiento y la supervisión a las actividades, al desenvolvimiento financiero y al cumplimiento de las metas, poniendo especial atención a las políticas definidas por AID y el Consorcio. El Sr. Olazábal, es especialista en desarrollo y economía agrícola, trabaja desde hace 13 años con el IICA y las responsabilidades que ha tenido en los últimos 4 años se refieren a la gerencia de la cooperación técnica internacional, campo en el que posee suficiente experiencia y las calificaciones para la adecuada dirección de este subcontrato. Luis Arturo del Valle, Director de Operaciones para Centroamérica, es el ejecutivo del IICA que desde la Sede Central apoyará y supervisará la ejecución del subcontrato, mantendrá estrecha comunicación con Mariano Olazábal y gestionará el apoyo técnico y administrativo de las diferentes Unidades de la Sede Central.

El fundador y presidente de STC por los últimos 25 años, el Sr. Luis Rivera Santos, apoyará a Pedro Negrón como coordinador del proyecto. Le asistirá el Sr. Leocadio Soto, un asesor internacional con amplia experiencia en Centroamérica, Panamá, el Caribe y Bolivia. Además de darle apoyo desde la sede al Sr. Negrón, ellos han programado 30 días por año de asistencia directa al proyecto.

Igual que IICA, CCC proporcionará apoyo tanto desde su oficina sede como en el país anfitrión. La Sra. LaRue Seims dará soporte al proyecto. Dedicará 50 por ciento de su tiempo para tal propósito durante el primer año, período en el cual se llevará a cabo la mayoría de la proveeduría, y doce por ciento de su tiempo durante el segundo y tercer año. Fungirá como contacto con los proveedores en los Estados Unidos y colaborará con la proveeduría, identificando suministradores en los Estados Unidos, proporcionando seguimiento de éstos cuando se trata de proveedurías mayores, haciendo los arreglos para embarques cuando sea necesario, facilitando las comunicaciones e identificando y proporcionando materiales para el adiestramiento en proveeduría. Asimismo, coordinará las actividades de asistencia técnica a corto plazo, trabajando con PROCAFE y con ACIDI para determinar las necesidades y programar apropiadamente las visitas de asistencia técnica.

La Sra. LaRue Seims tiene más de 10 años de experiencia en actividades de desarrollo internacional e investigación, incluyendo dos años de experiencia en proveeduría. Ha desarrollado especificaciones, evaluado cotizaciones, negociado términos y condiciones y monitoreado el cumplimiento de las reglamentaciones FAR y AIDAR. Como empleada de CCC

ha contribuido a la administración de contratos, ha apoyado el Proyecto Servicios de Salud Familiar (FHS) y viaja a El Salvador para este propósito. Esto le permitirá reunirse periódicamente con contrapartes en PROCAFE para discutir las necesidades de apoyo, con poco o ningún costo de viaje para el proyecto. El español de la Sra. Seims alcanza el nivel FSI-3,3.

La Sra. Seims recibirá apoyo de la Oficina de CCC en El Salvador durante el primer año. La Sra. Rosario de Castro-Olmedo actuará como Administradora del Proyecto en El Salvador. Dedicará el quince por ciento de su tiempo al proyecto con el fin de proporcionar apoyo administrativo a las actividades de proveeduría, asistencia en planificación, preparación y elaboración de informes, coordinación de las hojas de tiempo de trabajo y pago de sueldos, y cualquier otra coordinación necesaria entre la oficina sede y el personal en el exterior. Tiene más de 17 años de experiencia en manejo de oficina y administración de proyectos en El Salvador y como empleada actual de CCC ha demostrado su capacidad de trabajar en equipo.

El Sr. Richard Alvarez, Presidente de CCC, actuará como Oficial Encargado por CCC para este proyecto. Tendrá la responsabilidad global de asegurar el desempeño y cumplimiento de las actividades del proyecto, tal como se especifica en este contrato. El Sr. Alvarez tiene casi 20 años de experiencia administrando proyectos en Estados Unidos y en el exterior, y ha manejado varios proyectos en El Salvador, actualmente siendo Oficial Encargado del Proyecto Servicios de Salud Familiar. El aporta a esta posición un firme entendimiento de las políticas y procedimientos de AID y una experiencia comprobada en la coordinación de actividades claves para llevar a cabo programas que aseguren la calidad de los productos a entregarse. Su lengua materna es el español.

Durante el segundo y tercer año del proyecto, luego de la salida del Asesor en Servicios de Proveeduría, se contratarán los servicios del Sr. Gerald Hawkins como Agente de Proveeduría, con una dedicación del cinco por ciento de su tiempo, para asegurar la transferencia apropiada de habilidades y para prevenir cualquier problema que pueda surgir en el país. El Sr. Hawkins tiene más de 20 años de experiencia en proveeduría en una amplia variedad de proyectos y programas. El ha negociado precios y hecho los arreglos para embarques de suministros médicos a través de agentes de transporte para embarques nacionales y al exterior. Asimismo, diseño y puso en marcha un sistema centralizado de proveeduría, control de inventario y mantenimiento de operaciones para varios proyectos financiados por AID.

3. Reclutamiento

Las oficinas sede de ACIDI y de los subcontratistas jugarán un papel activo en el proceso de reclutamiento. Las necesidades de personal a corto plazo - identificadas en el campo por el personal técnico y aprobadas por PROCAFE, el Jefe de Grupo y USAID - se comunicarán a ACIDI/Washington y, en los casos apropiados, al subcontratista correspondiente. El Oficial de Proyecto de ACIDI/Washington y los subcontratistas correspondientes discutirán las necesidades

y los posibles candidatos, determinarán qué organización proporcionará el especialista y tomarán acción rápida para cumplir con los requisitos de tiempo. Todos los coordinadores de proyecto en las oficinas sede continuarán informándose mutuamente, así como al Jefe de Grupo, con respecto a los esfuerzos de reclutamiento, con el objeto de enviar El Salvador al mejor candidato. La firma responsable para enviar al especialista, proporcionará la orientación necesaria, materiales con antecedentes del proyecto y todos los arreglos de viaje.

Cada miembro del Consorcio mantiene un banco computarizado de candidatos que constantemente está siendo revisado, actualizado y ampliado. El de ACDI contiene cerca de 2,000 profesionales en las áreas de agricultura, extensión, manejo de agronegocios, crédito rural, economía y desarrollo institucional de organizaciones de productores. El banco es manejado por un reclutador de tiempo completo, quien asiste al personal de proyectos en la identificación de candidatos idóneos para posiciones a corto plazo. IICA tiene en su Sede Central un banco de datos con alrededor de 4,500 profesionales, altamente calificados, especialistas en ciencias agrícolas y socioeconómicas. Este banco es manejado por un equipo de personas a tiempo completo en la División de Recursos Humanos.

Además de su amplio banco de consultores de alto calibre, el Consorcio ACDI tiene una extensa red de contactos profesionales. Estos contactos están vinculados con los miembros del Consorcio, tanto a través de convenios formales como de nexos informales. Los miembros de ACDI son grandes cooperativas regionales de agronegocios y el Sistema de Crédito Agrícola de los Estados Unidos. En su calidad de miembro de ISAAA, ACDI mantiene nexos formales con una lista impresionante de expertos en biotecnología.

Similarmente, el Programa permanente de Generación y Transferencia de Tecnología de IICA fortalece a agencias de investigación y extensión a través de América Latina y el Caribe. Las oficinas locales del IICA en la región pueden comunicarse rápidamente con candidatos deseados y proporcionar apoyo logístico para su traslado El Salvador. Fuera de su personal permanente de casi 600 empleados - incluyendo 175 especialistas internacionales - en 32 países, este programa mantiene contactos con profesionales líderes en organizaciones nacionales en todo el continente. A través de Convenios de Cooperación Técnica con universidades y centros especializados de investigación y enseñanza— como el IRCC/CIRAD de Francia y EMBRAFA de Brasil— IICA tiene acceso rápido a expertos destacados en todo el mundo en las áreas de café e investigación.

ACDI ha satisfecho oportunamente las solicitudes del exterior para un gran número de proyectos multidisciplinarios y con frecuencia recibe llamadas de otras firmas solicitándole ayuda para identificar asesores técnicos a corto plazo. Con los contactos adicionales que contribuirán IICA, STC y CCC en sus respectivas áreas de especialización, el Consorcio tendrá acceso a miles de técnicos y asesores a corto plazo.

4. Administración Financiera

En su calidad de organización sin fines de lucro, con tres décadas de experiencia con AID en el manejo de proyectos grandes y pequeños, ACIDI cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo la ejecución del proyecto. ACIDI ha demostrado su habilidad en el manejo de las finanzas de contratos y donaciones de USAID a través del uso de la Carta de Crédito del Banco Federal de Reserva. Nosotros manejaremos las finanzas globales del proyecto y le rendiremos cuentas a USAID de acuerdo a las disposiciones vigentes. En caso de que se necesiten informes financieros adicionales, el sistema contable computarizado de ACIDI puede producirlos rápidamente.

ACIDI ha demostrado ser un administrador prudente de los fondos de AID. Anualmente ACIDI es auditada por la firma Ernst & Young de acuerdo a los requisitos de USAID. Adicionalmente, los registros de nuestras oficinas sede y en el exterior están a la disposición de AID para su inspección y auditoría. En proyectos anteriores de ACIDI, hemos encontrado que nuestra propia revisión sistemática y mensual de los gastos de nuestras oficinas sede y en el exterior, junto con una auditoría anual independiente y completa, minimiza la necesidad de aclaraciones con respecto a las finanzas de los proyectos.

5. Arranque del Proyecto y Supervisión en El Salvador

Al recibir la adjudicación del contrato para el Proyecto Transferencia de Tecnología del Café, ACIDI propone enviar su Oficial de Proyectos a San Salvador para ayudar al Jefe de Grupo en el arranque del proyecto. En la experiencia de ACIDI, el enviar una persona de la oficina sede para ayudar en la iniciación de un proyecto, permite al proyecto comenzar sobre una base firme. El Oficial de Proyectos colaborará con el desarrollo del plan anual de trabajo administrativo, el reclutamiento de personal local de apoyo, el adiestramiento del personal local en los procedimientos contables y formatos de informes establecidos por ACIDI y asegurará que los procedimientos de ACIDI y USAID sean utilizados desde el comienzo del proyecto. También ayudará a ubicar espacio de oficina apropiado para el proyecto, si esto fuere necesario, y abrirá cuentas bancarias en moneda local y en dólares de Estados Unidos.

Después de estas actividades iniciales, cada uno de los dos Coordinadores del Proyecto de ACIDI, viajarán a El Salvador al menos una vez al año. El propósito de tales visitas es asegurar que el nivel de apoyo técnico que necesita el equipo en el campo se está satisfaciendo, así como monitorear el cumplimiento de las obligaciones del contrato. La duración de cada visita variará de acuerdo a las necesidades del proyecto e incluirá las siguientes actividades:

- Reuniones con el Oficial de Proyecto de USAID y personal de PROCAFE para revisar actividades.

- **Discusiones con USAID y personal de PROCAFE para obtener su opinión sobre el apoyo de la sede en Washington.**
- **Visitas a cooperativas, GATs y otras organizaciones para evaluar los logros e impacto del proyecto.**
- **Reuniones con personal de USAID, PROCAFE y oficiales del país anfitrión para discutir el progreso, problemas y logros del proyecto.**
- **Revisar planes operativos del período actual y para el período siguiente.**



1000

C

C

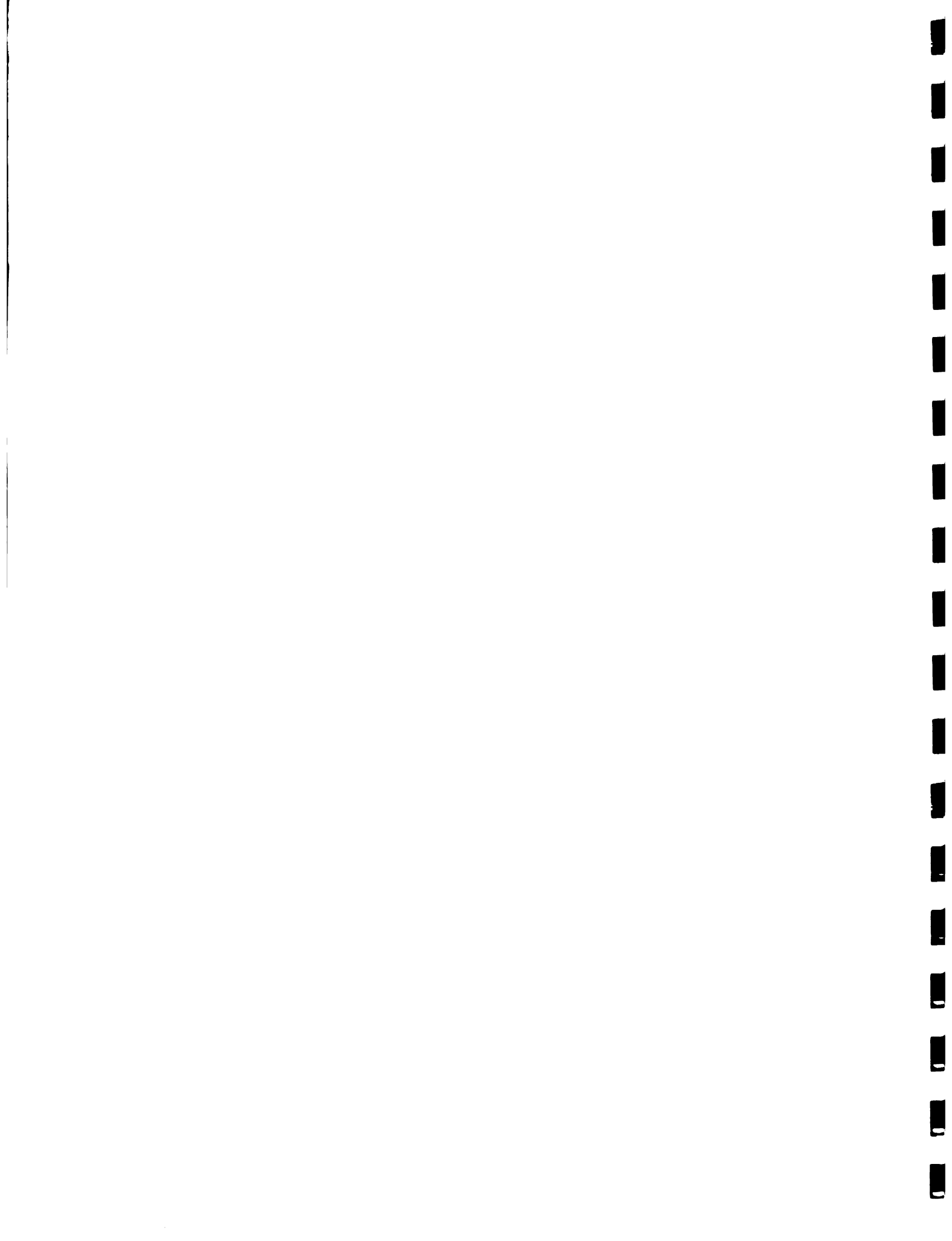
C

APENDICE A

CURRICULI VITAE Y

CARTAS DE

LOS ASESORES DE LARGO PLAZO



HUGO VALDES S.

Jefe de Gupo

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

El Senor Hugo Valdes tiene mas de 30 anos de experiencia en gerencia, investigacion y extension en el area del cafe. Desde su comienzo en 1963 hasta el año pasado, Hugo Valdés fue el autor intelectual y gerente del Programa de Desarrollo y Diversificación de la Federación de Cafeteros de Colombia, y fue el responsable de planear, organizar y gerenciar una serie de cinco planes quinquenales. Como Director del programa de Cafeteros el Sr. Valdés ha demostrado su habilidad en el manejo de programas grandes y complejos. Coordinó actividades con el gobierno nacional, 16 comités regionales y nueve comercializadoras regionales, mientras manejaba un personal de 350 técnicos. El programa llega a más de 70,000 productores.

Es el fundador y presidente de una corporación de silvicultura y un negocio de azúcar, ambos en Colombia, y ha sido miembro de juntas directivas de numerosas compañías, asociaciones y centros de investigación que trabajan en el sector agrícola.

El Sr. Valdés tiene experiencia internacional, en su calidad de consultor a instituciones tales como la Organización de Alimentos y Agricultura (FAO) y el Banco Interamericano de Desarrollo, ha llevado a cabo evaluaciones y diseño de proyectos en Brasil. Durante dos años fue el delegado de Colombia ante la Organización Internacional del Café en Londres. Tiene un grado de Master en Economía Agrícola de la Universidad de Kentucky y fuera de su lengua materna, el español, cuenta con conocimiento fluido del inglés.

EDUCACION

M.A. Universidad de Kentucky, 1959
Economía Agrícola

Ing. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia, 1954
Ingeniero Agronomo

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Director, Programa de Desarrollo y Diversificación, Federación de Cafeteros de Colombia, 1963
- 1991

Responsable de la planeacion, organizacion, direccion y ejecucion de cinco planes quinquenales

HUGO VALDES S.

y de la preparacion del sexto. El resultado mas saliente ha sido la estructuracion de una organizacion que had trascendido la idea inicial de complementar las plantaciones de cafe con otros cultivos de pa coger, y se ha convertido en un programa nacional de desarrollo regional.

La magnitud del esfuerzo se mide en la economia de Colombia que ha sido dependido historicamente del cafe y cuyas exportciones representablen el 68 porciento en 1963 y 37 porciento en 1989.

Prodesarrollo basa su accion en el aprovechamiento de oportunidades que permitan las ventajas compartivas estrategicamenete determinadas y la utilizacion adecuado de los espacios geoeconomicas de las zonas cafeteras. Investiga los mecados objetivo dentro y fuera de Colombia. Localiza las areas que por factores de clima y suelos, topografia, tamano de las fincas, tipo de agriculturo, infraestructura y mano de obra cumplio los requerimientos para el proyecto. Provee a los agricultores credito oportuno vinculado a la asistencia tecnica especializada, promueve, organiza y fiancia a los productores par la comercialiacion asociativa y para la formacion de agroindustriasy de agroempresas, mantiene un servicio permanente de informacion sobre precios y mercados que difunde semamalmente y mantiene programas intensos de investigacion aplicada, capacitacion y publicaciones tecnicas didacticas.

Consultor, Banco Interamericano de Desarrollo, Plan de Diversificacion de la Mogiana (Sao Paulo Mians Gerais), Brasil, 1965 - 1966.

Como Especialista de Proyectos, particpo en el desino de un plan de diversificacion a traves de nueve cooperativas de cafeteros y el gobierno nacional. El resultado fue un plan presentado al BID para infraestructura, credito agricola, construccion de quatro planta de fertilizantes y de tres fabricas de concentrados para animales.

Jefe de Investigaciones Economicas, Centro Experimental del Cafe, Colombia, 1960- 1961.

Desarrolle e introduje elementos de analisis y de politica que han contribuido a la technificacion y moernizacion de la caficultura colombiana.

Jefe de Investigaciones Economicas, Instituto de Fomento Tabacalero, Colombia, 1955 - 1956.

Organice y realice los primeros censos sobre produccion e industrializacion del tabaco en Colombia, lo que permitio introducir politicas de mejoramiento.

MISIONES TECNICAS INTERNACIONALES

HUGO VALDES S.

Mision CEPAL/FAO: Evaluacion de las actividades del sector cafetero y las posibilidades de inversion, 1961.

Comite Interamericano de Desarrollo Agricola (CIDA), especialista en administracion rural y programacion agricola, 1962 - 1963.

Organizacion Internacional del Cafe, delegado de Colombia al Fondo de Diversificacion, Londres, 1969 - 1971.

Mision tecnica de la Federacion de Cafeteros en Inglaterra, 1978.

Tropical Products Institute, miembro del Advisory Committee, Londres, 1973 - 1979.

FAO: Coordinador Red Latinoamericana de Agroindustria y Produccion de Frutas Tropicales, 1985 - 1990.

Junta del Acuerdo de Cartagena. Miembro del Comite de Gremios de Productos Hortofruicolas, 1987 - 1990.

PARTICIPACION EN CORPORACIONES

Fundador y Presidente, Asociacion Colombiana de Reforestadores, 1978 - 1985.

Fundador y Presidente de la Junta Directiva de:

- **Corporaciones Forestales de Caldas, Quindio, Risaralda, Valle, Cauca, Cundinamarca y Santander.**
- **Commercializadora Agricola Cafetera, S.A.**
- **Ingenio Azucarero de Risaralda**

Miembro de la Junta Directiva de:

- **Instituto Nacional de los Recursos Renovables (INDERENA) en representacion del Senor Presidente de la Republica, 1982 - 1983.**
- **Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA) en representacion de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), 1983 - 1984.**

Centro Nacional de Investigaciones de la Cana de Azucar (CENICAnA).

Compania Agricola de Inversiones.

HUGO VALDES S.

Fondo Financiero Forestal de Colombia.

Compania Citricola de Colombia, S.A.

Corporacion para el Desarrollo del Cauca.

OTRO CURSOS Y PRESENTACIONES

Organizacion de los estados Americanos, Curson Internacional de Economia Agricola y Curso intensivo sobre extension Agricola, 1955.

North Carolina State College: Seguro de cosechas, 1959.

Universidad de Puerto Rico: Desarrolla Rural, 1959.

Universidad de los Andes, Bogota Master en Alta Gerencia, 1974.

The Vulcano Center, Israel. Desarrollo Rural and Maximum Yield, 1985.

Universidad de la Sabana, Inalde Bogota, Curso de Alta Gerencia, 1987.

Universidad de Dinamarca, curso de Cooperativismo y Mercadeo Agropecuario, 1987.

IDIOMAS

Espanol (lengua materna)

Ingles

Portuges

PUBLICACIONES

El Senor Valdes tiene mas de 17 publicaciones sobre la industria cafetera y la diversificacion agricola.

December 15, 1992

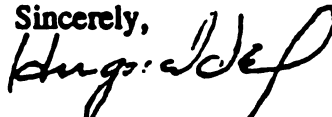
Mr. Daniel Chaij
Vice President, Latin America/Caribbean Region
Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, NW
Suite 900
Washington, DC 20001

Dear Mr. Chaij:

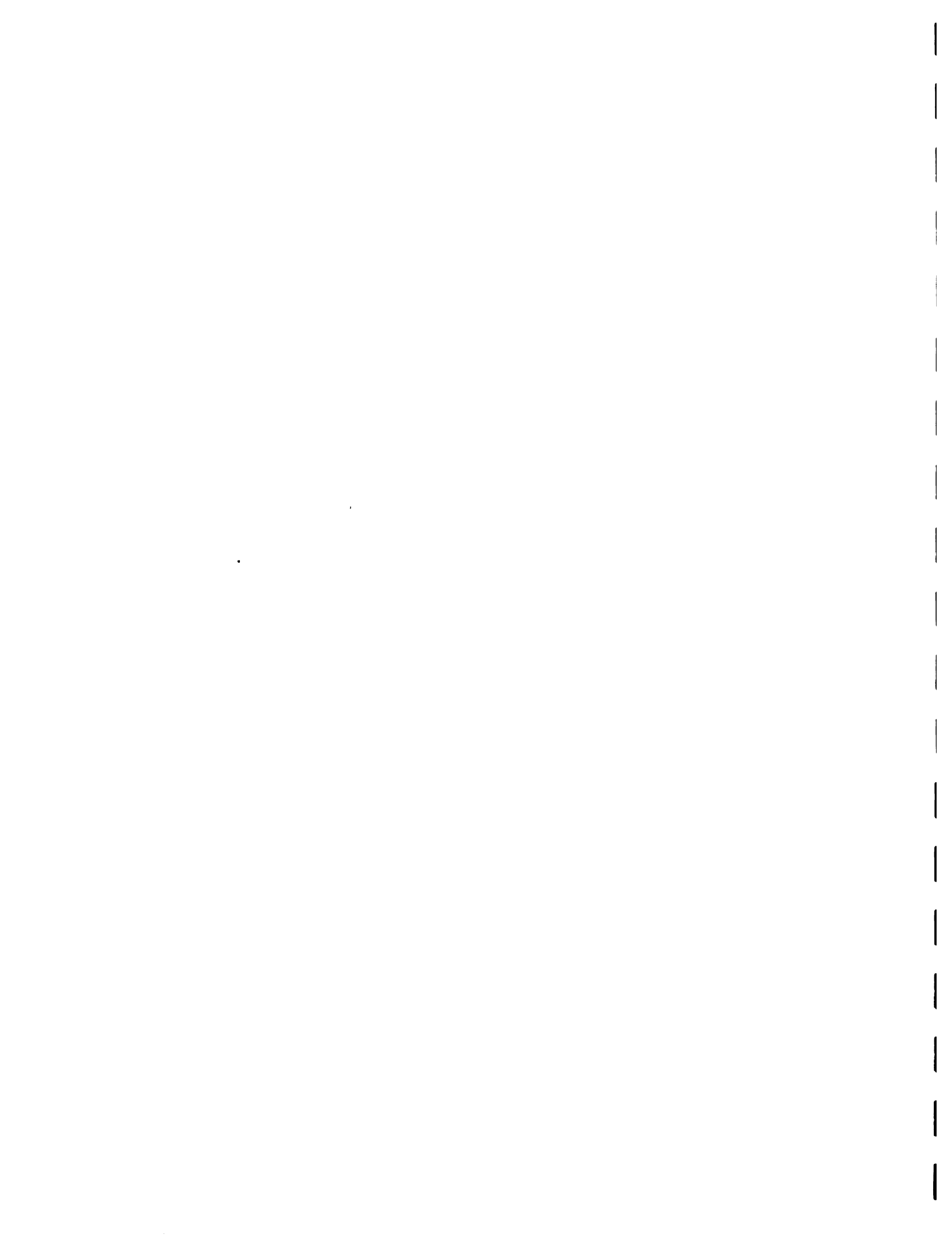
This is to confirm my commitment to Agricultural Cooperative Development International (ACDI) as the long-term candidate for the position of Chief of Party under the Technical Assistance to the Coffee Technology Transfer Project in El Salvador.

Should you be awarded the contract, I would be available to begin work for ACDI within approximately thirty (30) days after the signing of the contract, barring any unforeseen circumstances. My intention is to work for the three years of the project.

Sincerely,



Hugo Valdes



JUAN JOSE OSORTO ORDONEZ

Jefe de Grupo (Alt)

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

Juan José Osorto tiene más de 20 años de experiencia en todas las fases de la investigación y la extensión agrícola. Al término de 10 años de experiencia en el programa de investigación de granos básicos en Honduras, comenzó a trabajar en 1982 con el Instituto Hondureño del Café. Primero fue responsable del programa de investigación del Instituto, en el desarrollo y promoción de variedades del café resistentes a la roya, pero muy pronto el Sr. Osorto fue nombrado Jefe del Departamento de Investigación del Café. En coordinación con los expertos del Departamento de Extensión, supervisó los cursos de adiestramiento para los extensionistas en metodología de protección de la planta, prácticas fitosanitarias y manejo de suelos.

Durante los últimos tres años el Sr. Osorto ha sido el Director Ejecutivo del Proyecto PROMECAFE del IICA. Es responsable de la coordinación de las actividades que apoyan a las instituciones nacionales del café en Centroamérica en las áreas de investigación, transferencia de tecnología y adiestramiento. En este contexto, el Sr. Osorto ya ha trabajado de cerca con muchos de los funcionarios clave del Proyecto de Transferencia de Tecnología del Café.

El Sr. Osorto también tiene experiencia en el sector privado. Trabajó por cuatro años en calidad de Gerente de Mercadeo y Desarrollo de una compañía hondureña de químicos agrícolas. Tiene un grado de Master en Agronomía de la Universidad de Florida y es fluido en el idioma inglés.

EDUCACION

- M.S. Universidad de Florida, FL, USA, 1977.**
Agronomía/Mejoramiento de Plantas con Sub-especialidad en Fitopatología
- Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) Cali, Colombia, 1971.**
Especialista en Producción de Cultivos Tropicales.
- Ing. Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, R.S. Brasil, 1969.**
Ingeniero Agrónomo. Facultad de Agronomía y Veterinaria.
- B.A. Instituto Salesiano San Miguel, Tegucigalpa, D.C., Honduras. 1963.**
Ciencias y Letras

JUAN JOSE OSORTO ORDONEZ

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Director Ejecutivo, Programa Cooperativo para la Protección y Modernización de la Caficultura en América Central, México, Panamá y República Dominicana (PROMECAFE). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Guatemala, Guatemala. Enero 1989 a la fecha.

Coordinador de actividades de apoyo a las instituciones nacionales de café en las áreas de generación y transferencia de tecnología, capacitación, etc. Proyecto con financiamiento de USAID/ROCAP, de los países de la región y de la comunidad Económica Europea (US\$1.3 millones/año). Apoyo de 5 especialistas en diferentes disciplinas. Fitopatología, Entomología, Mejoramiento Genético, Economía Agrícola, Mejoramiento Genético del Café y Residuos de Pesticidas.

Utilización de los programas de computación: Word Perfect, Lotus 1-2-3, Quattro Pro.

Gerente de Mercadeo y Desarrollo, Química Integrada, S. de R.L. de C.V. Tegucigalpa, Honduras, Enero 1985 al diciembre 1988.

Responsable por la programación y supervisión de ventas de agroquímicos, productos veterinarios y equipo de aplicación de pesticidas. Relaciones con CIBA-GEIGY, FMC, UNION CARBIDE, ABBOTT LABORATORIES, AGROQUIMICAS DE GUATEMALA, PFIZER, DUPONT GUATEMALA, PFIZER, DUPONT, JACTO, SOSBIOTECH. Actividades de desarrollo de nuevos herbicidas y fungicidas en granos básicos, caña, algodón, café, etc. Se inició el programa de producción de semillas de maíz y arroz.

Jefe Departamento de Investigación Cafetalera, Instituto Hondureño del Café, San Pedro Sula, Octubre 1982 a diciembre 1984.

Responsable de la coordinación, supervisión y evaluación de las actividades de investigación que se realizan en los programas de Protección Vegetal, Fitomejoramiento, Suelos, etc. Participación directa en las actividades de fitomejoramiento, principalmente en la evaluación de nuevas variedades con resistencia genética a la Roya.

Se realizaron actividades conjuntas con el Departamento de Extensión, tanto en el desarrollo de cursos de entrenamiento para extensionistas, como actividades de transferencia de tecnología, días de campo y reuniones de productores.

Especialista en Fitomejoramiento, Departamento de Investigación, Instituto Hondureño del Café, San Pedro Sula, Honduras, Enero - septiembre 1982.

Responsable por el Programa de Fitomejoramiento que tiene como objetivos básicos la

JUAN JOSE OSORTO ORDONEZ

identificación de variedades de café de alto rendimiento, buena calidad de grano y resistentes a plagas y enfermedades comunes en las zonas cafetaleras.

Trabajo coordinado con un Fitopatólogo en la evaluación de variedades resistentes a Roya (*Hemileia vastatrix* Berk et Br.) Selección de plantas matrices para la producción de semilla seleccionada de café, tanto de las variedades tradicionales como de las nuevas variedades.

Coordinador Nacional, Proyecto de Investigación en Maíz y Coordinador Regional de Investigación. Departamento de Investigación, Ministerio de Recursos Naturales, San Pedro sula, Honduras, 1979 - 1981.

Responsable por la planificación, ejecución y evaluación de las actividades del Proyecto de Investigación de Maíz en Honduras, con el apoyo de un equipo de 10 Ingenieros Agrónomos. Actividades relacionadas con evaluación y selección de variedades, determinación de niveles óptimoeconómicos de fertilizantes en las diferentes zonas productoras de maíz, evaluación de métodos de control de malezas y plagas con el propósito de obtener recomendaciones para los productores. Coordinación de actividades con el Programa de Extensión, tendientes a mejorar los mecanismos de transferencia de resultados de Investigación hacia Extensión. supervisor de los Proyectos del Programa de Investigación en la Región Norte, tanto a nivel de finca como en los Campos Experimentales en los cultivos de Maíz, Arroz, Frijol, Yuca y Soya. Se liberaron tres variedades tardías y tres precoces de maíz, adaptadas a diferentes zonas del país.

Coordinador Investigación, Proyecto de Maíz y Frijol del Sector Agrícola (PROMYFSA), Ministerio de Recursos Naturales. San Pedro Sula, 1978 - 1979.

Supervisor de las actividades de investigación a nivel de finca en los cultivos de maíz, arroz y frijol en la región norte, trabajando estrechamente con el Programa de Extensión. Se colaboró con el Proyecto de Mejoramiento Genético de Maíz del Programa de Investigación. Se efectuaron experimentos de variedades, herbicidas, fertilizantes, insecticidas, así como lotes demostrativos y días de campo para dar a conocer los resultados a los agricultores.

Técnico/Investigación, Departamento de Investigación, Ministerio de Recursos Naturales, Tegucigalpa, D.C. Honduras, 1977 - 1978.

Funciones relacionadas con la coordinación de proyectos de maíz y sorgo del Programa de Investigación, teniendo participación en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de Mejoramiento Genético y Agronomía.

Formé parte del grupo técnico que realizó el estudio de la situación y alternativas para la Investigación Agropecuaria en Honduras, conjuntamente con especialistas de la Fundación Rockefeller y de IADS (International Agricultural Development Service) . Este grupo preparó

JUAN JOSE OSORTO ORDONEZ

el documento titulado "Investigación Agrícola en Honduras", donde se propone una nueva perspectiva y organización para el Programa de Investigación Agrícola.

Se dió inicio al Proyecto de Mejoramiento para Resistencia a la Cenicilla de Maíz (Downy Mildew) y el Proyecto de Mejoramiento de maíces precoces, con el propósito de generar variedades para las zonas con problemas de distribución de lluvias.

Asistente de Campo, Departamento de Agronomía, Universidad de Florida, Gainesville, FL, USA, Marzo - junio 1977.

Se realizaron actividades en la Estación Experimental del Departamento, llevando a cabo experimentos de labranza mínima y cultivos múltiples con maíz, soya, sorgo, trigo y sandía.

Estudiante Graduado, Departamento de Agronomía, Universidad de Florida, trabajando con el Dr. Earl S. Horner, en el Programa de Mejoramiento de Maíz, Septiembre 1975 - junio 1977.

Director, Estación Experimental La Lujosa, Programa de Investigación, Ministerio de Recursos Naturales, Choluteca, Honduras, Enero - junio 1975.

Supervisión de proyectos de investigación de arroz, sorgo y ajonjolí, así como de las actividades de producción de semillas en la Estación Experimental.

Jefe Departamento de Proyectos Agrícolas, Dirección General de Desarrollo Agropecuario (DESAGRO), Tegucigalpa, D.C. Honduras, Enero - diciembre 1974.

Responsable de la dirección y supervisión de proyectos de fomento a la producción como: granos básicos, soya, papa, trigo, teniendo a cargo tres Ingenieros Agrónomos y 12 Agrónomos, relacionados con labores de asistencia técnica dirigida a rubros específicos. Se efectuaron actividades de comprobación de tecnología, que sirvieron para estrechar las relaciones entre Investigación y Extensión.

Encargado, Proyecto de Maíz, Dirección General de Desarrollo Rural (DESARRURAL), San Pedro Sula, Honduras, Febrero 1972 - diciembre 1973.

Responsable de la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de Mejoramiento Genético (Selección e Hibridación) . Fertilizantes, Malezas, Densidades de Siembra, etc. con el propósito de identificar variedades e híbridos de alto rendimiento y prácticas agronomicas adecuadas a las condiciones del agricultor.

Se desarrollaron los híbridos DESARRURAL HB-103 y HB-104, que ocuparon los primeros lugares en los ensayos de evaluación del PCCMCA (Programa Cooperativo Centroamericano

JUAN JOSE OSORTO ORDONEZ

para el Mejoramiento de los Cultivos Alimenticios) sembrados en los países de Centro América, México y Colombia en 1972. Asimismo, se introdujo y evaluó por primera vez en Honduras, las selecciones de planta baja de maíz Tuxpeño efectuadas en el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, (CIMMYT).'

Asistente, Jefe Proyecto de Maíz, Dirección General de Desarrollo Rural (DESARRURAL), San Pedro Sula, Honduras, Febrero 1970 - enero 1971.

Conducción de experimentos de variedades e híbridos de maíz, prácticas culturales y fertilizantes. Selección de variedades -usando diferentes métodos de mejoramiento.

CURSOS CORTOS DE ENTRENAMIENTO

Julio 23 a septiembre 7, 1984. Curso sobre "Management of Agricultural Research Facilities and Organization", realizado en Washington, D.C. en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Incluyó visitas y reuniones con personal técnico del Agricultural Research Center en Beltsville, Maryland y the Appalachian Fruit Research Station en West Virginia. Se efectuó una visita a la Universidad de California, Davis, para conocer la organización de la investigación en dicho estado; que incluyó además, visitas a compañías privadas que efectúan investigación en cultivos.

Febrero - junio 1983. Entrenamiento en Servicio en la Universidad Federal de Vicosa, Minas Gerais, Brasil, relacionado con el mejoramiento de variedades de café resistentes a la Roya, que incluyó técnicas de inoculación, evaluación de la reacción de genotipos a la Roya, y evaluación de progenies en ensayos de campo.

Tuve la oportunidad de visitar las Estaciones Experimentales de la Empresa de Pesquisa Agropecuaria de Minas Gerais (EPAMIG) observando los trabajos que realiza el Proyecto de Café y el Instituto Agronómico de Campinas, en Sao Paulo, donde permanecí dos semanas conociendo el Programa de mejoramiento Genético de Café, que es uno de los más avanzados del mundo.

Junio - septiembre, 1975. Curso Intensivo de Inglés en school for International Training (SIT) in Brattleboro, Vt. USA.

Febrero 1971 - enero 1972. Curso de entrenamiento de Especialistas en Producción de Cultivos en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) Cali, Colombia. Las actividades del Programa incluyeron técnicas de producción en maíz, arroz, sorgo, soya, frijol y hortalizas, como control de malezas, plagas y enfermedades, uso de fertilizantes, irrigación, maquinaria agrícola, etc.

JUAN JOSE OSORTO ORDONEZ

Parte del tiempo, trabajé en el Programa de Mejoramiento Genético de Maíz con el Dr. Charles A. Francis.

IDIOMAS

Español (lengua materna)

Inglés

Portugués

December 1, 1992

Mr. Daniel Chaij
Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, N.W. Suite 900
Washington, D.C. 20001

Dear Mr. Chaij:

This letter confirms my exclusive commitment to Agricultural Cooperative Development International (ACDI) to serve in the position of Chief of Party in their proposal to provide technical assistance to PROCAFE as part of the El Salvador Coffee Technology Transfer Project in response to El Salvador 92-006.

Should ACDI be awarded the contract, I will be available to work within 30 days of the effective date of the contract, barring any unforeseen circumstances. I understand that the position is for three years.

Sincerely,



Juan Jose Osorto

CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ

Asesor Superior de Investigación

CALIFICACIONES ESPECIALES

El Dr. Carlos Enrique Fernández tiene más de 40 años de experiencia en la planificación, administración, coordinación, manejo y participación en programas de desarrollo del café a través de Latinoamérica. Recientemente trabajo como Director del Area Central de Operaciones para IICA, supervisando los proyectos y acciones de la cooperación técnica en México, América Central, Panamá y República Dominicana. El Dr. Fernández inició la muy exitosa red de generación y transferencia de tecnología del café, PROMECAFE. Durante 10 años como su Jefe, fue responsable de la planificación, administración, coordinación y manejo de PROMECAFE.

Además de la excelente labor del Dr. Fernández en PROMECAFE, el ha trabajado como especialista, suministrando asistencia técnica sobre el cultivo del café, prevención de enfermedades e investigación en Bolivia, Guatemala, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En su calidad de Representante de IICA en México, administro, programo y superviso acciones de cooperación técnica de IICA. Durante siete años el Dr. Fernández ocupó los cargos de Gerente Adjunto de Asuntos Agrícolas y Co-Director del Proyecto de Diversificación del PNUD, para el cual negocio y manejo, en conjunto con la FAO, un proyecto de cultivo diversificado de US\$5 millones. El Dr. Fernández es experto en problemas agronómicos relacionados con el café, y como planifico y ejecuto una campaña de prevención de US\$1.7 millones, para detener la entrada de la roya del café a Guatemala.

El Dr. Fernández tiene un Doctorado en Pomología, de la Rutgers State University. Además de español, su lengua materna, el Dr. Fernández es fluido en inglés.

EDUCACION

PHD Rutgers, Universidad del Estado de Nueva Jersey, USA.
Pomología

MS Centro de Agricultura Tropical de Investigación y Entrenamiento, CATIE,
Turrialba, Costa Rica.
Ciencias de Plantas

Lic Universidad de San Carlos, Guatemala.
Agronomía

BS Universidad de Florida Gainesville, Florida, USA.
Agricultura

CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ

EXPERIENCIA PROFESIONAL

INSTITUTO INTERAMERICANO PARA LA COOPERACION EN AGRICULTURA - IICA

Director, Area Central de Operaciones, 1988-1990.

Dió seguimiento y supervisión técnica y administrativa en acciones técnicas cooperativas y proyectos ejecutados por IICA en los países del Area Central (América Central, República Dominicana, México y Panamá).

Jefe, Programas Cooperativos para la protección v Modernización del Cultivo del Café (PRONECAFE), 1985 - 1988.

Responsable de la planeación, administración, coordinación y manejo de la generación de tecnología de café y la red de transferencia que opera en Centroamérica, México, Panamá y la República Dominicana. Consolidar la estructura de los mismos a través de la obtención de fondos adicionales de USAID/ROCAP.

Director, Area Central de Operaciones, 1982-1986.

Se desempeñó en esta posición al mismo tiempo que tenía responsabilidades de Director de IICA - Oficina de Costa Rica, y en 1983 como Jefe del Programa PROMECAFE.

Jefe, Programas Cooperativos para la Protección y Modernización del Cultivo del Café (PRONECAPE), 1978 - 1983.

Iniciador del Programa. Responsable de la planeación, administración, coordinación y manejo de la generación y transferencia de tecnología del café a la red de los países de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana. Buscó y manejó los fondos proporcionados por USAID/ROCAP, el Gobierno Francés, el Instituto Brasileño del Café y los países miembros, que llegó a la suma de US\$6 millones para el periodo involucrado.

Especialista de Café, IICA, El Salvador, 1975 - 1977.

Proporcionó asistencia técnica en el cultivo del café a los países de centroamérica, iniciando las negociaciones para el Programa que más tarde se convirtió en PROMECAFE.

Representante, IICA, México, 1971-1975.

Fue Representante de IICA y de su Director General ante las autoridades mexicanas. Administró la oficina de IICA en México. Organizó y supervisó las acciones de cooperación técnica de IICA en México.

CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ

Asistente de Horticultura y Asesor de Investigación, IICA, Perú, 1968 - 1971.

Responsable de la programación, ejecución y seguimiento de las actividades de investigación agrícola en los países del área Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela).

ASOCIACION NACIONAL DE CAPETEROS DE GUATU

Gerente Asistente de Asuntos Agrícolas y Codirector, Proyecto de Diversificación, PNUD, 1962 - 1968.

Iniciación de la oficina del Gerente Asistente de Asuntos Agrícolas, incluyendo organización, planeación y manejo. La principal tarea fue la de generar, diseminar y transferir tecnología relacionada con el café. Negoció y manejó el Proyecto de Cultivos de Diversificación (US\$5 millones), llevado a cabo en conjunto con la FAO. Actuó como Co-director del Proyecto.

CENTRO DE AGRICULTURA TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENTRENAMIENTO - CATIE

Horticulturista Asociado, 1959-1962.

Llevó a cabo investigación sobre problemas agronómicos relacionados con el café; profesor de fisiología de plantas en la escuela de graduados de CATIE; consejero de estudiantes graduados.

MINISTERIO DE AGRICULTURA DE GUATEMALA

Director, Campaña Nacional contra la Roya del Café. Con licencia dada por IICA ante la solicitud del Gobierno de Guatemala, 1977 - 1978.

Responsable de organizar, planear y llevar a cabo la campaña de prevención para parar la entrada de la roya al café en Guatemala, por valor de US\$1.7 millones.

Jefe, Departamento de Horticultura, Servicio Inter-americano de Cooperativismo Agrícola 1958 - 1959.

Planeó, ejecutó y supervisó el programa de investigación de café y cacao en Guatemala.

Jefe, Estación Experimental de Chocolá, 1951-1955.

Responsable del manejo general de la Estación Experimental, incluyendo manejo de personal y supervisión global. Todo el trabajo en la estación estaba relacionado con el café, sin embargo

CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ

se llevaba a cabo investigación sobre cultivo de fruta y ganado menor.

Asistente de Investigación del café, Chocla, 1949-1951.

Responsable de la investigación en el campo sobre café en la Estación Experimental de Chocla.

IDIOMAS

Español (idioma materno)

Inglés

January 29, 1993

Daniel Chajj
Vice President, Latin America and Caribbean Region
Agricultural Cooperative Development International (ACDI)
50 F Street, N.W. Suite 900
Washington, D.C. 20001

Dear Mr. Chajj:

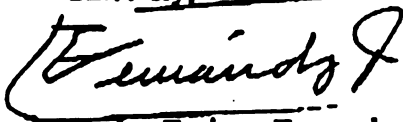
This letter confirms my commitment and availability to participate as Senior Research Advisor in the ACDI Consortium proposal to provide technical assistance to PROCAFE under Coffee Technology Transfer Project.

I understand that the scope of work for this position is to assist the Chief of Party (COP) with monitoring and follow-up support for the other Research Advisor positions. In addition, I will assist project and PROCAFE staff in planning and identifying technical solutions to problems encountered by the different research departments, especially in the areas without long-term advisors, including seed production, plant physiology, horticulture and intercropping, and coffee tasting. I will also assist the COP in programming short-term advisors in the areas of coffee research.

The position is for 18 person-months during the life of the project and I understand that I will be spending, on average, every other month in El Salvador.

Should the Consortium be awarded the contract, I would be available to begin work for ACDI within approximately thirty (30) days after the signing of the contract, barring any unforeseen circumstances. My intention is to work for the agreed specified duration.

Sincerely,



Carlos Enrique Fernandez



WAYNE T. WILLIAMS

Asesor Medio Ambiente

CALIFICACIONES ESPECIALES

Dr. Wayne Williams nació el 3 de diciembre de 1940 en Minneapolis, Minnesota. Recibió su grado de B.S. en Botánica de la Universidad del Estado en San Diego en 1963, su M.S. en Patología de Plantas de la Universidad de Minnesota en 1965, y un Ph.D. en Patología de Plantas de la Universidad de California en 1968.

- Condujo investigación a largo plazo en agrosilvicultura sostenible, utilizando como modelos especies de árboles de bosque y frutales de caducidad.
- Cinco años de investigación, administración y extensión en diversificación con pequeños granjeros en las sierras altas de Guatemala, poniendo énfasis en viveros de cultivo de árboles, biotecnología, certificación de árbol y ensayos de variedades de árboles.
- Planeó, coordinó y enseñó en talleres y conferencias sobre patología de bosques, biomasa para energía, efectos de la lluvia ácida en suelos, control de enfermedades de plantas, irrigación, uso sin riesgo de pesticida, efectos de la polución en ecosistemas, manejo de frutos de caducidad, estadísticas agrícolas y producción de semillas.
- Fue co-autor de manuales de diversificación agrícola, botánica, manejo de granjas, evaluación del impacto ambiental, sustancias tóxicas y otros temas.
- Ochenta publicaciones técnicas, principalmente en ecología forestal, crecimiento y producción de árboles.
- Experiencia pragmática en combinar perspectivas de investigación básica y aplicada al manejo forestal.

EDUCACION

PHD Universidad de California, CA, 1968
Plant Pathology

MS Universidad de Minnesota, MI, 1965
Plant Pathology

BS San Diego State Universidad, CA, 1963
Botany

WAYNE T. WILLIAMS

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ASESOR REGIONAL AMBIENTAL, USAID/ROCAP/Centroamérica, Enero 1991 - Presente.

Las tareas incluían: Proporcionar asistencia técnica en manejo ambiental y recursos naturales para la Misión USAID/ROCAP, las Misiones USAID en Centroamérica y Panamá, organizaciones regionales e internacionales y A.I.D./Washington. Asesorar a ROCAP en la ejecución del Proyecto RENARM y proporcionar orientación a CATIE. Desarrollar perfiles ambientales y analizar problemas mayores ambientales y de recursos naturales. Desarrollar estrategias y programas en manejo de recursos ambientales y naturales. Preparar evaluaciones ambientales iniciales, evaluaciones del medio ambiente y declaraciones de impacto para proyectos de USAID, para asegurar el cumplimiento con los procedimientos y reglamentaciones ambientales de A.I.D. Recolectar y diseminar información ambiental, adiestrar personal y desarrollar relaciones de trabajo con autoridades del país anfitrión y de manejo de recursos naturales en Centroamérica. Se requería fluencia en español.

Jefe y Especialista, Produccion-Promocion de Frutales de Caducidad, 1986 - 1991.

USDA/USAID Proyecto de Diversificación de Pequeños Granjeros, Sierras Altas de Guatemala. Las tareas incluían: Liderazgo del Equipo de Asistencia Técnica (EAT). Políticas de desarrollo agrícola. Cimentación del fortalecimiento interinstitucional en investigación y extensión. Cooperación con personal de adiestramiento en investigación de agencias gubernamentales, agentes de extensión y granjeros, integración de investigación, esfuerzos de extensión y educación, preparación de manuales en poda y manejo de viveros, proveeduría e importación de equipo, introducción y prueba de variedades de frutales de caducidad. Manejó la construcción y operación de un laboratorio biotecnológico, invernaderos, sistemas de irrigación, huertos de demostración. Miembro de la Comisión Nacional del Ajo y del Comité Regional Guatemalteco de Desarrollo Agrícola. Numerosos informes y publicaciones. Orientó a estudiantes en sus tesis, en la Universidad Nacional. Profesor Adjunto de la Universidad A & M de Texas. Estableció 40 bibliotecas de extensión agrícola. Se requería fluencia en español.

Ecologo Investigador, El Instituto de Ecologia de La Universidad Butler, Indiana, 1979 - 1980.

Las tareas incluían: Investigación ecológica sobre los recursos forestales del Medio-oeste. Manejó la organización en la ausencia del director. Publicó documentos científicos sobre el impacto de la polución del aire en los bosques y en la agricultura. Escribió propuestas de donaciones para tecnología apropiada, biomasa forestal, y precipitación ácida. Discursos a público y testimonios científicos. Trabajó como consultor y como miembro del personal.

WAYNE T. WILLIAMS

Profesor Visitante, Biología, Instituto Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Nuevo Leon, Mexico, 1976

Dictó un curso de biología introductoria, en español, ayudó a desarrollar los curriculum para sub-graduados y graduados en biología, y realizó una consultoría para cultivadores de manzanas, sobre control de enfermedades y poda.

Patologo de Bosques, US Forest Service, San Francisco, CA, 1972 - 1976.

Co-autor de los planes de manejo del US National Forest Timber de California. Determinó la extensión y la intensidad del impacto de la polución en los bosques de California y estudió la ecología del pino blanco y la roya de ampollas del pino blanco. Condujo pruebas de variedades para encontrar especies superiores de madera de construcción.

Becario Docente Latinoamericano, Universidad Nacional de Guatemala, Guatemala, 1973.

Dictó un curso en Anatomía de Plantas, en español. Realizó consultorías para cultivadores de verduras sobre estimación y control de enfermedades, y para granjeros maya en agrosilvicultura en base a tala-quema [SLASH AND BURN]. Ayudó en el desarrollo de curriculum para sub-graduados.

Ganadero y Granjero de Manzanas, San Luis Obispo, CA, 1971 - 1973.

Ayudó a manejar un rancho ganadero de 4,000 acres y un cultivo de manzanas de 30 acres.

Profesor Asistente de Biología, Universidad Politecnica del Estado de CA, San Luis Obispo, CA, 1968 - 1971.

Dictó un curso de biología para graduados y sub-graduados. Consejero de estudiantes. Orientó tesis de candidatos a Maestrías. Manejó facilidades de microscopio electrón y jardín botánico. Llevó a cabo investigación junto con estudiantes, sobre citología de hongos y ecología costera.

IDIOMAS

Inglés (idioma materno)
Español
Alemán

WAYNE T. WILLIAMS

CURSOS DICTADOS EN ESCUELAS SUPERIORES Y UNIVERSIDADES

Más de 100 seminarios y talleres en español, sobre:

- Diseño Estadístico y Experimental.
 - Poda de cultivos frutales de caducidad.
 - Uso seguro de pesticidas.
 - Control de enfermedades de plantas.
 - Técnicas de entresacas de frutales.
 - Almacenamiento post cosecha de frutas y verduras.
 - Irrigación.
-
- Ecología Costera, Instituto de Polución Ecológica de Bodega Bay.
 - Biología Básica, Instituto Tecnológico de Monterrey.
 - Fitoanatomía, Universidad Nacional de Guatemala.
 - Biología General, Botánica, Taxonomía de Plantas, Microscopio Electrón, Evolución, Extracción Subcelular de Partículas, Proyectos Superiores, Laboratorio de Patología de Plantas, CalPoly State Universidad.
 - Hongos Patógenos de Plantas, Universidad de California, Davis.
 - Control de Enfermedades de Plantas, Universidad de Minnesota, St. Paul.
 - Las Plantas y el Género Humano, Universidad Libre de Indianapolis.

PUBLICACIONES E INFOMES TECNICOS

1991 - Mayo 1992. Cuatro Análisis Técnicos, entre los que se incluyen: Bosques Tropicales y Análisis de la Biodiversidad en América Central, Anexo al documento de ROCAP FY 1992/1994 Plan de Acción. 23 p. Con H. Tschinkel y A. Guillén. Decreto para Asistencia Extranjera, especificaciones 118 y 119, y Proyecto (520-0404) de Administración para Preservación de los Recursos Naturales, Conceptos, para USAID/Guatemala. 10 autores.

10 Valoraciones Ambientales, incluyendo principalmente trabajos desarrollados en El Salvador, tales como: Valoración Ambiental Enfocada - Pesticidas, Proyecto para Reforzar el Desarrollo de Organizaciones Laborales. (519-000-980-2). USAID/El Salvador.
Valoración Ambiental - Campo de Acción, Proyecto de Transferencia de Tecnología del Café. (519-0362) USAID/El Salvador. Valoración Ambiental - Campo de Acción - Protección Ambiental, Proyecto "PROMESA" (519-0385). USAID/El Salvador.

WAYNE T. WILLIAMS

PUBLICACIONES

1989 - 1990: Autor de 12 publicaciones sobre aspectos de Fisiología, fertilización, manejo y cultivo de frutas tropicales, las cuales incluyen: Laboratorio de Biotecnología en Guatemala, 1990. Noticiero de Fitopatología. 24(10):158. El Uso de Frutales de Cosecha Anual en la Reforestación. Primer Congreso Anual de Silvicultura. Unión Forestal, Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos, DIGEBOS, Guatemala. Efectos de las Condiciones Meteorológicas en la Abscisión de Frutales de Cosecha Anual. Primer Congreso Guatemalteco sobre Agrometeorología. INSIVUMEH y las Naciones Unidas, Quetzaltenango.

Como Jefe de Grupo y Asesor en Frutales de Cosecha Anual para USAID en Guatemala, ha colaborado en la preparación, financiamiento y distribución de más de 13 publicaciones que incluyen: Un Manual Sobre el Cultivo de la Manzana en el Altiplano de Guatemala, 1988. ICTA. 103 p.; Organismos en Llamas. Una filosofía de conscientización ambiental. 400 p. En prensa.; Manejo de Material Certificado. I Curso de Actualización de Tecnología sobre Frutales. ICTA. Quetzaltenango, Guatemala.; Comercialización de Cosechas. I Curso de Actualización de Tecnología sobre Frutales. ICTA. Quetzaltenango, Guatemala.

1980 - 1986: Autor y Coautor de más de 27 publicaciones sobre agentes contaminantes del medio ambiente y sus efectos en la agricultura en diferentes países, entre las cuales se mencionan: Cálculos del Impacto en la Agricultura en Sonora, México, de los Contaminantes de Bióxido de Sulfuro Derivados de la Fundición del Cobre. Proyecto de Ecología. Apartado 333, Portal AZ 85632, 63 p. (En inglés y español) 1986; La Reducción del Smog en los Bosques de Pino Ponderosa Se Agrava en la Sierra Nevada del Sur de California. Segunda Conferencia Bienal sobre Investigación en los Parques Nacionales de California. 5-7 Septiembre, Universidad de California, Davis, 1984; Efectos de la Lluvia Acida en los Suelos: Necesidades de Progreso e Investigación. El Profesional del Medio Ambiente. 3:105-117. Con O. Loucks, 1981; La Acidez del Agua y los Efectos sobre Ecosistemas. Ibid. Club Sierra, pp 212-216, 1981; Una Revisión de los Mecanismos de Acción de los Contaminantes de Ozono y Dióxido de Sulfuro sobre Cosechas y Bosques. En: Pérdidas de Cosechas y Bosques Debido a la Producción Actual y la Proyectada de las Plantas Consumidoras de Carbón en la Cuenca del Río Ohio. (Estudios sobre Energía en la Cuenca del Río Ohio - USEPA). Con L. Wong. 1980; Cálculo de las Pérdidas en Desarrollo Forestal Debido a la Interacción entre Oxidantes y Contaminantes/Insectos. Ibid. 19 pp. Con O. L. Loucks. 1980.

1964 - 1980: Autor de 30 publicaciones sobre el uso de plaguicidas, entomología, ecología costera, uso de energía y estrategias, patología forestal y ecología, citología fungosa y micología.



Daniel Chaij
ACDI
FAX 202 626-8726

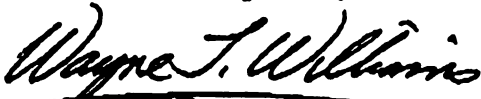
14 December, 1992

Dear Daniel:

Per our telephone conversation last Friday morning regarding the position of Environmental Advisor for the Small Coffee Farmers Technification project in El Salvador.

I would be pleased to be associated with the program and could be available in April/May of 1993 for a long term assignment with the project as environmental advisor. My current salary with ROCAP/USAID is \$64,866.38 plus about \$1500 per month for housing allowance and post differential for Guatemala. I am currently enjoying several other benefits with USAID which I would expect with the El Salvador project. My salary would have to be in US dollars, and I understand that I would be affiliated with IICA. We can work out specific details later. Good luck in the RFP process! I await the results.

With warm regards,



Dr. Wayne T. Williams
Regional Environmental Advisor
ROCAP/Guatemala
RADO/ROCAP Unit-3324
APO AA 34024
Telephone. Office 502 2320322
Home 502 2680767
FAX 5022680767



GERMAN VALENCIA ARISTIZABAL

Asesor Ciencias de Suelos

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

Germán Valencia se ha especializado en el área de nutrición de café durante 30 años con el Centro Nacional de Investigación de Café (CENICAFE) en Colombia. Como coordinador del programa de agronomía y jefe de química agrícola de CENICAFE el desarrolló, supervisó y ejecutó programas en el análisis nutricional y químico de suelos, acidificación de suelos, y los efectos de la fertilización y suelos sobre la nutrición del café. El administró laboratorios y desarrolló programas de entrenamiento y computación para facilitar el análisis químico y nutricional de suelos y plantas de café. En 1992 recibió el Premio de Ingeniería Agrícola en reconocimiento de su carrera como investigador y autor de más de 76 publicaciones sobre temas que incluyen nutrición de café, deficiencias minerales y medidas correctivas, factores naturales y químicos que afectan la calidad del café, análisis de laboratorio de plantas y suelos, y el uso correcto de fertilizantes. El Sr. Valencia tiene el grado de master en nutrición vegetal, domina el inglés y su lengua materna es el español.

EDUCACION

MS Escuela Superior de Agricultura Luis Quiroz, Piracicaba, Sao Paulo Brasil, 1966
Nutrición de Plantas, Tesis: Deficiencias minerales en relación con el metabolismo intermediario en el cafeto C. arabica L. (portugués).

Ing. Universidad de Caldas, Caldas, Manizales, Colombia, 1962
Ingeniero Agrónomo, Tesis: Estudio De Nemátodos radiculares en tomate.

- Adiestramiento en Investigación sobre la eficiencia de los fertilizantes en los trópicos. CIAT, mayo, 1984.
- Análisis estadístico y económico sobre el uso de fertilizantes. CIAT noviembre 1986.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Cuenta con 30 años de ejercicio profesional, 29 de ellos en la Federación de Cafeteros de Colombia, Centro Nacional de Investigaciones de Café, Chinchiná, Caldas, Colombia, en las siguientes posiciones:

GERMAN VALENCIA ARISTIZABAL

Coordinador, Programa de Agronomía, 1988 - 1992.

Responsabilidades: Planificación asesoría y supervisión de las actividades del Programa ejecutados por técnicos del mismo. Desarrollo de investigaciones sobre el efecto de diferentes niveles de fertilización edáfica y de nutrición foliar en la producción del cafeto; estudio de los factores que aceleran el proceso de acidificación de suelos, incidencia de suelos ácidos en diferentes zonas cafeteras colombianas y sus efectos ácidos en diferentes zonas cafeteras colombianas y correctivas en la modificación del ph del suelo; estudio de los efectos de factores climatológicos en el desarrollo de plantas de café; estudio de los daños causados por emanaciones volcánicas en plantaciones de café y su proceso de recuperación; efecto de diferentes niveles de macro y microelementos sobre la incidencia y desarrollo de enfermedades del cafeto.

Líder, Disciplina de Química Agrícola, 1980 - 1992.

Responsabilidades: Planificación, coordinación y supervisión de los análisis de laboratorio desarrollados por los técnicos de la Unidad de Química Agrícola. Como Investigador ha desarrollado estudios tendientes al ajuste de marchas analíticas para la determinación de macro y microelementos en hojas de cafeto y suelos; metodologías de análisis químico de suelos y foliares para optimizar el uso de fertilizantes en café y en cultivos de diversificación. Diagnóstico y recomendaciones sobre problemas nutricionales del cultivo y uso adecuado de fertilizantes.

Jefe, Sección de Fitofisiología, 1962 - 1980.

Responsabilidades: Planificación asesoría, supervisión y desarrollo de diferentes proyectos de investigación sobre la acción de reguladores de crecimiento y otros bioestimulantes sobre el desarrollo de plantas de café y aceleración de la germinación de semillas y de las cosechas; aspectos fisiológicos del cultivo y de las alteraciones en el crecimiento, desarrollo y producción de las plantas, causadas por hongos agentes de enfermedades; análisis cuantitativo de ácidos orgánicos y azúcares; aspectos nutricionales relacionados a la fisiología de la planta del café y con la calidad de la bebida; sobre aspectos relacionados a la resistencia del cafeto a enfermedades.

Experiencia en actividades de capacitación relacionadas a su especialidad y en manejo de personal profesional. Director de nueve tesis de graduación: dos para Maestría; una para Químico y seis para Ingeniero Agrónomo. Obtuvo el premio de Ingeniero Agrónomo del Año en 1992. Autor de más de 76 publicaciones en revistas especializadas principalmente sobre nutrición del cafeto, sus deficiencias minerales y métodos correctivos; factores naturales y químicos que influyen la fisiología del cafeto; metodología de muestreo suelo - planta y

GERMAN VALENCIA ARISTIZABAL

métodos analíticos en laboratorio; fertilizantes y uso correcto de los mismos en el cultivo del cafeto; relación de las deficiencias nutricionales asociadas con problemas parasitológicos; química y fertilidad de suelos cafetaleros.

IDIOMAS

Español (idoma materno)

Portugués (lee y escribe)

Inglés (lee y escribe)

CONGRESOS CONFERENCIAS Y REUNIONES

Expositor invitado a Congresos Brasileños de investigación cafetera de Curitiba, Paraná (1975) y de Sao Lourenco, Brasil (1986).

Conferencista en Congresos de la Sociedad Colombiana de la Ciencia del Suelo (Bogotá, Cali, Pasto, Medellín, Neiva, Manizales). Numerosas conferencias en Colombia sobre Nutrición del Cafeto, Fertilidad de suelos y fertilización.

Conferencista invitado para el área de agronomía y suelos de los cursos de Fundamentos de Caficultura Moderna del IICA/PROMECAFE en dos oportunidades: 1984 y 1985, ambos en Costa Rica.

Conferencista invitado por la Asociación Nacional del Café, ANACAFE, Guatemala, para el Simposio "Avances Científicos y tecnológicos en Caficultura" desarrollado en Guatemala en 1988.

Conferencista invitado a la Reunión Técnica sobre Resultados de Investigaciones en Café, por el Instituto Hondureño del Café IHCAFE, y la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola FHIA, 1988.

ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECE

Sociedad Colombiana de la Ciencia del Suelo.

GERMAN VALENCIA ARISTIZABAL

PUBLICACIONES

Autor de más de 76 publicaciones en revistas especializadas incluyendo:

El "Peloteo" del cafeto. Avance Técnico N° 82 Octubre 1987.

Enraizamiento de estacas de café (Cafe arabica L.), Nota Técnica. Cenicafé. 27 (3): 135-139, 1976.

Efecto del Biuret sobre el cafeto. Avance Técnico de Cenicafé, N° 103. Enero 1982.

Reguladores de Crecimiento Vegetal y su empleo en el cafeto. Avance Técnico de Cenicafé, N° 107. Diciembre 1982.

La "Crespera" un disturbio fisiológico del cafeto. Avance Técnico de Cenicafé, N° 112. Julio 1983.

Interpretación de Análisis de Suelos para café. Avance Técnico de Cenicafé, N° 115. Noviembre 1983.

Revista Suelos Ecuatoriales Vol. XIV N° 1: 186-189, 1984.

Niveles adecuados de nutrimentos en suelos y en hojas para varios cultivos. Avance Técnico de Cenicafé, N° 130. Agosto 1986.

Recuperación de los Cafetales afectados por las emanaciones del Volcán Nevado del Ruíz, Avance Técnico de Cenicafé, N° 131. Agosto 1986.

Como hacer un buen muestreo de suelos para análisis. Avance Técnico de Cenicafé, N° 132. Septiembre 1986.

Los elementos climaticos y el desarrollo de Coffea arabica L. en Chinchiná, Colombia. Cenicafé 31 (4): 127-143. 1980.

Influencia del escalamiento en la producción de cafetales establecidos. Cenicafé 32(1): 3-14. 1981.

Toxicidad de aluminio en plantulas de Cafe. Cenicafé 34(3):61-94. 1983.

GERMAN VALENCIA ARISTIZABAL

El café y sus necesidades de fósforo. I. Selección de métodos analíticos de fósforo en suelos. Revista Suelos Ecuatoriales. Vol. XIV N° 1: 177-185. 1984.

Calibración entre Métodos de Extracción de Micronutrientes para análisis de suelos y las necesidades del Café. Revista Suelos Ecuatoriales Vol. XVI (I): 206-214. Diciembre 1986.

Encalado del suelo en cafetales. Avance Técnicos de Cenicafé, No. 140. Abril 1988.

Producción potencial de café según condiciones del suelo. Seminario dictado en Cenicafé, Junio, 1990.

La materia orgánica del suelo y su importancia en el cultivo del café. 14p. 1991. en prensa.

El análisis de suelos, una herramienta para optimizar uso de fertilizantes. XXI Congreso Anual de COMALFI. Manizales, febrero 20 - 22, 1990, 14p.

Composición foliar en relación con la fertilización y la incidencia de la mancha de hierro en el café. 10p.

Actualidad y futuro de los micronutrientes en la caficultura colombiana. En: Seminario sobre Microelementos en ICA - Palmira 24-26 de octubre de 1990. 23p.

Química y fertilidad de los Andisoles de la zona cafetera. En: VI Congreso Colombiano de la Ciencia del Suelo y III Panel Latinoamericano sobre suelos derivados de cenizas volcánicas. Manizales agosto 27 - 31 de 1991.

Análisis químico de suelos y de hojas para la fertilización de cultivos de diversificación, 1991. En prensa.

Cambios químicos en suelos incubados con fuentes y dosis de calcio. En: VI Congreso Colombiano de la Ciencia del Suelo. III Panel Latinoamericano sobre suelos derivados de cenizas volcánicas. Manizales, Agosto 27 - 31 de 1991.

Muestra de suelos para análisis químico de fertilidad. Avances Técnicos CENICAFE N° En prensa.

Fertilización de los cafetales. Avances Técnicos, CENICAFE N° 175.



Sr. Mariano Olazábal
Instituto Interamericano de Cooperación por la Agricultura
Apartado Postal (01) 78 San Salvador, El Salvador
Edif. Bukele, 61 Av. Nte. y 1a. Calle Pie.

Estimado Sr. Olazábal:

Esta carta confirma mi exclusiva aplicación al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, como Consultor en la Especialidad de Suelos, en su propuesta para proveer asistencia técnica a la Fundación PROCAFE como parte del Proyecto 92-006, de Transferencia de Tecnología en Café a desarrollarse en El Salvador.

Si es aceptada la propuesta en la que participa el IICA, estaré dispuesto a incorporarme en el trabajo dentro de los 30 días subsiguientes a la fecha de mi contratación, salvo circunstancias imprevistas. Entiendo que dicho contrato es por 18 meses a partir de la fecha efectiva.

Asentamente,


Germán Valencia Ariztegui



GERD SPAROVEK

Asesor Ciencias de Suelos (Alt)

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

El Dr. Gerd Sparovek es un ingeniero agrícola con más de cinco años de experiencia. Ha dictado cursos universitarios en fertilidad de suelos, conservación de aguas y suelos, y manejo de suelos; ha conducido investigaciones sobre mapeo de suelos, sistemas de raíces del café y los efectos de la erosión, también ha hecho consultorias en las áreas de conservación de suelos, manejo del uso de tierras, riego, y la rehabilitación de tierras degradadas. El Dr. Sparovek tiene un doctorado (Ph.D.) en suelos y nutrición de plantas de la Universidad de Sao Paulo, Brasil. Además del portugués, habla español e inglés.

EDUCACION

Ph.D. Escuela Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" de la Universidad de Sao Paulo, Piracicaba, SP. ESALQ/USP. 1993.
Suelos y Nutrición de Plantas

M.S. Escuela Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" de la Universidad de Sao Paulo, Piracicaba, SP. ESALQ/USP, 1998.
Suelos y Nutrición de Plantas.

Ingeniería Agronómica, Escuela Superior "Luiz de Queiroz" de la Universidad de Sao Paulo, Piracicaba, SP. ESALQ/USP, 1980 - 1983.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Profesor Asistente e Investigador, régimen de dedicación integral del Departamento de Suelos, Geología y Fertilizantes de la Escuela Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" Campus Piracicaba, ESALQ/USP, 1988 a la fecha.

Profesor Auxiliar e Investigador, régimen de dedicación integral del Departamento de Suelos y Abonos de la Facultad de Ciencias Agrarias y Veterinarias, Campus Jaboticabal de la Universidad Estadual de Sao Paulo, FCAVJ/UNESP, 1985 - 1988.

ACTIVIDADES DE DOCENCIA

GERD SPAROVEK

Profesor del Area de Post-grado de el Area de Conservación de Suelos de la ESALQ/USP, Piracicaba. Responsable de los ejercicios prácticos sobre Tolerancia de las pérdidas de Tierra por Erosión, 1991.

Profesor coordinador y colaborador del Programa de Graduación en la ESALQ/USP, Piracicaba, de las disciplinas: Fertilidad de Suelos, Conservación de Suelo y de Agua y Pedología, con un total de 320 alumnos y 260 horas clase, 1991 - 1992.

Profesor coordinador y colaborador del Programa de Graduación de la ESALQ/USP, Piracicaba, de las siguientes disciplinas: Planeamiento del Uso del Suelo; Conservación de Suelo y Agua; Conservación de Suelos; Pedología y Edafología, con un total de 825 alumnos y aproximadamente 808 horas clase, 1989 - 1990.

Profesor Responsable del Programa de Graduación en la FCAVJ/UNESP, Campus de Jaboticabal, en la disciplina de Geología y Mineralogía, con 393 alumnos y 623 horas clase, 1985 - 1987.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

ESALQ/USP, 1988 - 1992.

Miembro de Comisión de estudios sobre el Programa de Residencia Agronómica de la ESALQ/USP (1992). Miembro del Consejo del Departamento de Suelos, Geología y Fertilizantes, representante de los Profesores Asistentes (1988-1990). Miembro de la Comisión para la Admisión de Académicos via Transferencia para la ESALQ/USP (1988). Miembro del Consejo Editorial de la Revista Noticias de la ESALQ (NOTESAL) (1988)

FCAVJ/UNESP, 1985 - 1988.

Miembro de la Comisión Examinadora de Suficiencia en Inglés de los cursos de Post-grado (1987). Docente responsable por el monitoreo de la disciplina Geología y Mineralogía (1987). Presidente de la comisión Organizadora del Laboratorio Central de la FCAVJ/UNESP (1987-1988). Representante Suplente de la categoría de Auxiliar de enseñanza en la Congregación de la FCAVJ/UNESP (1986-1988). Miembro de la Comisión Organizadora del Laboratorio Central de la FCAVJ/UNESP (1986-1987). Responsable del Laboratorio de Pedología del Departamento de Suelos y Abonos (1985-1988). Responsable por el Sector de Diafratometría de Rayos X (1985-1988). Secretario del Departamento de Suelos y Abonos (1985-1986). Miembro del Consejo de del Departamento de Suelos y Abonos como Representante de la Categoría de Auxiliar de Enseñanza (1985-1988).

GERD SPAROVEK

ACTIVIDADES DE CONSULTORIA TECNICA

Consultor en 18 oportunidades de diferentes Instituciones, compañías y explotaciones agrícolas brasileñas para conservación de suelos principalmente; el levantamiento de suelos y planificación del uso de la tierra; construcción y mantenimiento de tanques piscícolas; mantenimiento de suelos y estudio de viabilidad de irrigación; recuperación de áreas degradadas; mantenimiento de microcuencas hidrográficas, 1986 - 1992.

CURSOS, SIMPOSIOS, SEMINARIOS, CONVENCIONES

Asistencia a 33 actividades en el país y en el extranjero, 19 de ellos a nivel de Post-grado, siendo algunos de ellos: Mineralogy and Micromorfology applied in Soil Science; Evaluación de tierras para la agricultura con el sistema ALES; Seminario "Estrategia para la recuperación de recursos hídricos"; Bases Ecológicas para Evaluación del Impacto Ambiental; Educación Ambiental (Munich, Alemania); Planeamiento del Uso de la Tierra; Conservación de Suelos; Seminarios sobre Suelos y Nutrición de Plantas; Modelling Variable Relationships and Variance Heterogeneity with data from Nested Structures; Incorporación profunda de correctivos; Evaluación de Fertilizantes y correctivos, 1983 - 1992.

Participación como expositor de 22 actividades de capacitación en el país, dirigidas a técnicos, estudiantes universitarios y productores, en el desarrollo de los siguientes temas: Conservación de Suelos; "El Suelo, como se forma y se usa"; Fertilidad de suelos; Conservación de Suelos en Microcuencas Hidrográficas; Recuperación de áreas degradadas; Conservación de los Suelos Podzólicos; Productividad en la Región Tropical Húmeda; Aplicación de Conceptos Pedológicos a la Conservación de Suelos; Clasificación de Suelos, entre otros, 1986 - 1992.

Participación en 9 Congresos y encuentros, con presentación de trabajos originales en 8 de ellos, a nivel nacional e internacional sobre Ciencias del Suelo. Participación en 10 viajes de estudio para observación de manejo, uso agrícola y conservación de suelos, control de erosión, caracterización de suelos, análisis estructural y cartografía de suelos de diferente derivación, 1982 - 1992.

PUBLICACIONES

Autor y coautor de 49 publicaciones, cuatro de ellas aún inéditas, referentes a trabajos de investigación, divulgación y didácticos sobre estudio, conservación, uso y manejo de suelos. Entre estas publicaciones se citan:

- Método de campo para el estudio del sistema radicular de los cultivos de café y cítricos. In Congreso de Iniciación Científica de la ESALQ, 5., Piracicaba, 1990. Resúmenes.

GERD SPAROVEK

- Piracicaba, ESALQ. 1990. p.58. Con: TERAMOTO, E.R. y VIDAL TORRADO, P.;
- La influencia de diferentes cultivos en algunas propiedades físicas del suelo. In Congreso Brasileño de Iniciación Científica en Ciencias Agrarias. 2., Piracicaba, ESALQ. Anexo de los Anuarios, 1982, p.2. Con: VIDAL TORRADO, P. y ALOISI, R.R.
 - Evolución de la cobertura del suelo por cultivos de otoño - invierno y su influencia en el control de la erosión. In Reunión Paulista Ini. Cient. Ciencias Agrarias. 2., Cong. Iniciación Cient. ESALQ, 6., Piracicaba, 1991. Resúmenes. Piracicaba, ESALQ/USP, 1991. P.81. Con: BARRUZZI, L.R.; GUIDUCCI, H.M.V. y VASQUES FILHO, J.
 - Propuesta de evaluación del rendimiento de un cultivo en función de la erosión del suelo. In Reunión Brasileña de Manejo y Conservación del suelo y del agua. 9., Jaboticabal, 1992. Resúmenes. FCAVJ/UNESP, p.41. Con: De JONG VAN LIER, Q.; ALOISI, R.R. y VIDAL TORRADO, P.
 - Effects of heptachlor insecticide use in the Ceveiro micro basin, Brazil: a proposed study. In International Symposium issues in Health, Safety and Agriculture, 3., Saskatoon, 1992. Abstracts. Center for Agricultural Medicine, University of Saskatchewan, p.192. With: FREITAS, J.R.; SILVA, P.; LAWRENCE, J.; McDUFFIE, N.M. y McDUFFIE, H.H.
 - VIDAL TORRADO, P.; SPAROVEK, G. Geología y Minerología. 1a. y 2a. Edición. Departamento de Suelos y Abonos de la FCAVJ/UNESP. Agosto de 1987. 201.p

IDIOMAS

Portugués (idioma materno)
Español
Inglés
Alemán

Señor Mariano Olazábal
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Apartado Postal (01) 78 San Salvador, El Salvador

Estimado Señor Olazábal:

Esta carta confirma mi exclusiva aplicación al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, como especialista en el área de Suelos, en su propuesta para proveer asistencia técnica a la Fundación PROCAFE como parte del Proyecto de Transferencia de Tecnología en Café a desarrollarse en El Salvador.

Si es aceptada la propuesta en la que participa el IICA, estare dispuesto a incorporarme en el trabajo dentro de los 30 días subsiguientes a la fecha de mi contratación, salvo circunstancias imprevistas. Entiendo que dicho contrato es por 18 meses a partir de la fecha efectivamente.

Atentamente



Gerd Sparovek



JORGE HERNAN ECHEVERRI RODRIGUEZ

Asesor Genetica

CALIFICACIONES ESPECIALES

Jorge Echeverri aporta amplia experiencia gerencial y técnica como Asesor de Genética. Por 12 años dirigió el programa regional de generación de cafetos de PROMECAFE. Gracias a la investigación intensiva del programa sobre variedades del café resistentes a la roya, resulto en gran parte responsable de la introducción de las numerosas variedades de café en Centroamérica. Siendo gerente, el Sr. Echeverri estableció laboratorios de campo para el estudio de variedades de café resistentes a enfermedades, y diseño programas de adiestramiento para técnicos salvadoreños así como para técnicos de café a través de la región. También desarrolló una base electrónica de datos sobre café y coordinó la red regional de información sobre café, REDCAFE.

El Sr. Echeverri ha dirigido y llevado a cabo numerosos estudios sobre enfermedades y plagas del café, principalmente en el campo de generación de cafetos y protección de plantas. Enseño mejoramiento genético y protección de plantas en el programa de graduados de la Universidad de Costa Rica. También diseño materiales educativos y desarrollo campañas para la prevención de la roya y erradicación de pestes del café en Colombia. El Sr. Echeverri ha diseñado y conducido cursos, conferencias, seminarios y misiones científicas con énfasis en la aplicación de tecnología apropiada y control de pestes y enfermedades. Específicamente ha sido consultor en Nicaragua, Perú y Bolivia, en prevención de la roya.

El Sr. Echeverri tiene una maestría en microbiología agrícola de la Universidad Federal de Vicosa. Fuera de su idioma materno, el español, es fluido en portugués y habla inglés.

EDUCACION

M.S. Universidad Federal de Vicosa, Minas Gerais, Brasil, 1975.
Título obtenido: Master Scientiae en Microbiología Agrícola

B.A. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Agrícolas, Medellín, Colombia.
Título obtenido: Ingeniero Agrónomo.

Curso Regional sobre Tecnología de aplicación de agroquímicos en Café. El Salvador, 1985
Cursos sobre Roya del Cafeto, su prevención y su combate. Varios. 1976
Métodos de prevención y Cuarentena Vegetal. Colombia. 1973.
Uso y manejo de equipos de aspersion. CENICAFE, Colombia. 1972

JORGE HERNAN ECHEVERRI RODRIGUEZ

EXPERIENCIA PROFESIONAL

A - Investigación y dirección.

Investigador, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (IICA), 1979-1991. Contratado para el Programa Regional de Mejoramiento del Café, del IICA/PROMECAFE; responsable de la actividad "Desarrollo y reproducción de variedades con resistencia a la roya y a los nemátodos del café". En esta actividad tuvo el compromiso de seleccionar en el Banco de Germoplasma del CATIE, y en introducciones de cultivares con resistencia a la roya del cafeto (H. vastatrix) y a nemátodos (Meloidogyne spp y Pratylenchus sp), variedades que pudieran ser utilizadas en la producción comercial del café. Los materiales seleccionados por su fenotipo, producción, características de los frutos y las semillas, calidad de bebida y resistencia, eran enviados a los ocho países miembros de PROMECAFE para su evaluación agronómica en diferentes condiciones de ambiente y suelo. Durante 12 años se establecieron experimentos en toda la región, se instalaron laboratorios para evaluar la resistencia a la roya y se capacitó a todo el personal involucrado en esta actividad.

Durante este período, le correspondió la dirección de 5 profesionales, con diferente grado de capacitación, auxiliares y personal obrero; coordinar con asesores del Programa, participar y coordinar actividades de capacitación en diferentes áreas tecnológicas del cultivo, elaborar una base de datos para el ordenamiento y procesamiento de la información y coordinar un programa regional de información científica sobre café, REDCAFE, de cobertura continental.

Ingeniero Agronomo, Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), 1970-1972.

Ingeniero Agrónomo, especialista en Sanidad Vegetal, responsable de la actividad de erradicación y control de enfermedades de los principales cultivos de la región. Supervisó la sanidad de la semilla del banano en el cambio de variedad (Gross Michel a Cavendish); la campaña de erradicación del Moko del banano (Pseudomonas sp); la escoba de bruja (Marasmius perniciosus) y la monilia del cacao (Monilia sp)

Director, Servicio de Campañas Fitosanitarias de la División de Sanidad Vegetal, ICA, 1972-1979.

Tuvo a su cargo la planificación y el desarrollo de varias enfermedades y plagas de importancia económica. Su diseño incluye la elaboración de material didáctico, la contratación y supervisión del personal, la ejecución de campañas educativas y la aplicación de medidas de control y erradicación. De mayor importancia fueron: erradicación del Moko del banano (Pseudomonas sp); control del agente del Anillo Rojo del cocotero (Radinaphelenchus cocophilus); control de roedores en el coco; campaña contra la escoba de bruja del cacao (Marasmius sp); prevención y control de la roya del cafeto.

Supervisor, Unión de Bananeros de Urabá, Colombia, 1969-1970.

JORGE HERNAN ECHEVERRI RODRIGUEZ

Supervisor de la calidad de la fruta para exportación, manejo de personal supervisor. Asistente del programa de control de la Sigatoka del banano. Supervisión de pistas de fumigación, evaluador de la eficiencia de las aspersiones, determinación de la incidencia, severidad y desarrollo de la enfermedad en los cultivos.

B - Docencia

La actividad en docencia y capacitación fue impartida al personal responsable de las actividades bajo su coordinación; profesionales, técnicos de nivel medio y agricultores. Se menciona un extenso número de conferencias y cursos en los cuales ha participado como expositor y coordinador, haciendo énfasis en la aplicación adecuada de métodos de investigación, aplicación de tecnologías, desarrollo agronómico de cultivos y control de plagas y enfermedades. Ha sido profesor académico de la Universidad de Costa Rica para el Programa de post grado (MsC). Asesoría directa y participación como profesor consejero de varias tesis en el área de mejoramiento genético, 12 de ellas como consejero principal y como miembro del comité evaluador. Profesor del curso de mejoramiento genético y fitoprotección a estudiantes de graduación para Ingeniero Agrónomo en el programa de posgrado (MsC) y de Ingeniería Agronómica de la Universidad de Costa Rica y del Centro Regional del Atlántico.

C - Actividades especiales

- 1982 - 1990 Participación en misiones científicas a países fuera del área de trabajo: Brasil 1982 y 1987; Portugal 1983; Francia (Costa de Marfil y Camerún), 1984.
- 1978 - 1990 Profesor invitado a eventos de capacitación en diferentes países: Guatemala, 1978, 1988; Ecuador 1982; Honduras 1983; El Salvador 1988.
- 1978 Asesor a varios países para las acciones de prevención y control de la roya del cafeto: Nicaragua 1976; Perú 1978; Bolivia 1978.
- 1976 -1979 Representante por Colombia al Comité Andino contra la roya del cafeto, Lima, Perú.
- 1977 -1989 Director Encargado de Proyectos (por más de 6 meses) y Jefe del Programa de Mejoramiento de Café, IICA-PROMECAFE, 1989.

D - Experiencia en cultivos

Cafe: Durante años ha estado vinculado a este cultivo, principalmente en el área de fitoprotección y mejoramiento genético. En el área de cultivos ha participado en diversos eventos de capacitación, además de investigación rutinaria que demanda la asistencia técnica al cultivo. Posee además experiencia en beneficiado y calidad del café.

JORGE HERNAN ECHEVERRI RODRIGUEZ

Banano y Platano: Cultivos asistidos dentro de la primera etapa de su experiencia profesional. Tiene experiencia con requisitos de exportación, manejo agronómico y planificación de la producción. Su trabajo ha estado más vinculado al área de fitoprotección. Es autor de varios plegables y publicaciones sobre estos cultivos; además en el ICA/Colombia elaboró varias campañas para el control del Moko del plátano y la Sigatoka.

Cacao: Asistente de un programa de combate de la Escoba de Bruja en la zona norte de Colombia (Urabá) y la Moniliasis en el resto del país. Actualmente es propietario de una plantación donde cultiva 20 has de cacao, en la cual se llevan registros de producción para la selección de plantas sobresalientes, utilizadas en un programa colonial de injertación.

Otros Cultivos: Ha estado relacionado con cultivos de zonas tropicales húmedas, ya sean perennes o anuales. Posee información sobre coco, yuca, maíz, frijol y frutales.

E - Asesorías por tiempo limitado

Evaluación de la situación actual de las plantaciones de cacao financiadas por el Proyecto CEE-NA/82-12, en las zonas de Puriscal, Acosta y Parrita durante el período 1985 -1989. Dicha actividad se realizó para un proyecto de desarrollo de pequeños productores de cacao en Costa Rica, con recursos de la Comunidad Económica Europea, del 8 de julio al 26 de agosto de 1991.

IDIOMAS

Español (idioma materno)
Portugués (habla, lee y escribe correctamente)
Inglés (lee y entiende bien, habla regular)

PUBLICACIONES

Autor y coautor de más de 47 publicaciones sobre aspectos de fitomejoramiento y fitoprotección de café en su mayoría, banano, y sobre la técnica de cultivo in vitro en apoyo al mejoramiento genético de café. Dentro de estas se mencionan:

Fitomejoramiento genético de del café con énfasis en resistencia a la roya (Hemileia vastatrix Berk & Br) en México, Centroamérica y Panamá. IICA (C.R.). Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones. 201. 45p 1980

Evaluación de Catimores de la serie TB600 seleccionados por PROMECAFE de introducciones de la Universidad Federal de Vicosa, (UFV), Brasil. IICA (C.R.). Manual de Procedimientos. Guía de Experimento Regional N° 3 28p 1983. Con A. J. Bettencourt.

JORGE HERNAN ECHEVERRI RODRIGUEZ

Evaluación de las selecciones más avanzadas de Catimor por su uniformidad en su genotipo, producción y resistencia a la roya del cafeto (*H. vastarix*) IICA (C.R.) Manual de procedimiento. Guía de Experimento Regional N° 4 13p 1984

Estudio de adaptación de descendencias de Catimor CIFIC HW 26/5, UFV 386 plantas 30, 45, 53 y 58 en condiciones de Centroamérica. In Congresso Brasileiro de Pesquisas Cafeeiras (14, 1987, Campinas, Br.) Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, Bra. p. 284-289. 1987.

Informe: Desarrollo y reproducción de variedades con resistencia a la roya del cafeto y los nemátodos. In Reunión Regional de Mejoramiento del Café (8., 1989, San Pedro Sula, Honduras). Informe final. San Pedro Sula, Hond. p. irr. Con: N. Morera, M. Berthouly, E. Mora, M. González y G. Hidalgo. 1989.

Berthouly, M.; Echeverri, J. H.; 1987. Multiplicación asexual de diferentes líneas de Catimores; inducción in vitro de yemas axilares latentes. In Congresso Brasileiro de Pesquisas Cafeeiras (14, 1987, Campinas, SP, Bra.) Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, Bra. p. 279-283.

Carvalho, A.; Eskes, A. B.; Castillo, Z.; Sreenivasan, M. S.; Echeverri, J. H.; Fernandez, C.E.; Fazuoly, L.C. 1989. Breeding Programs. In Coffee Rust: Epidemiology, Resistance and Management. Ed. by A.C. Kushalappa; A.B. Eskes. Boca Raton, Fla., CRC Press. p. 293-335.



San José, 17 de Diciembre de 1992

Sr.
Mariano Olazábal
Inst. Interamericano de Cooperación
para la Agricultura, IICA
Apartado Postal (01)79 San Salvador
Edificio Bukele, 61 Av. Nte. y 12 Calle Pte.
El Salvador

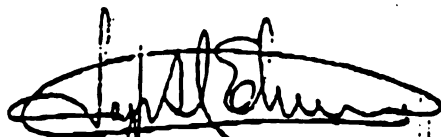
Estimado Sr. Olazábal:

Tengo mucho gusto en confirmar mi conversación telefónica con la Lic. Cecilia Gálvez en el sentido de incorporarme al IICA en la especialidad de Genética si es aceptada la propuesta de participación del Institute en el Proyecto AID 92-006 de Transferencia de Tecnología en Café a desarrollarse en El Salvador.

MI vinculación sería inicialmente por 18 meses, como ustedes lo anotan; sin embargo, quisiera destacar que este tiempo difícilmente dará para hacer muchas cosas en el campo de mejoramiento genético.

Espero tener sus noticias tan pronto como les sea notificada la aceptación de su propuesta, para poder tomar las acciones necesarias en la familia y facilitar el traslado a ese País. Imagino que la contratación será con las garantías del IICA en cuanto a la mudanza y traslado se refiere.

Reciba un cordial y atento saludo. Anexo usted encontrará el formulario Contractor Employee Biographical Data Sheet.



Jorge H. Echeverri R.
Apdo. 424-1150, San José
Fax (506) 331825



FRANCISCO JAVIER OROZCO CASTANO

Asesor Genetica (Alt)

CALIFICACIONES ESPECIALES

Sr. Francisco Orozco es un investigador genetista con 22 años de trabajos en CENICAFE. El Sr. Orozco le ha dedicado gran parte de su carrera al desarrollo de un programa de mejoramiento genético del café (Hibridación inter-específica, utilizando la vía de los híbridos triploides). El Sr. Orozco también tiene extensa experiencia en el desarrollo y manejo de laboratorios de cultura de tejidos. Posee el título de masters en Genética de la Universidad Nacional de Bogotá.

EDUCACION

MS Universidad Nacional Bogotá, Colombia, 1973.
Genetica y Mejoramiento de Plantas, Tesis de Grado "Estudio citológico de un híbrido interespecífico en café". Aprobada.

Ing. Universidad de Caldas, 1968.
Ingeniero Agronomo, Tesis de Grado, "Caracterización de selecciones de café Etiope por medio de medidas biométricas".

Cultivos de Células y tejidos, Campinas, Brasil. 1978, un mes.

Entrenamiento de cultivos de células y tejidos con énfasis en cultivo de protoplasmas y otras técnicas biotecnológicas y de resistencia de las plantas a enfermedades. Instituto Max Planor. Colonia alemania Federal. 1981 - 1982.

Sistemas, varios cursos, conocimientos básicos de varios paquetes computarizados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

EN CENICAFE 22 años en la Sección de Fitomejoramiento, quince (15) años han sido dedicados en su mayor parte a desarrollar un programa de mejoramiento genético del café por hibridación inter-específica, utilizando la vía de los híbridos triploides aplicada unicamente en Colombia (CENICAFE). Estudios de las características y manejo de la especie *Coffea canephora*.

Diez (10) años de formación y desarrollo de un laboratorio para el cultivo de células y tejidos en café. Establecimiento, programación y desarrollo de trabajos en cultivo de tejidos en

FRANCISCO JAVIER OROZCO CASTANO

colaboración con la Dra. María Eugenia Aponte inicialmente y posteriormente con la Dra. Lina Clemencia Londoño R.

Tres (3) años (1985-1987) coordinación del grupo de análisis de las investigaciones en café. CENICAFE. densidades, manejo, fertilización.

Adecuación, formación y puesta en marcha de los equipos y técnicas básicas para los estudios citológicos en café. Varios trabajos en esta área (Algunos ya publicados). Ampliación del laboratorio de Citología como apoyo a los trabajos sobre cultivo de tejidos.

Jefe encargado de la Sección de Fitomejoramiento. Diciembre 1987 a Febrero 1988.

Hasta hace poco (Junio de 1992). Encargado del programa de trabajo en hibridación interespecífica en café, entre las especies diploides y *C. arabica*, a través de híbridos triplides, principalmente y como asesor de los trabajos en cultivo de células y tejidos y Citología en CENICAFE.

CONGRESOS, CONFERENCIAS REUNIONES

A.S.I.C. Abidjan, costa de Marfil, Africa, nov. 1977.

I.S.O. Abidjan, Costa de Marfil, Africa, Dic. 1977.

Coffee Research foundation. Kenya Sept. 1980.

Reunion Internacional sobre Mejoramiento genético en el cafeto San José Costa Rica. Mayo 1977.

Jornadas del Max Planck Institute, Alemania 1982.

International Protoplast Symposium. 1983.

Trabajo: "Aislamiento y cultivo de protoplastos de café".

Congreso Brasileiro de Café y 1er Latinoamericano. Campinas Brasil Dic. 1987.

Trabajo: "El uso de los híbridos triploides en el mejoramiento genético del cafeto".

International Congress of Plant tissue culture tropical sym.

Bogotá. Sept. 1987.

Varias reuniones en genética y mejoramiento de plantas. También sobre cultivo de Tejidos.

FRANCISCO JAVIER OROZCO CASTANO

OTRAS ACTIVIDADES

Orientación de tesis de pre-grado y post-grado:

Cultivo "in vitro" de embriones y descripción histológica del embrión de café. Caracterización histomorfológica del daño del minador de las hojas del cafeto. Estudio cromosómico de progenies de la variedad Colombia. Características morfológicas, productivas y componentes del rendimiento de cluco variedades de café.

IDIOMAS

Español (idioma materno)

Inglés (lee y entiende bien, habla y escribe regular)

Aleman (lee y entiende bien, habla y escribe regular)

Frances (lee y entiende bien)

Portugués (entiende y lee bien)

PUBLICACIONES

Autor y Co-autor de más de 25 publicaciones, sobre resultados de investigación en Genética, fitomejoramiento citogénética, técnicas de cultivo "in vitro" y selección de variedades mejoradas de café, entre estas se pueden mencionar:

Comportamiento de introducciones de Coffea sometidas a condiciones de déficit de humedad en el suelo. Cenicafé 29(3): 61-93. 1978. 29 refs. Con JARAMILLO R. A.

Utilización del híbrido triploide de "C. arabica" por C. canephora en cruzamientos interespecíficos. Cenicafé 27(4): 143-157. 1976. 10 refs.

Características de la variedad Erecta-Cenicafé, nueva variedad de "C. arabica". in: Colóquio Científico Internacional sobre el café, 9th Londres, 16-20 Junio. 1980. Documentos. París, Association Scientifique Internationale du Café. ASIC. 1980. p.725-730.

Isolation and culture of coffee leaf protoplast, In: International protoplast symposium 6th Basel Birkhouser Verlag, 1983. p.. 52-53.

L.C. Métodos de propagación de cafetos mediante cultivo "in vitro". Cenicafé (Colombia) 37(4):119-133. 1986. Con LONDOÑO R.

Características morfológicas relacionadas con la producción en 5 variedades de "C. arabica" de

FRANCISCO JAVIER OROZCO CASTANO

porte bajo. 5to Encuentro de I.A. de Fedecafé. Melgar agosto 1988. Con SALAZAR A. N.

Tejidos en el mejoramiento Guitico del cafeto. ASIC. Paipa. Colombia 13 coloquio. p. 749-756. 1989.

16 de diciembre de 1992

Sr. Mariano Olumbal

Instituto Interamericano de Cooperación para
la Agricultura

Apartado Postal (01) 70 San Salvador, El Salvador

Edif. Bunkle, 61 Av. Nta. y la calle 1^{ta}.

Estimado Sr. Olumbal:

Esta carta confirma mi exclusiva aplicación al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, como consultor en la especialidad de Genética y mejoramiento, en su propuesta para proveer asistencia técnica a la Fundación IROCAFE como parte del proyecto 92-006, de Transferencia de Tecnología en Café a desarrollarse en El Salvador.

Si es aceptada la propuesta en la que participo el IICA, estaré dispuesto a incorporarme en el trabajo dentro de los 30 días subsiguientes a la fecha de mi contratación, salvo circunstancias imprevistas. Entiendo que dicho contrato es por 18 meses a partir de la fecha efectiva.

Atentamente,

Francisco }
 } *Francisco*
 } *Javier Orozco C.*



BERNARD DECAZY

Asesor de Manejo de Plagas

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

El Sr. Bernard Decazy tiene más de veinte años de experiencia profesional, conduciendo investigaciones y administrando proyectos diseñados para controlar los efectos dañinos de las pestes sobre el café y el cacao. Ha trabajado a través de Africa y América Central en variedades resistentes a —y el control químico, biológico y bioecológico de— tales problemas como *scolytes*, *mirides* y *cocoa psylle*.

El Sr. Decazy ha trabajado por los últimos siete años en el Centro para la Cooperación Internacional sobre Investigación para el Desarrollo del Instituto para la Investigación del Café y el Cacao (IRCC/CIRAD). Sirvió como director de la cooperación técnica del Centro con PROMECAFE en México, América Central, Panamá y la República Dominicana desde 1985 a 1989 donde superviso programas de investigación en los ocho países, diseñó y construyó laboratorios e invernaderos de entomología, y desarrolló el Programa de control integrado con énfasis en el control biológico de Broca. Durante los últimos tres años el Sr. Decazy ha sido el director del Servicio de Entomología del IRCC/CIRAD, coordinando las actividades de investigación de los técnicos de su división alrededor del mundo, supervisando candidatos doctorales y dirigiendo investigaciones.

El Sr. Decazy tiene títulos académicos de postgrado en Entomología y Biología Animal con una especialización en Ecología Comparativa y Botánica Tropical. Oriundo de Francia, el Sr. Decazy también habla el español e inglés.

EDUCACION

Grado UPS, Toulouse, Francia, 1967
Licenciatura en Ciencias Biológicas

Grado UPS, Toulouse, Francia, 1968
Entomologia

Grado UPS, Toulouse, Francia, 1969
Biología Animal/Entomología, Especialización en Ecología Comparativa y Botánica Tropical

BERNARD DECAZY

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Director, Servicio de Entomología, Instituto de Investigación de Café y Cacao (IRCC)/CIRAD, Montpellier, 1989-presente

- Coordinar las actividades de investigación de los zoólogos con cargos en el extranjero.
- Supervisión de estudiantes y cursillistas candidatos a doctorados.
- Investigación: medio ambiente artificial de las lombrices de escoliasis de los árboles de fruta y de café. Investigación de cepas de Bacillus thuringiensis efectivos contra las lombrices.

Director Internacional, Instituto de Investigación de Café y Cacao (IRCC), México, Centroamérica, Panamá, República Dominicana, 1985-1989.

- Dirigió los programas de investigación en los ocho países del Proyecto.
- Compilación de los estudios de protocolo.
- Analizó los resultados.
- Construcción y desarrollo de laboratorio de entomología e invernaderos.

Agrónomo Genetista, Instituto de Investigación Agronómica (IRA), Foumbat, Cameroon, 1982-1985.

- Pelea química en contra de los "mirides" del árbol de cacao.
- Protección química de los árboles jóvenes de cacao.
- Variaciones en la resistencia de los árboles de cacao a las picaduras/chupaduras de insectos.
- Desarrollo de un programa de investigación sobre las plagas de los árboles de café; lombrices de escoliasis de los bichos y hormigas de fruta.
- Polinización de los árboles de cacao.

BERNARD DECAZY

- Bioecología del suministro del cacao en contra de las plagas: gas e insecticidas.
- Protección de los "colatiers".

Jefe, Laboratorio de Entomología del Cacao, Centro de Investigación Agronómica (IRA), Nkollbisson-Yaoundé, Cameroon, 1974-1980.

- Pelea química contra los "mirides" del cacao.
- Bioecología del "psylle" del cacao.
- Variaciones en la resistencia de los árboles de cacao a las picaduras de insectos.
- Polinización de los árboles de cacao.
- Protección del suministro de cacao en contra de las plagas: mejoramiento de la ubicación.
- Inventario de la fauna de la planta del té.

Jefe, Laboratorio de Entomología de Café y Cacao, Instituto de Investigación de Café y Cacao (IRCC), Madagascar, 1971-1974.

- Bioecología de la "ligre" del árbol de cacao; lucha cultural, química y biológica.
- Biología de la "miride" del árbol de cacao.
- Inventario de la fauna de la planta del té.

IDIOMAS

Francés	Lengua materna
Inglés	Fluido
Español	Fluido
Portugués	Competente

BERNARD DECAZY

CONSULTORIAS DE CORTO PLAZO

Evaluación de Proyecto, América Central, 1984

Evaluación, Vanuatu, 1988

Evaluación, Secretaría de Agricultura, República Dominicana, 1990

Evaluó un programa de investigación entomológica del árbol del café; prevención en contra de la lombriz de escoliosis del fruto del cafeto.

PUBLICACIONES

El señor Decazy tiene mas de 30 publicaciones y presentaciones incluyendo:

Decazy, B. "L'action a long terme des traitements insecticides sur les conditions de pollinisation et sur la production du cacaoyer en Cote d'Ivoire." *Cafe Cacao The*, Vol. XXIX, no. 2, 1989, p. 99-106.

Decazy, B. "Les variations saisonnieres des conditions de pollinisation et de frutification dans une cacaoyere en Cote d'Ivoire." 9e Conference Internationale sur la Recherche Cacaoyere, fev. 1984, Lome (Togo), p. 549-556.

Decazy, B. "Notes sur quelques depredateurs des cafeiers en Cote d'Ivoire." 11e Colloque Colloques Scientifique International sur le Cafe, Lome (Togo), fev. 1985, ASIC (Paris), p. 659-667.

Decazy, B. "La regeneration d'une vielle cacaoyere par le systeme en haies fruitieres." 10e Conference Internationale sur la Recherche Cacaoyere, 1987, Santo Domingo.

París, 9 de febrero de 1993

Sr OLAEABAL
IICA
EL SALVADOR

Nº de fax destinatario : 503 98 32 82

Nº de fax remitente : (1) 45 53 68 11



Centre
de coopération
internationale
en recherche
agronomique
pour le
développement

Département
des cultures
pérennes
CIRAD-CP

DPR PG/MCP

Estimado Señor :

En referencia a nuestra conversación por teléfono, le confirmamos que el CIRAD-CP está dispuesto a colaborar con Vd, y el Sr DECASY se pondrá efectivamente a la disposición de su institución en la base de 103 000 \$ US/año.

En los próximos días le vamos a proponer a Vd un proyecto de convenio.

Para el caso de que el presente fax no sea lo suficientemente explícito, Vd puede llamar al Sr DURIS el próximo lunes.

Se despide con cordial saludo

12, square
Périerre
75116 Paris
France
téléphone :
(1) 45 93 60 75
téléfax :
(1) 45 53 68 11
téléc :
645491 1

1993-02-09
111 508 270 02420

Pau] Gener
Directeur de Programmes

P. J. P. Liqueur



RICHARD WHITNEY FISHER

Asesor IPM (Alt)

CALIFICACIONES ESPECIALES

Es un Científico en Investigación Aplicada y Asesor de Proyectos, con más de 15 años de experiencia en posiciones con responsabilidad creciente, en diseño de proyectos, ejecución y manejo, consultorías y solución de problemas. Entre los cargos que ha ocupado se incluyen supervisor de Programa de Investigación y Extensión de la Escuela Panamericana de Agricultura, Investigador Entomólogo para Dole Fresh Fruits, y Asesor en Manejo de Pestes y Pesticidas de A.I.D./Guatemala. El Sr. Fisher ha escrito más de 100 publicaciones y/o informes. Su fuerte y experiencia principales incluyen:

- Manejo Integrado de Pestes
- Solución de Problemas
- Investigación Aplicada
- Manejo Racional de Pesticidas

EDUCACION

M.S. Universidad Texas A & M, 1981
Entomología

B.A. Middlebury College, 1973

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Asesor en Manejo de Pestes/Pesticidas, Winrock International/USAID, Guatemala, 1990-presente.

Diseño y ejecución de proyectos: desarrollo de programa y asistencia técnica a la propuesta de investigación aplicada y control nacional de Manejo Integrado de Pestes (Integrated Pest Management - IPM) sobre la mosca blanca (whitefly) de la batata (o camote). Manejo y asistencia técnica de la propuesta de la campaña nacional de 1991 para atrapar el cucarrón de junio (control cultural de larvas blancas). Logró aprobación de US\$1.2 millones de USAID para el Programa de Investigación Aplicada IPM en 1991-1993 y contribuyó a la preparación de la propuesta, y a la asistencia técnica del proyecto (esfuerzo conjunto entre USAID, ROCAP, ICTA, CATIE, El Zamorano y asociaciones de cultivadores). Obtuvo aprobación de US\$1.5 millones de USAID para el Programa de Manejo Racional de Pesticidas 1991-1993, y contribuyó a la preparación de la propuesta y a la asistencia técnica del proyecto. Desarrollo, investigación

RICHARD WHITNEY FISHER

y asistencia técnica del primer programa de adiestramiento de adiestradores femeninos, y adiestramiento práctico de amas de casa en Latinoamérica (y otro programa para extensionistas masculinos, técnicos del sector privado y granjeros) y Manejo Racional de Pestes y Pesticidas.

Solución de Problemas: ayudó a reducir dramáticamente la población y el daño causado por la larva blanca a granos pequeños y vegetales en 50 pueblos de Guatemala, utilizando una campaña de captura masiva diseñada y ejecutada en abril y mayo de 1991, con más de 12 millones de cucarrones de junio atrapados. Ayudó a preparar y a poner en marcha seis planes de adiestramiento en manejo racional de pestes y pesticidas, uno para capacitación de adiestradores, técnicos y granjeros, dos para adiestradores femeninos de extensionistas femeninas y amas de casa, y tres para extensionistas masculinos y productores, con la meta de ayudar a los pequeños granjeros en el cumplimiento de las reglamentaciones de la Agencia de los Estados Unidos para la Protección del Medio Ambiente (US Environmental Protection Agency -EPA) acerca de la aplicación de pesticidas, reduciendo así las intoxicaciones por pesticidas y contaminación ambiental, y también reduciendo el rechazo en los Estados Unidos de los productos frescos de exportación de Guatemala debido a residuos ilegales de pesticida.

Ayudó en la introducción y ejecución en Guatemala de un programa de El Zamorano para Adiestrar Adiestradores y Aplicadores Certificados de Pesticida de Uso Restringido. Identificó, preparó y ayudó en la validación de investigación y paquetes de control, estrategias y planes de adiestramiento del IPM de la mosca blanca en tomates, melones y otros cultivos afectados.

Comunicación: Revisó y preparó propuestas nacionales finales para USAID en el Programa de Investigación Aplicada de IPM y el Programa de Adiestramiento/Supervisión en el Manejo Racional de Pesticidas. Preparó documentos de proyectos de manejo de pesticidas y pestes, recomendaciones de estrategias de manejo y muchos documentos de estrategias IPM y boletines de control para exportación de diferentes cultivos hortícolas no tradicionales.

Investigador Científico de Manejo de Pestes, Entomólogo, Dole Fresh Fruit, Honduras, 1987-1990.

Diseño y ejecución de proyectos: Desarrolló y llevó a cabo más de 72 proyectos de investigaciones aplicadas de IPM, en banano, piña, cítricos, palmas de aceite y melones para las divisiones de Dole en Honduras, Costa Rica, Ecuador y Colombia. Introdujo los conceptos de manejo integrado de pestes y control biológico en los proyectos de investigación de Dole y en la administración de fincas. Inició pruebas de control de defoliación de la hoja del banano (Caligo, Ceramidia, Sibine), incluyendo identificación de parasitoides nativos y estimación de su eficacia, estimación de umbrales de defoliación y prueba de varias formulaciones de Bacillus thuringiensis contra estas pestes Lepidópteras. Introdujo el concepto de control biológico y desarrolló pruebas iniciales de laboratorio y en el campo en piñas para las pestes Thecla y guzano de ejército (army worm), incluyendo la identificación de parasitoides y predadores nativos, así como la importación y liberación de Thrichogramma y Chrysopa, insectos benéficos.

RICHARD WHITNEY FISHER

En banano propuso, desarrolló y llevó a cabo un estudio de campo de defoliación, demostrando que la planta puede tolerar niveles más altos de defoliación de lo que anteriormente se creía posible, de esta forma permitiendo la elevación del umbral de control económico y consecuente reducción en el número de aplicaciones de pesticidas. Desarrolló varias investigaciones de prueba y una encuesta y programa de control de IPM (incluyendo control cultural, prácticas preplanta, trampas y uso de pesticidas...) de un pesticida clave recientemente establecido, el gorgojo de la piña (Metamasius hemipterus), en cultivos mínimos y regulares. Desarrolló varios proyectos de laboratorio para el tamizaje de insecticidas, para evaluar varios pesticidas en contra de plagas claves del banano y de la piña (defoliadores de hoja, gusano de ejército [Elaphria nucicolora], Thecla basilides, y Metamasius hemipterus). Desarrolló varias propuestas para probar pesticidas alternativos, tales como SAFER, Bacillus thuringiensis, Piperonyl butoxide, pyrethroids sintéticos, petróleo y aceites vegetales, Clandosan, Suscon (chlorpyrifos de liberación lenta), methyl bromide, y otros para el control de varias plagas clave del banano, piña, cítricos, palma de aceite y melón.

Solución de Problemas: A través de cuatro años de actividades de investigación aplicada, logró reducir significativamente el número y frecuencia de aplicaciones de pesticida en las fincas Dole, introducir el uso de prácticas alternativas de control y de pesticidas más selectivos, así como establecer un control de pesticida basado en inspecciones de campo y en umbrales económicos en vez de aplicaciones calendarizadas predeterminadas. Examinó el uso de pesticida y prácticas de almacenamiento en varias fincas Dole, inició y planeó programas y cursos en manejo sin riesgo de pesticidas e hizo recomendaciones para mejorar el manejo práctico de pesticidas en banano, piña, cítricos, melón y palma de aceite. Revisó las condiciones fitosanitarias para banano, piña, cítrico, palma de aceite y melón, en las plantas de empaque, y en los muelles y áreas de carga de contenedores para despacho en cuatro países, y elaboró recomendaciones específicas que llevaron a una reducción de la cuarentena por peste en los Estados Unidos para la fruta fresca de Dole y a un mejoramiento en el control de calidad de los productos de exportación Dole.

BANANO

Desarrolló umbrales de control específico de los defoliadores de hoja Ceramidia y Sibine, así como mejoró las metodologías de inspección. Solucionó el problema de infestación de bananos en el Ecuador por el (mealybug), y desarrolló un programa IPM de control del mealybug en fincas, plantas de empaque, contenedores de envíos, que permitió a Dole iniciar el envío de fruta libre de (mealybug) a Hawaii, y un consiguiente aumento substancial de ingresos. Propuso, desarrolló y ejecutó un estudio de defoliación en el campo, demostrando que las plantas de banano pueden tolerar mayores niveles de defoliación de lo que antes creían posible los científicos y productores Dole, lo que permitió incrementar el umbral de control económico y una reducción en el número de aplicaciones de pesticidas.

RICHARD WHITNEY FISHER

PIÑA

Eliminó las fumigaciones en base a calendario contra la larva Thecla, por medio del establecimiento de un programa de control basado en un 100% de inspecciones, con la reducción de aproximadamente un 50% de las aplicaciones de pesticidas. Propuso, ensayó y probó, con éxito, el concepto de que el gusano de ejército (army worm) de la piña era un fenómeno secundario, una peste inducida por pesticidas (inducida por el uso frecuente e intenso de fumigaciones directas en contra de la Thecla); subsecuentemente desarrolló un programa IPM de control para esta peste, incluyendo la introducción de fumigación Dipel, inspecciones y menos fumigación de pesticidas contra la Thecla, y por consiguiente logró reducir esta peste de ser clave a un nivel secundario y ocasional, disminuyendo las aplicaciones de pesticida en más de 50%, y reduciendo significativamente las pérdidas de fruta ocasionadas por esta peste. Estableció un programa de control e inspección IPM de una peste clave recientemente introducida, Metamasius hemipterus, en cultivos mínimos de piña.

CITRICOS

Estableció el primer programa clásico de control biológico, con éxito, de la mosca negra de los cítricos en una finca Dole, virtualmente eliminando la peste en cinco meses, por medio de la importación y liberación del Amitus hesperidum. Desarrolló y llevó a cabo pruebas de campo, de pesticidas alternativos para el control del arador ancho (broad mite) del cítrico y desarrolló nuevas recomendaciones IPM, incluyendo establecimiento de umbrales e inspecciones de control de esta peste clave del cítrico.

COMUNICACION

Preparó más de 100 propuestas e informes finales de investigación aplicada, estudios especiales e informes sobre prácticas del manejo de pestes y pesticidas en fincas y plantas de empaque, y recomendaciones y resúmenes específicos para mejorar el IPM de pestes claves del banano, piña, cítricos, melón y palma de aceite.

Supervisor de Investigación y Extensión de IPM, Escuela Panamericana de Agricultura, El Zamorano, Honduras, 1985-1987.

Ayudó a supervisar la validación de un programa de extensión IPM de la babosa en los sistemas de cultivo del maíz y del frijol. Ayudó a diseñar y supervisar una investigación IPM sobre sistemas de cultivos pequeños y regulares de maíz y frijol. Actuó como jefe de equipo y supervisor de cuatro agrónomos en la validación de la metodología de extensión IPM en Olancho, Honduras. Supervisó el trabajo del grupo en lo que se refiere a planeación del proyecto, evaluación, interpretación y análisis final. Ayudó a desarrollar y validar la transferencia de tecnología IPM y adiestramiento de extensionistas en agroecosistemas de

RICHARD WHITNEY FISHER

pequeños granjeros. Ayudó en la generación de nuevas tecnologías IPM para el sistema de cultivo mezclado de maíz y frijol. Preparó ocho publicaciones mayores sobre IPM en sistemas de cultivo mezclado de maíz y frijol.

Investigador Asociado, Universidad de Texas A & M, Yucatán, México (lugar de trabajo), 1983-1985. Asistente de Investigación IPM de Sorgo, College Station, Texas, 1979-1981.

Ayudó a descubrir 1-2 nuevos parasitoides del gorgojo cápsula (boll weevil) en Hampea y el gorgojo salvaje del algodón (wild cotton weevil) (Anthonomus hunteri y A. grandis) en la península de Yucatán, que fueron subsecuentemente usados para tamizaje en laboratorio y evaluación, en Texas. Preparó una publicación mayor que examinó los cambios históricos en la dinámica de manejo de pestes en el agroecosistema del gorgojo cápsula/algodón. Diseñó y llevó a cabo estudios de investigación básica de campo sobre la relación bioecológica de la mosca enana (midge) adulta del sorgo, con las precipitaciones de lluvias, humedad y período del día en que emerge. Preparó cinco publicaciones mayores sobre IPM de sorgo y algodón.

Consultor en Entomología (Corto Plazo), Universidad de Florida/USAID, Ecuador, 1982.

Voluntario Cuerpos de Paz, Sololá, Guatemala, 1973-1976.

IDIOMAS

Inglés:	Lengua materna
Español:	Fluido

PUBLICACIONES

Lista disponible a solicitud del interesado

HIGHLANDS AGRICULTURAL DEVELOPMENT PROJECT
LOUIS BERGER INTERNATIONAL INC. & WINROCK INTERNATIONAL INC.
7a Avenida 12-90 "A", Zona 13
Guatemala, Central America
Fax/phone: (502)-2-720812

Date: 12-10-92 Fax Number: (202)-626-8726

TO: DR. Daniel Chaj, ACDI

FROM: Richard W. Fisher No. of Pages: 1

SUBJECT: El Salvador Coffee Project

I am interested and available for inclusion by the ACDI-IICA Consortium as a candidate for the long-term integrated pest management position for the USAID-financed El Salvador Coffee Technology Transfer Project.

In 1982 while working on a one-month consultancy with USAID-Ecuador on the development of a proposal for research, teaching and extension for the Entomology Department at the Technical University of Machala, Ecuador, one of the six crops (corn, beans, peanuts, mango, citrus, and coffee) I worked with in terms of pest and pesticide diagnostic work and recommendations for integrated management was coffee. For coffee, we helped determine which key pests would need emphasis (*Hypothenemus hampei*, *Leucoptera coffeella*) and which other secondary pests were present (*Ceratitia capitata*, various scales and mealybugs), presented a diagnostic and survey methodology for these pests in order to confirm the presence and estimate actual populations, presented guidelines for determining economic thresholds, investigating and comparing different control strategies and their efficacy, proposed different survey techniques for these pests, and for the entire project proposed guidelines for its organization, administration, training, technical assistance, and purchase of required materials.

Following is a copy of my AID 1420 Biodata sheet. Please confirm receipt of this fax and the biodata sheet. Thanks. Best regards.



ALEJANDRO MANUEL FERIA-MORALES

Asesor Post-Cosecha

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

El Sr. Alejandro Feria Morales un tecnólogo de alimentos e ingeniero bioquímico, quien actualmente desempeña el cargo de jefe de la Unidad Técnica de la Organización Internacional del Café en Londres. Es responsable de administrar las actividades técnicas y de investigación, a nivel mundial, que tienen que ver con el control de calidad, análisis sensorial, y el aumento en el consumo de café. Es uno de los más destacados en los efectos que tienen las prácticas culturales y de procesamiento sobre la calidad del café.

Como jefe de la Unidad Técnica de la Organización Internacional del Café, el administra un fondo internacional— establecido con contribuciones de 51 países productores de café. El fondo se utiliza para impulsar actividades técnicas y de investigación que promuevan aumento en el consumo de café y mejoramiento de calidad. También a su cargo estuvo el diseño y supervisión de la construcción de instalaciones sensoriales profesionales. Especialmente el diseño de diversas hojas de calificación para la valoración sensorial de cafés, preparando metodología para la prueba de equipo para la elaboración de café. El también ha desarrollado los programas de investigación y capacitación sensorial; el enlace con laboratorios de catación de café en los países productores del grano a nivel mundial, para actualizar las metodologías de prueba sensorial para la mejor monitoria de la calidad de la taza de café; y la coordinación de investigación científica entre las instituciones nacionales de investigación y la industria cafetalera.

Antes de sus labores en Londres, el Sr. Feria Morales fue profesor de Ciencias de Alimentos por ocho años en México, donde desarrolló cursos y condujo investigaciones en las áreas de tecnología de alimentos, nutrición, control de calidad, control de sanidad de alimentos y evaluación sensorial. También trabajó con Nabisco coordinando todos los procedimientos de control de calidad en su laboratorio y fábrica en la Ciudad de México.

El Sr. Feria Morales obtuvo su grado de master en tecnología de alimentos de la Universidad de California en Davis. Ha publicado 38 artículos sobre el manejo post cosecha del café. Es ciudadano de México y domina el español y el inglés.

EDUCACION

M.S. Universidad de California, Davis, 1982.

Ciencia de la Alimentación con énfasis en Evaluación Sensorial, Tesis: "Propiedades Seleccionadas Sensoriales y Nutricionales de las Tortillas Preparadas con Substituto de Maíz".

ALEJANDRO MANUEL FERIA-MORALES

Lic. Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, Instituto Politécnico Nacional, México, 1975.
Ingeniería Bioquímica, Tesis: "Estudio sobre Estructura Fosfolípida - Coline Fosfatidil y Etanolamine Fosfatidil.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Jefe, Unidad Técnica, Organización Internacional del Café, Fondo de Promoción, Londres, Inglaterra, 1985 - a la fecha.

Administración de un fondo internacional para llevar a cabo investigación y actividades técnicas sobre el café a nivel mundial (financiamiento suministrado por 51 países productores de café con el propósito de incrementar el consumo del mismo y el conocimiento de la calidad). Dirección de Investigación Sensorial sobre café, responsable de pruebas sensoriales sobre café y productos de café, diseño de pruebas sensoriales sobre café y productos de café, Moderador de Grupo en todos los proyectos de investigación sensorial. Diseño y supervisión de la construcción de instalaciones sensoriales profesionales, especialmente acondicionadas para la evaluación de café y de productos de café. Diseño de diversas hojas de calificación para la valoración sensorial de cafés, preparando metodologías para la prueba de equipo para la elaboración de café, papeles para filtro de café y productos relacionados. Preparación y prueba de la adaptación de técnicas cuantitativas para la producción de sabores distintivos del café a nivel mundial. Introducción a los programas de investigación sensorial y de capacitación de la Organización Internacional del Café de un sistema recolector de información sensorial computarizada. Enlace con laboratorios para catación de café en los países productores del grano a nivel mundial, para actualizar las metodologías de prueba sensorial para la mejor monitoría de la calidad de la taza de café. Desarrollo y ejecución de procedimientos de capacitación para los nuevos catadores sensoriales de café, así como de implementos de capacitación para la catación de los sabores del café. Coordinación de investigación científica entre las instituciones nacionales de investigación y la industria cafetalera. Capacitación de eDirectores de Grupo y técnicos sensoriales así como de asistentes sensoriales. Representación de la Organización Internacional del Café en las reuniones de la Organización Internacional para Estandarización - ISO/TC34 - Productos Alimenticios Agrícolas - Subcomité - 15 Café.

Diseño de investigación sobre café para correlacionar la información sensorial con la información instrumental y química. Diseño, coordinación y ejecución de investigación sensorial del consumidor de café para explorar las preferencias, a nivel mundial, sobre café y productos de café. Participación en el desarrollo de Espectroscopia Infraroja para el análisis de café verde tostado y preparado. Conducción de investigación sensorial sobre todos los factores que afectan al café desde la semilla hasta la taza. Ejecución de proyectos de administración en todas las actividades de la OIC así como de programas de monitoría y mantenimiento de registros.

ALEJANDRO MANUEL FERIA-MORALES

Profesor Asociado de Investigación, Instituto Tecnológico de Tijuana, Tijuana, Baja California, México, 1983 - 1985.

Conferencias sobre 'Microbiología Industrial,' Tecnología de Alimentos,' 'Control de Calidad en la Industria Alimenticia,' 'Evaluación Sensorial' y 'Control Sanitario de Alimentos.' Desarrolló nuevos programas para todos los cursos dictados así como prácticas de laboratorio y manuales. Diseñó, preparó y supervisó la instalación del primer laboratorio de evaluación sensorial en una universidad mexicana. Dirigió la investigación para las tesis de más de 15 estudiantes para la obtención de su título en Ingeniería Bioquímica. En numerosas ocasiones fue nombrado miembro del comité evaluador de las tesis de los estudiantes que optaban por su título de Ingenieros Bioquímicos. Llevó a cabo investigación sobre la extracción de alginato de las algas de gran disponibilidad en la costa de Baja California. Llevó a cabo investigación sobre la utilización de la carne negra del atún en la elaboración de embutidos para consumo humano. Preparó y estableció procedimientos de control de calidad para el suministro de asistencia a la industria alimenticia local y nacional. Presentó diferentes documentos sobre investigación en congresos, conferencias y simposios nacionales. Diseñó cursos especiales para "Control de Calidad" como un medio para la obtención del título en Ingeniería Bioquímica por los estudiantes. Este procedimiento de graduación fue seguido por la Universidad Autónoma de Baja California, donde participó como profesor invitado.

Director, Departamento de Ciencias de la Alimentación, Instituto Tecnológico de Tijuana, Tijuana, B.C., México, 1984 - 1985.

Coordinó los programas de conferencias de todos los cursos sobre Alimentos y Ciencias. Titular de un departamento con más de 50 miembros (técnicos, profesores de investigación, profesores asociados, profesores asistentes y personal de secretaría). Organizó y coordinó simposios semestrales sobre Ciencia y Tecnología de Alimentos para todos los estudiantes que optaban por títulos en Ciencia Alimenticia o títulos relacionados. Preparó programas administrativos, de monitoría y registros para cubrir las actividades dentro del Departamento de Ciencias de la Alimentación. Administró y manejó el presupuesto completo del Departamento de Ciencias de la Alimentación.

Asistente de Enseñanza e Investigación, Departamento de Ciencias y Tecnología de la Alimentación, Universidad de California, Davis, California, 1982.

Llevó a cabo experimentos sobre evaluación sensorial de alimentos teniendo como directora de investigaciones a la Profesora Rose Marie Pangborn. Fue responsable de la coordinación de las actividades de laboratorio para los cursos "Principios de la Evaluación Sensorial de Alimentos" y "Análisis Sensorial e Instrumental de Alimentos," incluyendo la revisión de los manuales del laboratorio y la asistencia a los estudiantes en actividades de los cursos. Conferencistas en los

ALEJANDRO MANUEL FERIA-MORALES

cursos fueron las Profesoras Rose Marie Pangborn y Ann Noble.

Profesor de Investigación, Centro de Investigación en Ciencias de la Alimentación, Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México, 1978 - 1980.

Responsable del diseño y preparación de proyectos de investigación en el campo de los productos alimenticios con aplicación inmediata a la industria de alimentos. Participó en programas de asistencia dirigidos al sector productivo de productos agrícolas. Llevó a cabo investigaciones dirigidas a la utilización de materiales agrícolas de desperdicio. Participó en investigación a largo plazo para el mejoramiento de materiales biológicos para la producción o extracción de enzimas e ingredientes alimenticios así como para la preparación de alimentos más fáciles de preparar. Participó en seminarios dictados para poner al día a todo el personal del Centro de Investigación.

Profesor, Departamento de Ciencias para Alimentos, Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F., México, 1977 - 1978.

Responsable de la preparación y diseño del laboratorio para la instalación de un nuevo Centro de Investigación especializado en frutas y vegetales. Responsable de la selección del equipo para el nuevo Centro de Investigación especializado en frutas y vegetales. Llevó a cabo investigación básica sobre el proceso de fabricación de tortillas de maíz, incluyendo el análisis químico de productos intermedios así como del producto final y la utilización de subproductos.

Conferencista, Escuela de Química de la Universidad "La Salle," México, D.F., México, 1977 - 1978.

Dictó conferencias sobre "Métodos de Análisis Instrumental y Químico."

Profesor, Centro de Instrumentación, Departamento de Biofísica, Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, México, D.F., México, 1975 - 1978.

Asistió en el laboratorio de Química General Física. Dió conferencias en el Laboratorio de Química General Física. Conferencista sobre "Absorción Atómica Espectrométrica" (teórica y práctica) para estudiantes de la Universidad de Chihuahua, carrera de Ingeniería Bromatológica. Elaboró un manual para el laboratorio de Absorción Atómica Espectrométrica. Conferencista sobre "Absorción Atómica Espectrométrica" como parte de un curso sobre Métodos de Análisis Instrumental.

ALEJANDRO MANUEL FERIA-MORALES

Centro de Instrumentación, Departamento de Biofísica, Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, México, D.F., México, 1975 - 1978.

Responsable del área de contaminación ambiental en el Departamento de Biofísica. Responsable del espectrómetro de absorción atómica para investigaciones fuera del departamento y de la escuela. Prestó asistencia en la investigación para determinar la presencia de plomo en la sangre de niños lactantes y en la leche (enlatada y materna). Prestó asistencia en la investigación para determinar la presencia de metales en alimentos enlatados (jugos de fruta y frijoles con carne - "chilies").

Asistente, Control de Calidad. Nabisco Famosa, S. A., México, D.F., México, 1976.

Responsable del control de calidad de todas las materias primas y productos terminados.

Director, Control de Calidad, Nabisco Famosa, S.A., México, D.F., México, 1976 - 1977.

Responsable de la coordinación de nuevos programas de muestreo para control de calidad de toda la materia prima. Implantó nuevos procedimientos de muestreo para control de calidad de productos terminados. Implantó control de calidad microbiológico de materia prima y de productos terminados. Introdujo nuevos procedimientos de registro de los resultados de las pruebas de control de calidad. Coordinó todos los procedimientos para control de calidad en el laboratorio, sección de producción y la sección para recepción de materia prima. Se reportó directamente a la sección de producción y al gerente de producción.

EXPERIENCIA ADICIONAL/CURSOS ESPECIALES

- Seminario Educativo sobre Café, Federación Comercial del Café Organización Internacional del Café, Londres, Inglaterra, Abril de 1986.
- Proceso Termal de Alimentos, Universidad de California, Davis, California, Invierno de 1981.
- Fisiología, Bioquímica y Tecnología de Frutas y Vegetales, Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México, Otoño de 1979.
- Tecnología de Enzimas, Universidad de California-Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, México, D.F., México, Verano de 1978.
- Fisiología de Frutas y Vegetales Post Cosecha, Universidad de Filipinas-Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, México, D.F., México, Julio de 1977.
- Cromatografía a Gas, Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, México, D.F., México, Otoño de 1975.
- Métodos Instrumentales, Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, México, D.F.,

ALEJANDRO MANUEL FERIA-MORALES

México, Primavera de 1975.

- Espectrometría Masiva, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F., México, Octubre de 1974.
- Espectrometría Masiva, Centro de Investigación y Estudios Avanzados, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F., México, Septiembre de 1974.

PUBLICACIONES

Autor y coautor de 44 publicaciones de su especialidad, 38 de ellas referentes al área de post cosecha de café, dentro de las cuales se citan: Feria-Morales, A.M. 1992. "Reporte de evaluación sensorial: El despulpado del café por medio de desmucilagadoras mecánicas sin proceso de fermentación y su efecto en la calidad de bebida de café producido en la región de Apucarana en el estado de Paraná en Brasil" (Enero). Organización Internacional del Café - Unidad Técnica, documento interno restringido, en español (no publicado); Feria Morales, A.M. 1991. "Informe Técnico: NIR-Análisis de diferentes variedades de café Arabica de cultivo experimental en Hawaii" (Septiembre). Organización Internacional del Café - Unidad Técnica, documento interno restringido (no publicado); Feria-Morales, A.M. 1991. "Valoración Sensorial y Química de las Condiciones para la Preparación de Café." Organización Internacional del Café. Informe No. 9. Unidad Técnica - Series de Calidad, patrocinadas por el Fondo de Promoción (Marzo). Publicación del Fondo de Promoción de la OIC; Feria-Morales, A.M. 1991. "Estudio Sensorial del Efecto del Grado de Tostado y Fórmula de Preparación en las Características de la Taza Final." Organización Internacional del Café. Informe No. 7. Unidad Técnica - Series de Calidad, patrocinadas por el Fondo de Promoción (Marzo). Publicación del Fondo de Promoción de la OIC; Feria-Morales, A.M. 1991. "Prácticas de Campo y Características de la Taza de Café - Cosecha Selectiva vs. Mecánica y Proceso Húmedo vs. Seco." Organización Internacional del Café. Informe No. 5. Unidad Técnica - Series de Calidad, patrocinadas por el Fondo de Promoción (Marzo). Publicación del Fondo de Promoción de la OIC; Feria-Morales, A.M. 1990. "Actividades Científicas Enfocadas en la Calidad del Café." Organización Internacional del Café. Informe No. 1. Unidad Técnica - Series de Calidad, patrocinadas por el Fondo de Promoción (Noviembre). Publicación del Fondo de Promoción de la OIC.

IDIOMAS

Español (lengua materna)
Inglés

December 15, 1992

Mr. Mariano Olazabal
Representative
IICA/ El Salvador
61 Avenida Norte y 1a Calle Poniente
Apartado Postal 01-78
San Salvador, El Salvador

Dear Mr. Olazabal:

This is to confirm my commitment to Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura (IICA) as the long-term candidate for the Postharvest Research Specialist under the Technical Assistance to the El Salvador Coffee Technology Transfer project.

Should you be awarded the contract, I would be available to begin work for IICA within approximately thirty (30) days after the signing of the contract, barring any unforeseen circumstances. My intention is to work for 18 months.

Sincerely,


Alejandro Feria-Morales



CARLOS EDUARDO ANDRADE MARTÍNEZ

Asesor en Administración de Extensión

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

El Sr. Eduardo Andrade es un experto en Comunicaciones Agrícolas, transferencia de la tecnología del café y adiestramiento, con cerca de 30 años de experiencia profesional. Durante 10 años desarrolló y manejó el componente de adiestramiento y transferencia de tecnología del proyecto PROMECAFE. Diseñó la metodología GAT, adaptándola en su trabajo con pequeños productores de café en Guatemala y Honduras. Bajo el proyecto PROMECAFE, el Sr. Andrade también realizó adiestramiento en comunicaciones, metodologías de extensión y facilitación de grupos rurales para agentes de transferencia de tecnología en México, Centroamérica y la República Dominicana.

El Sr. Andrade cuenta, además, con experiencia en investigación de café. De 1975 a 1978 fungió como investigador de CATIE en Costa Rica, analizando los aspectos socio-económicos y de comunicaciones de los sistemas de producción que estaban siendo desarrollados para pequeños agricultores. Condujo investigación en el campo y colaboró en el diseño de paquetes de tecnología apropiada. Al mismo tiempo que tenía esta posición de investigación, el Sr. Andrade era también profesor de comunicaciones agrícolas en la Universidad de Costa Rica.

El Sr. Andrade tiene una extensa experiencia en consultoría, y ha llevado a cabo numerosos análisis, evaluaciones, estudios y programas de adiestramiento en comunicaciones y extensión agrícola para entidades tales como A.I.D., Banco Interamericano de Desarrollo, los gobiernos de Costa Rica y Panamá, y el IICA.

EDUCACION

Lic. Universidad Católica, Quito, Ecuador, 1956
Licenciado en Ciencias Públicas y Sociales

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Especialista en Comunicación Agrícola, IICA-PROMECAFE, desde julio 1978 al 30 de junio de 1988.

Responsable del componente de capacitación y transferencia de tecnología de PROMECAFE entre 1979-1988. Este componente permitió que se considerara a PROMECAFE el programa más dinámico y más completo de capacitación del IICA, pues cubrió a sectores técnicos y de agricultores y utilizó diversas metodologías y actividades.

CARLOS EDUARDO ANDRADE MARTINEZ

Conceptualización y desarrollo de metodologías de transferencia de tecnología con pequeños caficultores, bajo enfoque de sistemas. Desarrollo institucional de investigación participativas: investigador - extensionista - productor.

- Iniciador de la metodología grupos de amistad y trabajo con pequeños caficultores en Guatemala y Centro América.
- En la evaluación realizada 5 años después de aplicarse la metodología se encontraron resultados espectaculares en los siguientes aspectos: aumento de conocimientos, aplicación de conocimientos, aumento de producción y productividad, mejoramiento del ingreso, actitudes positivas hacia los técnicos y la institución.
- Las opciones tecnológicas que aplicaron los caficultores les ha permitido duplicar, triplicar o más sus producciones anteriores y mejorar sustancialmente sus ingresos.

Otros aspectos del trabajo: Capacitación en comunicación, transferencia de tecnología, organización y manejo de grupos en las áreas rurales a técnicos de los organismos y programas de café en México, América Central y República Dominicana. Desarrollo de metodologías de generación, transferencia y administración para pequeños caficultores. Conceptualización de aspectos relacionados con generación, validación, transferencia bajo enfoque de sistemas y su relación con el desarrollo rural. Utilización de medios educativos de apoyo para el trabajo con los agricultores. Capacitación en redacción técnica y manejo de datos de investigación.

Seguimiento en el campo del modelo de generación transferencia de tecnología a nivel grupal. Evaluación de resultados. Preparación de publicaciones, informes, memorias etc. Las relaciones de mi trabajo fueron en el plano de la asesoría, capacitación y coordinación con más de 1.200 técnicos que trabajan en organismos responsables de la caficultura en los países miembros de PROMECAFE.

Asistente de Investigación, socio-económica en sistemas de producción, Departamento de cultivos - CATIE, Costa Rica, desde junio de 1975 - julio de 1978.

Responsable de investigación de campo sobre sistemas de producción agrícola con énfasis en aspectos socio-económicos. Colaboración en el diseño de tecnologías apropiadas para pequeños agricultores. Capacitación en aspectos de comunicación y transferencia de tecnología a los técnicos de los países miembros del CATIE involucrados en el trabajo sobre sistemas de producción. Colaboración en la preparación de informes y publicaciones.

CARLOS EDUARDO ANDRADE MARTINEZ

Coordinador, de Acción Social, Universidad de Costa Rica, 1975 - 1978.

Iniciador de los Seminarios de Realidad Nacional en la Universidad de Costa Rica. Iniciador del Trabajo Comunal Universitario Interdisciplinario en la Universidad de Costa Rica. Responsable de los proyectos en las comunidades de Costa de Pájaros y en la Empresa Comunitaria El Silencio, Savegre, Quepos, Costa Rica.

Comunicador-Consultor convenio IICA-UCR. Escuela de Economía Agrícola, 1973 - 1975.

Inicie la enseñanza de Comunicación Agrícola en la Facultad de Agronomía, como materia específica, diferente a Extensión Agrícola. Incorporé actividades de investigación en comunicación en el proceso de enseñanza, para que los alumnos apreciaran la aplicación práctica del conocimiento a nivel de campo. Inicie la enseñanza de Redacción Técnica como materia, útil específicamente para los estudiantes terminando estudios y con tesis en preparación.

Consultor, Jefe del Departamento de Información Agrícola, MAG-Costa Rica, 1971 - 1973.

Dirigir el Departamento de Información Agrícola del MAG. Desarrollo la imagen institucional, preparar y ofrecer información a los medios de comunicación. Preparar y desarrollar un plan de comunicación técnica sobre aspectos agrícolas, ganaderos y de recursos naturales como apoyo al trabajo de extensión agrícola. Participación en la capacitación de técnicos y de agricultores. Preparar informes, memorias, etc.

Especialista en Información-PIJR-Programa Interamericano para la Juventud Rural, 1966 - 1971.

Preparar, producir, y dirigir la información del PIJR mediante medios propios y utilizando medios de Comunicación Colectiva en los países de América Latina y el Caribe. Colaborador en la organización de eventos nacionales e internacionales relacionados con juventudes rurales.

Colaborador en la realización de proyectos especiales como los de crédito juvenil o los concursos interamericanos de producción de alimentos. Colaborar en la capacitación de técnicos de los países sobre aspectos de comunicación en el trabajo de juventudes rurales.

Otros puestos desempeñados relacionados con experiencia en áreas rurales:

- **Coordinador de Información del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, 1963 - 1966.**
- **Encargado de utilización de medios audiovisuales-Proyecto de Investigación de American Institute for Research-Punto IV-Quito, Ecuador.**

CARLOS EDUARDO ANDRADE MARTINEZ

- **Asistente Administrativo Proyecto del Fondo Especial de Naciones Unidas en el Instituto de Colonización del Ecuador para la reconversión de las tierras de las haciendas de la Asistencia Social. Reforma Agraria, 1961 - 1962.**
- **Pequeño productor agrícola de banano, cacao y ganado en zona de Santo Domingo de los Colorados, Ecuador.**
- **Miembro de la Cooperativa José Corsino Cárdenas, Santo Domingo de los Colorados, Ecuador.**

CONSULTORIAS

Consultorias sobre Capacitación y Transferencia de Tecnología en el Programa de Desarrollo Ganadero y Salud Animal-PROGASA, del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG), financiado con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Febrero 1991 al 15 de Febrero 1992.

Esta consultoria permitió proponer mejoras y cambios en los procesos de capacitación y generación-transferencia de tecnología, tanto a técnicos del MAG como de pequeños y medianos productores ganadores y en general agropecuarios.

Como productos más importantes, la institución recibió las siguientes propuestas, algunas ya en período de implementación:

- **Esquema de una Metodología de Trabajo Integrado en Transferencia de Tecnología Pecuaria en el PROGASA.**
- **Propuesta para una metodología de transferencia de tecnología y seguimiento para la Dirección general de Ganadería de Costa Rica.**
- **Propuesta para Evaluación de Eventos de Capacitación en el PROGASA.**
- **Capacitación y transferencia de tecnología para pequeños productores.**
- **Un Modelo de Capacitación para Técnicos Pecuarios.**
- **Propuesta de Capacitación y Adiestramiento para Pequeños Productores con participación de la mujer y la familia.**
- **Propuesta para Reglamento de Capacitación y Transferencia de Tecnología.**
- **Manual para Transferencia de Tecnología, conceptos, principios, metodologías básicas.**

CARLOS EDUARDO ANDRADE MARTINEZ

Todos estos documentos, de alguna manera son complementarios, pues se enriquecen mutuamente, pues se maneja el Enfoque de Sistemas como unidad conceptual básica.

- Análisis del sistema de Asistencia Técnica, Instituto Hondureño del Café, Honduras, 1980. Montes, Tegucigalpa, Honduras, Doctor.
- Análisis del Sistema de Asistencia Técnica, Programa de Café, Cacao del Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá, 1980 - 1981.
- Consultor, Corporación de Fomento Ganadero, CORFOGA, Costa Rica, 1990.
La consultoría comprendió participación en la elaboración del Programa Nacional de Desarrollo de la Ganadería Bovina, propuestas para incorporar el componente de conservación de recursos naturales y el componente forestal en fincas ganaderas con miras a lo que se ha denominado Desarrollo Sostenido; desarrollo de perfiles de proyecto para obtención de apoyo externo.
- Asesor, Proyecto MADELEÑA-CATIE, Turrialba, Costa Rica, 1988.
Preparar propuesta para implementar etapa de difusión de resultados y extensión del Proyecto. Participar en reunión de expertos sobre extensión.
- Consultor, Fundación para el Desarrollo Agropecuario, FUNDAGRO, Ecuador.
- Consultor, Convenio GTZ-Sanidad Vegetal MAG-Ecuador, Proyecto Control Pestes del Café, Ecuador, 1988.
Diagnóstico desde el punto de vista institucional: Generación de tecnología por INIAP y transferencia de tecnología por PNC de la caficultura ecuatoriana, propuestas para mejoramiento.
- Consultor, Programa de Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Ecuador, PROTECA, Quito, Ecuador, 1989.
Revisión crítica del desenvolvimiento del PROTECA en sus dos años de funcionamiento, para presentar propuesta de replanteamiento y reorientación del Proyecto al BID.
- Consultor, Programa de Reactivación Ganadera, MAG, Costa Rica, 1980.
A solicitud de la Federación de Cámaras de Ganaderos de Costa Rica, se dió asesoramiento técnico al Programa de Reactivación Ganadera del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, tanto con acciones de revisión de planes y metodología de trabajo, como de seguimiento a nivel de campo y participación en la capacitación de personal técnico del Proyecto.

IDIOMAS

Español:	Excelente
Inglés:	Regular
Portugués:	Regular

PUBLICACIONES

Más de treinta y dos publicaciones en Biblioteca Conmemorativa ORTON-CATIE, Turrialba, Costa Rica, la Biblioteca Venezuela del IICA, Costa Rica y del Ministerio de Agricultura-Ecuador.

- 1979, Recursos de los Países para Transferencia de Tecnología en Café. IICA-PROMECAFE, San José, Costa Rica, 108 p.
- 1981, Capacitación por Medio de Grupos de Amistad y Estudio. Mimeo. IN: Curso Taller Nacional sobre Transferencia de Tecnología en Café. IICA-PROMECAFE-IHCAFE. Tegucigalpa, Honduras.
- Andrade, E.; Ibarra, E.; Vejarano, G. 1986. Evaluación de la Metodología de Grupos de Amistad y Trabajo, desarrollada por ANACAFE en Guatemala. IICA-PROMECAFE, San José, Costa Rica.
- Andrade M., E. 1986. Aspectos de Comunicación Relaciones con el Proceso de Generación-Validación-Transferencia de Tecnología en Café. Mimeo. IICA-PROMECAFE, San José, Costa Rica.
- 1991, Transferencia y Adopción de Tecnología Agropecuaria, Aspectos Metodológicos y de Comunicación. IN: X Reunión Internacional de RISPAL, La Unión y Puerto Varas, Chile, Oct. 26-Nov 2 1991, 52 p.
- 1992, Manual para Transferencia de Tecnología: Conceptos, Principios, Metodologías Básicas, PROGASA-MAG, Barreal de Heredia, Costa Rica, 110 p.

December 1, 1992

Mr. Daniel Chaij
Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, N.W. Suite 900
Washington, D.C. 20001

Dear Mr. Chaij:

This letter confirms my exclusive commitment to Agricultural Cooperative Development International (ACDI) to serve in the position of Extension Management Advisor in their proposal to provide technical assistance to PROCAFE as part of the El Salvador Coffee Technology Transfer Project in response to El Salvador 92-006.

Should ACDI be awarded the contract, I will be available to work within 30 days of the effective date of the contract, barring any unforeseen circumstances. I understand that the position is for three years.

Sincerely,


Eduardo Andrade



GILBERTO VEJARANO MONROY

Asesor de Administracion de Extension

CALIFICACIONES ESPECIALES

El Dr. Gilberto Vejarano tiene más de 25 años de experiencia en las áreas de extensión agrícola, comunicaciones, y educación de adultos. En el cargo de Coordinador Regional del Proyecto de PROMECAFE por ocho años, el Dr. Vejarano diseño y dirigió entrenamiento en áreas tales como la metodología GAT, validación tecnológica, análisis económico de tecnología de producción, y producción de café. En Colombia ha realizado actividades similares y dictado clases universitarias en comunicaciones. El Sr. Vejarano tiene un doctorado en comunicaciones de la Universidad del Estado de la Florida.

EDUCACION

Ph.D. Florida State University, FL, USA, 1978
Comunicación

MSc Iowa State University, Ames, IA, USA, 1972
Sociología y Educación en Extensión

Lic. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.E., 1964
Sociología y Antropología Social

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Asesoría a Corto-Plazo

Asesoría al IICA de México. Capacitación a 30 técnicos del Proyecto PROCATI/SARH-IICA, en áreas de Comunicación y Transferencia de Tecnología, 8/91.

Asesoría al CIID/Colombia. Seminario sobre adopción de tecnología para pequeños productores. Paipa, Colombia, 6/91.

Instituto Colombiano Agropecuario. ICA. Jefe de la Sección de Investigaciones en Comunicación, 1991 a la fecha.

Profesor en las Facultades de Zootecnia y Administración Agropecuaria de la Universidad Católica La Salle, 1991 a la fecha.

Coordinador, PROMECAFE, IICA, 1983 - 1991.

GILBERTO VEJARANO MONROY

Coordinador del Proyecto Regional sobre Generación, Adaptación y Transferencia de tecnología, para pequeños y medianos productores. Dentro de sus funciones desarrolladas, fue el responsable de las actividades técnicas, administrativas y de seguimiento del Proyecto; de la capacitación y adiestramiento de los técnicos de las instituciones cafetaleras de los países; de la producción de material didáctico para la capacitación y el apoyo a las acciones de la generación y transferencia de tecnología hacia los productores. Editor del Boletín Técnico Trimestral de PROMECAFE (1500 ejemplares), de distribución internacional.

Coordinador y expositor de 15 cursos taller regionales sobre la Metodología de Caracterización del sistema de producción del cultivo del café (CSPC) y de la Metodología de "Grupos de Amistad y Trabajo (GAT)"; tres seminarios regionales y cinco nacionales sobre Validación de Tecnología; tres cursos taller sobre Análisis Económico de Opciones Tecnológicas en café; ocho cursos taller nacionales sobre Diseño y Producción de Medios de comunicación masiva; 5 cursos taller nacionales sobre Redacción Técnica y Expresión Oral; 5 seminarios regionales sobre Generación y Transferencia de Tecnología; 2 cursos regionales y 4 nacionales sobre Comunicación y Transferencia de Tecnología; 4 Cursos Internacionales sobre Caficultura Moderna para profesionales que laboran en caficultura; 4 Simposios de Caficultura Latinoamericana; varias conferencias y charlas para técnicos y profesionales de Instituciones del Sector Rural en los países miembros del Programa, sobre el Proyecto y otros temas relacionados con la Comunicación, la Transferencia de Tecnología, Sociología Rural, Grupos Sociales y Dinámica de Grupos; Evaluación de Proyectos. En total para todos estos cursos, seminarios, talleres etc. contó con una asistencia superior a los 900 participantes.

Dirección y/o apoyo en la producción de programas radiofónicos, Boletines y Manuales Técnicos, Audiovisuales, dirigidos a los pequeños productores de café, con técnicos de las instituciones cafetaleras participantes en el PROMECAFE.

Jefe. Departamento de Comunicación y Tecnología Educativa del Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina, CREFAL, UNESCO, Pátzcuaro, Mich., México, Junio 1980 - Julio 1983.

La dirección y coordinación de las actividades de Comunicación y Tecnología Educativa; diseño y producción de material didáctico en apoyo a las actividades de capacitación y de Desarrollo Rural y de Transferencia de Tecnología del Centro. Coordinador - expositor de las actividades académicas a nivel local y regional del CREFAL, para los técnicos de los países y los campesinos participantes en las acciones del Centro. Co-editor del Boletín institucional y de los Programas radiofónicos emitidos por el Departamento bajo su dirección.

Coordinador - Conferencista de ocho eventos regionales y nacionales entre los que se encuentran:

GILBERTO VEJARANO MONROY

- **Reunión Regional de Comunicación para la Educación de Adultos y el Desarrollo Rural.**
- **Reunión Técnica Regional sobre Estrategias nacionales de Post alfabetización.**
- **Reunión para Extensionistas y Divulgadores del INIA, México sobre Investigación Participativa.**

Coordinador y Co-productor de programas radiofónicos, con la participación de los campesinos de las comunidades del Lago de Pátzcuaro.

Funcionario, Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Julio 1968-1980.

Responsable de la planificación, ejecución y coordinación de las Actividades de Investigación, Comunicación, Transferencia de Tecnología y Capacitación a profesionales de la institución, a nivel de todo el país, así como de otras instituciones del Sector rural.

Profesor del Programa de Graduados ICA - Universidad Nacional de Colombia, cubriendo las cátedras siguientes: Sociología General y Rural; Metodología de la Investigación; Comunicación (Teoría, diseño, producción y uso de Medios, Redacción Técnica y Expresión Oral). Asesor de tesis. Jefe del Departamento de Sociología y del Departamento de Investigación en Comunicaciones.

Organizador, coordinador y expositor en los eventos de capacitación sobre su especialidad dirigidos a técnicos y productores (campesinos y líderes) con la correspondiente preparación del material didáctico.

Profesor universitario, Bogotá, Colombia, Febrero 1973 - Junio 1980.

Universidad Javeriana, Universidad de La Salle, Universidad Santo Tomás de Aquino, Universidad de Los Andes.

Las cátedras dictadas en las diferentes Universidades fueron: Comunicación, Metodología de Investigación en Ciencias Sociales, Sociología General y Rural, Diseño y Producción de Medios, Evaluación de la Comunicación en el Desarrollo Rural, Teoría de la Comunicación en el Desarrollo y la Transferencia de Tecnología; Evaluación de Proyectos y del Uso de Medios en el Desarrollo Rural. Asesor de Tesis en las Universidades Javeriana y La Salle.

Investigador, Universidad del Estado de Florida, USA, Enero - Noviembre 1977.

Investigador del Proyecto sobre la Evaluación de la Educación no formal, caso ACPO/Colombia. Funciones de diseño y apoyo al trabajo de campo y el análisis de la información de la Evaluación. Este Proyecto estuvo a cargo de la Universidad del Estado de Florida, USA.

GILBERTO VEJARANO MONROY

Sociólogo, División de Menores del Ministerio de Justicia, Colombia, Septiembre 1966 - 1968. Sociólogo de la División de Menores del Ministerio de Justicia de Colombia. Funciones: Diseño y conducción de la Investigación y los Programas en relación con aspectos sociológicos de los problemas de los menores y sus familias. Impartir capacitación a los Profesionales del Ministerio en Sociología General y Urbana.

Investigador/Director, American Institute for Research de la Universidad de California, Agosto 1964 - Junio 1968.

Investigador y Director de campo del Proyecto sobre Desarrollo Social y Económico en 15 comunidades rurales de Colombia. Conducido por el American Institute for Research de la Universidad de California.

IDIOMAS

Español (lengua materna)

Inglés (perfectamente)

Portugués (lee y entiende)

PUBLICACIONES

Autor, co-autor y editor de mas de 50 publicaciones relacionadas con el proyecto Generación, Adaptación y Transferencia de Tecnología; autor de 9 publicaciones sobre Medios Audiovisuales, Estrategias de Aprendizaje para Neo-alfabetizados en los Medios Masivos; Investigación Participativa en América Latina, Transferencia de Tecnología para Pequeños Productores; Metodología de "Grupos de Amistad y Trabajo para la Transferencia de Tecnología" GAT; Co-autor de varios audiovisuales en el CREFAL y en PROMECAFE; coproducción de programas de radio con el Proyecto IICA/RNTC.

Bogotá, D.C. Diciembre 17, 1992

Mr. Daniel Chaig
Agricultural Cooperative Development International
50 F. Street, N. W. Suite 906
Washington, D.C. 20001

Dear Mr. Chaig:

This letter confirms my exclusive commitment to Agricultural Cooperative Development International (ACDI), to serve in the position of Extension Management Advisor in their proposal to provide technical assistance to PROCAFE as part of the El Salvador Coffee Technology Transfer Project in response to El Salvador 92006.

Should ACDI be awarded the contract, I will be available to work within 30 days of the effective date of the contract, barring any unforeseen circumstances. I understand that the position is for three years.

Sincerely,



Gilberto Vejarano Kenroy.

FAX No. (571) 670-8055 Bogotá, Colombia

Teléfono No. (571) 169712

ELMAR DA CRUZ

Microeconomista

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

El Sr. da Cruz ha sido Investigador Superior de EMBRAPA desde 1979. Tiene más de 40 estudios publicados, de los cuales es el autor principal o el co-autor. Sus actividades de consultoría incluyen proyectos en Argentina, Perú, Ecuador, Venezuela, Brasil, Panamá, México y la República Dominicana. Su experiencia incluyen:

- Planeación
- Planeación Estratégica
- Cimentación Institucional
- Análisis Costo-Beneficio
- Propuestas y Estimaciones de Costos de Proyectos
- Estudios de Factibilidad
- Evaluación Económica de Investigación Agrícola
- Ciencias Económicas y Tecnología
- Evaluación de Impacto Económico

EDUCACION

- Ph.D. Universidad de Londres, 1979
Economía Agrícola - Modelos de Decisión
- M.A. Universidad de Manchester, Inglaterra, 1974
Econometría
- B.A. Universidad de Brasilia, 1968
Economía

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Economista Superior, Departamento de Planeación de Investigación, EMBRAPA (Corporación Brasileña de Investigaciones Agrícolas).

Sus actividades principales incluyen estudios de evaluación de investigación agrícola a dos niveles. El nivel agregado cubre el derrame de tecnología internacional. Cubre Brasil, Chile, Paraguay, Argentina y Uruguay. El estudio de micro nivel utiliza datos de censos (a nivel de condado/municipio) para analizar el impacto de la investigación y la extensión sobre la oferta

ELMAR DA CRUZ

de productos y demanda de insumos.

Jefe, División de Estudios y Planeación, Secretaría de Planeación-EMBRAPA, 1988-1989.

Coordinador de proyectos de investigación:

- Derrame de beneficios de la investigación en el Brasil, 1987-1990.
- Evaluación económica de las políticas de tecnología en el Brasil, 1987-1990.

Coordinador, Contrato con EMBRAPA/Universidad de Yale, 1986-1990.

Jefe Adjunto, Departamento de Planeación, EMBRAPA, 1983-1985.

Jefe, Unidad de Evaluación Económica, Departamento de Planeación, EMBRAPA, 1975-1977.

ACTIVIDADES DE CONSULTORIA

Consultor, EMBRAPA

- 1989-1990, Miembro del Equipo Interdisciplinario que preparó los escenarios alternativos para la agricultura brasileña, correspondiente al período 1990-2010.
- 1990, participó en la preparación de la Planeación Estratégica para la Secretaría de Planeación de EMBRAPA. El estudio hizo un análisis completo del medio ambiente sus amenazas y oportunidades.
- 1991, miembro del equipo de evaluación del Centro Nacional de EMBRAPA para suelos bajos (CPATB). El equipo evaluó el plan estratégico del centro.

Interno, IPEA, Instituto para la Investigación Económica, CENDEC-Centro de Estudios para el Desarrollo Económico, 1970

Adiestramiento de graduado en propuestas y estimaciones de costos de proyectos. Análisis costo-beneficio de una planta de aluminio en el Brasil.

Consultor, Centro para el Apoyo a Pequeños Negocios (CEBRAE), 1989 (cuatro meses)

Los términos de referencia involucraron el estudio de factibilidad a ser financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Consultor, PLANVASF/OEA/Ministerio de Irrigación, 1989 (cuatro meses)

Consultor para la propuesta de un programa de irrigación para el nordeste de Brasil a ser negociado con varias agencias (BID y Banco Mundial).

ELMAR DA CRUZ

Consultor, Proyecto (Investigación y Extensión Agrícola)/IICA/BID, Venezuela, 1991
Miembro del equipo de proyecto como Consultor de Cimentación Institucional.

Consultor, Proyecto IICA/PRISA/BID, San Salvador, El Salvador, Febrero-Abril 1992

Miembro del equipo de proyecto como Analista Económico.

Consultor, IICA/PROMECAFE, Mayo-Julio 1992

Consultor en la Evaluación Económica del Programa Cooperativo del Café para América Central, Panamá, República Dominicana y México.

Investigador Superior, EMBRAPA, 1979-

Ha publicado docenas de estudios, desde el desarrollo parcial de presupuestos hasta simulaciones matemáticas y modelos econométricos, en la evaluación de impactos económicos.

Investigador, Director Ejecutivo de SOBER - Sociedad Brasileña de Economía Agrícola, 1989-presente

- Co-Editor de la Revista Brasileña de Economía Agrícola, 1988-1991.
- Representante brasileño en la Asociación Internacional de Economistas Agrícolas (IAAE) 1985-1988.

OTRAS ACTIVIDADES DE CONSULTORIA

- Consultor de INTA, Argentina, Métodos de Evaluación Investigativa, Técnicas de Evaluación Institucional, 1982.
- Consultor de INIPA, Perú, Métodos de Evaluación de Riesgos en Extensión, El Uso del Programa PACTA, 1983-85.
- Consultor de CENTA, Centro de Tecnología Agraria, El Salvador, Modelos para Análisis de Pruebas de Rendimiento, el Manual CIMMYT fue utilizado en las clases y ejecutado en LOTUS, 1987 y 1988 (total tres meses).
- Consultor del Programa IICA/PROCISUR, Montevideo. Actualmente trabajado con el Profesor Robert Evenson, en una evaluación de los impactos del programa PROCISUR.
- Consultor del Programa PROCIANDINO. Responsable de la evaluación de los impactos del PROCIANDINO en el período 1986-1990, Quito, Ecuador, 1991.

ELMAR DA CRUZ

- Consultor de FONAIAP, Venezuela, Miembro del equipo IICA para formular la segunda etapa del proyecto de PRODETEC para el BID, como analista institucional, Caracas, Venezuela, 1991.
- Consultor del MAG, El Salvador, miembro del equipo IICA para formular el proyecto PRISA, como analista económico, El Salvador.

ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

- Las actividades de Investigación están publicadas en 40 documentos, de los cuales el Sr. da Cruz es el autor o co-autor. Estos documentos forman parte de la documentación de congresos, libros y artículos en las revistas en referencia. Un libro está escrito en inglés, *Evaluación Económica de la Investigación Agrícola, Metodologías y Aplicaciones Brasileñas*, co-editado con Robert Evenson, Universidad de Yale, 1987.
- Ultimo documento publicado en inglés en una revista en referencia es: Da Cruz, E.R. y Porto, V.H.F. "Análisis de Riesgo Simplificado en Extensión Agrícola", *Agricultural Economics* (IAAE - Elsevier Sci. Publishers, Amsterdam), vol. 1 (1988) 381-390.
- Ultimo documento publicado en inglés en otras categorías: Evenson, R.E., da Cruz, E.R. y Avila, A.F.D. "Impactos de la Investigación Agrícola Pública y Privada en la Productividad en Brasil: Nueva Evidencia de los Datos de Censos", documento presentado en la XX Conferencia Internacional de Economistas Agrícolas, IAAE, Buenos Aires, Argentina, Agosto 1988.
- Evenson, R.E., da Cruz, E.R. "Los Impactos Económicos del Programa PROCISUR - Un estudio Internacional", Documento de Discusión No. 576 del Centro de Crecimiento Económico, Universidad de Yale, 1990. Documento presentado en el XXI Congreso Internacional de Economistas Agrícolas, Tokio, Japón, Agosto 1991.

ACTIVIDADES DOCENTES

- Conferencista en Economía Agrícola (tiempo parcial), Departamento de Economía, Universidad de Brasilia, 1975-1976.
- Conferencista en Macroeconomía Introdutoria (tiempo parcial), Universidad Católica, Brasilia, 1982-1983.
- Miembro de dos comités de disertación para Ph.D., Universidad de Sao Paulo, Departamento de Economía, 1984-1987.

ELMAR DA CRUZ

MEMBRESIAS/AFILIACIONES

- Director Ejecutivo de SOBER, Sociedad Brasileña de Economía Agrícola, 1989-presente.
- Co-editor de la Revista Brasileña de Economía Agrícola, 1988-91.
- Representante brasileño en la Asociación Internacional de Economistas Agrícolas, IAAE, 1985-88.
- Miembro de la Junta Editorial de PAB - Investigaciones Agrícolas Brasileñas, 1980-87.
- Miembro Adjunto del Consejo de Economistas de Brasilia, 1983-85.
- Miembro de la Junta Editorial de la Revista Brasileña de Economía Agrícola, 1981-1991.

IDIOMAS

Español: Hablar/Bien, Leer/Bien

Francés: Hablar/Regular, Leer/Bien

Alemán: Hablar/Regular, Leer/Bien

Inglés: Excelente

PUBLICACIONES

- Ultimo libro en inglés es "Economic Evaluation of Agricultural Research: Methodologies and Brazilian Applications" co-editado con Robert Evenson, Universidad de Yale, 1987.
- Ultimo documento en inglés en una revista en referencia es: Da Cruz, E.R. y Porto, V.H.F. "Simplified Risk Analysis in Agricultural Extension: Agricultural Economics", (IAAE - Elsevier Sci. Publishers, Amsterdam) vol. 1 (1988) 381-390.
- Ultimo documento en inglés en otras categorías: Evenson, R.E., da Cruz, E.R. y Avila, A.F.D., "Impacts of Public and Private Agricultural Research on Productivity in Brazil: New Evidence from the Census Data", Documento presentado en la XX Conferencia Internacional de Economistas Agrícolas - IAAE - Buenos Aires, Argentina, Agosto 1988.



December 17, 1992

Mr. Daniel Chaig
Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, N.W. Suite 900
Washington, D.C. 20001

Dear Mr. Chaig

This letter confirms my exclusive commitment to Agricultural Cooperative Development International (AACDI) to serve in the position of Microeconomist in their proposal to provide technical assistance to PROCAFE as part of the El Salvador Coffee Technology Transfer Project in response to El Salvador 022 000.

Should AACDI be awarded the contract, I will be available to work within 30 days, or so, of the effective date of the contract, barring any unforeseen circumstances. I understand that the position is for two years.

Sincerely yours,


Einar Rodriguez de Cruz



PEDRO NEGRÓN RAMOS

CREDIT SPECIALIST

CALIFICACIONES ESPECIALES

Sr. Pedro Negrón es un especialista en Crédito Agrícola con más de 25 años de experiencia profesional, incluyendo diez años en El Salvador. El tiene una vasta experiencia en el diseño y ejecución de programas de crédito, incluyendo la metodología de crédito administrado que ha tenido éxito en la ejecución de proyectos de renovación de café en Honduras y El Salvador. El Sr. Negrón tiene un conocimiento a fondo del sistema bancario salvadoreño que será llamado a otorgar préstamos de renovación de café, y en particular el Banco de Fomento Agropecuario que sin duda jugará un papel importante en otorgar estos préstamos a los pequeños productores de café. Su reciente experiencia como Asesor de Crédito al Banco Central de Reserva de El Salvador en la movilización de recursos crediticios para el sector reformado a través del sistema bancario, será de gran valor en la implementación del Componente de Crédito del Consorcio ACDI.

EDUCACION

M.S. Universidad de Oxford, Inglaterra, 1953
Economía Agrícola

B.S.A. Universidad de Puerto Rico, 1951
Ciencias Agrícolas

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Asesor en Crédito, Servicios Técnicos del Caribe, Proyecto de Financiamiento para la Reforma Agraria de El Salvador, (AID 519-0307), Noviembre 1987 a Diciembre 1992

Este es un proyecto de US\$60 millones para financiar actividades productivas de alrededor de 300 cooperativas de la reforma agraria y alrededor de 40,000 pequeños agricultores que también forman parte del sector reformado. El programa opera como una línea de redescuento en el Banco Central a disposición de los bancos comerciales y el Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador.

El señor Negrón se desempeña como asesor en crédito con las funciones principales de: darle seguimiento al flujo de créditos del Banco Central a los Bancos y de éstos a los usuarios; desarrollar programas para fomentar a los bancos y a los usuarios a usar los fondos de crédito; fortalecer los procedimientos de crédito en el Banco Central y en los bancos participantes; diseñar e implementar un sistema de información de crédito para darle seguimiento al flujo de

PEDRO NEGRÓN RAMOS

fondos; y coordinar un programa de entrenamiento en el país y en el exterior.

Para fortalecer la condición de sujeto de crédito de las cooperativas y de los pequeños agricultores, afectados por la acumulación de deudas, el señor Negrón diseñó e implementó el Fondo de Garantía Agropecuario administrado por el Banco Cuscatlán mediante convenio con el Banco Central. Se aplicó un diseño innovador: los bancos intermediarios, operan como agentes del fondo con autoridad delegada por el Fondo para que decidan quien necesita la garantía, aprobarla dentro de ciertos límites y pagar directamente la prima al Fondo que es compartida por partes iguales entre el banco y el usuario. La garantía cubre hasta el 70% del préstamo y no incluye intereses. Introdujo la metodología de Crédito Administrado, (CREA) para interesar a los bancos a otorgar créditos de inversión a las cooperativas del sector reformado para la renovación de cafetales, aplicando el mismo enfoque que había sido exitoso en Honduras. Como resultado los bancos han desembolsado más de ₡43 millones a las cooperativas, en muchos casos proveyendo ISIC la asistencia técnica, aunque con ciertas limitaciones debido a insuficiencia presupuestaria.

Jefe de Grupo, Servicios Técnicos del Caribe, Programa de la Reforma Agraria de El Salvador (AID 265), Julio 1981 a Octubre 1987

Este fue un amplio proyecto de asistencia técnica financiado por la AID para trabajar con las instituciones del gobierno de El Salvador en la implementación del Programa de la Reforma Agraria. La asistencia técnica estuvo dirigida a fortalecer la capacidad del gobierno para la transferencia de las tierras afectadas y proveer recursos y servicios a los beneficiarios de la reforma agraria individualmente y asociados en cooperativas de producción. El equipo técnico estuvo compuesto por 18 asesores de largo plazo, más un crecido número de consultores de corto plazo que ofrecieron asesoría en las áreas de desarrollo cooperativo incluyendo organización y gerencia, sistemas contables financieros y planes de producción agropecuaria; y asesoría a varias instituciones del gobierno en las áreas de sistemas de información computarizados, planificación y evaluación de la reforma agraria; investigación, extensión y comunicación; educación para adultos y desarrollo curricular; modernización del sistema de registro de la propiedad para inscribir los títulos. El señor Negrón también se desempeñó como Jefe de Grupo de otro equipo técnico que ofreció asistencia técnica al Banco de Fomento Agropecuario para fortalecer su capacidad de atender las necesidades de crédito de los beneficiarios de la reforma agraria.

Para aliviar la carga de la acumulación de deudas durante los primeros años de la década de 1980, diseñó y participó en la implementación de un mecanismo de refinanciamiento por medio del Banco Central para extender el término de pago de las deudas acumuladas a bajas tasas de interés con el fin de rehabilitar a los usuarios y dar liquidez a los bancos. El esquema se ha utilizado nuevamente en el sector reformado y en el no reformado. Para operar el amplio programa de asistencia técnica, STC creó una oficina en El Salvador dirigida por el Sr. Negrón

PEDRO NEGRÓN RAMOS

para proveer dirección y apoyo logístico al equipo de asesores técnicos y servir de enlace con la AID y las instituciones del gobierno de El Salvador.

En 1987 el Sr. Negrón diseñó un proyecto de transferencia de tecnología del café, que fue aceptado y financiado por AID, para pequeños productores de café, socios de las cooperativas afiliadas a la Unión de Cooperativas Cafetaleras de El Salvador, UCAFES. Bajo este proyecto, ISIC proveyó la tecnología y asistencia técnica, y se estableció una línea especial de crédito en el Banco de Fomento Agropecuario. El Sr. Negrón colaboró a tiempo parcial en la implementación del Proyecto siguiendo el mismo esquema que había implementado con éxito en Honduras. En 1990 diseñó un componente similar para las cooperativas de la reforma agraria bajo el proyecto AID 519-0307 en el cual El Sr. Negrón se desempeña como Asesor de Crédito en el banco Central que administra el Proyecto. En 1989 había diseñado un componente parecido para el Proyecto de Transferencia de Tecnología de Café para el Ecuador.

Consultor, Director de Operaciones Internacionales, Servicios Técnicos del Caribe, 1977 a 1981

Además de sus funciones de oficina en Puerto Rico, se desempeñó como consultor de corto plazo, siendo algunas de sus encomiendas las siguientes:

Realizó una evaluación del Proyecto Experimental de Financiamiento Rural en Bangladesh orientado a diseñar un modelo que lograra los objetivos de; (a) Otorgar crédito oportuno y en cantidades adecuadas; (b) recuperar los recursos a tiempo incluyendo intereses; (c) cubrir todos los gastos administrativos con la tasa de interés aplicada; y (d) promover el ahorro rural. Participaron nueve instituciones financieras incluyendo siete bancos comerciales que otorgaron créditos para fines agrícolas y no agrícolas a familias rurales de bajos ingresos, cada institución experimentando con un modelo diferente. Como resultado de la evaluación del Sr. Negrón se introdujeron modificaciones importantes a los diferentes modelos, y se designó al Sr. Negrón como jefe del proyecto por un período de seis meses hasta su terminación.

Dirigió un equipo de dos asesores que diseñaron el proyecto de transferencia de tecnología del café en Honduras introduciendo la metodología de Crédito Administrado (CREA) consistente en un conjunto tecnológico de probada capacidad para producir altos rendimientos acompañado de crédito de inversión para financiar la tecnología, asegurando así que ambos-crédito y tecnología se apliquen efectivamente a nivel de la finca aunque por dos instituciones diferentes. Por cuatro años supervisó el equipo técnico que implementó esta tecnología con resultados excelentes; pequeños agricultores renovaron plantaciones viejas de café obteniendo entre 25 y 40 q por manzana.

Dirigió un equipo de siete asesores que hicieron un análisis del Banco de Nacional de Fomento de Honduras y recomendaciones que resultaron en la eliminación del banco y la creación del Banco Agrícola de Honduras.

PEDRO NEGRÓN RAMOS

Dirigió una misión de tres asesores que realizó un análisis del Banco Agrícola de Bolivia que resultó entre otros en una emisión de bonos del gobierno de US\$40 millones para capitalizar el Banco.

Secretario de Estado, Ministerio de Recursos Naturales de Puerto Rico, 1974 - 1976

Esta es una posición a nivel de Gabinete respondiendo directamente al Gobernador de Puerto Rico. El Sr. Negrón realizó una revisión de la política pública que resultó en la aprobación de legislación moderna sobre recursos minerales, conservación y uso de agua, recursos forestales y vida silvestre, entre otros. Se crearon dos corporaciones públicas una para el desarrollo de recursos minerales y la otra para la conservación de la isla de Culebra que tiene un gran valor ecológico, desempeñándose el Sr. Negrón como Presidente de estas corporaciones. Se desempeñó como miembro de la Junta de Calidad Ambiental de Puerto Rico por un período de tres años, contribuyendo activamente en el desarrollo de la política pública referente a la relación entre el Ministerio de Recursos Naturales y la Junta de Calidad Ambiental.

Advisor, Servicios Técnicos del Caribe, 1970 - 1974

Se desempeñó por cuatro años como asesor del Ministro de Agricultura de Costa Rica concentrándose en el fortalecimiento de la planificación agropecuaria, la coordinación y fortalecimiento de las varias instituciones sirviendo a la agricultura y el desarrollo rural. Se crearon nuevas instituciones para descentralizar las funciones de planificación y operación. Durante este período realizó diversas encomiendas de corto plazo en Honduras, Guatemala y Nicaragua.

Jefe de Grupo, (varias misiones a la República Dominicana), Servicios Técnicos del Caribe, 1967-70

Jefe de Grupo de nueve asesores que implementaron un programa de Crédito en el Banco Agrícola de crédito administrado para aumentar la productividad y la producción de los cultivos principales y la avicultura.

Supervisó un equipo de nueve técnicos encargados de implementar un programa de crédito supervisado mediante un esfuerzo combinado del Ministerio de Agricultura y el Banco Agrícola; y otro equipo de cuatro técnicos para fortalecer el programa de asistencia técnica del Ministerio.

Supervisó un equipo de nueva técnicos para poner en marcha un programa de préstamos a cooperativas por el Instituto de Desarrollo Cooperativo de la República Dominicana.

PEDRO NEGRÓN RAMOS

Ministro Auxiliar, Ministerio de Agricultura, de Puerto Rico, 1955-65

Ocupó varias posiciones iniciándose como Economista Agrícola y terminando como Ministro Auxiliar, luego de pasar por las posiciones de Director de Planificación y Presupuesto y Ministro Auxiliar a Cargo de Operaciones.

Universidad de Puerto Rico, 1951-55

Se desempeñó en el Departamento de Economía Agrícola realizando trabajos de investigación en economía y sociología rural.

IDIOMAS

Español (idioma materno)

Inglés

ALFONSO ZUNIGA PERALTA

- Participar en la elaboración del documento "Propuesta para la creación de la SuperIntendencia de Cooperativas de la Reforma Agraria", en El Salvador.
- Diseño, formulación y control de presupuesto por programas. Banco nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) Honduras, C.A.
- Modelo: Esquema de análisis gerencial para Instituciones financieras del Dr. Harry Stracan aplicado al Banco Nacional de Fomento (años de estudio 1972 - 1978, proyección año 1979) en Honduras.

El Modelo permite incorporar y manipular a través de cifras, las políticas y medidas que la Dirección Superior del Banco considera en su gestión, permitiéndole comparar mensualmente lo realizado con las cifras proyectadas y tomar las medidas correctivas correspondientes.

ORGANIZACIONES PROFESIONALES A QUE PERTENECE

- Miembro del Colegio de Administradores de Empresas
- Miembro del Colegio de Peritos Mercantiles y Contadores Públicos

IDIOMAS

Español

December 6, 1992

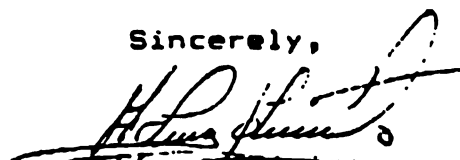
Mr. Luis Rivera Santos
Cond. San Martin 101-103
Parada 23, Santurce
Puerto Rico 00909

Dear Mr. Rivera Santos:

This letter confirms my exclusive commitment to Servicios Técnicos del Caribe to serve in the position of Credit Advisor in their proposal to provide technical assistance to PROCAFE as part of the El Salvador Coffee Technology Transfer Project in response to El Salvador 92-006.

Should STC be awarded the contract, I will be available to work within 30 days of the effective date of the contract, barring any unforeseen circumstances. I understand that the position is for two years.

Sincerely,


~~Alfonso Carriga~~



JOHN R. WOLFF

Asesor Proveeduría

CALIFICACIONES ESPECIFICAS

El Sr. Wolf tiene 24 años de experiencia en la concepción, diseño, ejecución, logística y evaluación de actividades de desarrollo internacional, incluyendo 10 años de servicio como consultor de AID y proyectos de Organizaciones Voluntarias Privadas (OVPs) en el área de operaciones, logística y proveeduría. En su capacidad de consultor ha dirigido y participado en equipos destacados de asistencia técnica a proyectos en varios países de América Latina, demostrando gran habilidad y flexibilidad interpersonal. Es experto en:

- logística y manejo de suministros
- proveeduría
- manejo de operaciones
- planificación y administración de programas y proyectos
- sistemas de información gerencial

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Consultor de John Snow, Inc., Honduras, Septiembre-Octubre de 1991. Miembro de un equipo de siete personas que efectuó una evaluación al término de la mitad del Proyecto Sector Salud II de A.I.D./Ministerio de Salud Pública.

- Analizó la ejecución de la programación local, logística, proveeduría y administración, sistemas de mantenimiento y gerencia, y sistemas de información en salud.

Consultor de Christian Outreach Appeal, México, 1989-1991.

- Guió a la gerencia en cuanto a personal y operaciones en cinco oficinas en México.
- Proporcionó adiestramiento en la asignación de suministros, almacenamiento y proveeduría mediante seminarios de una semana de duración, así como capacitación en servicio; la capacitación se basó en AIDAR y FAR.

JOHN WOLFF

- Investigó las tendencias para el desarrollo y fuentes de financiamiento para una programación ampliada de salud y nutrición, a través de monetización de alimentos.

Consultor de Marine Overseas Services, Kenya, 1987-1989. Designado para asistir a World Vision en Africa Oriental y Africa del Sur en la investigación, evaluación, diseño y ejecución de programas de ayuda de alimentos.

- Proporcionó apoyo técnico en el desarrollo de proyectos en Kenya y Zambia.
- Diseñó programas de ayuda de alimentos de emergencia en Etiopía, en 1987-88.
- Coordinó la movilización de alimentos de socorro de Kenya al sur de Sudán en 1987-88, y preparó el plan operativo para alivio alimenticio en ese país en 1989-90; capacitó en distribución y almacenamiento de suministros, procuró alimentos, y evaluó las actividades de proveeduría.

Consultor de Health Information Designs, Inc., El Salvador, Mayo-Septiembre de 1987. Jefe de Grupo de equipo de consultores técnicos proporcionando asistencia técnica al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), bajo la Ampliación del Proyecto de Extensión de Vitalización de Servicios de Salud de GOES/AID.

- Supervisó las actividades de 10 asesores y ocho empleados de servicios de apoyo.
- Coordinó los esfuerzos del equipo y sirvió de enlace entre los miembros del equipo, el Ministerio y USAID.

Consultor de Westinghouse Health Systems, Perú, 1983-1987. Asesor al Ministerio de Salud Pública contratado por USAID, proporcionó asistencia en proveeduría, logística y manejo de suministros en los niveles central y primario.

- Seleccionó medicamentos, equipos y vehículos para compra, y proporcionó especificaciones técnicas.
- Diseñó planes de distribución para la asignación de suministros; recuperó datos de suministro de anticonceptivos y medicamentos en las regiones de salud, para proporcionar al nivel central información periódica sobre distribución e inventarios.
- Eliminó el pago, por parte del Ministerio, de derechos de almacenaje en la aduana, mediante procedimientos apropiados de liberación de embarques, y monitoreó el traslado de los suministros del puerto a través de la aduana, hasta su entrega en almacén.
- A través de tablas de flujo, demostró la posibilidad de efectuar reducciones de tiempo y de pasos en los procesos de proveeduría y distribución, para así aumentar la fluidez de los mismos.

JOHN WOLFF

- Elaboró un manual para fondo rotatorio de medicamentos, adoptado en más de 80 comunidades.
- También realizó compras de equipos audio-visuales.

Consultor de USAID, Guatemala, Abril-Mayo de 1983. Efectuó una evaluación de un proyecto de desarrollo integrado en el Departamento de San Marcos.

- En su capacidad de jefe de grupo, supervisó y condujo investigación en el campo para producir un informe con recomendaciones para el fortalecimiento de la efectividad operativa del proyecto.

Director de CARE, Perú, 1979-1982.

- Reclutó y supervisó 14 empleados técnicos, administrativos y de campo, en proveeduría, contabilidad, procesamiento de documentos de embarque, operaciones portuarias, motivación a la comunidad, inspecciones en el campo y evaluaciones, para un programa de desarrollo de infraestructura en asentamientos urbanos marginales.
- El diseño integrado del programa requirió enlace estrecho con USAID, la Oficina del Presidente, y los Ministerios de Agricultura, Educación, Salud y Vivienda, para la ejecución de proyectos relacionados con la comunidad, tales como forestación, y construcción de escuelas, centros de salud, carreteras y aceras.
- Responsable de la compra de materiales y equipos evaluados en más de US\$5 millones, y de la importación y distribución de productos del programa "alimentos por trabajo", con un valor de US\$4 millones.

Director (TDY) de CARE, Costa Rica, Julio-Septiembre de 1979.

- Manejó la donación operativa de USAID, para el cultivo de frijol de soya, y el procesamiento de frijol de soya y maíz como productos para un programa nacional de alimentos.
- Supervisó la compra de maíz y el arranque de una planta para beneficio en el procesamiento de frijol de soya y maíz.
- Administró programas en marcha de alimentos y un proyecto de agua potable.
- Coordinó las actividades de dos agrónomos y 11 empleados de oficina y de campo.

Director de CARE, Panamá, 1976-1979.

- Supervisó 15 empleados internacionales y nacionales, en la ejecución de programas

JOHN WOLFF

- nacionales de desarrollo; negoció contratos anuales con el Gobierno de Panamá.
- La actividades de construcción alcanzaron un promedio anual de 100 aulas, 75 cocinas y huertos escolares.
- Importó, almacenó y distribuyó 20,000 toneladas de productos alimenticios anuales, para programas de alimentación materno-infantil y de población escolar.
- Condujo un curso de adiestramiento de cuatro semanas, en proveeduría, almacenaje y asignación de suministros.

Director Asistente de CARE, República Dominicana, 1974-1976.

- Dirigió 30 empleados nacionales en administración de oficina, control de vehículos y manejo de programas de alimentación materno-infantil, escolar y de emergencia.
- Proporcionó apoyo para programas de adiestramiento ortopédico y de enfermeras.
- Tramitó pedidos de medicamentos y equipos para uso en los programas, y mantuvo inventarios.

Director Asistente de CARE, Guatemala, 1970-1973.

- Manejó programas para la construcción de escuelas rurales e instalación de sistemas de agua potable.
- Efectuó todas las compras de CARE de materiales de construcción, incluyendo la proveeduría de rubros tales como insecticidas y tuberías PVC; aumentó la construcción de escuelas en un 30 por ciento, mediante ahorros logrados por compras de volumen y cotizaciones competitivas.
- Rediseñó el sistema de compras para acelerar el proceso de proveeduría y reducir documentación.
- También dirigió programas de alimentación materno-infantil y escolar, y supervisó el trabajo de cinco miembros nacionales del personal.

Administrador Asistente de CARE, India, 1968-1970.

- Dirigió seis empleados nacionales en administración de oficina, operaciones portuarias, logística de alimentos e inspecciones de programas de almuerzos escolares (1,400,000 beneficiarios) en el Estado de Tamil Nadu.
- Coordinó la proveeduría de materiales de construcción, equipos y vehículos para las cocinas centrales, para proporcionar servicios al programa.
- Planificó la construcción de 180 centros de cuidado infantil y amplió cooperativas agrícolas de productos lácteos.
- Trabajó con molineros locales en el desarrollo, ensayos en el campo y empaque de dos

JOHN WOLFF

alimentos producidos localmente (Balahar y Sav), diseñados para completar la línea de productos del PL 480.

Representante de Campo de CARE, Filipinas, 1965-1968.

- Con contrapartes nacionales, planificó y ejecutó un programa de desarrollo rural.
- Compró materiales para la construcción de escuelas, bombas de irrigación y tractores, y monitoreó la distribución y uso de los mismos.
- Responsable de producir reportes de progreso y evaluación.
- Proporcionó supervisión a nivel de campo de proyectos de alimentación nutricional, agricultura y cooperativas.

EDUCACION

- M.A. Escuela Americana de Graduados en Administración Internacional, 1974
 Administración Internacional
- M.A. Universidad de las Américas, 1957
 Administración de Empresas
- B.S. Universidad de Illinois, 1953
 Periodismo



16 December 1992


Mr. Richard Alvarez
President
Cambridge Consulting Corporation
1893 Preston White Drive
Suite 110
Reston, Virginia 22091

Dear Mr. Alvarez:

I hereby authorize Cambridge Consulting Corporation (CCC) to propose my name for the position of Procurement Services Specialist to the United States Agency for International Development for the Technical Assistance to PROCAFS, El Salvador, RFP 92-006.

If a contract is awarded and USAID approves my nomination, it is my intention to accept the position.

Sincerely,


Signature JOHN R. WOLFE

Dec 16, 1992
Date







APENDICE B

CAPACIDADES INSTITUCIONALES



**Agricultural Cooperative Development
International**



DESARROLLO INTERNACIONAL de COOPERATIVAS AGRÍCOLAS (ACDI)

DECLARACIÓN de APTITUD INSTITUCIONAL

ACDI es un organismo sin fines lucrativos, que ofrece asistencia técnica, administrativa y entrenamiento a las organizaciones agrícolas privadas. ACDI fue creada por las principales organizaciones agroindustriales y agrícolas de los Estados Unidos cuyos dueños son los propios productores. Durante 30 años ACDI ha administrado proyectos que mejoran los servicios comerciales y el crédito a los agricultores, mejoran la eficiencia de los sistemas de alimentos y responde a las necesidades de las cooperativas agrícolas, al sistema de crédito agrícola, y apoya las agencias del gobierno y las organizaciones privadas de los países en desarrollo. Además de proveer asistencia técnica para el desarrollo del mercadeo agrícola, del crédito, el procesamiento y la promoción de la exportación y de sus servicios afines, los proyectos de ACDI cumplen con frecuencia un papel vital en promover el comercio independiente y económicamente viable de los agricultores.

LA MISIÓN DE ACDI

La misión de ACDI consiste en mejorar el bienestar de los agricultores de todo el mundo, ayudando a las organizaciones agrícolas y a las empresas de sus propiedad a incrementar el comercio y un desarrollo económicamente viable.

ACDI está afiliada al Concilio Nacional de Cooperativas Agrícolas (NCFC) y al Concilio de Crédito Agrícola (FCC). La NCFC es la principal asociación que representa al comercio agrícola de los Estados Unidos, y sus miembros incluyen a los bancos de crédito agrícola de los Estados Unidos, y a más de dos millones de agricultores, unidos en 4,800 cooperativas locales y 90 regionales. La FCC promueve los intereses de las instituciones cooperativas de crédito agrícola y mejora sus condiciones comerciales. Los miembros de la FCC, tales como los bancos de crédito agrícola, el Banco Federal de Tierras y Crédito Agrícola, y el Banco Nacional para Cooperativas (CoBank) son los organismos mas grandes de crédito agrícola de los Estados Unidos. Un tercio de los préstamos agrícolas es provisto por casi mil instituciones de crédito, cuya tarea es financiar a los agricultores, a los ganaderos y a sus cooperativas.

Los Miembros de ACDI

ACDI está gobernada por una junta directiva compuesta de representantes de 46 organizaciones miembros, que incluyen a Agway, Sun Diamond, Farmland Industries, Sunkist Growers, Tri Valley Growers, Land O'Lakes, y 40 otras grandes agroindustrias de los Estados Unidos, algunas de ellas forman parte de la lista de "Fortune 500" de las mayores firmas de los Estados Unidos. Los 46 miembros de ACDI abarcan una extensa cadena de recursos

comerciales, un gran sector de experiencia y de pericia privada del comercio agrícola, del crédito agrícola y del sistema de cooperativas.

Los miembros de ACADI representan una gran proporción del comercio agrícola y tienen operaciones en casi cada comunidad de los Estados Unidos. Estas organizaciones se ocupan de casi todos los aspectos del comercio agrícola, incluyendo fertilizantes, manufactura de productos de petróleo y otros insumos agrícolas; fabricación y arrendamiento de equipo; venta y distribución de insumos agrícolas; mercadeo de cereales; procesamiento y mercadeo de alimentos como frutas y vegetales; empaque, congelación y envase, de productos cárnicos, avícolas y lácteos, y otros alimentos especializados; manufactura de alimentos balanceados, y la financiación de todas estas actividades.

El CoBank, el banco nacional para las cooperativas, ubicado en Denver, Estado del Colorado, con activos de 13,500 millones de dólares, desde 1933 ha sido el mayor prestamista, ha servido a algunas de las firmas más prósperas de los Estados Unidos, y se especializa en financiar cooperativas, en comercio y servicios agrícolas. Al 31 de marzo de 1992, los préstamos vigentes del CoBank ascendían a más de 10,670 millones de dólares. De esta cantidad 2,990 millones fueron préstamos internacionales.

El Departamento Internacional del CoBank financia exportaciones y provee servicio bancario internacional para el beneficio de las cooperativas agrícolas norteamericanas. Además de sus programas de préstamos, el CoBank ofrece servicios de inversión, cartas de crédito, y servicio de *leasing*. En apoyo de su programa internacional, el CoBank mantiene un personal experto en análisis macroeconómico y los riesgos de otros países.

Muchos miembros de ACADI constituyen una fuente principal de especialistas para trabajar en programas con sede en el extranjero y en los Estados Unidos, que ofrecen soluciones a los problemas que afrontan las empresas agroindustriales de los países en desarrollo. Los miembros de ACADI tienen un conocimiento íntimo de los mercados, los proveedores y las redes de distribución, y dan acceso a ACADI a información técnica y comercial y contactos directos con agroindustrias y procesadores, tanto en el sector cooperativo como en el empresarial. Esto le confiere a ACADI una extensa red de relaciones con las empresas agrarias y las instituciones de crédito a través del mundo. Los miembros agroindustriales de ACADI, con su orientación comercial, apoyan con vigor el énfasis empresarial para el desarrollo que ofrece ACADI.

Las organizaciones miembros de ACADI participan regularmente de los viajes de reconocimiento a los proyectos de ACADI en el extranjero. Los viajes recientes al Asia, Egipto, Latinoamérica, Europa Central y Oriental, a Rusia y los nuevos estados independientes han permitido a los miembros de ACADI relacionarse personalmente con los agricultores y los empresarios agrícolas, y les han dado la oportunidad de explorar el potencial para inversiones, comercio y *joint ventures*.

Y lo más importante es que los 46 miembros de ACADI y sus afiliadas son un extenso recurso de experiencia que no se halla disponible en ninguna otra organización. Los miembros

de ACIDI y sus organismos afiliados apoyan activamente a ACIDI proveyendo el tiempo de su personal y fondos para realizar programas de entrenamiento y oportunidades de aprendizaje en el trabajo para participantes internacionales. Al fin de esta sección hay un listado de los miembros de ACIDI.

Programas de ACIDI

ACIDI cumple su misión mediante la transferencia de tecnología con capacidades en seis programas específicos cuyos objetivos van presentados a continuación:

1. Desarrollo Institucional y de Agronegocios

Mejorar la administración y operación de los negocios agrícolas y de las empresas de sus miembros, a fin de servir mejor a los intereses de sus dueños, especialmente en proveer equipo e insumos agrícolas, producción, procesamiento manejo post-cosecha y mercadeo.

2. Promoción de Comercio e Inversiones

Estimular a los países en desarrollo y a las surgentes democracias a procurar las ventajas comparativas del comercio internacional, y alentar a los Estados Unidos y las organizaciones multilaterales a invertir en países con políticas que apoyen el desarrollo de negocios y comercio.

3. Sistemas de Entrega de Crédito

Aumentar la capacidad y eficacia de las instituciones que proveen financiamiento a largo plazo y crédito de producción y capital de trabajo a los agricultores, las cooperativas y a otras empresas que apoyan el desarrollo económico.

4. Recursos Naturales

Promover la eficiencia, el rendimiento financiero, y la sostenibilidad de sistemas ambientalmente viables de producción de alimentos y fibras.

5. Alimentos Para el Desarrollo

Mejorar la seguridad de los alimentos en las sociedades en desarrollo y en las democracias en surgimiento, mediante el uso de canales de comercialización del sector privado para la importación, manejo, distribución y monetización de productos alimenticios.

6. Programas de Adiestramiento e Intercambio

Proveer programas de entrenamiento agrícola, agroindustria, banca y crédito, y administración; y promover un intercambio de doble vía, entre los Estados Unidos y otros

países, como medio efectivo de transferencia de tecnología.

Proyectos de Corto y de Largo Plazo

ACDI ha realizado proyectos similares al proyecto de Transferencia de Tecnología del Café en Asia, Africa, el Cercano Oriente, en Europa Central y Oriental y en la América Latina. Desde 1963, ACDI ha provisto técnicos de largo plazo y consultores de corto plazo para una variedad de proyectos agrícolas, crediticios y agroindustriales, y ha diseñado y ejecutado programas de adiestramiento en los Estados Unidos, en terceros países, y en los propios países sede de los proyectos. Desde 1980 a 1990, ACDI ha provisto 336 personas-años de asistencia técnica y adiestramiento a cooperativas y otras agroindustrias y asociaciones. En la actualidad, ACDI dirige mundialmente 20 proyectos de largo plazo y mantiene oficinas regionales en las Filipinas, Egipto, Hungría, Polonia, Bulgaria y Rusia.

Experiencia de ACDI en Proyectos Cafetaleros

Una cantidad de proyectos y estudios de ACDI han incluido asistencia para fortalecer y desarrollar cooperativas cafetaleras en las áreas de producción, abastecimiento de equipo e insumos, procesamiento, mercadeo nacional e internacional, y crédito. ACDI ha tenido experiencia sustancial y directa en producción de café, procesamiento y mercadeo, en Guatemala, Costa Rica, Honduras y Uganda; experiencias directas mediante el desarrollo de cooperativas y programas de crédito rural en Bolivia, Honduras y Kenya.

En Guatemala, bajo el proyecto de Fortalecimiento de Cooperativas, ACDI acaba de completar cinco años de trabajos ayudando a 27 cooperativas federadas para mejorar su administración y su capacidad de entrega de servicios y su éxito financiero como empresas agroindustriales. De esas cooperativas, 22 se especializan en café.

FEDECOVERA, una federación cafetalera, está formada por 20 cooperativas. ACDI está asistiendo a algunas de estas cooperativas a promover mejoras culturales en su manejo del café, tales como fertilización apropiada, y técnicas de poda y sombra. Los resultados fueron tan animadores que el programa fue extendiendo.

ACDI también ha introducido cambios en el proceso de beneficiado húmedo a nivel de las cooperativas. Mediante la promoción y el financiamiento de las mejoras en los tanques de fermentación, en la selección por gravedad y en las instalaciones de secamiento, las cooperativas participantes pudieron obtener mayor cantidad y mejor calidad de las cosechas de café. Los precios obtenidos en el mercado internacional fueron más altos debido a la mejor calidad alcanzada mediante la asistencia técnica. Finalmente, ACDI también le ayudó a las cooperativas a establecer un programa de incentivos para sus trabajadores-socios.

La segunda federación cafetalera de Guatemala, la FEDECOCAGUA, también participó

del proyecto, y es la única cooperativa guatemalteca que exporta café. A todos los agrónomos de la federación, le fueron dados cursos de adiestramiento en el manejo de los pesticidas y las prácticas de beneficiado húmedo. Desplegando agudeza mercantil, FEDECOCAGUA y FEDECOVERA acordaron exportar el café de todos sus miembros a través de FEDECOCAGUA. Este acuerdo de comercialización conjunta resultó en la venta de toda la cosecha de este año a un precio más alto que el obtenido por otras cooperativas.

Un consultor de ACDI condujo un seminario para 40 exportadores de café sobre *hedging* y mercados a futuro. Se instruyó a los participantes cómo analizar, evaluar y valorar las posiciones de riesgo y alternativas de (*hedging*) propuestas por los asesores financieros y los corredores de la bolsa. Otra presentación del seminario fue una visión a fondo del mercado internacional a futuro del café, dando énfasis a operaciones y opciones a futuro como mecanismos disponibles para determinar precios diariamente y a largo plazo. Muchos participantes declararon que podrían aplicar inmediatamente en sus negocios lo que aprendieron en el seminario, mientras que otros dijeron que el curso había creado su interés en aprender más y les había ayudado a leer e interpretar los informes de la Bolsa del Café, Azúcar y Cacao (CSC), y a como negociar mejor con los corredores si decidiesen lanzarse al mercado.

En Costa Rica, ACDI acaba de completar ocho años de colaboración con FEDECOOP, la federación de cooperativas de café. FEDECOOP es uno de los más importantes exportadores de café con una venta anual que pasa los 100 millones de dólares, aun a su precio actual. ACDI ayudó a FEDECOOP a realizar una tecnificación y un programa de diversificación que incluyó el desembolso de más de \$20 millones de dólares en un programa de crédito administrado. Además, ACDI orientó a FEDECOOP en el planeamiento y ejecución de un programa de modernización de su programa de computo; la reducción, reorganización y reubicación del personal administrativo; mejoramiento y expansión del departamento de distribución de equipo e insumos agrícolas, y el entrenamiento y la supervisión del departamento financiero en su relación con los bancos. Cuando terminó el proyecto, más de 6,000 agricultores habían rehabilitado unas 7,000 hectáreas con mejores variedades de café, y 1,500 hectáreas en cultivos diversificados.

Bajo el proyecto Fortalecimiento de Organizaciones de Pequeños Agricultores en Honduras, desde 1987, ACDI ha estado colaborando con la unión de cooperativas agrícolas, UNIOCOOP, que ha experimentado un continuo crecimiento, de cinco cooperativas agrícolas a 13 cooperativas regionales afiliadas para fines de 1992. El enfoque estratégico de UNIOCOOP sigue siendo la venta al por mayor de insumos agrícolas, mientras sus miembros enfatizan el procesamiento y la venta de sus productos exportables, inclusive el café.

Un componente clave de la asistencia de ACDI a UNIOCOOP consiste en aumentar las exportaciones y emplear parte de las divisas extranjeras para financiar la importación de insumos agrícolas que necesitan sus cooperativas afiliadas. El enfoque en las exportaciones está dando resultado. Por ejemplo, la captación de divisas se maximiza al aumentar la exportación conjunta de productos como el café, y UNIOCOOP ha obtenido la licencia de exportación de café, difícil de conseguir, a fin de facilitarle a sus cooperativas la retención máxima del valor de sus

transacciones cafetaleras.

El proyecto desarrolló un programa formal de entrenamiento, ejecutado en el campo, para mejorar la calidad del café producido y procesado por los pequeños agricultores. También apoyó el desarrollo e implementación de un sistema de clasificación del café, y un método de seguimiento de la producción y ventas del café para la división de comercialización de la Asociación Hondureña de Productores de café.

En Uganda, bajo el proyecto de Apoyo Agrícola y Agroindustrial al Sector Cooperativo (CAAS), los consultores de ACIDI evaluaron la situación de la industria cafetalera controlada por el gobierno. Ofrecieron recomendaciones específicas para su liberalización, como aumentar la captación de divisas y el ingreso de los pequeños agricultores mediante la privatización del sistema de comercialización y exportación del café.

Cuatro uniones cooperativas distritales, guiadas por la Alianza de Cooperativas de Uganda y por ACIDI, empezaron su propia exportación de café en 1990. Para simplificar las cosas, las uniones distritales decidieron cooperar en la creación de una oficina conjunta de mercadeo en Kampala, llamada Servicios Unidos de Exportación (UNEX), que quincenalmente maneja la licitación internacional de venta y exportación del café. La actual ayuda técnica de ACIDI enfoca establecer procedimientos que aseguren el control de calidad, monitoreo y expansión del sistema de comercialización internacional, adiestramiento del personal de ventas de las uniones de cooperativas y de UNEX, y facilitar los arreglos para la utilización de contenedores, el financiamiento y seguro de los embarques de café. UNEX ha sido también capaz de precisar los problemas de la industria y ha persuadido con éxito al gobierno de Uganda para que realice una reforma efectiva de políticas, tal como la reciente disolución de la Comisión de Mercadeo del Café y la revocación del impuesto a la exportación del café.

Mediante un proyecto asociado de crédito, ACIDI ha administrado el capital para financiar el costoso equipo de selección y clasificación requerido por las uniones, y el financiamiento de la cosecha, necesario para asegurar el flujo oportuno del café de la aldea al beneficio y de ahí al mercado de ultramar.

Al principio de 1991, los consultores de ACIDI consideraron la posibilidad de introducir un programa regional para el beneficiado húmedo del café arábigo y robusta. Se aprobaron los planes de construcción y se consiguió del Banco Cooperativo el financiamiento para rehabilitar el primer beneficio húmedo que empezó a operar con la cosecha de 1992.

El impacto de estas acciones sobre la industria cafetalera de Uganda ha sido considerable. El café robusta de Uganda ofrecido por las uniones cooperativas se está vendiendo directamente a grandes compradores internacionales, a un precio 20 por ciento mayor, y la demanda regularmente excede en diez veces las cantidades ofrecidas. El café arábigo de proceso húmedo se espera que también llegue a obtener un precio 20 por ciento mayor. Ahora que los agricultores perciben que pueden recibir mejores precios por su café, están aplicando técnicas más avanzadas de producción y post-cosecha para aumentar la producción y mejorar la calidad.

En Bolivia, ACDI proveyó asesores como integrantes de un equipo para el desarrollo de cooperativas que trabajó con el Servicio Nacional de Desarrollo Comunal. ACDI prestó servicios en las áreas de crédito agrícola, la administración de las cooperativas y el control financiero. ACDI les sirvió de enlace con el sector privado y con organizaciones de pequeños agricultores, a fin de elaborar solicitudes de préstamos para la producción de café, entre otras iniciativas. El proyecto ayudó a formar cooperativas que siguen operado y asistiendo a miles de agricultores.

Un equipo de ACDI analizó la capacidad institucional y administrativa, así como la comercialización, el procesamiento y la capacidad de crédito de la federación FENACAFE del Ecuador, y sus cooperativas afiliadas. Ese equipo ayudó también a definir el papel óptimo de FENACAFE en el sistema de crédito, identificó las necesidades y soluciones prácticas para incorporar al documento de proyecto de USAID.

En Kenia, ACDI proveyó al Ministerio de Desarrollo Cooperativo ayuda para mejorar el entrenamiento empresarial y las operaciones de crédito de la Corporación de Financiamiento Agrícola. Como resultado de estos esfuerzos, a los gerentes de las sucursales se les dió mayor autoridad para aprobar créditos, y el porcentaje de préstamos a los pequeños cafetaleros de Kenia aumentó dramáticamente. ACDI preparó materiales de adiestramiento para fortalecer la capacidad administrativa de las cooperativas de comercialización del café en colaboración con el Ministerio y el Colegio Cooperativo.

Experiencias Afines en la América Latina

Un proyecto regional en la América Latina, el Agro-Processing and Trade Linkages (APTLINK), enlaza los procesadores de frutas y verduras con los compradores de los Estados Unidos. APTLINK provee a los agricultores nuevos mercados, y los productos no perecederos se libran del riesgo de encontrar una ventana de mercado muy reducida, y permite al productor vender mayor porcentaje de su cosecha. El Salvador, Ecuador y Perú fueron seleccionados para ensayos pilotos. Se llegó a un acuerdo entre ACDI y dos o tres procesadores agrícolas de cada país. Los productos disponibles actualmente para la exportación son semillas de ajonjolí, frutas y verduras congeladas, jugos concentrados de frutas tropicales, conservas exóticas y mangos frescos. El volumen de exportaciones proyectado para 1993 en los tres países excede los \$17 millones de dólares.

Hasta la fecha, APTLINK ha ayudado a ACOPAI, una cooperativa agrícola de El Salvador, en la venta de su cosecha de ajonjolí de este año, y a contratar el arreglo de la venta para el año próximo y tiene adelantada la negociación de todos los otros productos. El comité directivo de APTLINK, compuesto de varios de los más importantes agronegocios miembros de ACDI -- Sunkist, NORPAC, Tri Valley Growers y Calavo -- les provee orientación, consejo técnico y asistencia; y enlaza a los procesadores latinos con las cooperativas de los Estados Unidos, y con los importadores y distribuidores de Estados Unidos.

Con una comprensión abarcante del agroprocesamiento industrial en la América Latina, y con importantes contactos en el mercado de los Estados Unidos, APTLINK ha llegado a ser una fuente de información para las partes interesadas y un facilitador de negocios entre los productores y los compradores.

La primera experiencia de ACIDI en Honduras, consistió en proveer técnicos en administración cooperativa para ayudar a organizar cooperativas locales y la FECOAGROH, una federación nacional de cooperativas agrícolas, con un crédito \$1,500,000 en fertilizantes y semillas. Esto aumentó la cosecha del maíz de 15 fanegas a 60 fanegas por acre. El "Plan Reto", que garantiza una producción mínima para los que probaban los nuevos insumos, fue respaldado con fondos propios de ACIDI y sin fondos de A.I.D. Ningún agricultor ha reclamado compensación de ese fondo, y este hecho apoyó el rápido crecimiento en el empleo de los nuevos insumos por los pequeños agricultores tradicionales.

El gobierno de Honduras solicitó a ACIDI ayuda para el desarrollo de las cooperativas. Dos especialistas de ACIDI pasaron dos años cada uno trazando programas de entrenamiento en contabilidad y administración cooperativa para la Dirección de Fomento Cooperativo. Ayudaron a establecer una División de Adiestramiento para entrenar adiestradores que pudieran darle seguimiento al programa, continuar su tarea, y desarrollaron un sistema que sigue en vigencia para ayudar a más de 400 líderes de asociaciones y cooperativas agrícolas a fin de que tengan éxito en sus empresas de post-reforma agraria. Este primer esfuerzo, que siguió al proyecto de FECOAGROH, estableció el cimiento para la organización de cooperativas regionales de servicios agrícolas, similar al proyecto de Guatemala.

Bajo el proyecto de Fortalecimiento de Organizaciones de Pequeños Agricultores, en Honduras, se estableció un Fondo para el Desarrollo Financiero (FDF), para administrar ese proyecto, destinado a fortalecer tres asociaciones agrícolas y sus cooperativas. El FDF, operado por hondureños y asesorado por el equipo de asistencia técnica, se basa en tres componentes; fortalecimiento institucional, estabilización financiera y crédito. Los recursos financieros provistos por el Fondo, se están usando para reestructurar las deudas y el patrimonio de las cooperativas agrícolas y de ahorro y crédito rurales. La asistencia técnica de UNIOCOOP, una unión de las cooperativas agrícolas, ha ayudado a los miembros a realzar el procesado y exportación de frutas y vegetales, así como el café. Los granos básicos, el arroz y el maíz, se producen y procesan para la venta dentro de Honduras.

Un componente clave de la asistencia de ACIDI a UNIOCOOP es el aumento de las exportaciones y el uso de parte de las divisas captadas para financiar los insumos agrícolas esenciales que necesitan las cooperativas afiliadas. El enfoque en las exportaciones está dando resultado. Por ejemplo: la captación de divisas se maximiza al consolidar las exportaciones de productos como el café y los melones; técnicas de empaque y enfriamiento de frutas y vegetales se han introducido con la asistencia de consultores de ACIDI. Nuestro asesor residente ha elaborado un manual para seguirle la pista y localizar los embarques de exportación de frutas y vegetales, que ahora sirve de guía operativa en todas las cooperativas.

Otra área de realce, que utiliza los eslabones de ACDI con sus miembros, es el adiestramiento. Tres visitas de estudio fueron organizadas a los Estados Unidos, en las que líderes de cooperativas hondureñas observaron la manera en que dos de nuestros "Fortune 500" miembros, Farmland Industries y AGWAY, manejan la distribución de insumos agrícolas. Otro grupo se ahondó en un seminario intensivo acerca de cómo el sistema de crédito agrícola de los Estados Unidos ha resuelto las deudas morosas. Y otros observaron los sistemas de información de gerencia, el control de inventarios, y la dirección del personal, etc.

Ahora en Honduras, cuatro cooperativas regionales ya manejan la venta de insumos agrícolas, comercialización de la producción de sus asociados y actividades crediticias. Dos de ellas surten de frutas y vegetales a los Estados Unidos en los meses invernales, mientras que otras han diversificado su producción a cultivos comerciales. Este concepto de empresa agrícola, exitosamente demostrado, ha convencido a una cantidad de organizaciones hondureñas similares a adoptar como normas administrativas el tener gerencia profesional, ofrecer sus servicios a precios competitivos, operar empresarialmente y exigir la capitalización sistemática de todos sus miembros.

En Costa Rica, las actividades de ACDI tienen raíces profundas. Nuestro asesor estuvo allí para ayudar a establecer el banco cooperativo (BANCOOP), y de nuevo estuvo cuando el BANCOOP creó una ventanilla bancaria (UNIBANK) de mayor riesgo para cooperativas más nuevas y débiles.

ACDI ha sido también instrumento para otras grandes actividades agroindustriales como la creación y el vigoroso desarrollo de una cooperativa de producción mercadeo de la palma africana, que ha ayudado a Costa Rica a ser auto suficiente en aceite comestible. Otro ejemplo es la COOPECHAYOTE que está exportando a Estados Unidos chayotes y otras hortalizas especializadas y cuyas ventas andan por sobre el millón de dólares anualmente. ADAPEX ha sido la pionera en exportar mini vegetales, verduras frescas, palmito, yuca y otras tuberosas para el mercado étnico de los Estados Unidos. Productos Frescos de Costa Rica ha hecho una inversión de \$2,175,000 en equipo de congelamiento IQF para procesar verduras para el mercado local y la exportación.

En la actualidad, ACDI está proveyendo asistencia técnica para facilitar el desarrollo institucional y técnico de la Asociación de Mantenimiento Vial de Costa Rica, una organización privada de agricultores de la Zona Norte del país.

Experiencia de ACDI en Privatización y Fortalecimiento Institucional

En los últimos 30 años, ACDI ha estado involucrada en la creación y fortalecimiento de agroindustrias, cooperativas agrícolas e instituciones de crédito agrícola. Esta obra ha permitido establecer relaciones productivas entre los servicios de transferencia de tecnología y los agricultores privados que suplen las demandas del mercado, y apoyar la formación de asociaciones gremiales fuertes y libres de control gubernamental. La misión de ACDI incluye

realzar la capacidad comercial de las organizaciones agroindustriales privadas, mejorar el procesamiento y la capacidad de comercialización de esas empresas, y la privatización de las empresas agrícolas estatales que pueden proveer servicios a los agricultores, procesadores, exportadores y a sus organismos gremiales. Además de los proyectos descritos en la sección anterior, ACIDI ha estado activa en el fortalecimiento del sector agroindustrial privado en todo el mundo.

Una de las más importantes actividades de ACIDI fue el proyecto de Producción de Pequeños Agricultores en Egipto, que se concentro en expandir o establecer agronegocios privados y servicios afines a la agricultura. Fueron establecidas asociaciones para el mercadeo de frutas, verduras y aves, y el Proyecto extendió préstamos a empresarios para comprar tractores y otras maquinarias agrícolas pesadas. Después estas máquinas fueron alquiladas a los agricultores a un precio razonable, pero financieramente rentable.

En la cooperativa Friendly Islands Marketing Cooperative (FIMCO) de las islas Tonga, nuestro asesor residente ayudo a aumentar dramáticamente la venta de vainilla, pescado y artesanías, a través de una variedad de controles de calidad y técnicas de mercadeo. Por ejemplo, la venta de vainilla se duplicó del año 1986 a 1987, y su exportación a los Estados Unidos aumentó dramáticamente. La calidad del producto y su mejor comercialización dio a los agricultores un 20% más por su cosecha de lo que hubieran obtenido sin FIMCO. Debido a la agresiva competencia de FIMCO, el organismo estatal, Junta de Productos de Tonga, que maneja las exportaciones de vainilla, podrá privatizarse en breve. De acuerdo al director regional de USAID en el Pacífico Sur, este proyecto demuestra el impacto positivo que pueden tener las instituciones donantes para estimular el crecimiento económico al apoyar la privatización. Dijo él: "Nuestra inversión de dos millones de dólares en la Federación de Cooperativas de Tonga y en FIMCO (mediante ACIDI), demostró ser el factor importante en permitir que la industria de la vainilla se haya expandido de \$300,000 a \$11 millones de dólares en diez años, y que los agricultores ganaran \$2 millones adicionales... esta es la clase de ejecución que nos gustaría alcanzar siempre con nuestra ayuda a las inversiones".

En Sri Lanka, ACIDI está uniendo a los agricultores, a los procesadores y a las compañías comerciales. Eso creará nuevos negocios en que los agricultores serán los mayores accionistas, mediante una fundación local, que les facilitará a los agricultores la compra de acciones en su empresa conjunta, basada en su propia producción. Se espera que los agricultores y las compañías comerciales trabajarán juntos en la producción, cosecha, clasificación, empaque, procesamiento y venta de sus productos. Agri-DEV, una compañía sin fm de lucro de Sri Lanka, establecida por ACIDI, promoverá inversiones conjuntas con empresas agroindustriales que permitirá a los agricultores ir rescatando las acciones en estas empresas y así ir formando su propio patrimonio.

En Uganda se estableció un sistema de crédito, plantas procesadores de cerdos y aves, así como un centro cooperativo de abastecimiento, procesamiento y mercadeo. Los beneficiados han sido los productores de café y algodón que operan mediante cooperativas locales, distritales y nacionales. Estas cooperativas pudieron reemplazar el control del gobierno con vigorosas e

independientes juntas directivas y gerentes. En la actualidad ACDI está desarrollando un plan maestro para producir aceite comestible, que permitirá que Uganda llegue a ser auto suficiente en ese producto dentro de cinco años, mediante el desarrollo de empresas privadas. Además, nuestro especialista en agroindustrias está actualmente identificando productos con el mayor potencial de exportación.

También, los consultores de ACDI han ayudado a la Unidad Nacional Coordinadora de los Insumos (NICU), encargada de vigilar e investigar el uso y origen de los insumos agrícolas en Uganda, con planes operativos, sistemas de información gerencial y con estudios de políticas de abastecimiento y distribución de insumos.

Un proyecto en Hungría apoya la reestructuración de empresas estatales de agronegocios mediante adiestramiento y prácticas de gerentes húngaros en empresas norteamericanas similares. Se está dando alta prioridad a las plantas procesadoras que pronto serán privatizadas. El departamento de adiestramiento de ACDI está haciendo arreglos para que 75 practicantes vayan a entrenarse en Estados Unidos en la Farmland Industries, Tri Valley Growers y otras agroindustrias. Un programa de información pública dará a conocer las experiencias de privatización a otros dirigentes agrícolas y agroindustriales que no están participando de este programa.

Otros proyectos de ACDI de desarrollo agroindustrial incluyen la rehabilitación de plantaciones de té y el arranque de un negocio de producción de miel en Bolivia, así como la introducción de un programa de irrigación por goteo en Honduras. Empresas propiedad de los agricultores, y organizadas con la asesoría de ACDI, están almacenando y empacando frutas y verduras en Honduras y Costa Rica, y exportando estos productos de invierno a los Estados Unidos.

Experiencia de ACDI en Mercadeo y Promoción de Inversiones y Comercio

ACDI considera que el mercadeo es parte integral de un sistema de producción comercial y no una operación aislada e independiente de llevar los productos al mercado. Empieza aún antes de plantar y sigue durante la cosecha, el manejo, la promoción, la identificación de los mercados y otras actividades relacionadas. Una vez que se consigue la producción, se deben atender la calidad y la continuidad y flujo de la oferta. Para cumplir con esto, el sector privado debe tener suficiente habilidad para controlar la calidad, suplir la demanda oportunamente y manejar la empresa eficientemente.

ACDI tiene considerable experiencia en: colaborar con agroindustrias cuyos dueños son los productores y ayudarles a identificar y desarrollar mercados nacionales e internacionales; ayudar a los agricultores a producir cosechas de calidad para la exportación y comercializar productos perecederos con buena ganancia; aplicar soluciones innovadoras a problemas tecnológicos, gerenciales y del mercado. El Comité de la junta directiva de ACDI para la Promoción de Agronegocios y Comercio (ATP) está disponible para ofrecer su experiencia

adicional derivada de las organizaciones miembros de ACDI y de las que no son miembros, sobre coinversiones de los Estados Unidos en otros países y sobre comercio internacional.

ACDI ha participado activamente en misiones comerciales. En junio de 1989, ACDI dirigió una misión comercial agrícola a Yemen y Egipto, bajo los auspicios del Departamento de Agricultura del Gobierno de los Estados Unidos (USDA). La misión tuvo cinco objetivos principales: Adelantar el diálogo sobre comercio y desarrollo con el gobierno del país y con los ejecutivos claves de la industria privada; proponer iniciativas de comercio y desarrollo; revisar la viabilidad y la aplicación de programas comerciales y de desarrollo del gobierno de USA en el país anfitrión; asegurar el cumplimiento de las recomendaciones de la misión comercial; y preparar un informe para el presidente y el senado de los Estados Unidos. Un resultado importante de esta misión fue que ACDI repasó y revisó un anteproyecto de Ley de Inversiones para la República Arabe del Yemen, con artículos y conceptos que llegaron a tener éxito en la promoción de inversiones nacionales y extranjeras. La legislación resultante es una de las más liberales y efectivas de la región.

El vicepresidente de la junta directiva de ACDI, Curtis Anderson, de la Sunkist Growers, y el oficial de proyectos Robert Fries, participaron en la misión de la OPIC a la Argentina, en abril de 1991. Mediante reuniones con destacados hombres de negocios, oficiales del gabinete, senadores y el presidente Carlos Menem, la misión quedó expuesta al clima general de inversiones: el impulso hacia la privatización, hacia una política liberal para convertir la moneda local en dólares y la liberalización de las anteriores barreras a las importaciones y el intercambio comercial. La participación en esta misión le concedió a Sunkist contactos provechosos.

ACDI y miembros de la Tri Valley Growers participaron también en la misión de OPIC a Uganda, Kenya y Tanzania en mayo de 1992.

En agosto de 1991, ACDI condujo un equipo de siete personas de entre los miembros de ACDI, Sunkist Growers, Tri Valley Growers y Curtice Burns Foods (una subsidiaria de Agway), en una misión de promoción comercial a Egipto, bajo el auspicio de la Oficina de Promoción de Inversiones de Estados Unidos (USIPO). El equipo se reunió con dirigentes agroindustriales de Estados Unidos y de Egipto, y con oficiales del gobierno. Además, debido a esta misión, una cantidad de oportunidades comerciales están bajo consideración activa.

ACDI ha estado también activa en el campo de la informática comercial. El proyecto de ACDI llamado Sistema Internacional de Información Comercial (ITIS), empezó en 1984, financiado por el Servicio de Cooperativas Agrícolas de USDA, y reunió una base de datos sobre el intercambio comercial de 47 países y 39 productos, que incluyen: exportaciones de los Estados Unidos; fuente y destino del intercambio comercial entre los 47 países; producción, consumo, existencias, importaciones y exportaciones por país; estadísticas económicas y de balanza de pagos; disponibilidad y uso de los programas de asistencia de alimentos de Estados Unidos; estadísticas históricas de la ayuda de alimentos; y una lista de importadores. ITIS se ofreció comercialmente por medio de la AgriData Network hasta 1988, después USDA ofreció la mayoría de esta información por acceso directo a su banco de datos.

Las cooperativas de Honduras asesoradas por ACIDI, exportan ahora frutas y verduras a los mercados de los Estados Unidos. La cooperativa Fruta del Sol exporta pepinos y calabazas, y la cooperativa CREHSUL embarca melones de Castilla y melones de miel a Estados Unidos, a través de compradores (*brokers*) de la Florida. ACIDI ayudó a las cooperativas a registrar sus nombres y sus productos, y les dio asistencia técnica a corto plazo para el cultivo, empaque, diseño e instalación del equipo de enfriamiento y empaque, y transporte. Interesados en comprar sus productos fueron identificados; se organizaron misiones comerciales a los Estados Unidos para poner en contacto a los productores con los compradores. Como resultado de estas misiones, se estableció relación comercial entre una unión nacional de cooperativas y un miembro de ACIDI.

En Tonga, ACIDI prestó ayuda a la Friendly Islands Marketing Cooperative (FIMCO), para desarrollar un mercado de exportación de melones y la raíz del taro a Nueva Zelanda. Esta nueva actividad logró su punto de equilibrio en menos de un año, mucho menor tiempo del que originalmente se pensó posible. A fines de 1991, se habían embarcado varios cargamentos de taro y las ventas se triplicaron en su primer año de operación. FIMCO y los extensionistas agrícola ayudan a los agricultores en la producción de cultivos de exportación, desde la siembra hasta su procesamiento. Por ejemplo, mediante mejor cuidado en la compra de vainilla madura y en los métodos de curación, la calidad de la vainilla ha mejorado considerablemente. El resultado fue que FIMCO pudo aumentar el porcentaje de curación, lo que le permitió pagar mejor precio a los productores y aumentar las ventas en 77 por ciento en 1991.

La relación estrecha entre ACIDI y la unión de cooperativas japonesas, ZENCHU, produjo un proyecto similar con el apoyo de japoneses y norteamericanos, para exportar de Tonga al Japón, melones durante la estación de fiestas de fin de año, cuando no hay melones en el Japón y su precio está alto. Un experto americano en distribución de insumos asesora a los productores de melones y un experto japonés les indica las condiciones para cultivar y embarcar los melones para que alcancen la alta calidad que demanda el mercado japonés.

Bajo el proyecto de Desarrollo Cooperativo de ACIDI (CDP), en Palestina las cooperativas del West Bank y las de Gaza exportan ahora frutas y verduras directamente a Europa, por mar y por aire. Más de 500 toneladas de pimientos y 1,500 toneladas de berenjenas embarcan en cada estación, y lo mismo ocurre con la exportación de naranjas, frutillas y tomates. ACIDI estima que las empresas ayudadas deben realizar sus propios embarques, y el papel del CDP en este esfuerzo ha consistido en proveer adiestramiento y asistencia técnica a las cooperativas y a sus miembros para el control de calidad, el proceso de exportación, el uso de los datos e información sobre ventas, el manejo post-cosecha y embarque, mas los gastos para envíos de prueba, el diseño de los empaques y el equipo de control de calidad. ACIDI también ha ayudado en el diseño de material de promoción de las cooperativas, tal como folletería a colores y etiquetas atractivas de empaque para aumentar el potencial de ventas, y ha apoyado la participación en ferias en Europa para promover los productos palestinos. ACIDI ayudó a productores y exportadores a visitar algunos puertos y centros de distribución de Francia y Holanda, para entender mejor la complejidad del sofisticado mercado europeo. Bajo el auspicio del CDP se proveyeron viajes a Chipre para familiarizar a los productores y a los empresarios

con las operaciones de post-cosecha de un país que ha logrado éxito en sus exportaciones. Seminarios de mercadeo organizados por ACDI en Jerusalén reunieron a los importadores europeos y a los productores palestinos para expandir el intercambio comercial.

Además, como parte del CDP, se estableció un sistema de información de mercado agrícola, para reunir diariamente los precios y las cantidades de oferta en los mercados locales mas importantes. Estos datos son analizados y distribuidos a las cooperativas de comercialización haciéndoles notar diferenciales de precios para que aprovechen las oportunidades de ventas nacionales. Este sistema resultó tan efectivo que se está buscando algún donante europeo para establecer un centro que sirva a todos los agricultores y los mercados de Gaza y el West Bank.

Experiencia de ACDI en Programas de Adiestramiento e Intercambio

Las oficinas de ACDI tienen cinco profesionales para apoyar sus proyectos de adiestramiento e intercambio. Una evaluación externa financiada por A.I.D. acerca de los programas de ACDI, dijo: "ACDI es conocida por sus programas de adiestramiento y por movilizar a sus afiliados en apoyo de actividades de adiestramiento. El adiestramiento es una de las áreas más fuertes de ACDI".

En años recientes, ACDI ha realizado 13 proyectos importantes de adiestramiento gerencial, para los cuales ha enviado numerosos entrenadores norteamericanos a los países en desarrollo, y ha alcanzado directamente a más de 50,000 personas. Ejemplos dignos de notar son: En Egipto, el programa de adiestramiento en administración agrícola y crédito para el proyecto Producción de Pequeños Agricultores y para el proyecto Crédito para la Producción Agrícola; y en Uganda, en los proyectos Producción de Alimentos y el Apoyo Agrícola y Agroindustrial al Sector Cooperativo (CAAS) se entrenaron personal en administración empresarial, ventas, transporte, adquisiciones y compras, contabilidad y distribución de productos. Similarmente en Costa Rica, se entrenaron gerentes de tiendas de distribución de insumos de producción agrícola; en Gaza y el West Bank mas de 11,000 palestinos han recibido adiestramiento en administración y otras habilidades comerciales; En Costa Rica, se llevó a cabo un extenso programa de entrenamiento en el país en administración agroindustrial y mercadeo; y en Guatemala un seminario acerca de la práctica de protección de precios a futuro (*hedging*) para 40 exportadores de café.

ACDI organizó numerosos programas de entrenamiento en los Estados Unidos, usualmente cursos breves, adiestramiento en-el-trabajo sobre agronegocios, estadías en granjas y viajes de observación. ACDI también ha programado períodos mas largos de estudio para permitir que los participantes profundicen su destreza en la administración de agroindustrias. Ejemplos recientes son: de Honduras, cuatro delegaciones hicieron viajes de adiestramiento a los Estados Unidos, para observar el mercadeo y procedimiento de inspección de importaciones de hortalizas. Uno de estos grupos fue al valle de San Joaquín, en California, para estudiar durante la temporada de melones, las prácticas culturales utilizadas y sistemas de manejo post-

cosecha. Costa Rica hizo algo similar a Honduras y envió a California a un grupo de horticultores para visitar asociaciones de productores, agricultores, agentes de extensión y corredores. Estudiaron nuevas tecnologías, manejo integrado de plagas, enfriamiento post-cosecha de productos perecederos, y cultivos especializados y con potencial de exportación. En Egipto, los proyectos de Producción de Pequeños Agricultores y el que le sucedió denominado Crédito para la Producción Agrícola, programaron fondos para cursos breves y adiestramiento en-el-trabajo en banca de crédito agrícola, cooperativas y otras organizaciones agrícolas de Estados Unidos. ACDI coordinó el programa de adiestramiento en administración de agronegocios y mercadeo para los gerentes agrícolas de Paquistán, así como entrenamiento en Estados Unidos para procesadores de maní de Birmania y para gerentes de fincas de Tanzania. Además, ACDI hizo los arreglos para estudios académicos y entrenamiento de maestros de agricultura de cuatro países de Centro América, Chile, Kenya, Tanzania y otros países.

La A.I.D. financió para Europa Central y Oriental un Programa de Intercambio para Empresas Agrícolas que proveyó seminarios de entrenamiento en la región y trajo personal de agronegocios a los Estados Unidos para programas especializados de entrenamiento. Inicialmente este proyecto comenzó en Polonia y se ha extendido a Checoslovaquia, los Estados Bálticos, Bulgaria, Rumania y Albania. ACDI identifica ejecutivos y personal administrativo de agronegocios y fincas para recibir entrenamiento en los Estados Unidos sobre la organización y fortalecimiento de cooperativas agrícolas y agronegocios privados, instituciones de crédito, y privatización de empresas agrícolas estatales.

Durante la extensión de este proyecto se adiestrarán en los Estados Unidos a 231 participantes. La duración de los entrenamientos es flexible, pudiendo durar desde dos semanas hasta cuatro meses. Se realizarán 36 seminarios en los diferentes países participantes acerca de agronegocios y varias áreas técnicas incluyendo cursos especializados para instituciones de crédito rural.

En el programa de Agricultor-a-Agricultor en Egipto, ACDI traerá a 60 agricultores y gerentes de agronegocios cada año a los Estados Unidos, para prácticas y estadías en fincas durante los próximos tres años. Este programa de intercambio en ambas direcciones (con agricultores y técnicos norteamericanos yendo a Egipto por corto plazo como voluntarios) está diseñado para mejorar la producción de los agricultores egipcios y el apoyo del personal de extensión mediante adiestramiento en las mismas fincas. Agricultores egipcios han venido a los Estados Unidos para aprender acerca del cultivo de la uva en California, sobre tomates en California y en la Florida, acerca de lechería en Wisconsin y Ohio, sobre abejas en Arkansas y Carolina del Norte, acerca de ganado de carne en Missouri y Arizona, sobre hortalizas en Texas, California y Georgia y un grupo de mujeres agricultoras participó en un programa multifacético en California, Missouri y Arizona en junio de 1992.

El programa de Agricultor-a-Agricultor de ACDI provee fondos para mandar 230 voluntarios para asesoramiento en el campo de crédito rural en los Nuevos Estados Independientes (NIS) de la ex-Unión Soviética a través de un período de tres años. Los voluntarios representarán cuatro categorías: (1) Formulación de políticas de crédito; (2)

adiestramiento y asistencia técnica para instituciones de crédito; (3) adiestramiento y asistencia técnica para prestamistas; y (4) diagnósticos de sistemas de alimentos que servirán de base para la planificación de políticas y programas. En este esfuerzo, ACDI será asistida específicamente por sus afiliados, el Concilio de Crédito Agrícola (FCC) y sus miembros, el Banco Nacional para Cooperativas (CoBank), el Banco para Cooperativas de St. Paul, el Banco de Crédito Agrícola de Baltimore, Agway y Farmland Industries, así como la Corporación de Arrendamiento (*leasing*) de Crédito Agrícola.

Experiencia de ACDI en Fortalecimiento de Instituciones de Crédito y Finanza Rural

Asistencia en el área de crédito rural es otro de los programas principales en que ACDI cumple su misión. ACDI procura aumentar la capacidad y la eficacia de las instituciones que proveen capital y crédito a corto plazo a las agroempresas, cooperativas, agricultores y empresas rurales que apoyan el desarrollo agrícola. ACDI ha provisto asistencia a largo plazo en los ramos de operaciones de agencias y administración financiera, revisión de cartera de préstamos, administración de organizaciones bancarias, y procedimientos y políticas bancarias. Además, ACDI ha participado en estudios a corto plazo examinando la demanda de crédito agrícola en áreas rurales, fuentes de financiamiento agrícola, y acceso al crédito y su uso. Por último, ACDI tiene extensa experiencia en conducir adiestramiento para oficiales de crédito agrícola tanto en sus países como en los Estados Unidos.

En Bolivia, el proyecto de Administración de Recursos de Capital de ACDI pretende expandir un programa de crédito que empezó en 1988. Provee recursos de capital impulsados por la demanda del mercado, para estimular la diversificación de las actividades agrícolas de los pequeños agricultores y empresarios de agronegocios bancables en la región del Chapare. ACDI estableció la Fundación AGROCAPITAL, como una organización no gubernamental, para administrar el plan de crédito y cuenta con un equipo de 30 empleados de experiencia. Además, esta actividad de ACDI funcionará en estrecha colaboración con el nuevo proyecto de Desarrollo Regional de Cochabamba, para asegurar que los agricultores reciban adiestramiento, asistencia técnica y servicios de post-cosecha, que tan desesperadamente necesitan para tener éxito en sus esfuerzos. Sin esto, ninguna cantidad de recursos financieros puede garantizar que los nuevos cultivos que siembren o los animales que compren les darán más que un rendimiento mínimo.

En Costa Rica, se le solicitó a ACDI que ayudara a organizar la gerencia y administración del nuevo Banco Cooperativo (BANCOOP). El énfasis estratégico de ACDI fue fortalecer los aspectos institucionales del Banco, mientras simultáneamente alcanzaban un crecimiento operativo sustancial. Al fin del proyecto, BANCOOP llegó a ser el banco con mayor rentabilidad y mejor capitalizado de todos los bancos privados de Costa Rica.

Uno de los primeros proyectos de ACDI con el Banco Mundial y AID fue mejorar las operaciones de la Corporación de Financiamiento Agrícola (AFC) de Kenia. ACDI proporcionó ocho oficiales de crédito para un total de 23 personas-años. Al principio estos oficiales de crédito tuvieron que trabajar en el campo como supervisores de área revisando las operaciones

de las agencias, y al mismo tiempo dando adiestramiento en-el-servicio a los gerentes de las sucursales y su personal, recomendando procedimientos simplificados, mejores criterios para la aprobación de préstamos, y donde fuese recomendable la descentralización. Como resultado, a muchos gerentes de sucursales se les delego mayores topes de préstamos y autoridad para ejecutar cuentas morosas. Las cobranzas han mejorado sustancialmente, el tiempo necesario para la aprobación de préstamos ha disminuido radicalmente, y se están manejando mayores volúmenes con poco aumento de personal. El proyecto mas tarde cambió de enfoque y le dio énfasis a la oficina central de la AFC donde los asesores desarrollaron mejores controles financieros, mejor revisión de préstamos y del sistema de auditoría interna, mientras continuaban su asesoría general y adiestramiento en las sucursales y agencias.

Durante más de diez años, ACDI estuvo ocupada en proyectos de asistencia al Banco Cooperativo de Desarrollo Rural (CRDB) de Tanzania, en sus operaciones de campo y su gerencia financiera. Además del extenso adiestramiento del personal tanto en Tanzania como en los Estados Unidos, el equipo de ACDI ayudó a realizar una completa reorganización y modernización de la División de Operaciones, a simplificar y mejorar el sistema de contabilidad, el desarrollo de datos contables para la planificación, la computarización de las cuentas, y la producción de un manual de políticas y procedimientos.

En Egipto, la ayuda de ACDI al Banco Principal para el Desarrollo y Crédito Agrícola (PBDAC) fue financiada por el proyecto de AID llamado Producción de Pequeños Agricultores (SFPP). Se demostró mediante unos grupos selectos de agricultores y bancos locales, el impacto potencial sobre la producción agrícola y el ingreso de los pequeños agricultores a través de una aplicación intensiva de conceptos de administración de fincas y crédito agrícola. Los bancos locales y distritales extendieron 96,500 préstamos por valor de \$70 millones de dólares a pequeños agricultores (prestamos promedio de \$725.-) para aves, huevos, tomate, leche, búfalos y maquinaria agrícola. La morosidad en las amortizaciones fue menos de la mitad del uno por ciento, y las prácticas de crédito introducidas por el proyecto fueron adoptadas nacionalmente por el Banco. Adiestramiento en uno de los años incluyó 79 cursos a 1,220 gerentes locales, contadores, extensionistas y analistas de préstamos. Desde el comienzo del proyecto, 102 veterinarios, entrenadores, extensionistas y oficiales del banco y del gobierno participaron en los programas de entrenamiento en los Estados Unidos. Un Estudio de Casos sobre la implementación de políticas hecho por USAID y evaluadores del Instituto de Desarrollo Rural reportaron: "Seguimos muy impresionados por el SFPP como el proyecto agrícola singular de más éxito que hayamos visto en cualquier lugar".

El proyecto de Crédito Agrícola para la Producción realizado en Egipto, extendió los conceptos del SFPP a 17 distritos adicionales y ayudó a la PBDAC a planificar e implementar mejores sistemas de crédito y de auditoría de crédito, mejores sistemas de supervisión, procedimientos para préstamos de agronegocios, mejor contabilidad y operaciones computarizadas. Se mejoraron los programas de adiestramiento y las instalaciones y agencias del banco para ayudar al personal en todos los niveles a mantenerse a la par de los cambios y alcanzar los objetivos a largo plazo de aumentar la producción y mejorar el nivel de vida de los agricultores. Entrenamiento en el país favoreció a casi 10,000 personas con capacitación sobre

administración agrícola y crediticia, en sus mismas localidades, y 45 participantes completaron entrenamiento en los Estados Unidos.

ACDI condujo un estudio para el Banco Mundial con el fin de proveer información acerca de los mercados financieros rurales, el sistema de crédito agrícola y la demanda de crédito agrícola en la República Arabe del Yemen. En el lado de la demanda, se recopilaron datos sobre las fuentes de financiamiento agrícola y ahorros; el alcance del uso del crédito y su monto; los propósitos del crédito, incluyendo los términos y condiciones a cumplir por los agricultores; el costo de las transacciones; los factores que afectan la demanda de crédito agrícola; los problemas y dificultades de acceso al crédito, su uso y el sistema de entrega; y la percepción de los agricultores sobre el Banco Cooperativo y de Crédito Agrícola. En total fueron entrevistados 600 agricultores en todo el país.

En Polonia ACDI está realizando un proyecto de \$100 millones de dólares concebido siguiendo la participación de un consultor de ACDI, que orientó a un equipo del Banco Mundial para evaluar la situación de las instituciones bancarias rurales de Polonia y para determinar las necesidades del crédito rural de ese país al cambiar a una economía de mercadeo. Hay en Polonia 1,640 bancos cooperativos que anteceden al comunismo, y sirven de buena base para ser instituciones que provean crédito rural. Sin embargo, son débiles y les falta entrenamiento y equipo para coordinar esas actividades. El proyecto de ACDI provee dos asesores a largo plazo especialistas en banca cooperativa y agrícola, para establecer bancos regionales con una capacidad de entrenamiento fuerte y que puedan trabajar con los bancos locales, y ayudarles a desarrollar sus propios planes de entrenamiento y aumentar su capacidad de trabajar de cerca con los agricultores y los empresarios, y poder evaluar propuestas de las empresas agrícolas, inclusive de agronegocios tales como plantas de procesamiento.

Desde 1985, cada año ACDI conduce un curso de seis semanas sobre Organización del Crédito para Pequeños Agricultores, para oficiales de crédito agrícola que supervisan préstamos a pequeños agricultores en países en desarrollo. El curso estudia el rol de los programas de créditos para pequeños agricultores en el desarrollo del sector agrícola, e incluye clases formales y viajes de observación al campo para observar y practicar las técnicas administrativas de conceder y cobrar préstamos. Los seminarios estudian los problemas con énfasis en identificar, analizar y encontrar soluciones a los problemas que ocurren en los sistemas de crédito agrícola de los países de origen de los participantes.

Talleres de Trabajo y Seminarios

Desde 1970, ACDI ha realizado varios talleres regionales importantes cuyo propósito ha sido reunir personal ejecutivo de experiencia, oficiales de las organizaciones interesadas y de las agencias de gobierno, a fin de considerar problemas comunes, repasar asuntos regionales e intercambiar información que pueda beneficiarlos a ellos y a las instituciones que representan. Los talleres realizados en la América Latina y/o pertinentes al proyecto de Transferencia de Tecnología del Café, incluyen:

- **Seminario regional para Cooperativas de Comercialización de Frutas y Verduras, realizado en Panamá, para 10 países de la América Latina;**
- **Taller Regional sobre Cooperativas y Pequeños Agricultores en Tunes, para dirigentes de cooperativas y oficiales de desarrollo rural de siete países norafricanos;**
- **Taller Global sobre la Organización de Pequeños Agricultores, para dirigentes de 21 organizaciones de agricultores de 15 países en desarrollo, acerca de la manera de lograr resultados constructivos en la organización de pequeñas fincas y acerca de las políticas gubernamentales que apoyan o dificultan la modernización apropiada de la agricultura del pequeño agricultor;**
- **Talleres en Guatemala acerca de Cooperativas Agrícolas: a) a un taller para mejorar las operaciones de las cooperativas, asistieron 53 dirigentes de cooperativas y personal de ocho países; y b) un segundo taller sobre los problemas de abastecimiento internacional de fertilizantes, crédito a los pequeños agricultores y controles internos de las organizaciones;**
- **En Accra, Ghana, laboratorio regional sobre El Rol de las Cooperativas en las Estrategias para el Desarrollo, para 31 dirigentes de cooperativas de siete países del Oeste Africano donde se trato sobre los principios empresariales sanos en el desarrollo cooperativo.**
- **En Asia y el Pacífico, Taller Sobre Banca y Crédito Agrícola para Pequeños Agricultores, co-auspiciado por la FAO y el Banco Central Filipino, para oficiales de nivel ejecutivo de instituciones de crédito agrícola de 18 países. Se consideraron asuntos regionales sobre crédito como la movilización de ahorros, la estructura de tasas de interés, el mejoramiento en el otorgamiento de préstamos, la supervisión y recuperación, y las maneras de fortalecer los servicios bancarios;**
- **Taller para Africa Oriental, acerca de Banca y Crédito Agrícola para Pequeños Agricultores, realizado en Kenia para 19 organizaciones de crédito agrícola y agencias gubernamentales de 13 Países del Africa Oriental. Los principales tópicos tratados: Cobranza de tasas de interés apropiadas, desarrollo de recursos humanos, entrega de préstamos, estrategias de supervisión y recuperación, fuentes internas para generar capital de préstamos, y el uso de computadoras en programas de pequeños préstamos.**

Oficiales de Proyectos y Personal de la Oficina Central

La identificación, desarrollo, realización y evaluación de proyectos de asistencia técnica y administrativa en los países en desarrollo son las funciones básicas de ACIDI. El personal administrativo tiene experiencia en trabajos de ultramar, y ellos se esmeran en proveer apoyo pronto y efectivo a las actividades de los proyectos.

Además del personal mencionado en el capítulo V de esta propuesta, el siguiente apoyo gerencial y técnico estará disponible para este proyecto:

Ronnie Gollehon fue designado presidente de ACDI en marzo de 1987. Antes había servido como vicepresidente ejecutivo de ACDI, responsable de todas las actividades de proyectos. En los cuatro años anteriores a unirse al personal de la sede de ACDI, Gollehon fue jefe de grupo y co-director de ACDI/USAID en Egipto, en el proyecto de Producción de Pequeños Agricultores, aclamado repetidamente como uno de los esfuerzos más efectivos de crédito de producción agrícola y de extensión que se hubiera intentado jamás.

Gollehon sirvió también durante cinco años como asesor de operaciones de crédito y jefe de grupo de ACDI en el Banco de Desarrollo Rural de Tanzania. Entre su actuación en Tanzania y en Egipto, durante breve tiempo fue consultor para el gobierno real de Tailandia y para el Cuerpo de Voluntarios para el Desarrollo.

Gollehon se incorporó a ACDI proveniente de la Administración de Crédito Agrícola, donde tenía la responsabilidad de revisar las operaciones de los Bancos Federales de Tierras. Antes había dirigido las relaciones con asociaciones de crédito para el Banco Federal de Tierras de Wichita, Kansas y antes de eso fue gerente de la Asociación de Crédito del Banco Federal de Tierras del estado de Nueva México.

Donald Crane, primer vicepresidente para proyectos, ha estado con ACDI desde 1979. En su puesto actual ha dirigido todo el desarrollo de proyecto, administración de programas, y las actividades de asistencia técnica y entrenamiento. También vela por la cartera de proyectos de ACDI y por su efectividad en términos de costos-beneficios y conduce un análisis anual de la cartera.

Antes Crane fue director de la división de servicios técnicos de ACDI y oficial de proyectos en el Africa, y en la región del Cercano Oriente/Asia/Pacífico. Como director de los servicios técnicos trazó y ejecutó la contabilidad computarizada de ACDI, los sistemas de control de presupuestos, y tuvo la responsabilidad de darle apoyo técnico a los proyectos en el extranjero, la mayoría de los cuales incluyen un componente de computación. Supervisó también el desarrollo y la dirección del proyecto Sistema Internacional de Información Comercial (ITIS), que suministró datos útiles a las cooperativas de los Estados Unidos, acerca del intercambio comercial con otros países, y él diseño y dirigió el proyecto sobre Técnicas Innovadoras en Administración, Finanzas y Comercio de las Cooperativas. Crane también fue voluntario del Cuerpo de Paz en Malaysia donde trabajó de contador en la gerencia de la Farmers Organization Authority y de la National Farmers Association. Tiene el título de maestría en economía de recursos y alimentos obtenido en la Universidad de la Florida.

Rex B. Schultz, primer vicepresidente para servicios administrativos. Tiene 24 años de experiencia con el Sistema de Crédito Agrícola de los Estados Unidos. En agosto de 1987 ingresó a ACDI como vicepresidente de educación y adiestramiento internacional, después de haber sido durante dos años oficial de crédito de la First South Production Credit Association

de Louisiana. Prestó valiosa ayuda al Ministerio de Desarrollo Cooperativo de Kenia en la División de Entrenamiento y Desarrollo Humano mediante su trabajo de consultoría. Sirvió también como facilitador principal del Taller Sobre Política de Crédito Agrícola en Swazilandia. Además, el Sr. Schultz ha cumplido consultorias para ACIDI en Egipto, Tailandia, China, Guatemala y Malawi.

Sandra L. Blanchard, vicepresidenta de adiestramiento. Se unió a ACIDI en junio de 1990. Es candidata al doctorado en antropología cultural, de la Universidad de Massachusetts. Trabajó durante diez años en tareas académicas, en diseño y ejecución de programas de adiestramiento internacional, fue gerente de proyectos, trabajó con asuntos sobre las mujeres en el desarrollo. Como directora de adiestramiento en ACIDI, la Sra. Blanchard inicia y supervisa todas las actividades de adiestramiento internacional y trabaja de cerca con universidades, centros de entrenamiento y con los afiliados a ACIDI y sus organizaciones miembros, en la planificación, ejecución y evaluación de los programas de entrenamiento. Como jefa del comité de ACIDI sobre las Mujeres en el Desarrollo (WID), la Sra. Blanchard coordina todas las actividades de WID, incluyendo la preparación de propuestas, y el cumplimiento de directivas y el entrenamiento del personal en la oficina central y de ultramar.



**Instituto Interamericano de Cooperacion
para la Agricultura**



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

CAPACIDADES INSTITUCIONALES

FUNCIONES Y ESTRUCTURA

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA es un Organismo Intergubernamental del Sistema Interamericano especializado en la agricultura, con 50 años de experiencia exitosa estimulando, promoviendo y apoyando los esfuerzos de los Estados Miembros para el desarrollo agrícola y el bienestar rural. Su Sede Central está en San José de Costa Rica y cuenta con oficinas en cada uno de los 32 Estados Miembros.

El IICA tiene los siguientes objetivos básicos:

- * Potenciar el desarrollo del sector Agroalimentario como fuente de crecimiento económico.
- * Profundizar la modernización y el aumento de la eficiencia productiva del sector agroalimentario.
- * Fomentar el proceso de integración regional.

Para cumplir con tales objetivos el Instituto tiene como instrumentos de acción: a) Investigación y estudios; b) Capacitación, c) Cooperación Técnica, d) Servicios Administrativos, e) Intermediación Técnico-científica, y f) Disseminación de información.

El Instituto está conformado por tres órganos de gobierno: a) La Junta Interamericana de Agricultura (JIA) compuesta por representantes de los Estados Miembros; b) El Comité Ejecutivo, formado por representantes de 12 Estados Miembros rotativos elegidos según criterios de representación geográfica; y c) La Dirección General que está compuesta por las Unidades técnicas y de Apoyo en la Sede Central, (Coronado, Costa Rica), y las Oficinas del Instituto en los 32 Estados Miembros. El organigrama del IICA se presenta en la Figura 1.

El IICA cuenta con 344 profesionales que laboran a nivel hemisférico de los cuales 160 son profesionales internacionales y 184 locales; personal altamente calificado con nivel de postgrado en su mayoría, en una variedad de disciplinas que abarcan las ciencias físico-biológicas y socioeconómicas.

Las acciones del Instituto se enmarcan en los siguientes cinco programas:

- I . Análisis y Planificación de la Política Agraria;
- II . Generación y Transferencia de Tecnología;
- III . Organización y Administración para el Desarrollo Rural;
- IV . Comercio e Integración y
- V . Sanidad Agropecuaria.

Cada Programa tiene un Director, un grupo de apoyo en la Sede Central y especialistas regionales encargados de los proyectos multinacionales, cuyas funciones principales son: (a) Desarrollar conceptos y metodologías de trabajo en sus respectivas áreas de trabajo; (b) Obtener recursos externos que apoyen proyectos específicos; (c) Establecer mecanismos que permitan capitalizar las experiencias obtenidas; (d) Proporcionar cooperación técnica; (e) Mantener la capacidad técnica de los especialistas asignados; (f) Colaborar con los países en la identificación, análisis y solución de problemas, y (g) Promover el fortalecimiento de los sistemas institucionales de apoyo al sector agropecuario.

Actualmente el IICA administra US\$ 48.9 millones de fondos externos que le confían tanto los Gobiernos de sus Estados Miembros como Organismos Internacionales como la CEE, PNUD, FIDA, BID, Banco Mundial, UNIFEM etc, así como agencias de Gobiernos como AID, Cooperación Española, ASDI de Suecia, ACIDI de Canadá, CIRAD

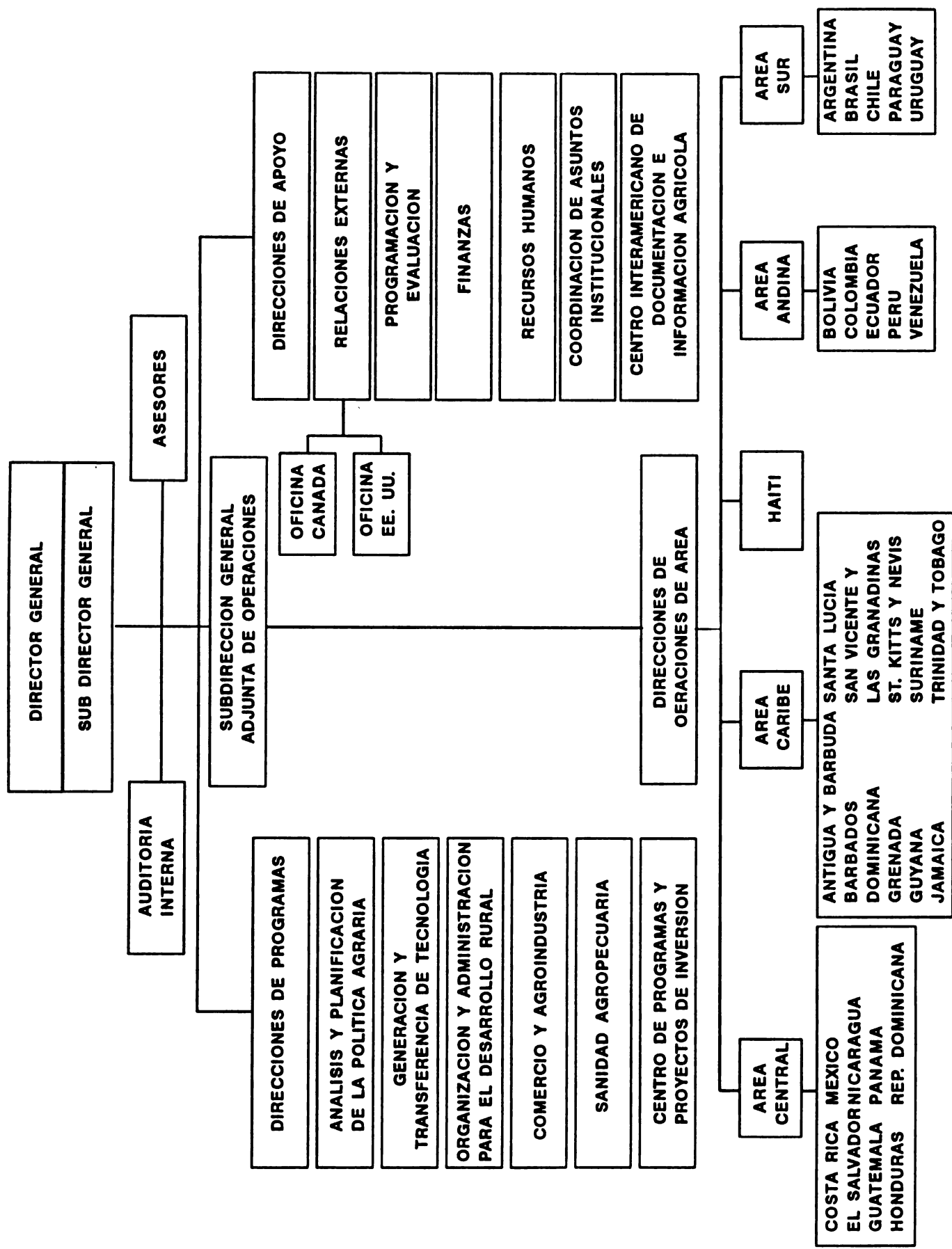


FIGURA 1

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (1992)

de Francia, FINNIDA de Finlandia entre otras. El IICA, mediante su estructura institucional puede además ofrecer el enlace con organismos en los Estados Unidos y Canadá, países en los que cuenta con oficinas permanentes, y con Organismos Internacionales tales como SELA, CAF, ALADI, SIECA, BCIE, JUNAC, MERCOSUR, CEPAL, etc. mediante sus Oficinas en Venezuela, Argentina, Guatemala, Honduras, Perú y Chile.

El IICA tiene además unidades especializadas de la Sede Central que colaboran directamente con las Oficinas en los países y sus proyectos de cooperación técnica, siendo los principales el Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI) y el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA).

Centro de Programas y Proyectos de Inversión - CEPPI

Esta Unidad coopera con los Estados Miembros en la elaboración de diagnósticos, perfiles y programas sectoriales agropecuarios, y de Proyectos de Inversión orientados a apoyar el proceso de modernización y reactivación de la agricultura en Latinoamérica y el Caribe. Brinda apoyo en capacitación a funcionarios de los Estados Miembros, públicos y privados en la preparación de proyectos de inversión, y ha desarrollado un sistema metodológico de software para la preparación de proyectos con el uso de microcomputadoras el cual se encuentra disponible para los países Miembros.

Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA).

Es la Unidad responsable de las actividades de capacitación, información y comunicación las que realiza con sus cinco divisiones técnicas especializadas: Capacitación, Comunicaciones, Información Documental, Servicio Editorial e Imprenta.

La División de Capacitación se creó con el objetivo de respaldar a los países en el diseño de sus propias estrategias de capacitación; ultimamente ha dado inicio a elaboración una base de datos con información de becas y pasantías ofrecidos por centros de excelencia académica, institutos de investigación y agencias de cooperación internacional. La División de Comunicaciones asesora a los Programas y a las Oficinas del IICA; ejecuta el Convenio IICA/ Radio Nederland (RNTC), para la preparación, diseño y producción de videos, materiales impresos, series radiofónicas y otros, todos ellos en apoyo a las actividades de capacitación y extensión. Ejecuta también el Proyecto IICA/ASDI Mujer y Comunicación, en apoyo a la mujer rural. La División de Información Documental por medio de redes computarizadas facilita el acceso de las instituciones nacionales a la información técnica generada por los diferentes programas y proyectos de la Institución en la base de datos del CIDIA. El Servicio Editorial y la Imprenta se encargan de ofrecer a las Unidades operativas asistencia técnica especializada en la edición, uso de línea gráfica, levantado de texto, montaje y fotomecánica de Publicaciones Misceláneas, Ponencias, Series de Documentos etc. Toda la información producida está disponible en los Centros de Documentación de sus Oficinas nacionales.

Otras unidades de la Sede Central del Instituto que apoyan la labor de las Oficinas y sus proyectos son: (a) la Subdirección General Adjunta de Operaciones, la cual dirige y supervisa la acción que desarrolla el IICA a través de sus Oficinas en los países miembros. Promueve además, la coordinación de la cooperación técnica entre los proyectos multinacionales y los nacionales; impulsa los procesos de cooperación horizontal entre países y la relación con organismos regionales y subregionales de cooperación técnica y financiera. (b) La Dirección de Recursos Humanos que supervisa el reclutamiento y selección del personal técnico - profesional; y (c) la Dirección de Finanzas.

Oficinas en los países Miembros

Estas Oficinas constituyen la base institucional y administrativa para la ejecución de las actividades del Instituto. Sus funciones principales son:

Mantener las relaciones con las autoridades nacionales, públicas, privadas y de organismos internacionales

Conocer la situación económica y social de los países, las políticas agrícolas y rurales, y la cooperación técnica y financiera que el país recibe.

Ejecutar proyectos nacionales de cooperación técnica y prestar servicios de apoyo administrativo para la ejecución de proyectos prioritarios de los países.

Brindar apoyo logístico y administrativo a las actividades de los cinco Programas y.

Brindar asistencia técnica para la solución de problemas coyunturales en los países.

Cada Oficina está integrada por un Representante (Director); un equipo técnico conformado de profesionales extranjeros y nacionales, encargados de coordinar las actividades específicas y de brindar asistencia técnica a los proyectos; una unidad administrativa y un Centro de Documentación.

La Oficina en El Salvador ejecuta los Convenios y Contratos que en el país formaliza con instituciones públicas y privadas, nacionales o internacionales. Posee suficiente autonomía y agilidad administrativa y su labor la realiza con el apoyo y la supervisión de las unidades de la Sede Central.

El IICA mediante su Dirección de Finanzas y la Administración de la Oficina en El Salvador, dispone de los medios y experiencia en la administración de proyectos financiados con fondos externos. Dispone de los sistemas de Contabilidad, información financiera, control presupuestario y de auditoría interna, que garantizan un manejo serio y eficiente de los recursos.

El sistema vigente garantiza un control de los fondos a nivel de proyecto y de sus actividades, proporciona información oportuna para la gerencia sobre el gasto efectuado y la disponibilidad de fondos y ofrece las facilidades para movilizar los recursos a nivel internacional, según las necesidades del proyecto.

El IICA mediante sus Oficinas permanentes en los países, tiene los medios para: (a) realizar un seguimiento directo a la ejecución de los proyectos que contrata con fuentes externas; (b) asegurar y responder por la calidad de los resultados de los trabajos técnicos y velar por la realización de acciones complementarias necesarias para el éxito del mismo; (c) atender eventuales reclamos o realizar actividades de prosecución una vez finalizado el período de vigencia del contrato.

GENERACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

Organización y áreas de trabajo

La generación y transferencia de tecnología comprende las operaciones del Programa II del IICA. Tiene como propósito el procurar el desarrollo de las instituciones nacionales de investigación agrícola, promoviendo y apoyando las acciones de los países miembros para mejorar el diseño y sus políticas tecnológicas; fortalecer la organización de sus sistemas de investigación y transferencia de tecnología; y facilitar la cooperación recíproca y la transferencia internacional de tecnología.

Por las características del Proyecto AID - PROCAFE, las actividades del IICA en El Salvador estarán involucradas dentro de las acciones de este Programa, por lo tanto se tendrá el apoyo técnico en el diseño de la estrategia de cooperación técnica y programas operativos, y en el seguimiento y la supervisión. De esta forma aporta la información de la experiencia acumulada y apoyo en los contactos y relaciones con expertos e instituciones de investigación y enseñanza de la región Latinoamericana y el mundo. Especial relacionamiento se tendrá con el Programa Multinacional PROMECAFE que se ejecuta en Centroamérica y el Caribe.

El Programa de Generación y Transferencia de Tecnología cuenta con 50 especialistas, 22 de ellos internacionales y 28 locales. El Programa ha acumulado una amplia experiencia en actividades directas de organización, gestión, administración y capacitación de instituciones de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria en América

Latina y el Caribe. Cuenta con un banco de recursos humanos especializado, disponible ante las necesidades de asistencia técnica y de capacitación de todos los proyectos en los países. En el Anexo I se presentan resúmenes del Personal clave del Programa.

El Programa II concentra su acción en las siguientes cuatro áreas prioritarias:

- * **Cooperación Técnica y Capacitación para el diseño de políticas desarrollo organizacional y mejoramiento gerencial de los sistemas nacionales de investigación y transferencia de tecnología.**
- * **Diseño y ejecución de Programas Cooperativos y Redes de investigación y transferencia de tecnología y biotecnología.**
- * **Incorporación conceptual y operativa de la sostenibilidad del desarrollo agropecuario en las acciones del Instituto**
- * **Apoyo al desarrollo tecnológico en áreas estratégicas a nivel nacional.**
- * **Apoyo al diseño e implementación de proyectos de inversión en el área de generación y transferencia de tecnología, en un marco de distribución equitativa de los beneficios y conservación de los recursos naturales.**

Se destaca dentro de las actividades del Programa II, la producción de publicaciones con variado contenido y alcance sobre temas conceptuales, estratégicos, metodológicos, descriptivos y analíticos, sobre **Organización, Administración y Gerencia de la Investigación, Biotecnología, sus alcances y regulaciones; Metodologías de transferencia; Sostenibilidad, Fortalecimiento institucional, sistemas de producción, etc.** los cuales se encuentran a disposición de profesionales de instituciones nacionales e internacionales, en las 32 Oficinas nacionales del IICA y en la Oficina Central en forma de libros, memorias de eventos técnicos, manuales y documentos que pueden ser identificados y accedidos por medio de programas computarizados.

Entre los principales logros del programa se pueden citar los siguientes:

- * **Desarrollo de nuevos mecanismos de transferencia de tecnología**
- * **Formulación de estrategias conducentes al desarrollo agropecuario sostenible y al manejo integrado de los recursos naturales**
- * **Consolidación institucional de las redes y programas cooperativos (PROMECAFE y PROCISUR)**
- * **Negociación e inicio de la ejecución del Programa Regional de Investigación Agronómica de Granos Básicos en Centroamérica y Panamá (PRIAG).**
- * **Creación del Servicio de Información Bibliográfica en Organización y Administración de la Investigación Agropecuaria (ORADIA), con cerca de 400 suscripciones, para consultas en temas como políticas, desarrollo institucional y gestión de la Ciencia y Tecnología agropecuaria.**

En el área de fortalecimiento institucional:

- * **Modificación del modelo institucional público de investigación y transferencia en países como Brasil, Chile, Colombia, Bolivia, Honduras, El Salvador, Nicaragua y México;**
- * **Desarrollo conceptual de nuevas áreas de acción y apoyo para su implementación en cada país;**

- * Preparación de materiales de capacitación, con ISNAR y FAO en gestión de la generación y transferencia tecnológica regional y subregional;
- * Difusión de información y de materiales bibliográficos;
- * Capacitación mediante cursos y seminarios talleres, para incrementar la capacidad gerencial de los cuadros directivos, así como actualizar los conocimientos de los cuadros técnicos de las instituciones de la mayoría de los países miembros del IICA, en temas como Sistemas de Investigación y Transferencia de Tecnología, aspectos conceptuales, metodológicos y de información estratégica sobre políticas, gestión y organización de la investigación y transferencia de tecnología. En esta actividad han participado cerca de 400 profesionales desde 1987;
- * Contribución a crear un proceso de reflexión y análisis sobre las estrategias y políticas requeridas para la incorporación de la Biotecnología en la agricultura de los países latinoamericanos y fortalecimiento en el uso de métodos agrobiotecnológicos en los países;
- * Apoyo a programas nacionales y mecanismos de bioseguridad, como la preparación, junto con el BID, OEA, ONUDI, OPS, SEI y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, de guías de políticas para el manejo industrial y en laboratorio de productos biotecnológicos, y de ingeniería genética en el medio ambiente;
- * Apoyo al mejoramiento de recursos genéticos.

El Programa II ejecuta a) **Proyectos Hemisféricos**; b) **Proyectos Multinacionales**, que incluyen las Redes y Programas de Cooperación Técnica y Transferencia Horizontal de Tecnología. c) **Proyectos de ámbito nacional** vinculados al fortalecimiento de los sistemas institucionales de Generación y Transferencia de tecnología

Los Proyectos Hemisféricos: a este nivel, la Dirección del Programa ejecuta los proyectos: Desarrollo Institucional de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria; Capacitación e Información para la Organización y Gestión de Instituciones de Tecnología Agropecuaria; y, Políticas y Estrategias para el Desarrollo de las Agrobiotecnologías.

Los Proyectos Multinacionales más importantes del Programa son:

- Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur. (PROCISUR): Integra a los organismos de Investigación Agrícola de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, mediante Convenio IICA/BID/Países. El Proyecto ha concentrado esfuerzos en capacitación, cooperación recíproca e intercambio en productos prioritarios como trigo, arroz soya, ganado bovino de carne y leche, pastos y forrajes, y en temas como Socioeconomía, Comercialización, Administración y Planificación. Financiamiento: US\$ 14.022.922.
- Programa Cooperativo de Investigación Agrícola para la Subregión Andina (PROCIANDINO). Se desarrolla en Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, concentrando sus esfuerzos en capacitación y cooperación recíproca en materia de granos comestibles, papa, oleaginosas, manejo y conservación de suelos, ganadería de doble propósito y ganadería alto andina mediante convenio IICA/BID. Financiamiento: US\$ 6.800.000.
- Programa Regional de Reforzamiento de la Investigación Agronómica sobre los Granos Básicos en Centro América (PRIAG), financiado por la Comunidad Económica Europea. Tiene como objetivos contribuir a la seguridad alimentaria y al desarrollo social equitativo del Istmo Centroamericano mediante criterios regionales y nacionales de generación y transferencia de tecnología que propicien la adopción de tecnología para elevar la productividad en granos básicos, y promover la integración de los sistemas de los países

de la región. Financiamiento: US\$ 10.960.000.

- Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria para los Trópicos Suramericanos (PROCITROPICOS). Se ejecuta mediante el Convenio suscrito entre el IICA y los países de la cuenca amazónica (Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, Guyana y Suriname). Tiene como prioridad desarrollar los mecanismos de acción conjunta para completar las capacidades de los países en la generación y transferencia de tecnología en la cuenca amazónica. Financiamiento: US\$ 182.058.
- Proyecto de Apoyo al Desarrollo de Frutas Tropicales en el Caribe. Tiene como objetivo mejorar la capacidad técnica de las instituciones y organizaciones de productores involucrados en la producción frutícola del Caribe. El IICA ejecuta este Proyecto mediante actividades de capacitación y con la conformación de equipos interdisciplinarios con organizaciones responsables como CARDI, INRA, IRFA, PADF, UWI y voluntarios del Cuerpo de Paz de los Estados Unidos de América. Financiamiento: Gobierno Francés e IICA US\$ 406.994.35.
- Red de Investigación en Sistemas de Producción Animal de Latinoamérica (RISPAL). Se ejecuta en Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Guyana, México, Panamá, Perú y Venezuela, mediante Convenio entre el IICA, el CIID, CATIE y el Instituto de Investigación Agrícola del Perú -INIPA. Esta Red ha concentrado sus esfuerzos en actividades de capacitación, intercambio de tecnología, desarrollo de metodologías de investigación en sistemas de producción animal en caprinos, ganado de carne y leche, forrajes y pastos, y cerdos. Financiamiento: US\$ 893.850.
- Red Regional de Generación y Transferencia de Tecnología en Cacao (PROCACAO). Tiene como objetivos: (a) colaborar en el aumento de la producción y productividad del cacao y en el aumento de los ingresos de los pequeños y medianos productores y (b) mejorar el acceso a los resultados de la investigación en los países participantes mediante una red de investigación y transferencia de tecnología. El Proyecto es financiado con fondos del AID/ROCAP, FHIA y del IICA. El Proyecto ha concentrado esfuerzos en la difusión del uso de nuevas tecnologías, difusión de nuevos materiales genéticos, exploración, recolección y caracterización de variedades de cacao, mantenimiento de la colección de germoplasma, intercambio de información, capacitación y publicaciones técnicas. Financiamiento US\$ 3.965.000.
- Programa Cooperativo Regional para la Protección y Modernización de la Caficultura en Centroamérica (incluyendo a Panamá), México, República Dominicana (PROMECAFE). Este proyecto se describe más adelante.

Además están en desarrollo dos proyectos multinacionales de carácter subregional: Apoyo a la Organización y Administración de la Generación y Transferencia de Tecnología en la Subregión Central y su homólogo en los países del Caribe Oriental, cuyo objetivo es fortalecer la estructura y programación de las actividades de los sistemas nacionales de investigación y transferencia de tecnología agropecuarias (SNITTA's), para mejorar su participación en el desarrollo agropecuario y forestal.

CAPACIDAD Y EXPERIENCIA EN CAFE

IICA tiene una larga trayectoria de trabajo en café. En 1944 estableció en Turrialba, Costa Rica, la primera escuela para graduados en ciencias agrícolas de América Latina, y se iniciaron los primeros trabajos en cultivos de la región, especialmente en café, cacao y pastos.

En 1978 se creó el Programa Cooperativo Regional para la Protección y Mejoramiento de la Caficultura (PROMECAFE), a iniciativa de cuatro países Centroamericanos, México y Panamá, ante la presencia en la región de la Roya y la Broca y las pérdidas que estaban causando, particularmente a los pequeños productores de café. En

1981 PROMECAFE obtuvo una donación de US\$ 6 millones de AID/ROCAP para el desarrollo del Proyecto "Control de Pestes del Cafeto" con el objeto de ayudar a los países a desarrollar nuevas medidas para el control de estos problemas fitosanitarios, la introducción de nueva tecnología de producción y el desarrollo de una base informática de café. El IICA fue seleccionado para implementar y administrar el Proyecto.

El propósito específico de este Proyecto era desarrollar un programa integrado, combinando los esfuerzos de las instituciones nacionales y regionales para el control de las plagas de café y reducir sus efectos en los pequeños productores de los países miembros, a los cuales se unieron Nicaragua y República Dominicana.

Se identificaron 9 componentes: Estudio de la biología y patogenicidad de la roya del cafeto; Investigación sobre Broca del fruto; Análisis de los residuos, así como el control de registro de plaguicidas; Desarrollo y reproducción de variedades de café resistentes; Desarrollo de métodos de propagación asexual para la multiplicación del material genético mejorado; Desarrollo, adaptación y transferencia de tecnología apropiada a pequeños productores de la región; Desarrollo de métodos para evaluar la eficiencia de equipos aspersores; Desarrollo de un banco de datos y de información experimental; y, Capacitación del personal científico y técnico de los países en las metodologías mejoradas para la tecnificación del cultivo.

En la administración del Proyecto ejecutada por el IICA, bajo cuyas normas se realiza la programación financiera y las acciones de seguimiento del Programa a través de sus Oficinas en los países, el Instituto aplica un esfuerzo cooperativo que le ha puesto en contacto y ha establecido relaciones de trabajo con Instituciones de primer orden a nivel mundial en la investigación y enseñanza cafetalera tales como el Instituto de Investigaciones en Café y Cacao de Francia (IRCC/CIRAD); el Centro Internacional de Investigaciones de las Royas del Cafeto de Oeiras, Portugal (CIFC), la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA), Universidad Federal de Vicosa y la de Piracicaba, Brasil; el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

Esta experiencia y relaciones de trabajo del IICA con las principales instituciones de investigación cafetalera a nivel internacional, así como con todas las instituciones dedicadas a la generación y transferencia de tecnología en café de la región incluyendo El Salvador, califican al IICA como miembro idóneo del Consorcio ACDI, propuesto para proveer asistencia técnica a PROCAFE bajo el Proyecto AID 519-0362 - Transferencia de Tecnología de Café.

PROMECAFE, administrado por IICA, ha sido un éxito total. La última evaluación contratada por AID/ROCAP así lo define en su Resumen Ejecutivo de mayo de 1991: "La estructura organizacional del IICA, tanto a nivel nacional como regional han sido muy efectivas en el logro de la metas y objetivos del Proyecto.... Por medio de la aplicación de cualquier criterio, este proyecto, se ha excedido en el cumplimiento de los indicadores cuantificables y de las expectativas del Convenio Original. La Misión considera que de acuerdo a los resultados alcanzados, este es uno de los mejores proyectos de café que la AID ha tenido en todo el mundo. No solamente se han desarrollado nuevas tecnologías que han sido transferidas a los programas nacionales, sino que también ha influenciado la naturaleza de las instituciones nacionales, la forma en que estas enfocan sus programas de café y su perspectiva en las actividades de tipo regional".

Principales Resultados de PROMECAFE.

- * En cuanto al estudio de los problemas fitosanitarios y sus medidas de control, se determinaron las áreas o zonas en donde los mismos eran más dañinos, se determinaron las épocas oportunas de aplicación de plaguicidas, evaluándose un número bastante grande de formulaciones; en el combate de roya se redujo el número de aplicaciones (de 7 a sólo 2 ó 3 por año), con un aumento (10q/Mz) en el rendimiento de producción exportable; con la broca, se detectaron los umbrales económicos por medio de los cuales se establece el momento oportuno de control químico. Un Proyecto de investigación de control biológico de la plaga financiado por la CEE, bajo la coordinación de PROMECAFE, ha logrado diseñar una metodología sencilla y económica de cría de parasitoides, en uso actualmente por los productores.
- * En cuanto a mejoramiento genético, se evaluaron cerca de 900 líneas de café en su resistencia a roya y a nemátodos, de las cuales más de 400 fueron distribuidas a los países y cuyos rendimientos oscilan entre un 20 a 25 % superiores a las mejores variedades comerciales. La técnica de propagación por microestacas desarrollada por los técnicos del Proyecto y del IRCC/CIRAD permite reducir el tiempo de selección de

nuevos genotipos en más de 30 años.

- * Sobre Transferencia de Tecnología, el Proyecto desarrolló una metodología grupal mejorada (Grupos de Amistad y Trabajo GAT) dirigida a pequeños productores. En la actualidad existen más de 600 GAT en operación con más de 11,000 productores que han implementado esta metodología, con significativos aumentos en su producción.
- * El programa de capacitación de PROMECAFE desde su inicio a la fecha, abarca cerca de 400 actividades desarrolladas y 10,500 beneficiarios; fueron desarrollados el banco de información de datos experimentales de mejoramiento genético y el banco de datos bibliográfico de café (con más de 12,700 referencias), ambos computarizados. REDCAFE, de publicación trimestral, se considera el servicio de información técnica sobre el cultivo, más completo de América Latina. El Programa también publica trimestralmente el Boletín Técnico con un tiraje de 1500 unidades y de distribución mundial.
- * Las evaluaciones efectuadas al PROMECAFE, consideran que se han superado las cifras establecidas en sus indicadores cuantificables; el reciente estudio sobre el análisis del impacto económico de las acciones del Programa determinó una tasa de retorno del 48 por ciento a las inversiones del mismo en los países. Recientemente, los países han firmado un nuevo Convenio de Operaciones con el IICA, que garantiza la continuidad del Programa.

PRINCIPALES PROYECTOS DE GENERACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA DURANTE LOS ULTIMOS CINCO AÑOS.

Estos proyectos se vinculan principalmente a las tareas de fortalecimiento institucional de los sistemas nacionales responsables de la generación y transferencia de tecnología. La experiencia del IICA comprende prácticamente todos los países del Caribe y América Latina. En el Anexo II se describen algunos de los Proyectos manejados con fondos externos en los países.

AREA DEL CARIBE

En Barbados: Las acciones del IICA se concretaron en las acciones de generación y transferencia de tecnología para la producción de frutas tropicales, mediante estudios de campo, apoyo a la difusión de nuevas tecnologías, capacitación en centros de producción, incentivo de nuevas plantaciones y fortalecimiento de los servicios de extensión y la preparación de un plan nacional de producción de frutas.

En Santa Lucía y Grenada: Se apoyó la realización de diagnósticos y la propuesta para mejorar la capacidad técnica y administrativa del sistema nacional de investigación.

En Jamaica: Se apoyó el desarrollo del sistema de cultivos y la capacitación en técnicas de investigación en fincas.
En Suriname: Desarrollo de metodologías para la programación de la investigación en la identificación de alternativas agropecuarias para reemplazo de la palma africana, sistemas de producción ganadera y producción de frutas y hortalizas.

AREA CENTRAL:

Costa Rica: El Instituto ha ejecutado en Costa Rica el Proyecto "Servicios de Cooperación Técnica al Programa de Incremento de la Productividad Agrícola" -PIPA; estudios para mejorar la tecnología de alimentación de ganado lechero a través del uso de forrajes de corte y apoyo al desarrollo de mecanismos de administración de la generación y transferencia de tecnología.

Guatemala: El IICA ejecutó en dos fases el Proyecto de Mejoramiento de los sistemas de Producción Bovina de doble propósito financiado por el CIID, Canadá, que conlleva componentes de organización, capacitación, y apoyo a la difusión de nuevas tecnologías.

Honduras: En este país el IICA proporcionó el apoyo técnico a la reorganización y fortalecimiento del Programa de Investigación y Extensión Agropecuaria de la Secretaría de Recursos Naturales para fortalecer y operacionalizar el sistema, con énfasis en el entrenamiento del personal de planificación y manejo de la Investigación Agropecuaria. Además ejecutó las dos fases de la Cooperación técnica del Programa de Fomento de la Producción Bovina y Sanidad Animal, financiado por el BID que incluyó componentes de desarrollo de metodologías como: capacitación de personal, reestructuración de los servicios, establecimientos de proyectos de investigación, diseño de políticas, bases de datos y la implementación de proyectos específicos.

En Mexico: el IICA apoyó al Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias INIFAP, en la formulación de políticas y el sistema de gestión y administración de la investigación. Se apoyó la preparación del Programa Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias y la capacitación del personal. Mediante la ejecución del "Proyecto de Organización, Capacitación, Asistencia Técnica e Investigación" PROCATI se apoyó la formación de personal, adquisición de equipos, realización de estudios, y en actividades vinculadas al fortalecimiento institucional.

En República Dominicana: El Instituto ejecutó el Proyecto de Apoyo Técnico para la Reorganización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología, con recursos del Fondo Simón Bolívar, aportados por Venezuela. Este proyecto incluyó asistencia directa para el desarrollo de la organización de sistemas, apoyo al desarrollo de metodologías, realización de estudios y proyectos, y capacitación de funcionarios.

En El Salvador El IICA con la ayuda financiera del AID, puso a disposición del gobierno una propuesta para la reorganización del Centro de Tecnología Agrícola CENTA, . Por medio de los proyectos multinacionales (PROMECAFE, PROCACAO y el PRIAG) se supervisan actividades de investigación y validación de tecnología en los cultivos correspondientes, y se brinda capacitación constante a funcionarios del MAG y el sector privado.

AREA ANDINA

Colombia: El IICA apoyó al Instituto Colombiano Agropecuario en la organización y administración de la investigación y transferencia de tecnología. Sólo en 1987, se ejecutaron con fondos del BIRF, 52 consultorías en diversas áreas técnicas. Se apoyó también el desarrollo de la investigación en caña de azúcar que involucró el apoyo a la organización y operación de CENCAÑA.

ECUADOR: El IICA apoyó la creación y operación de la Unidad Central Ejecutora del Proyecto PROTECA, financiado por el BID; ejecutó un Proyecto dirigido al fortalecimiento de la capacidad del INIAP para la organización, programación, ejecución y evaluación de la investigación agropecuaria y mediante otro proyecto, apoyó la investigación y transferencia de tecnología en pastos tropicales mediante convenio con el CIID, del cual destaca el programa de producción de semilla forrajera para el trópico húmedo.

Perú: El IICA concentró su apoyo al Instituto Nacional de Investigación Agrícola y Agroindustrial (INIAP) en el proceso de su reestructuración, en la capacitación de funcionarios y el apoyo a proyectos específicos de investigación. Entre éstos destaca el Proyecto de Post-cosecha de Cultivos Andinos, que se ejecutó con el financiamiento del CIID, Canadá y las acciones dirigidas al fortalecimiento de las estaciones experimentales.

Venezuela: El Instituto apoyó el Fondo de Crédito Agropecuario FCA, el FONDIAP y el Instituto de Agricultura y Cría en la ejecución del Programa de Producción de Carne y Leche. Más concretamente, se apoyó la reestructuración y puesta en marcha del Sistema Nacional de Asistencia Técnica y en la preparación del Proyecto de Desarrollo Tecnológico que financia el BID.

AREA SUR

Argentina: El IICA ha proporcionado cooperación al INTA para el desarrollo de Programas de Generación y Transferencia de Tecnología para centros regionales de las Zonas Extra-pampeanas; en la cooperación y apoyo en la ejecución de proyectos de generación y transferencia de tecnologías para pequeños productores y en la ejecución de proyectos de generación y transferencia de tecnologías para productos agrícolas no tradicionales.

En Brasil: El IICA ha mantenido por muchos años una estrecha relación de trabajo con EMBRAPA, la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria. En los últimos años ha continuado la cooperación técnica a dicha institución para el Desarrollo Tecnológico en Areas Estratégicas y para la Ejecución del Proyecto de Desarrollo de la Investigación Agropecuaria y Difusión de Tecnología (PROCENSUL II), así como para la ejecución de los Servicios de Consultoría Internacional en el ámbito del Proyecto de Investigación Agropecuaria (BIRF III).

En Chile: El IICA apoyó al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y al Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) en el diseño de estrategias y en la formulación de Proyectos de desarrollo institucional que se realizan con la colaboración del BID y el Banco Mundial; en la formulación de programas de agroindustria rural, y en la puesta en marcha de programas de transferencia de tecnología para pequeños productores.

ADMINISTRACION DE PROYECTOS

En cuanto a la Administración de Proyectos de Investigación, el Programa ha puesto énfasis en la Provisión de los Servicios Administrativos a Proyectos como el EMBRAPA/BID y EMBRAPA/BIRF en Brasil; el INTA/BID en Argentina; ICA/BIRF en Colombia; INIA/BID en Uruguay; PROTECA/BID en Ecuador y se está apoyando al INIFAP de México en la formulación de un Proyecto de inversión para un préstamo del BIRF.

ANEXO 1

CAPACIDAD PROFESIONAL PARA APOYO AL PROYECTO

Las calificaciones y experiencia del personal que estaría brindando apoyo técnico y de enlace al Proyecto se resumen a continuación.

Oficina del IICA en El Salvador

- Ing. Mariano Olazábal Balcázar: fué designado Representante del IICA en El Salvador en octubre de 1989. De nacionalidad peruana, cuenta con 20 años de experiencia y estudios especializados en desarrollo agrícola; durante los últimos 10 años ha sido funcionario del IICA como Especialista en Planificación y Proyectos en Colombia.

Graduado de la Universidad Católica de Lovaina y la Universidad de Amberes, ambas de Bélgica, con el nivel de maestría en Economía Agrícola y en Programación Regional y Urbana; y maestría en Planificación Económica respectivamente. Se inició como Ingeniero Agrónomo - Administrador y luego como especialista de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria del Perú y de la Junta del Acuerdo de Cartagena, Departamento de Desarrollo Agropecuario en Lima Perú. Como Oficial de Proyectos del IICA-Colombia, se ha especializado en la identificación, formulación y administración de Proyectos de Cooperación técnica, apoyando a la Gerencia de la Oficina en el diseño de estrategias, programa presupuesto, operativos y convenios, así como en la participación en las negociaciones con entidades del Gobierno y financieras.

Su experiencia en el análisis de políticas, diseño y administración de proyectos, desarrollo y aplicación de conceptos y métodos de planificación a nivel regional-local y sectorial, lo sitúan como persona idónea principalmente en las áreas de desarrollo, comercialización, investigación y transferencia de tecnología, manejo de recursos naturales renovables y programación de la inversión pública; así como en el campo de la gerencia de la cooperación técnica internacional. Idiomas: Español, Francés

Licda. Gloria Cecilia Gálvez: de nacionalidad salvadoreña, con título de Bióloga de la Universidad de El Salvador; curso avanzado en Biología Molecular en el Instituto Gulbenkian de Portugal y entrenamiento en servicio sobre Biología, Genética y Bioquímica de la Interacción Roya-Cafeto en el Centro de Investigaciones del café (CIFIC) de Portugal. Labora para el IICA-PROMECAFE desde 1988.

Tiene 20 años de experiencia en el cultivo del café, los últimos años como especialista regional y consultora de PROMECAFE en planificación y supervisión de actividades de Investigación, Validación de Tecnología y Extensión del área de Patología del cultivo; diseño, coordinación y desarrollo de actividades de capacitación y de asistencia técnica a nivel nacional e internacional; preparación, edición y reproducción del Boletín Técnico del Programa. Ha sido Consultora nacional para el IICA (Proyecto PRISA, MAG-BID) y PROCOOPCA de la CEE, en formulación y seguimiento de proyectos de asistencia técnica en Sanidad Vegetal y mejoramiento de la producción de café. Consultor de FAO (1984-1985) para asesoría en técnicas de investigación en Proyecto sobre roya de café, en Costa Rica.

Laboró 16 años en el ISIC (ahora ISIC-PROCAFE), en la planificación, asesoría, supervisión y desarrollo de proyectos de investigación. Es autor y coautor de 16 publicaciones sobre sanidad agropecuaria, diagnóstico y control de problemas fitosanitarios y sobre modelos de predicción del destino final de plaguicidas usados en la agricultura salvadoreña. Idiomas: Español y Portugués; Inglés regular.

Personal de Programa II en Sede Central

- **Dr. Eduardo Trigo:** de nacionalidad argentina, es el Director del Programa y tiene su sede en la Oficina Central en Coronado, Costa Rica. Es Licenciado en Administración de Negocios, Economía- Comercialización de Empresas, de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina y obtuvo su PhD en Economía Agraria y Comercialización en la Universidad de Winsconsin, USA.

Ha laborado con el IICA por espacio de 12 años, desempeñando las posiciones de asesor en Comercialización, especialista en Investigación sobre Generación y Transferencia, Coordinador del Comité de Transferencia y Adopción de Tecnología y Oficial Ejecutivo de Investigación y Líder del Programa de Investigación del ISNAR. Es autor y coautor de 28 publicaciones sobre los temas de su especialidad.

- **Dr. Eduardo Lindarte Middleton:** Economista estadounidense, obtuvo su grado de maestría en Teoría Sociológica en la Universidad Estatal de Kansas y su PhD en la misma disciplina en la Universidad de Winsconsin, USA.

El señor Lindarte, ha sido Consultor de la Subgerencia de Investigación y Transferencia del Instituto Colombiano Agropecuario, desarrollando trabajos sobre modernización de informática, prioridades de investigación y evaluación económica de la investigación agropecuaria. Gerente del Departamento de Investigación de Multianálisis C.A. de Venezuela, y Consultor Técnico del IICA en República Dominicana para el diseño y metodología del Proyecto de Capacitación en Mercadeo y Producción para la Mujer Rural, y para el Programa Nacional de Áreas Rurales de Desarrollo Integrado en Venezuela. Labora en IICA desde 1985. Idiomas: Español e Inglés. Es autor de 12 publicaciones sobre prioridades de investigación, metodología de capacitación y evaluación de la investigación..

- **Dr. Enrique Alarcón Millán:** de nacionalidad colombiana, el señor Alarcón ha desarrollado su experiencia en el Instituto Colombiano Agropecuario -ICA-, por un período de 9 años como director de la División de Ciencia

Animales, Director de Planificación, Director del Proyecto de Investigación ICA- Banco Mundial y Subgerente de Investigación y Transferencia, siendo sus funciones principales las de planificar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades de investigación y difusión de tecnología agropecuaria.

Obtuvo sus grados de maestría y PhD en Mejoramiento de Pastos y Nutrición en la Universidad de Cornell, USA, y es autor de 80 publicaciones sobre planificación de la investigación, transferencia de tecnología, modelos institucionales y seguimiento y evaluación de la investigación. Idiomas: Español, Inglés y Francés. Labora en IICA desde 1989 a la fecha.

- Dr. David Kaimowitz: especialista en Economía Agrícola, de nacionalidad estadounidense, obtuvo su PhD en la Universidad de Wisconsin y labora para el IICA desde 1989.

Anteriormente, el señor Kaimowitz se desempeñó como Investigador asociado del International Service for National Agricultural Research de los Países Bajos para el desarrollo de un estudio internacional comparativo del enlace entre la investigación agrícola y la transferencia de tecnología; Investigador asistente del Departamento de Economía Agrícola de la Universidad de Wisconsin, colaborando en la preparación de modelos de simulación matemáticos de cambios en la estructura agraria; Economista del Centro de Investigaciones y Estudios de la Reforma Agraria de Nicaragua, dirigiendo la evaluación del Proyecto de Desarrollo Rural Integrado -PRONORTE. Idiomas: Español, Inglés, Portugués y Francés. Es autor de 25 publicaciones sobre las relaciones entre la investigación agropecuaria y transferencia de tecnología en los países desarrollados, la relación entre la generación y transferencia de tecnología en el desarrollo de nuevas tecnologías para pequeños productores de café en Colombia; y diferentes aspectos relacionados con las Cooperativas y Uniones de Producción en la Reforma Agraria de Nicaragua

Biólogo Walter Jaffé de nacionalidad venezolana, obtuvo su título de Biólogo Diplomado en la Universidad de Colonia, Alemania y su maestría en Estructura y Organización de la Ciencia y Tecnología en la Universidad de Manchester, Inglaterra. Labora en el IICA desde 1988 y es el responsable del Proyecto "Planificación Estratégica y Nuevas Opciones Tecnológicas: Biotecnologías" del Programa II, con cobertura de América Latina y el Caribe.

Ha sido Consultor en la Administración de la Investigación de la Organización ATAGROP S.R.L. de Venezuela en la coordinación de consultores para el FONIAP; Director de BETA Consultores con actividades de consultoría en el área de la gestión tecnológica con énfasis en gerencia de investigación y desarrollo, estudios especiales en el área de política y planificación de ciencia y tecnología. Dominio completo del Español, Inglés y Alemán. Autor y coautor de 14 publicaciones sobre Biotecnología principalmente.



PROYECTOS NACIONALES, CON RECURSOS EXTERNOS DE
RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA II

PAIS	NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCION (OBJETIVO)	DURACION	PERSONAL DEL PROYECTO	MONTO US\$	AGENCIA DONANTE DIRECCION Y TELF.
Costa Rica	Servicios de Cooperación Técnica al Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA)	Formulación de un diagnóstico sobre las causas y limitantes que afectan al proceso de investigación y extensión; se hicieron recomendaciones sobre políticas, planes y metodologías; y se prepararon un Manual de Producción de Semilla de Especies Forrajeras para Costa Rica. Además, se llevó a cabo el diagnóstico de la producción de semillas de pastos, forrajes y hortalizas, y propuestas sobre introducción y evaluación de especies de semillas; políticas de métodos de multiplicación y certificación de semillas; normas de producción, almacenamiento y distribución de semillas y equipos e infraestructura necesarios.	Ago. 1988 Abril 1990	7 consultores equivalentes a 102 meses/ consultores Responsable: José A. Holguín	245.064	BID, 908, 17th Street, N.W. Washington D.C. 205.77, USA. Telf. 623-1888
Costa Rica	Servicios de Cooperación Técnica al Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento de Costa Rica (SENARA) en la realización de la Segunda Etapa del Proyecto de Riego Arenal-Tempisque	Comprende la contratación de Asesoría Técnica para el Organismo Ejecutor en aquellas actividades en las cuales no se cuenta con especialistas y que se consideran de primordial importancia para la eficiente ejecución del "Proyecto". Busca fortalecer los mecanismos y metodologías de investigación y transferencia de tecnología en agricultura como irrigación; contribuir a mejorar los mecanismos y metodologías para Proyectos de Desarrollo Rural, Organización de Productores y Desarrollo de Comunidades Rurales; mejorar la capacidad del personal que trabaja en las áreas de Proyectos de Desarrollo Rural, Organización de Productores y Desarrollo de Comunidades y la capacidad del personal que labora en las áreas de investigación y extensión de agricultura con irrigación en el distrito de Riego Arenal.	Abril 1990 Dic. 1993	Responsable: Héctor Mézales	420.000	BID, 908, 17th Street, N.W. Washington D.C. 205.77, USA. Telf. 623-1888
Guatemala	Mejoramiento de Sistemas de Producción Bovina de Doble Propósito	Generar conocimientos en aspectos prioritarios de la producción de leche en sistemas con bovinos de doble propósito para pequeños productores de las Regiones IV y VI de Guatemala.	Mayo 1988 Abril 1995	Responsable: Hugo Vargas	585.115	CID/IDRC, 250 Albert Street/ rue Albert, P.O.Box/BO6500, Ottawa, Canadá, K1G 3H8. Telf. (613) 236-6163
Ecuador	Apoyo al Proyecto sobre Evaluación de Pastos Tropicales (INIAP-IICA-CIID)	Evaluar la adaptación y resistencia al pastoreo y eficiencia de los pastos, y capacitar personal en su utilización.	Dic. 1991 Nov. 1992	Responsable: Ciro Villanizar	103.590	CID, 250 Albert Street/rue Albert, P.O.Box/BO6500, Ottawa, Canadá, K1G 3H8. Telf. (613) 236-6163
Argentina	Cooperación para el fortalecimiento de la Capacidad del INTA y Generación y Transferencia de Tecnología	Apoyar el INTA en aspectos relacionados con los procesos de creación, producción y difusión de innovaciones tecnológicas, específicamente en el perfeccionamiento del SIDINTA y en facilitar el intercambio entre el INTA y otras instituciones afines.	Ago. 1988 Nov. 1993	Responsable: Hugo Torres	204.917 191.994	BID, 908, 17th Street, N.W. Washington D.C. 205.77, USA. Telf. 623-1888

PAIS	NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCION (OBJETIVO)	DURACION	PERSONAL DEL PROYECTO	MONTO US\$	AGENCIA DONANTE DIRECCION Y TELF.
Brazil	Cooperación Técnica a EMBRAPA para la Ejecución de Proyectos de Desarrollo de la Investigación Agropecuaria y Difusión de Tecnología en la Región Centro Sur-PROCENSUL II.	Apoyar la capacitación formal. Investigar la producción vegetal y producción animal.	Mayo 1990 Enero 1995	Responsable: Jorge Ardito	8.378.190 1.266.861	BIRF, 1819H, Street NW., Washington D.C., 20433, USA. Telf. (202) 477-1234 BID, 906, 17th Street, N.W. Washington D.C., 20677, USA. Telf. 623-1898
Jamaica	Apoyo a la Generación y Transferencia de Tecnología Agrícola en Jamaica.	Los problemas de los pequeños agricultores, en general, no han sido considerados por departamentos pertinentes del Ministerio de Agricultura. El Proyecto tiene como objetivo fortalecer técnica y financieramente los departamentos vinculados al tema, con el fin de elevar los reducidos niveles de productividad observados en los sistemas productivos de los pequeños agricultores. Específicamente, el proyecto se dirige al fortalecimiento de dos áreas: sistemas de producción, agricultura en loderos.	Enero 1, 1990 a Diciembre 31, 1993	Responsable: Crowder L. Van	Total: 1.937.452 -Costos: US\$ 384.100 (19.8%) CID: US\$ 76.480 (3.9%) USAID-Gob.de Jamaica US\$ 700.198 (36.1%)	CID, 260 Albert Streets Albert, P.O. Box/98600, Ottawa, Canada, K1G 3H9. Telf. (613) 236-6163 USAID, 320 Twenty-First Street N.W., Washington, D.C., 20623, USA
Jamaica	Desarrollo de la Exportación de Ñame.	El propósito del proyecto es incrementar la producción de ñame para su exportación, promoviendo el mejoramiento de los sistemas de producción basados en tecnología mixta y también las prácticas tradicionales. Un efectivo programa de extensión, iniciativas para desarrollar mercados y el establecimiento de viveros centralizados serán la fuerza motor del proyecto.	Enero 1991 Dic. 1993	Responsable: Armando Reyes	844.625	USAID, 320 Twenty-First Street N.W., Washington, D.C., 20623, USA
Panamá	Contrato entre el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el IICA para ejecutar un estudio en relación con el proyecto: Fortalecimiento del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología	La situación se caracteriza por un servicio ineficiente de generación y extensión de tecnología, lo que ocasiona que la tecnología llegue al productor en forma dispersa y poco adecuada a sus necesidades. Los programas de Investigación del IDIAP no son determinados por las necesidades reales y no son coordinados con el servicio de extensión del MIDA. Tampoco hay coordinación efectiva en cuanto a la transferencia de la tecnología generada por el IDIAP. Con este proyecto se pretende aumentar la eficiencia y eficacia del sistema gubernamental (DIAP, MIDA y UPI) de generación y transferencia de tecnología	Nov. 1989 Oct. 1992	Responsable: Israel Tineo	86.000	PNUD, 304 East 45th Street, 9th Floor, New York, NY 10017. Telf. (212) 906-6236.
Honduras	Oferta Técnica para ejecutar el componente de cooperación técnica no reembolsable No. ATN/SF-2686-HO del programa de fomento de la producción bovina y sanidad animal (PROFOGASA II)	El programa de fomento de la producción bovina y sanidad animal (PROFOGASA) tiene como objetivo ampliar y fortalecer los servicios de apoyo a los productores pecuarios del país, para aumentar la producción y productividad bovina y, consecuentemente la oferta de productos alimenticios de origen animal.	Nov. 1990 Feb. 1992	Responsable: Eduardo Salvadó	224.022	BID, 906, 17th Street, N.W. Washington D.C. 20677, USA. Telf. 623-1898

PAIS	NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCION (OBJETIVO)	DURACION	PERSONAL DEL PROYECTO	MONTO US\$	AGENCIA DONANTE DIRECCION Y TELF.
Haiti	Transferencia de Tecnología en sistemas de cultivos basados en café, para pequeños productores haitianos	El principal problema que enfrenta el sector cafetalero es la reducida productividad. La aparición de la roya del café podría reducir aún más los niveles de productividad. Las circunstancias que limitan el incremento de la productividad del café en Haití incrementan también la susceptibilidad a la enfermedad de la roya.	Marzo 1990 Feb. 1995	Responsable: Alfredo Mesa	4.499.490	AID, 320 Twenty-First Street N.W., Washington, D.C., 20523, USA



Servicios Tecnicos del Caribe



SERVICIOS TÉCNICOS DEL CARIBE (STC)

CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Servicios Técnicos del Caribe (STC) es una firma minoritaria de Puerto Rico con 25 años de experiencia ofreciendo servicios de asistencia técnica con éxito, especialmente colaborando con la AID en América Central y el Caribe. La firma se ha especializado en desarrollo agropecuario en general y en crédito agrícola. Además, STC ha acumulado una extensa experiencia en planificación sectorial agropecuaria; administración de fincas; mercadeo; reforma agraria; desarrollo institucional; desarrollo cooperativo; sistemas agrícolas; investigación, extensión y transferencia de tecnología; entrenamiento y educación a diferentes niveles. Políticas sectoriales para promover el desarrollo agrícola y rural, y más recientemente estudios y análisis macroeconómicos reciben atención especial. Como ejemplo de los últimos, a la firma se le encomendó el Estudio de Política Económica de Panamá uno de los análisis más abarcadores que ha apoyado la AID en Centroamérica como base para el desarrollo económico y social a corto y largo plazo.

Servicios técnicos del Caribe cuenta con una gama de recursos técnicos y ejecutivos único en la región. Entre los ejecutivos principales y miembros del staff y acceso a recursos disponibles para asistencia técnica de corto y largo plazo se encuentran dos ex Ministros de Agricultura de Puerto Rico, un Ministro de Recursos Naturales, un ex Rector de la Universidad de Mayaguez, un ex Director de Extensión Agrícola de Puerto Rico, un ex Director del Negociado Nacional de presupuesto y un ex Presidente de la Corporación de Crédito de Puerto Rico; un ex Director de Misión de AID y un ex Jefe de Desarrollo Rural de AID. Dos economistas jóvenes con credenciales sobresalientes en investigaciones económicas, enseñanza universitaria y un impresionante record de publicaciones sobre temas macroeconómicos, también forman parte de los recursos técnicos.

ACTIVIDADES CREDITICIAS

STC ha estado activo proveyendo asistencia técnica a todas las misiones de AID en Centroamérica, y hasta diciembre de 1992 ha estado ofreciendo asistencia técnica a AID El Salvador y al gobierno de El Salvador en el desarrollo de políticas y programas de crédito para atender las necesidades del sector reformado. El señor Pedro Negrón, un especialista en crédito agrícola (que se ha desempeñado como Jefe de Grupo de STC en El Salvador) participo en el primer diseño del programa de crédito de la reforma agraria y ha estado colaborando continuamente desde entonces.

Para el Banco de Fomento Agropecuario (BFA) de El Salvador, STC reclutó un equipo técnico de alta calificación que le ofreció asistencia técnica al Banco en planificación financiera, contabilidad, administración de crédito, control de cartera procesamiento electrónico de datos, y desarrollo de recursos humanos. Adicionalmente, STC participó activamente en el diseño e

implementación de proyectos de crédito de inversión de la banca mixta al sector reformado y el diseño de la primera línea especial de refinanciamiento por medio del Banco Central de Reserva para dicho sector. Bajo un subcontrato con la Universidad Estatal de Arizona, STC proveyó asistencia técnica bajo el proyecto AID 519-0307 implementado por el Banco Central. Este es un proyecto de 60 millones de dólares para otorgar créditos productivos de corto, mediano y largo plazo a alrededor de 300 cooperativas de la reforma agraria y 40,000 pequeños agricultores que también forman parte del sector. El programa opera como una línea de redescuento en el Banco Central que es implementa a través de todos los bancos comerciales y el Banco de Fomento Agropecuario.

El Sr. Pedro Negrón se desempeñó como asesor en crédito en el Banco Central dando seguimiento al uso de la línea de redescuento a nivel del Banco Central y de los bancos participantes; desarrollando proyectos para promover el uso de los fondos por parte del sector reformado y de los bancos, incluyendo productos no tradicionales de exportación; mejorando los procedimientos de crédito; y coordinando un amplio programa de entrenamiento en el país y en el exterior.

Durante este período el Sr. Negrón propuso, diseño y colaboró en la implementación del Fondo de Garantía Agropecuario para fortalecer la condición de sujeto de crédito de los beneficiarios de la reforma agraria y pequeños agricultores. Además introdujo la metodología del crédito administrado para proyectos especiales como la renovación de plantaciones de café. Y actualmente, colabora en un estudio bajo el contrato de la Universidad Estatal de Arizona que está analizando la situación global del BFA con el fin de redefinir su rol dentro de la nueva realidad de las instituciones financieras de El Salvador.

Servicios Técnicos del Caribe ha estado activo en proyectos de desarrollo agropecuario y crédito en otros países también.

En Honduras STC ha realizado varios proyectos:

1. Hizo un análisis del Banco Nacional de Fomento que resultó en la eliminación del banco y la creación de una nueva institución, Banco Nacional de Desarrollo Agropecuario, y diseño la estructura del banco y redactó la nueva ley.
2. Diseño y ofreció asistencia técnica al Proyecto de Renovación de Plantaciones de Café para Pequeños Agricultores que se presenta más adelante en la sección de Experiencia en Café de STC.
3. Proveyó asistencia técnica en el diseño e implementación del Fondo Ganadero para Pequeños Agricultores en las siguientes áreas: (a) Desarrollo de diferentes modelos financieros de producción, cada uno con diferentes requerimientos de insumos de producción y de crédito, separadamente para ganaderos individuales y grupos de la reforma agraria;

(b) análisis de las necesidades de crédito del Fondo, propiamente; (c) colaborar con el asesor administrativo en el diseño de fuentes alternativas para el Fondo; (d) analizar la factibilidad de proveer crédito de producción a los ganaderos con recursos del Proyecto Ganadero del Banco Mundial; (e) facilitar el acceso al crédito por parte de los pequeños ganaderos mediante el establecimiento de un fondo de garantía en el Banco Central; (f) asesorar a los pequeños ganaderos, grupos y cooperativas en la organización y operación de pequeños centros de acopio de leche, incluyendo necesidades de crédito, ingresos, y haciendo recomendaciones al Comité de Desarrollo del programa sobre estrategia crediticia.

En Bolivia STC realizó una evaluación del Banco Agrícola que resultó en que el gobierno hiciera una emisión de bonos por \$40 millones que le permitió cancelar una serie de obligaciones que habían paralizado el Banco. STC también implemento un programa de crédito para pequeños agricultores.

En la República Dominicana participó por más de cuatro años en programas de crédito agrícola en el sector público y privado: (a) En el Banco Agrícola proveyó un equipo técnico de nueve asesores que por cuatro años implementaron un programa de crédito aplicando la metodología de crédito administrado para aumentar la productividad y la producción de los cultivos principales y la avicultura; (b) en el ministerio de Agricultura ofreció asistencia técnica con nueve asesores de largo plazo para la implementación de un programa de crédito supervisado, proveyendo el Ministerio de Agricultura la asistencia técnica y el Banco Agrícola el crédito; (c) en el Fundación Dominicana de Desarrollo ofreció asistencia técnica en la creación de la División de Crédito para pequeños agricultores.

En Bangladesh, STC participó en la implementación de un ambicioso Proyecto Experimental de Financiamiento Rural financiado por AID. Bajo la administración del Banco Central de Bangladesh, nueve bancos e instituciones financieras participaron en un programa de crédito para fines agrícolas y no agrícolas y movilización de depósitos entre familias de bajos ingresos. Cada institución manejó un modelo diferente previamente diseñado que incluía diferentes tasas de interés y diferentes sistemas de entrega de crédito.

En resumen, la experiencia de STC demuestra una combinación de capacidades para diseñar e implementar con éxito programas de crédito administrados por instituciones del sector público y privado. Es por esta razón que STC complementa eficazmente al Consorcio para proveer la asistencia técnica necesaria para el componente de Acceso al Crédito del Proyecto.

EXPERIENCIA DE STC EN CAFÉ

STC tiene una larga historia de experiencia que se inicia con su participación directa en el primer programa realizado en Puerto Rico a principios de la década de 1960 para modernizar el cultivo de café. El Presidente de STC, Luis Rivera Santos, que por diez años fue Ministro

de Agricultura de Puerto Rico, y el Vicepresidente Pedro Negrón Ramos, que trabajó directamente durante este período con el Sr. Rivera Santos como Ministro Auxiliar a cargo de Planificación y Presupuesto, diseñaron e implementaron este Proyecto. El enfoque fue un Programa de Renovación de Cafetales Viejos introduciendo un conjunto tecnológico de alto rendimiento acompañado de crédito de inversión adecuado y un incentivo económico para ayudar a sufragar los altos costos iniciales de renovación. Cuando STC se organizó más tarde en la década de 1960 tanto Luis Rivera Santos como Pedro Negrón promovieron proyectos para modernizar la producción de café en varios países. Inicialmente se realizaron pequeños proyectos en la República Dominicana y Haití.

En 1980 STC-bajo la dirección de Pedro Negrón diseñó el Proyecto de Renovación de Cafetales de Pequeños Agricultores en Honduras, administrado por el Instituto, Hondureño del café (IHCAFE) y fue contratado para proveer asistencia técnica para implementar el proyecto por un período de cuatro años. STC proveyó asistencia técnica en transferencia de tecnología, comunicaciones, administración de crédito, macroeconomía, y desarrollo social de las familias participantes. El Proyecto ha sido calificado como un gran éxito por AID Honduras. Por el éxito obtenido la Misión AID recibió un reconocimiento de la Asociación de Productores de Café.

El modelo se basa en la metodología de crédito administrado que consiste en aplicar un componente tecnológico de éxito comprobado, y crédito de inversión adecuado, como un solo conjunto a nivel de la finca, aunque sean ofrecidos por dos instituciones diferentes.

STC proveyó asistencia técnica a IHCAFE en las siguientes áreas:

1. Diseño e implementación de un plan de entrenamiento para extensionistas sobre la forma de trabajar con pequeños agricultores e impartir tecnología cafetalera.
2. Metodología para realizar perfiles de las zonas de clientes potenciales para el proyecto.
3. Organización de la Unidad de Crédito que sirvió de enlace con las instituciones financieras que ofrecen el crédito de renovación; entrenamiento del personal en la formulación de planes de renovación y necesidades de crédito, políticas para implementar planes crediticios, coordinación con las instituciones financieras para aplicar el crédito administrado y mejorar los sistemas de crédito.
4. Realizar evaluaciones periódicas sobre el avance de los pequeños productores de café en la introducción de la nueva tecnología cafetalera.

La metodología de crédito administrado-dirigida al pequeño productor que normalmente no tiene acceso a la tecnología disponible y a facilidades de crédito adecuadas-ha sido aplicada

en Costa Rica, Guatemala y Ecuador. En El Salvador-nuevamente bajo el liderazgo de Pedro Negrón-se diseño y se implemento un proyecto piloto en UCAFES (Union de Cooperativas Cafetaleras de El Salvador) proveyendo el ISIC (Instituto Salvadoreño de Investigaciones de Café) - ahora PROCAFE-la tecnología y asistencia técnica y el BFA (Banco de Fomento Agropecuario) proveyendo crédito a productores de café interesados en renovar pequeñas áreas, aplicando la metodología de crédito administrado. UCAFES y las cooperativas afiliadas sirven como intermediarios de crédito. Un proyecto similar se ha estado implementando en El Salvador en las cooperativas del sector reformado bajo el Proyecto AID 519-0307 promovido por Pedro Negrón que se desempeñó como asesor de crédito bajo el Proyecto.

OTRAS ACTIVIDADES DE STC EN EL SALVADOR, AMÉRICA CENTRAL Y EL CARIBE

El Salvador

Durante el período de 1980-81 a 1987-88, Servicios Técnicos del Caribe proveyó asistencia técnica al gobierno de El Salvador en la implementación del programa para la reforma agraria. El objetivo era apoyar la producción y la productividad en fincas individuales, asociaciones de agricultores y cooperativas durante el período difícil del conflicto armado que afectó el país. Otro objetivo importante era aumentar el ingreso y el empleo y mejorar la calidad de vida en sector reformado. Se hicieron esfuerzos para establecer empresas campesinas viables y participativas. Para colaborar en el logro de estos objetivos, STC proveyó un equipo técnico de más de 15 asesores de largo plazo y un numero de consultores de corto plazo en áreas tales como organización agropecuaria, administración de fincas, uso de la tierra, planificación, evaluación de programas, sistemas agrícolas, sistemas y procedimientos de créditos, conservación de suelos y protección ambiental.

Servicios Técnicos colaboró activamente con las siguientes instituciones relacionadas con la reforma agraria:

- **Financiera nacional de Tierras (FINATA)**
- **Instituto de Transformación Agraria (ISTA)**
- **Centro Nacional de Capacitación Agrícola (CENCAP)**
- **Banco de Fomento Agropecuario (BFA)**
- **Programa de Evaluación de la Reforma Agraria (PERA) del Ministerio de Agricultura**
- **Registro de la Propiedad**

A. Asistencia Técnica a FINATA

Se proveyó asistencia técnica de largo plazo en la organización, programación, y procedimientos para establecer sistemas agrícolas para utilizar los recursos disponibles y mejorar el bienestar de las familias beneficiarias de parcelas individuales. Los asesores colaboraron en el desarrollo de proyectos para la conservación de suelos y el ambiente y una estrategia para el desarrollo de zonas agrícolas donde se concentran los beneficiarios.

B. Asistencia Técnica a ISTA

Asesores técnicos desarrollaron conjuntamente con técnicos locales planes de explotación para las empresas cooperativas que administraban grandes unidades agrícolas expropiadas, sistemas contable-financieros y de organización y controles internos de las empresas. El objetivo era ayudar a las nuevas empresas a mejorar la administración y la explotación de los recursos a mediano y largo plazo. El desarrollo de planes de negocios es la base para establecer el crédito necesario que a la vez es un importante instrumento para aumentar la producción y la adopción de nueva tecnología.

C. Asistencia Técnica a PERA (Programa de Evaluación de la Reforma Agraria)

Se proveyó asistencia técnica de largo plazo en el establecimiento de un sistema de evaluación del programa de la reforma agraria manejando separadamente el subsector de las empresas cooperativas de producción (Fase I) y el de beneficiarios individuales (Fase III). El sistema de evaluación anual analiza la producción, la generación de empleo y flujos de recursos de crédito, y es un instrumento para medir el desarrollo productivo del sector. Se diseñaron sistemas computarizados para facilitar el manejo de la información la cual se obtiene mediante encuestas anuales.

Honduras

Servicios Técnicos del Caribe ha participado activamente en varios proyectos.

A. Ministerio de Recursos Naturales

STC realizó un estudio y evaluación que resultó en una reestructuración total del Ministerio incluyendo el establecimiento de oficinas regionales para descentralizar las operaciones. STC proveyó asistencia técnica en la implementación de la reestructuración.

B. Programa Nacional de Investigación Agropecuaria (PNIA)

Se colaboró con el PNIA para fortalecer su capacidad de investigación aplicada concentrándose en la planificación, diseño de proyectos de investigación, supervisión de actividades de investigación y participación en entrenamiento de personal.

Durante el período, los servicios se concentraron en:

1. Desarrollo de la política institucional para la investigación aplicada a nivel de finca.
2. Diseño e implementación de lotes experimentales en diferentes regiones del país.
3. Diseño de un plan de acción para coordinar las actividades de investigación con las de extensión para la transferencia de tecnología.
4. Asesoramiento a las actividades de los equipos técnicos a cargo de la investigación aplicada a nivel de finca.
5. Colaboración en el diseño de un plan de entrenamiento en servicio.

Costa Rica

Durante cuatro años STC ofreció asistencia técnica al Ministerio de Agricultura y Ganadería en el fortalecimiento de la planificación agropecuaria, la coordinación y fortalecimiento de instituciones que sirven al sector. Se introdujeron cambios significativos para descentralizar las operaciones del Ministerio, y se creó un mecanismo conocido como el Consejo Agropecuario Nacional (CAN), integrado por los presidentes de diversas instituciones agropecuarias, en un esfuerzo para coordinar la formulación e implementación de políticas y programas agropecuarios.

República Dominicana

A. STC planificó y colaboró con el Ministerio de Agricultura en la implementación de un programa para la venta de insumos agropecuarios para pequeños agricultores, a precios razonables, con el objeto de aumentar la producción y la productividad.

B. STC ofreció asistencia técnica al Instituto de Fomento y Crédito Cooperativo (IDECOOP) y a la Federación de Cooperativas Agropecuarias en las fases de mercadeo, incluyendo un estudio de factibilidad para un mercado central, una planta procesadora de pollos y un sistema de silos para la conservación de granos. Además, se desarrolló un programa para la compra de animales pequeños financiado por IDECOOP.

C. STC organizó y colaboró en la administración de las oficinas para promover la comercialización de productos agrícolas de la República Dominicana en el Caribe; una se estableció en Santo Domingo y la otra en San Juan Puerto Rico, cada una con dos especialistas en mercadeo.

D. Servicios Técnicos del Caribe realizó un estudio en colaboración con una firma local, del potencial de exportación de frutas y hortalizas de la República Dominicana orientado al mercado en un número de islas del Caribe. Se analizó el mercado de 11 islas para unos 25 productos, incluyendo las áreas de producción local, demanda, precios, calidad, y consumo estacional.

Haití

Se ofreció asistencia técnica de largo plazo al Ministerio de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural con el objeto de proveer servicios a pequeños agricultores localizados en cuatro zonas de Haití con el propósito de fortalecer la capacidad del Ministerio para brindar servicios de:

1. Rehabilitación de sistema de riego
2. Conservación de suelos
3. Crédito agrícola
4. Extensión agropecuaria
5. Investigación aplicada
6. Fortalecimiento de la administración interna del Ministerio

Cambridge Consulting Corporation



CAMBRIDGE CONSULTING CORPORATION

CAMBRIDGE CONSULTING CORPORATION (CCC) es una firma especializada en gerencia diversificada e investigación que cuenta con siete años de experiencia en el campo del desarrollo internacional. La CCC tiene experiencia gerencial documentada en el desarrollo de proyectos a largo plazo en tres continentes. Fundada en 1985, la CCC ha trabajado estrechamente con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), prestándole una amplia gama de servicios gerenciales.

Actualmente, la CCC maneja cuatro proyectos bajo la Oficina de Salud de la A.I.D. En cada uno de estos proyectos los componentes de proveeduría y/o adiestramiento en proveeduría constituyen parte integral de la asistencia técnica que se presta. La CCC ha estado encargada de la proveeduría a grande y pequeña escala, en compras tales como vehículos, equipos de computación (hardware y software), equipo biomédico, muebles y equipos de oficina y suministros. Para aquellas proveedurías a gran escala, se han desarrollado itinerarios y especificaciones de productos, y se han llevado a cabo procedimientos completos para licitaciones, evaluaciones de las cotizaciones y aprobación de contratos.

Para proporcionar servicios de proveeduría y de gerencia de contratos de A.I.D., la CCC ha tenido que demostrar su conocimiento del funcionamiento de las Reglamentaciones Federales para Adquisiciones (Federal Acquisition Regulations, FAR), las Reglamentaciones para Adquisiciones de la A.I.D. (Agency for International Development Acquisition Regulations, AIDAR), así como del Manual 11 (Handbook 11), Capítulo 3, Reglamentaciones para Contratación en País Anfitrión (Host Country Contracting). En algunos casos tales como el Proyecto Servicios de Salud Familiar en El Salvador y el Programa Ampliado de Inmunización en Bangladesh, hemos tenido que transmitir el conocimiento de estos reglamentos y procedimientos a través de cursos de entrenamiento para personal local, asegurando así la capacidad de continuidad de nuestros esfuerzos.

La siguiente lista de proyectos constituye ejemplos específicos y relevantes de servicios de proveeduría y entrenamiento, y es una muestra más de nuestra experiencia con USAID en El Salvador.

Asistencia Técnica y Proveeduría bajo el Proyecto Servicios de Salud Familiar en El Salvador. Bajo contrato con USAID/San Salvador, Cambridge está prestando su asistencia técnica a la contraparte, la Asociación Demográfica Salvadoreña (ADS), en la expansión de servicios de planificación familiar y en la introducción de intervenciones seleccionadas de salud materna y supervivencia infantil.

La CCC ha suministrado servicios de proveeduría al Proyecto Servicios de Salud Familiar (Family Health Services, FHS) en El Salvador haciendo énfasis en lograr desarrollar la capacidad y eficiencia de la ADS (su contraparte) en proveeduría.

La CCC ha asignado un Asesor en Proveeduría para la sede principal de la ADS

con el fin de proporcionar adiestramiento y acelerar las actividades de proveeduría. El adiestramiento en proveeduría incluye procedimientos de planeación, documentación y reglamentaciones. Todas las compras se hacen según las reglamentaciones del Manual 11. El Asesor en Proveeduría trabaja con la ADS en el desarrollo de planes anuales de proveeduría y en la revisión trimestral de dichos planes. El programa de proveeduría del Proyecto Servicios de Salud Familiar (FHS) asciende a más de un millón de dólares.

Fuera de sus actividades de adiestramiento y de determinar las prioridades de proveeduría, el Asesor en Proveeduría asiste a la ADS en todas sus actividades relacionadas con la proveeduría a nivel local e internacional, que incluyen:

- desarrollo de especificaciones;
- manejo de los procedimientos de proveeduría (publicidad, documentación de licitación, calificaciones, negociación con oferentes, evaluación de ofertas y de oferentes y aprobación);
- recibo e inspección de los productos;
- control de registros y control de inventarios.

Entre los productos procurados hasta el momento se pueden mencionar vehículos, equipo de computación (hardware y software) y accesorios, equipo y suministros médicos, equipo audiovisual, materiales de adiestramiento, equipo de laboratorios, neumáticos y máquinas de oficina.

Las pequeñas compras internacionales (de US\$25,000 y menos) son manejadas por el Coordinador del Proyecto en la sede principal de la CCC.

Con el objeto de supervisar y seguir estas actividades, la CCC, junto con su contraparte la ADS, ha desarrollado un sistema de control de proveeduría (Procurement Control System, PCS). Este sistema suministra información en cualquier momento sobre productos solicitados, pedidos, entregados, pendientes, facturados y sobre pagos parciales o finales. El objetivo de este sistema es seguir el proceso de proveeduría paso por paso, desde requisición hasta recibo, intentando lograr efectivamente: el registro adecuado y oportuno del proceso de las órdenes de pedidos; la guía y control de la secuencia correcta de los pasos a seguir en el procedimiento de cada pedido; y el mantenimiento de una bitácora de pedidos que indique cuándo se tomaron las acciones correspondientes y quién es el responsable.

Asistencia Técnica al Programa Ampliado de Inmunizaciones-PAI (Expanded Program on Immunization- EPI) en Bangladesh. Cambridge administra un subproyecto financiado por USAID para la expansión de la inmunización a las mujeres y niños en 90 áreas municipales en Bangladesh. Este esfuerzo constituye un apoyo al programa nacional de inmunización del gobierno de Bangladesh

conocido como EPI, esfuerzo que está siendo llevado a cabo por varias agencias donantes. Cambridge supervisa la planeación, el manejo, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de las actividades del subproyecto en Bangladesh. Asimismo administra un programa de adiestramiento con base en los Estados Unidos para administradores en salud del sector público asociados con el EPI urbano.

El Proyecto PAI en Bangladesh lleva a cabo proveeduría internacional tanto como local. La proveeduría local es manejada por personal local adiestrado por el Coordinador del Proyecto de la sede principal de la CCC, en el procedimiento y las reglamentaciones bajo el Manual 14. El adiestramiento ha incluido:

- desarrollo de especificaciones;
- identificación de proveedores y solicitantes;
- evaluación de licitaciones;
- aprobación;
- pago y manejo del contrato

Las proveedurías internacionales son manejadas por el Coordinador del Proyecto desde la Oficina Central de CCC. Los productos suministrados a la fecha incluyen muebles y equipo de oficina, equipo de computación y accesorios, equipo de adiestramiento, y bicicletas (para los inmunizadores).

Asistencia Técnica y Proveeduría al Proyecto de Recuperación de Costos en Salud, un Proyecto de USAID para la Organización Egipcia de Seguros de Salud (Health Insurance Organization-HIO), Componente Dos. Bajo contrato con USAID, Cambridge asiste al HIO evaluando su actual sistema de computación, y haciendo los preparativos para el que será instalado próximamente, con el fin de ganar mayor conocimiento sobre los factores de recuperación de costos.

La CCC le presta al HIO de Egipto servicios de proveeduría. El especialista en Sistemas de Información Gerencial (SIG), es responsable de elaborar las especificaciones y de identificar el equipo de computación (hardware y software) más adecuado a las necesidades del cliente. El equipo (hardware y software) le es entregado al centro de integración de Cambridge donde los periféricos y el software se instalan y se adecúan al uso específico que el cliente les dará. A todos los sistemas se les practica un tiempo de prueba de 48 horas. La CCC luego empaca y envía los equipos de computación ya probados a Egipto. El personal administrativo de Cambridge en Egipto nacionaliza el equipo a través de aduanas y lo pone en manos de personal calificado para que lo instale.

Las compras hechas bajo este contrato incluyen equipo de computación (hardware) y accesorios, programas (software), equipo de xerox, equipo audiovisual y suministros de oficina. Las compras a la fecha llegan a un total de US\$186,000.

Proyecto de Recuperación de Costos en Salud, Componente Uno, Proyecto de USAID para el Ministerio de Salud (Minsalud), Egipto.

Bajo el Proyecto de Recuperación de Costos en Salud (Cost Recovery for Health Project-CRHP) en Egipto por un período de ocho años y por un valor de 95 millones de dólares, Cambridge está ayudando al Minsalud de Egipto en la administración de clínicas y hospitales en la entrega de servicios básicos de salud a la población.

Cambridge es el responsable de la proveeduría, componente básico del proyecto CRHP, instalación y mantenimiento de una amplia variedad de equipo biomédico. El presupuesto asignado para compras es de ocho millones de dólares.

Cambridge está trabajando junto con el Minsalud y USAID/Cairo con el objeto de llevar a cabo cambios en las políticas de entrega de servicios, convirtiendo una selección de hospitales y clínicas a una base de pago por servicios. Estos hospitales comunitarios de servicios básicos, tienen necesidad de ser renovados y revitalizados en muchas áreas. Nuestro equipo de expertos está mejorando las facilidades locativas y suministrando adiestramiento técnico, adiestramiento en gerencia y manejo interno en el campo de personal, administración hospitalaria y sistemas financieros, con el objeto de mejorar los cuidados y servicios médicos básicos prestados en estas clínicas piloto.

Asistencia Técnica bajo el Proyecto Dinámica de Población para USAID en El Salvador.

Bajo este Proyecto, Cambridge prestó su asistencia técnica en Gerencia General y Financiera, Logística, SIG, y Sistemas Computarizados a varias instituciones del sector público y privado que estaban involucradas en el Programa Nacional de Planificación Familiar en El Salvador. Estas organizaciones incluyeron la Unidad Técnica Administrativa Especial (UTAE), creada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS); el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS); el Hospital de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (Hospital ANTEL); la ADS; y el Ministerio de Planificación (MIPLAN) como la entidad encargada de la formulación de políticas y del apoyo al Programa a nivel oficial. Cambridge realizó la integración de los sistemas computarizados para SIG/Logística/ Mantenimiento para la UTAE, el MSPAS, y otras instituciones participantes. Se les prestó ayuda a las instituciones en gerencia, finanzas, contabilidad y proveeduría.

Diseño del Proyecto Servicios de Salud Familiar para la USAID en El Salvador.

Cambridge diseñó un proyecto para USAID con el fin de incrementar la planificación familiar y los servicios de supervivencia materno-infantil, primordialmente por el sector privado, a las poblaciones rurales y marginales urbanas de alto riesgo en El Salvador. Para el diseño de este Proyecto, Cambridge reunió un grupo de expertos en servicios materno-infantiles, finanzas y economía y comunicación. Los siguientes factores fueron considerados por los miembros del equipo: las restricciones en los recursos institucionales y humanos para la prestación de servicios de planificación familiar y servicios seleccionados de supervivencia materno-infantil, aspectos económicos de los suministros

necesarios para el proyecto propuesto, el estado financiero de las organizaciones de planificación familiar en el país, y consideraciones sociológicas que afectarían la estrategia de comunicación del proyecto. El documento final producido por el equipo fue un "Project Paper" proporcionando una estrategia, una descripción detallada de proyecto, presupuesto, plan de ejecución, plan de monitoreo y guías para evaluación.

Evaluación de la Estructura Administrativa y Financiera de la Asociación Demográfica Salvadoreña. Bajo contrato con USAID, Cambridge evaluó la estructura administrativa y financiera de la ADS, una organización voluntaria privada de planificación familiar. Los aspectos de administración que fueron evaluados incluyen políticas, técnicas, elementos de comunicación entre los varios departamentos y clínicas, planeación, organización, personal y mecanismos de control. Los sistemas financieros fueron revisados para determinar si eran adecuados, si se ceñían a los requisitos de la agencia donante (A.I.D.) y si estaban de acuerdo con las Regulaciones Federales de Adquisiciones (FAR). La revisión incluyó sistemas computarizados generales de Libro Mayor, controles internos, manejo de riesgo, informes financieros, planeación y presupuesto. El informe final de los evaluadores identificó áreas de problema e hizo recomendaciones específicas para su mejoramiento.

Asistencia Técnica en el Diseño de un Sistema de Información Gerencial para el Proyecto de Revitalización del Sistema de Educación de El Salvador. Con fondos de la AID, miembros del personal de Cambridge asistieron al Ministerio de Educación (Mineducación) en el diseño de un SIG que incorpora información actualizada para la toma de decisiones acerca de construcción de escuelas, reconstrucción de escuelas, mantenimiento de escuelas y alternativas en la proveeduría de libros de texto y muebles. El Proyecto diseñó un sistema costo-efectivo y de fácil manejo que puede ser usado tanto para la construcción y la reconstrucción como para las necesidades futuras de Mineducación relacionadas con el registro, inventario, distribución y evaluación.

La CCC ha reunido un personal profesional de 40 individuos que tienen adiestramiento académico avanzado y un recorrido fructuoso en gerencia de proyectos, cuyos esfuerzos se complementan con consultores a corto plazo. Dentro de nuestro personal contamos con seis profesionales con experiencia en proveeduría.

RICHARD ALVAREZ

El Sr. Alvarez, Presidente de Cambridge Consulting Corporation, cuenta con 20 años de experiencia en consultoría en los Estados Unidos y en el exterior. Es experto en gerencia general para los sectores público y privado y tiene considerable experiencia en proyectos de desarrollo internacional, particularmente en las áreas de gerencia general y financiera, SIG, proveeduría y salud pública. Actualmente está encargado del Proyecto de Recuperación de Costos en Salud de Egipto, financiado por USAID, del Subproyecto PAI Urbano en Bangladesh y del Proyecto Servicios de Salud Familiar en El Salvador, ambos también financiados por USAID. Entre las actividades de estos proyectos, están las de Proveeduría, Logística, SIG, IEC y Gerencia General.

GERALD HAWKINS

El Sr. Hawkins tiene 15 años de experiencia en proveeduría, y cuenta con gran habilidad para manejar operaciones de proveeduría. Ha desarrollado actividades de logística y proveeduría para varios proyectos financiados por A.I.D., negociando los precios y organizando envíos de suministros médicos a través de agentes de transporte domésticos y del exterior. Asimismo, ha desarrollado y llevado a cabo un sistema centralizado de proveeduría, control de inventarios y operaciones de mantenimiento.

PAUL LACERTE

El Sr. Lacerte, experto en proveeduría internacional y logística, cuenta con 30 años de experiencia trabajando con A.I.D. en varios países de Africa y Asia. Entre las responsabilidades que ha tenido como experto en proveeduría, el Sr. Lacerte ha empleado y adiestrado personal local en logística y proveeduría, desarrollando planes de proveeduría, monitoreando su ejecución y coordinando la documentación relacionada con los envíos, almacenaje, pedidos e instalación de grandes cantidades de equipos médicos. Ha tenido varios años de experiencia en proyectos de proveeduría de suministros y administrando la logística de los embarques internacionales y nacionalizaciones en aduana. También ha establecido y mantenido un sistema por computadora personal (PC) para seguir los pedidos y envíos utilizando los programas WordPerfect, Lotus 1-2-3 y dBase.

ALEJANDRO MEDINA

Tiene 18 años de experiencia en proveeduría y administración, la mayor parte en Latinoamérica. Ha trabajado directamente para la USAID y ha recibido adiestramiento especializado en reglamentación y proveeduría del Gobierno de los Estados Unidos, y tiene conocimiento profundizado del Manual 11 de A.I.D. y de las FAR (Reglamentaciones Federales para Adquisiciones). Actualmente el Sr. Medina es Asesor en Proveeduría para Cambridge en El Salvador, donde ha desarrollado estrategias y procedimientos para la proveeduría de suministros que van desde vehículos hasta servicios. Ha trabajado como agente de servicios de proveeduría para USAID/El Salvador y como comprador industrial para varias firmas.

JODY SCHUBERT

La Sra. Schubert, Coordinadora de Proyecto en Cambridge, proporciona asistencia técnica en proveeduría al Componente Uno del Proyecto Recuperación de Costos en Salud. Colabora en la proveeduría de equipos y suministros médicos para cinco hospitales bajo dicho Proyecto. La Sra. Schubert tiene un Certificado en Proveeduría de la Administración General de Servicios (GSA).

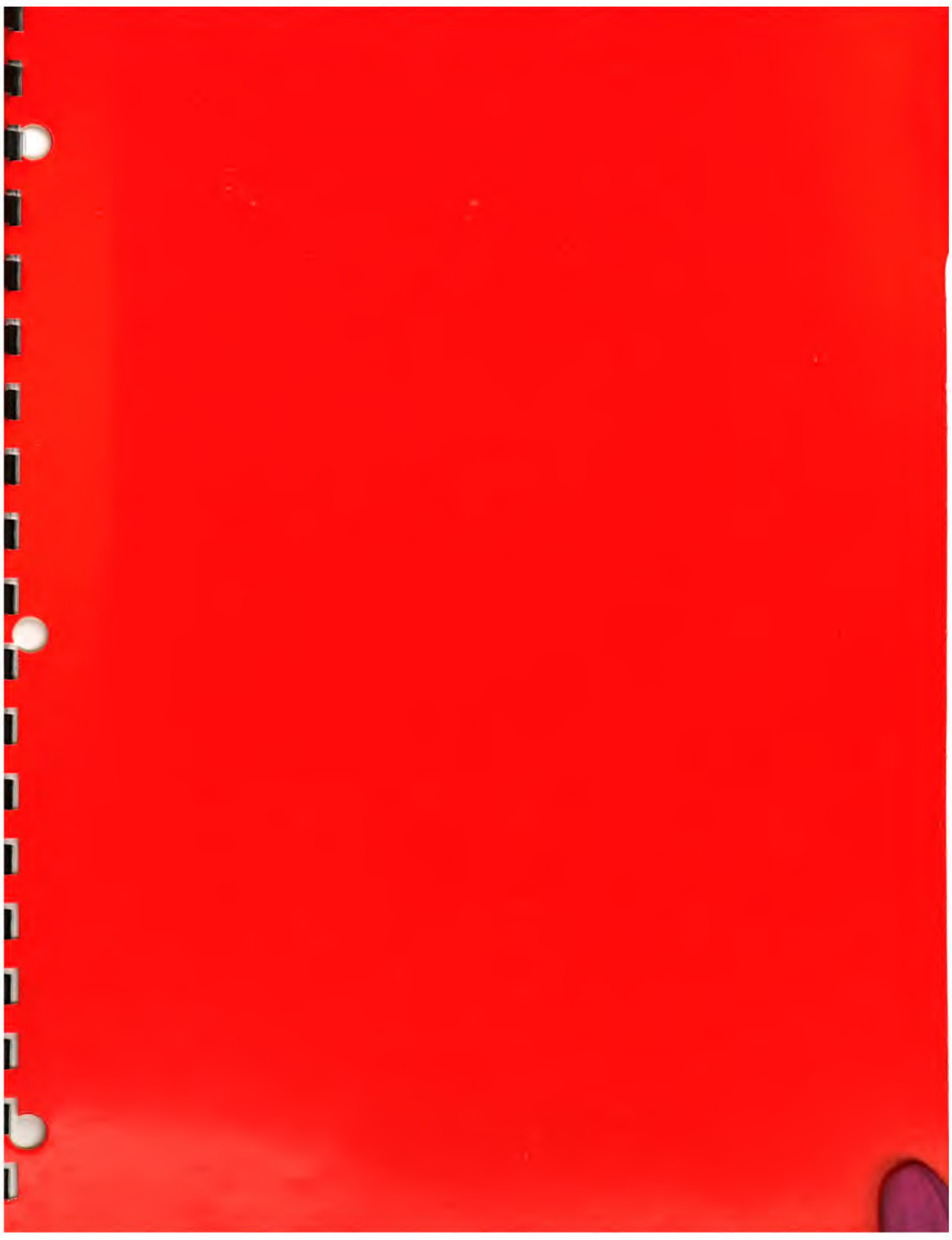
LA RUE SEIMS

En su calidad de coordinadora internacional de proyecto, La Rue Seims es responsable de todas las proveedurías internacionales de pequeña escala para el Proyecto Servicios de Salud Familiar en El Salvador y el Subproyecto de Inmunización Urbana en Bangladesh. La Sra. Seims tiene 10 años de experiencia prestando asistencia técnica a proyectos de A.I.D. en América Latina, Africa y Asia. Tiene un Certificado en Proveeduría de la Administración General de Servicios (GSA).

El éxito de la asistencia en proveeduría depende de muchas habilidades gerenciales, tales como la práctica en organización, administración, finanzas y manejo de contabilidad. Con el fin de dar respuesta a las necesidades especiales de los clientes, tanto del sector público como privado, Cambridge ha utilizado técnicas gerenciales tradicionales y ha desarrollado mecanismos innovativos de investigación y evaluación, mercadeo y en el diseño de SIG. Nuestra firma ha demostrado una habilidad única para adaptar la experiencia y las técnicas desarrolladas en el sector privado a las necesidades de los clientes del sector público. Ha logrado una excelente trayectoria de respuestas rápidas y manejo a largo plazo de proyectos, siendo su desempeño de un ciento por ciento de éxito en el cumplimiento de todos los proyectos, de acuerdo a sus respectivos contratos.

La técnica gerencial usada por Cambridge ha tenido éxito en el cumplimiento de tareas específicas, en base a una planificación detallada de cada programa. Para cada proyecto se desarrolla un plan de trabajo para confirmar los acuerdos, presentar las opciones, y esbozar los mecanismos técnicos y administrativos. Una parte integral de tales planes, la constituye un presupuesto detallado que toma en consideración estimaciones de itinerario y personal necesario, basado en un desglose del trabajo o estructura de la labor, como también otros costos imprevistos del proyecto. Este proceso cuidadoso de planeación de las actividades tanto del programa como de sus costos, resulta en productos de alta calidad.







APENDICE C

ANNEXOS DE PROVEEDURIA



ADVERTISEMENT & SOLICITATION
EXHIBIT I



AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D.C. 20523

September 30, 1991

LaRue K. Seims
Cambridge Consulting Corp.
1893 Preston White Dr.
Suite 110
Reston, VA 22091


Dear Ms. Seims:

This is to inform you that the advertisement for El Salvador is appearing in A.I.D. Procurement Information Bulletin 91-48, dated October 4, 1991. We forwarded the information to OP/PS/SUP on September 26, 1991 to be advertised in the Commerce Business Daily. Please do not send duplicate notice to CBD.

Please advise us when an award has been made for this transaction, so that we may advertise it in a future Procurement Information Bulletin. Award information should contain the following: awarder, awardee, award amount, award date, and commodity.

Enclosed is a copy of the Bulletin. If we can be of any assistance, please do not hesitate to contact our office.

Sincerely,


Sharon M. Speller
Programs Operation Assistant

Enclosure: a/s





P.I. BULLETIN NO

91-48

DATE

10/4/91

MAIL

R,T,W

OFFICE OF PROCUREMENT, COMMODITY SUPPORT DIVISION

Washington, DC 20523
Area Code 703 875- 1345

- ITEM ONE - MULTI-CHANNEL AND 3-PHASE MEASURING INSTRUMENTS.....EGYPT
- ITEM TWO - MOTOR VEHICLES AND SPARE PARTS.....EGYPT
- ITEM THREE - BICYCLES.....PAKISTAN
- ITEM FOUR - AWARD NOTICE.....EGYPT

ITEM TWO

Country: El Salvador
 Authority: A.I.D. Project 0308
 Source/Origin: A.I.D. Geographic Code 000 (U.S. Only)
 IFB No.: SOL ES 0002
 Purchasing Agent: Cambridge Consulting Corp.
 1893 Preston White Dr., Suite 110
 Reston, VA 22091
 Attn: LaRue K. Seims

Commodity: MOTOR VEHICLES AND SPARE PARTS - 23 UTILITY VEHICLES, 4 NINE-PASSENGER VANS AND 3 FIVE-PASSENGER VANS

Issuance Date: October 9, 1991
 Bid Deadline: November 15, 1991

NOTE: Offerors should note that procurement will be restricted to responsible vendors who are able to demonstrate experience selling and servicing the particular type of equipment. Local representation and local warranty service capability in El Salvador will be requested. Offerors should be either manufacturers or authorized representatives of the manufacturer. Copies of the bid may be obtained by written or fax request to Cambridge Consulting Corp. at the above address. Fax number: 703-620-1914.
TELEPHONE REQUESTS WILL NOT BE HONORED.

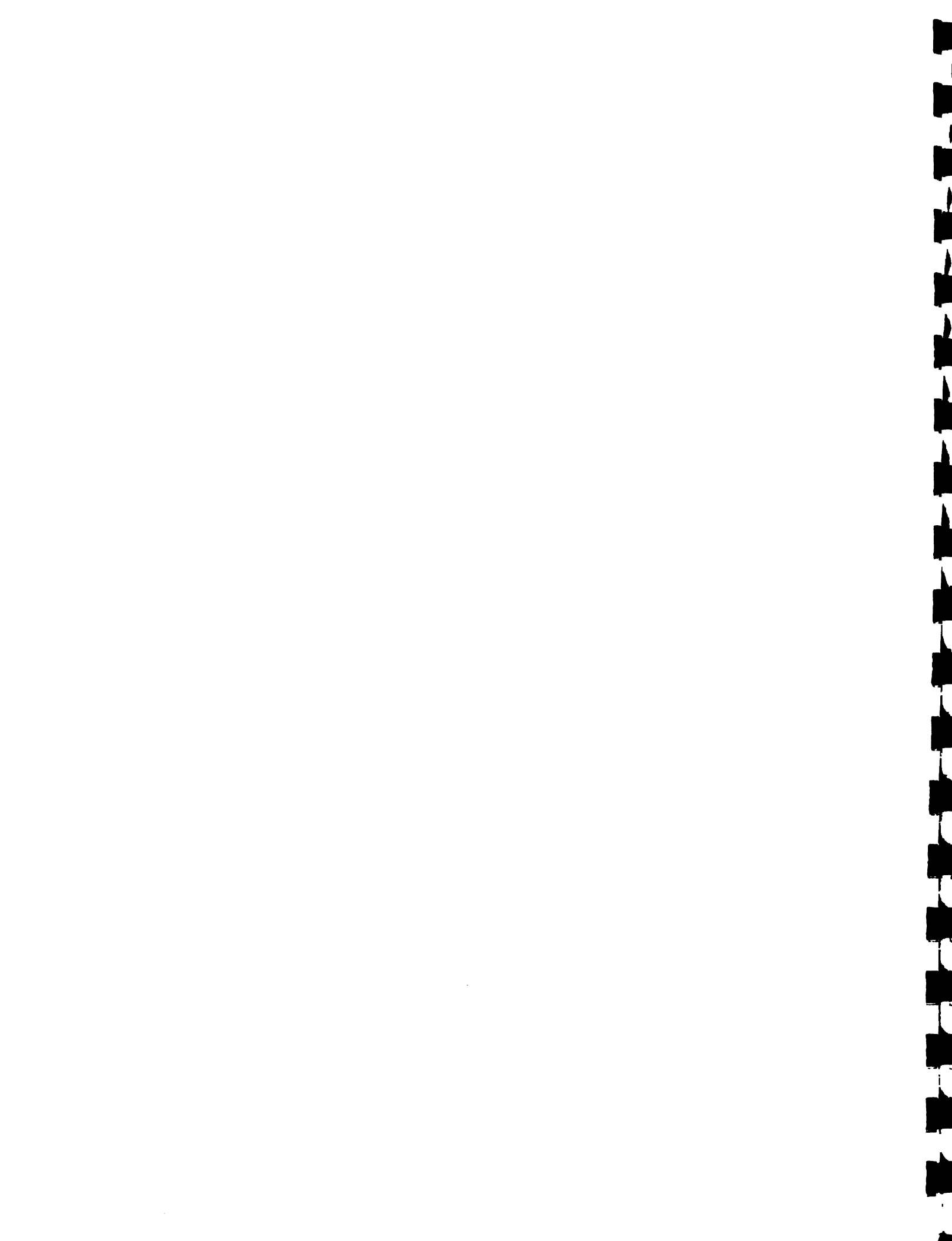
The Government of El Salvador and the Agency for International Development encourage and welcome in this activity the participation, to the fullest extent possible, of minorities and women both as individuals and as members of the contracting and sub-contracting firms. In this respect, it is anticipated that the prime contractor will make every effort possible to identify and make maximum practical use of such personnel and firms.

23 Ground Effect Vehicles, Motor Vehicles, Trailers, and Cycles

Cambridge Consulting Corporation, 1893 Preston White Drive,
Suite 110, Reston, VA 22091

23 - MOTOR VEHICLES AND SPARE PARTS SOL SOL ES 0002 DUE 111591
POC Contact Point, La Rue K. Seims, (703) 620-1911 Cambridge Consulting Corporation a
USAID Contractor, for the Family Health Services Project in El Salvador, is soliciting pro-
posals from U.S. firms to provide twenty-three (23) utility vehicles, four (4) nine-passen-
ger vans and three (3) five-passenger vans. Vehicles and spare parts must be manufac-
tured in the United States with the source of supply being the United States per USAID
geographic code 000. The buyer wishes to maximize competition to the greatest practical
extent and encourages the participation of all qualified firms. However, offerors should
note that procurement will be restricted to responsible vendors who are able to demon-
strate experience selling and servicing the particular type of equipment. Local representa-
tion and local warranty service capability in El Salvador will be required. Offerors should
be either manufacturers or authorized representatives of the manufacturer. RFP No. ES
002 will be available o/a 10/09/91. Requests shall be in writing to Cambridge Consulting
Corporation, 1893 Preston White Drive, Suite 110, Reston, VA 22091, Attn: La Rue K.
Seims, Fax No. (703) 620-1914. (0265)

**REQUEST FOR PROPOSAL
EXHIBIT II**



October 9, 1991

INSIDE ADDRESS

Dear X:

Subject: Request for Proposals No. SOL - ES - 0002,
(Vehicles)

Cambridge Consulting Corporation, acting on behalf of the Agency for International Development, is soliciting proposals from qualified U.S. organizations interested in providing the supplies described in Section C of this Request for Proposals, for the Family Health Services Project, in El Salvador, A.I.D. Project Number 519-0363.

This project is an official project of the United States Government financed by the Agency for International Development and is subject to all applicable A.I.D. and U.S. Federal Government Procurement Regulations.

Proposals must be received no later than 4 p.m. local time on November 25, 1991. All proposals, and modifications thereof, should be submitted with the name and address of the offeror and Request for Proposal Number inscribed thereon, to:

Mailing Address: Cambridge Consulting Corporation
Apartamento 41, 4o. Nivel Edificio "C"
Condominio Centro Roosevelt, 51 Ave. Sur
San Salvador, El Salvador

If hand carried: Cambridge Consulting Corporation
Apartamento 41, 4o. Nivel Edificio "C"
Condominio Centro Roosevelt, 51 Ave. Sur
San Salvador, El Salvador

Evaluation and ranking of proposals will be done in El Salvador by a panel. It is contemplated that a contract will be awarded to that responsible offeror whose proposal will be most advantageous to the Asociación Demográfica Salvadoreña price and

other factors considered. It is anticipated that evaluation and award will be based on individual line items, with a possibility of multiple awards, but not more than one (1) contract per line item. Although the intent is to enter into discussions with those firms most highly ranked following evaluation of proposals, Cambridge Consulting Corporation reserves the right to award without discussions. Proposals should be submitted initially on the most favorable terms, from a price and technical standpoint, which the offeror can submit to Cambridge Consulting Corporation. Please provide current and stand alone prices for all items specified.

Issuance of this solicitation does not constitute an award commitment on the part of the Cambridge Consulting Corporation nor does it commit Cambridge Consulting Corporation to pay for the costs incurred in the submission of a proposal. Further, Cambridge Consulting Corporation reserves the right to reject any or all proposals received and to negotiate separately with an offeror, if such action is considered to be in the best interest of the Asociación Demográfica Salvadoreña.

Telegraphic proposals or telegraphic notices of intent to propose are not authorized for this requirement and will not be accepted.

Any explanation desired by an offeror regarding the meaning or interpretation of the solicitation must be requested in writing and with sufficient time allowed for a reply to reach offerors before submission of their offers. Inquiries may be made by commercial fax to the undersigned through Fax No. (503) 244088. Oral explanations or instructions given before the award of the contract will not be binding. Any additional information given to a prospective offeror will be considered an amendment of the solicitation and will be provided to all other prospective offerors, if such information is determined to be necessary to offerors in submittal of proposals or if the lack of such information would be prejudicial to uninformed offerors.

Any questions concerning this Request for Proposal should be addressed to the undersigned at the address or fax number indicated in this letter. Offerors should retain for their records copies of any and all enclosures which accompany their proposals.

Sincerely yours,

José Alejandro Medina
Procurement Advisor



SECTION A

SOLICITATION & OFFER

1. SOLICITATION #: SOL ES 0002		2. <input checked="" type="checkbox"/> ADVERTISED <input type="checkbox"/> NEGOTIATED	3. DATE: October 9, 1991 REQUISITION NO.
4. ISSUED BY (ADDRESS OFFER TO): Cambridge Consulting Corporation Apartamento 41, 4o. Nivel Edificio "C" Condominio Centrol Roosevelt, 51 Ave. Sur San Salvador, El Salvador		5A. FOR INFORMATION CALL: Alejandro Medina 5B. TELEPHONE NO.: (503) 714786; (503) 714806	
6. REQUESTED FROM:		7. SEALED OFFERS IN ORIGINAL AND TWO (2) COPIES WILL BE RECEIVED UNTIL <u>4:00 p.m.</u> (HOUR) LOCAL TIME <u>9/25/91</u> AT THE PLACE SPECIFIED. (DATE)	

NOTE: IN ADVERTISED SOLICITATIONS "OFFER" AND "OFFEROR" MEAN "BID" AND "BIDDER"

8. TABLE OF CONTENTS

PART I - THE SCHEDULE		PART II - CONTRACT CLAUSES	
<input checked="" type="checkbox"/> A	SOLICITATION / CONTRACT FORM	<input checked="" type="checkbox"/> I	CONTRACT CLAUSES
<input checked="" type="checkbox"/> B	SUPPLIES OR SERVICES AND PRICES/COSTS	PART III - LIST OF DOCUMENTS, EXHIBITS AND OTHER ATTACH	
<input checked="" type="checkbox"/> C	DESCRIPTION/SPECS./WORK STATEMENT	<input checked="" type="checkbox"/> J	LIST OF ATTACHMENTS
<input checked="" type="checkbox"/> D	PACKING AND MARKING	PART IV - REPRESENTATIONS AND INSTRUCTIONS	
<input checked="" type="checkbox"/> E	INSPECTION AND ACCEPTANCE	<input checked="" type="checkbox"/> K	REPRESENTATIONS, CERTIFICATIONS AND OTHER STATEMENTS OF OFFERORS
<input checked="" type="checkbox"/> F	DELIVERIES OR PERFORMANCE	<input checked="" type="checkbox"/> L	INSTRS. CCNDS. AND NOTICES TO OFFER
<input checked="" type="checkbox"/> G	CONTRACT ADMINISTRATION DATA	<input checked="" type="checkbox"/> M	EVALUATION FACTORS FOR AWARD
<input checked="" type="checkbox"/> H	SPECIAL CONTRACT REQUIREMENTS		

OFFER (MUST BE FULLY COMPLETED BY OFFEROR)

9. IN COMPLIANCE WITH THE ABOVE, THE UNDERSIGNED AGREES, IF THIS OFFER IS ACCEPTED WITHIN _____ CALENDAR DAYS (60 CALENDAR DAYS UNLESS A DIFFERENT PERIOD INSERTED BY THE OFFEROR) FROM THE DATE FOR RECEIPT OF OFFERS SPECIFIED ABOVE, TO FURNISH ANY OR ALL ITEMS UPON WHICH PRICES ARE OFFERED AT THE PRICE SET OPPOSITE EACH ITEM, DELIVERED AT THE DESIGNATED POINT(S), WITHIN THE TIME SPECIFIED IN THE SCHEDULE.

10. DISCOUNT FOR PROMPT PAYMENT	10 CALENDAR DAYS	20 CALENDAR DAYS	30 CALENDAR DAYS	_____ CALENDAR DAYS
	%	%	%	%
11. ACKNOWLEDGMENT OF AMENDMENTS	AMENDMENT NO.	DATE	AMENDMENT NO.	DATE

12. NAME & ADDRESS OF OFFEROR	13. NAME & TITLE OF PERSON AUTHORIZED TO SIGN OFFER:
-------------------------------	--

14. TELEPHONE NO.	15. SIGNATURE	OFFER DATE
-------------------	---------------	------------



**EVALUATION CRITERIA
EXHIBIT III**



SECTION M

EVALUATION FACTORS FOR AWARDS

M.1. EVALUATION

All proposals shall be evaluated to determine whether they meet the minimum requirements. This determination will be made based on the Description/Specification/Statement of Work in Section C of this RFP.

M.2. AWARD

Award will be made to the lowest, responsive, responsible offeror for delivery of supplies, services, and equipment ex-warehouse, Central Customs Warehouse, El Salvador.

SECTION C

DESCRIPTION/SPECIFICATION/WORK STATEMENT

C.1. DESCRIPTION OF REQUIREMENTS

Cambridge Consulting Corporation, ("Contracting Agency"), of the Family Health Services Project in El Salvador, is soliciting proposals from qualified suppliers to provide thirty multi-purpose and utility vehicles, all four-door, four-wheel-drive, with diesel engines as follows:

Twenty-three (23) medium-sized 5 passenger;
Four (4) full-sized 9 passenger;
Three (3) full-sized 6 passenger.

All vehicles shall be new, left-hand drive, export models with speedometer (in km/hour) and odometer (in km). Models must include all standard equipment including wheel wrench and jack along with five full-size, heavy duty, off-road, bias-ply tires (preferred). Standard interiors and exteriors are required including non-metallic neutral colored paint in beige (preferred), white, or light grey. Seat belts shall be provided for all passenger seats. Brakes shall be power-assisted with discs (front), drums (rear).

Instruction manuals and maintenance schedules shall be provided in both English and Spanish. Service and parts manuals shall likewise be provided in English and Spanish in the following quantities:

two (2) in each language for the seven full-size vehicles
five (5) in each language for the twenty-three medium-sized vehicles.

ADDITIONAL SPECIFICATIONS

ITEM 1. 23 medium-sized 5 passenger utility units

Model Year: 1992
Wheelbase: 2573 mm (min), 101.4 in,
Engine: 2.1 liter (min) 128 in 3 turbocharger diesel,
Drive train: 2 speed transfer case, 5-speed manual transmission with floor-mounted shift,
Tires: Qty. 5, off-road, heavy duty, tubeless (bias-ply preferred), 195 x 15 (min), 15 x 6 inch rims (min),
Fuel Capacity: 73 liters (20 gal) min with locking cap,
Steering: Power-assisted,
Gauges: As per standard equipment.
Protection Plates: Front suspension, fuel tank, transfer case.

ITEM 2 4 full-sized 9 passenger multi-purpose units

Model Year: 1991
Wheelbase: 3289 mm (min), 129.5 in,
Engine: 6.2 liter (min) 379 in 3 naturally-aspirated
 diesel,
Drive train: 2 speed transfer case, 4-speed automatic
 transmission with column-mounted shift,
Tires: Qty. 5, off-road, heavy duty, tubeless (bias-
 ply preferred), 235 x 16 (min), 16 inch rims
 (min),
Fuel Capacity: 117 liters (31 gal) min with locking cap,
Steering: Power-assisted,
Gauges: As per standard equipment
Protection Plates: Front suspension, fuel tank, transfer
 case.
Seats: Three bench, vinyl

ITEM 3. 3 medium-sized 6 passenger multi-purpose units

Model Year: 1991
Wheelbase: 3289 mm (min), 129.5 in,
Engine: 6.2 liter (min) 379 in 3 naturally-aspirated
 diesel,
Drive train: 2 speed transfer case, 4-speed manual
 transmission with column-mounted shift,
Tires: Qty. 5, off-road, heavy duty, tubeless (bias-
 ply preferred), 235 x 16 (min), 16 inch rims
 (min),
Fuel Capacity: 117 liters (31 gal) min with locking cap,
Steering: Power-assisted,
Gauges: As per standard equipment
Protection Plates: Front suspension, fuel tank, transfer
 case.
Seats: Two bench, vinyl

NOTE: The offeror is to propose a list of spare parts for each vehicle being offered, to a total value of approximately 10% of the total ex-factory purchase price of the vehicle. Each line item is to be identified separately by both part description and part number and must show both unit and extended prices. The vehicles will be operated in El Salvador over rough roads in a hot and humid climate. The parts list should be proposed accordingly, with special attention given to filters, batteries, headlamps, suspension and other areas subject to increased wear resulting from the Salvadoran driving environment. Vehicles and spare parts must be manufactured in the United States with the source of supply being the United States per A.I.D. geographic code 000.

C.3. PRE-DELIVERY INSPECTION, STANDARD EXPORT WARRANTY AND AUTHORIZED LOCAL DEALER(S)

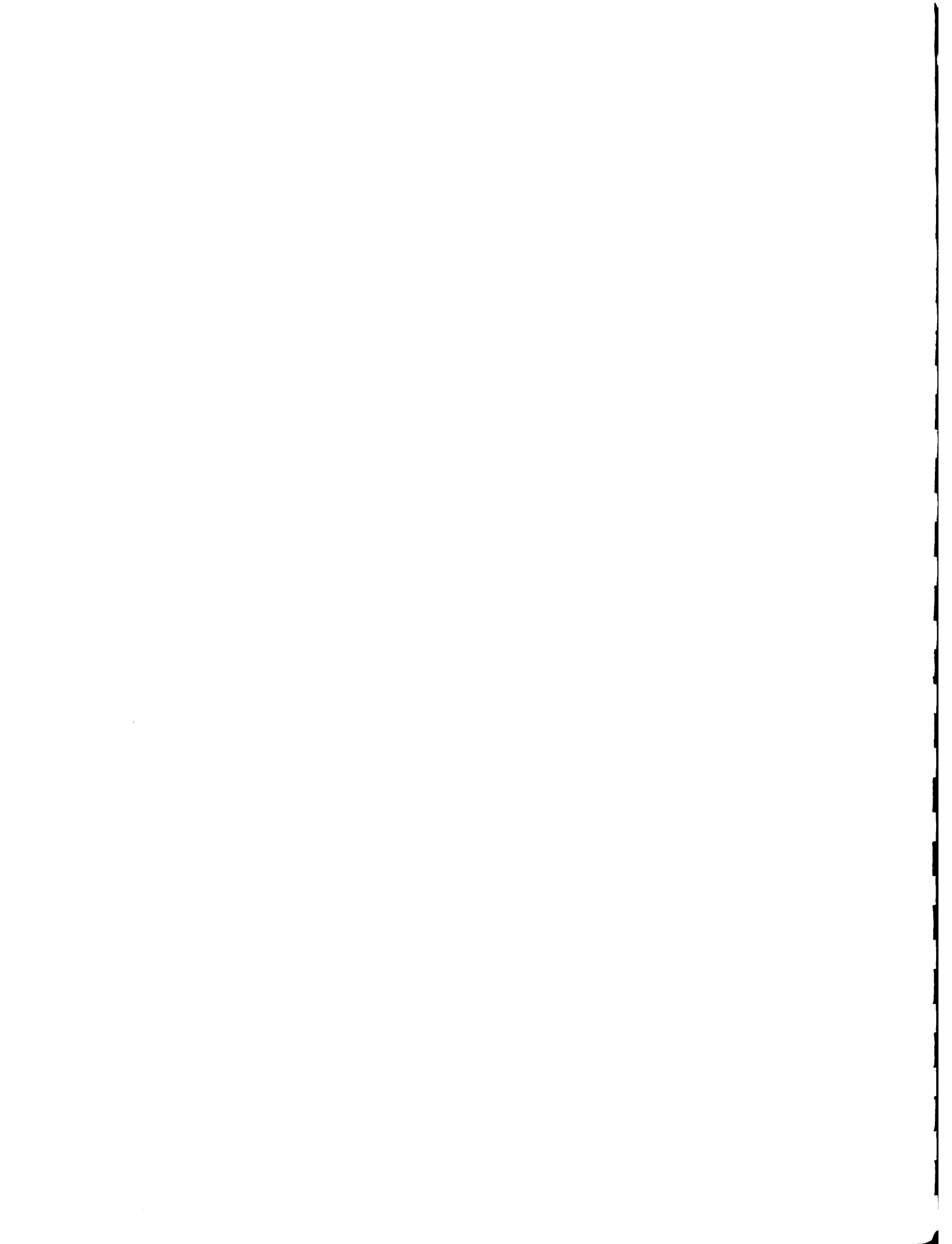
Your offer must be accompanied by a letter from the manufacturer identifying a local dealer in El Salvador who will be responsible for providing pre-delivery inspection (PDI) services. In addition, your offer must include a complete list of the names, addresses and telephone numbers of authorized dealer(s) who will provide warranty service. Your offer must certify that full PDI and warranty service is included in your proposal and that the local dealer(s) in El Salvador will provide such PDI and warranty service at no additional cost over and above the vehicle purchase price. At a minimum, your offer must include all standard PDI and warranty services provided by the manufacturer for international sales. Your offer must include a detailed list of PDI services and warranty coverage. The Contractor shall further insure that the manufacturer's standard warranty for these supplies is extended to the consignee under this contract and that warranty shall survive not withstanding the fact that the supplies may have been inspected, accepted, and payment made thereof by the appropriate disbursement office.

C.4. CUSTOMS CLEARANCE AND DUTIES

The clearance from customs, any clearance charges, custom duty, or import documents required for the supplies to be delivered hereunder, will be arranged by the consignee. If any item delivered under this contract must be returned to the manufacturer for repair/replacement, the export documentation and shipment will be arranged by the consignee.

.....End of Section C.....

**USAID CONTRACT AUTHORIZATION
EXHIBIT IV**



AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
UNITED STATES OF AMERICA A. I. D. MISSION
TO EL SALVADOR
C/O AMERICAN EMBASSY.
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.

30 de Enero de 1992

Lic. Jorge Hernández Isussi
Director Ejecutivo
Asociación Demográfica Salvadoreña
Presente.

Estimado Licenciado Hernández Isussi:

Acusamos recibo de su nota DE 146-363-91, del 20 de diciembre de 1991, en la que remite copia de la solicitud de propuestas, la evaluación técnica de las ofertas presentadas, actas para la adjudicación y borrador del contrato que se firmará entre Cambridge Consulting Corporation y Sargent International Inc., para el suministro de 23 vehículos tipo jeep. Asimismo, solicita a la USAID la aprobación del proceso efectuado y la anuencia para proceder a la firma del contrato para el suministro de los vehículos antes mencionados.

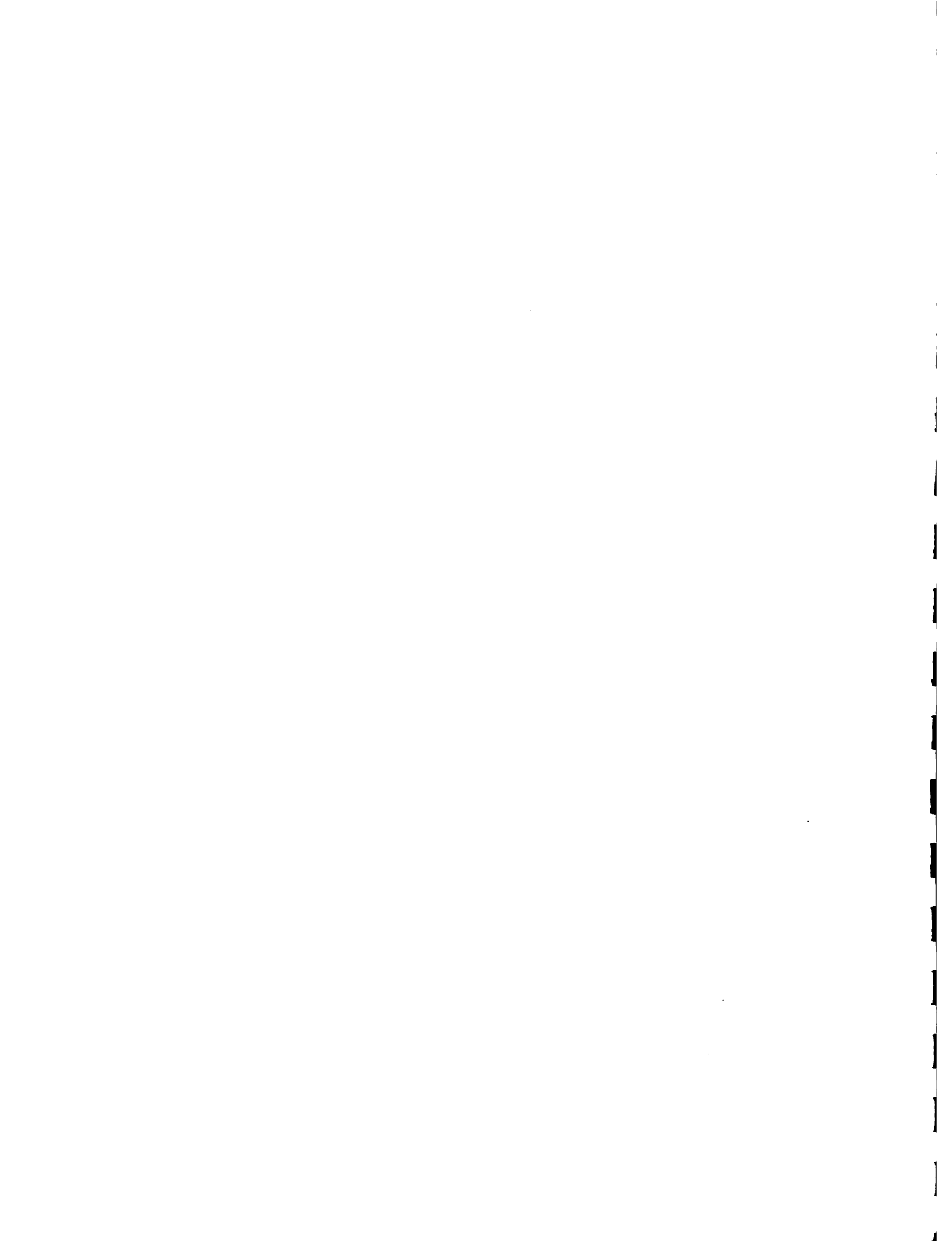
Hemos revisado su solicitud y la documentación presentada, encontrando que cumplen con las regulaciones del Convenio de Cooperación No. 519-0363-A-00-0408-00, Proyecto de Servicios de Salud Familiar. Por lo que, la USAID aprueba el proceso efectuado y da su anuencia para que Cambridge Consulting Corporation proceda a firmar con Sargent International Inc. el contrato para el suministro de 23 vehículos tipo jeep, por un monto de \$419,060.00, con las observaciones del Oficial de Contratos de la USAID que se adjuntan a esta carta.

Sin más sobre este particular, nos suscribimos de usted atentamente.

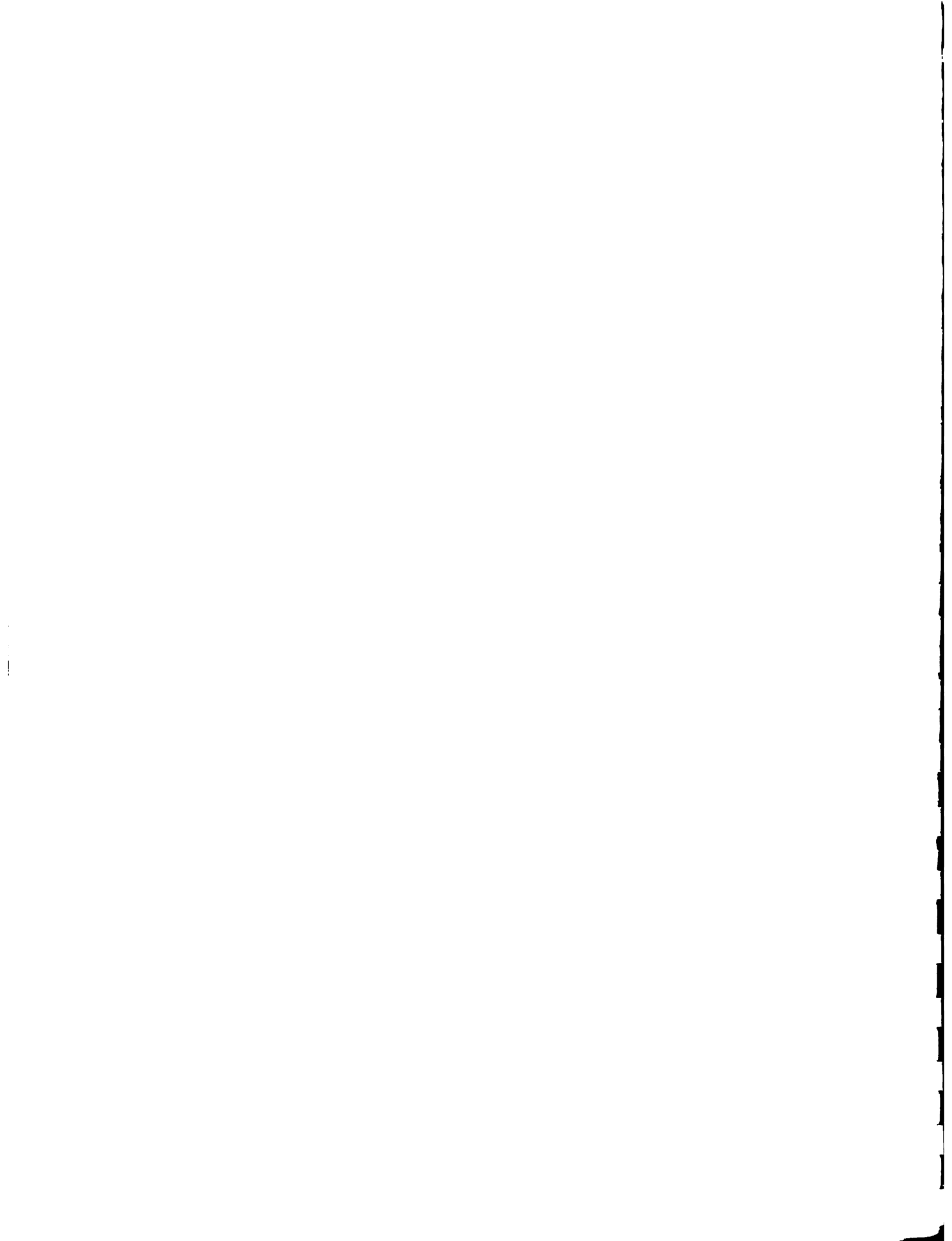


Richard L. Thornton
Director
Oficina de Salud,
Población y Nutrición

cc.: Richard Alvarez, Presidente, Cambridge Consulting Corporation



**AWARD/CONTRACT
EXHIBIT V**





AWARD/CONTRACT

PAGE 1

CONTRACT NO. E592-0003		EFFECTIVE DATE 02/20/92	REQUISITION ADS - 519-0363
CAMBRIDGE CONSULTING CORPORATION (C.C.C.) 1893 PRESTON WHITE DRIVE, SUITE 110 RESTON, VA 22091 PHONE: (703) 620-1911 FAX : (703) 620-1914		CONSIGNEE Asociación Demográfica Salvadoreña 65a Ave. Sur y Ave. Olímpica #192 San Salvador, El Salvador	
NAME AND ADDRESS OF CONTRACTOR Sargent International, Inc. 1900 Glades Road Boca Raton, FL 33431 Attn: M. T. Makowsky		DELIVERY Ex-Warehouse, San Salvador <input type="checkbox"/> FOB ORIGIN <input checked="" type="checkbox"/> OTHER	
		PAYMENT WILL BE MADE BY Letter of Commitment from AID	
SHIP TO / MARK FOR Asociación Demográfica Salvadoreña 65a Ave. Sur y Ave. Olímpica #192 San Salvador, El Salvador Project: 519-0363		ACCOUNTING DATA Project 519-0363	
		DISCOUNT FOR PROMPT PAYMENT N/A	

ITEM	SUPPLIES/ SERVICES	QUANTITY ORDERED	UNIT	UNIT PRICE	AMOUNT
	The contractor will provide 23 vehicles Jeep 1992 model Cherokee as per Section "C" of this contract for a total amount of Note: Payment shall be made by Letter of Commitment				\$419,060.-

TOTAL AMOUNT OF CONTRACT \$ 419,060.-

TABLE OF CONTENTS

<input checked="" type="checkbox"/>	A	SOLICITATION / CONTRACT FORM	<input checked="" type="checkbox"/>	G	CONTRACT ADMINISTRATION DATA
<input checked="" type="checkbox"/>	B	SUPPLIES OR SERVICES AND PRICES/COSTS	<input checked="" type="checkbox"/>	H	SPECIAL CONTRACT REQUIREMENTS
<input checked="" type="checkbox"/>	C	DESCRIPTION/SPECS./WORK STATEMENT	<input checked="" type="checkbox"/>	I	CONTRACT CLAUSES
<input checked="" type="checkbox"/>	D	PACKING AND MARKING		J	LIST OF ATTACHMENTS
<input checked="" type="checkbox"/>	E	INSPECTION AND ACCEPTANCE		J1	ATTACHMENT
<input checked="" type="checkbox"/>	F	DELIVERIES OR PERFORMANCE		J2	ATTACHMENT

NAME AND TITLE OF SIGNER M.T. Makowsky/President	NAME OF AUTHORIZED OFFICER Richard Alvarez
---	---

NAME OF CONTRACTOR	DATE SIGNED	CAMBRIDGE CONSULTING CORPORATION	DATE SIGNED
BY <i>Makowsky</i>	2-20-92	BY <i>Richard Alvarez</i>	2/21/92



AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
UNITED STATES OF AMERICA A. I. D. MISSION
TO EL SALVADOR
C/O AMERICAN EMBASSY.
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.

March 20, 1992

Sargent International, Inc.
1900 Glades Road
Boca Raton, Florida 33431
USA

Attn.: Mr. M. T. Makowsky, President

RE: A.I.D. Letter of Commitment No. LCOM-519-0363-0003
Value: \$419,060.00

Gentlemen:

1. At the request of Cambridge Consulting Corporation (hereinafter Cambridge), the Administrator, Agency for International Development (hereinafter A.I.D.), acting for the United States of America, hereby guarantees, subject to compliance with conditions hereinafter set forth, to make payment to SARGENT INTERNATIONAL, INC. in an amount not to exceed a total of U.S. \$419,060.00 to cover the U.S. dollar costs of the contract between you and Cambridge acting through A.I.D. to cover commodities described in paragraph 6 below.
2. Payments shall be made hereunder upon compliance with the terms cited in the contract signal by the legal representative of SARGENT INTERNATIONAL, INC. and the documentation requirements set forth in paragraph 3 below, in accordance with Section G of the contract. Upon receipt of the required documentation, it will be reviewed and approved by the USAID Project Officer and the Controller, then the USAID Mission to El Salvador will arrange for payment to be made by a U.S. Treasury check payable to SARGENT INTERNATIONAL, INC. and mailed directly to you.

The payments will be made as follows:

(a) If all goods called by the contract are sent in a single full shipment, the supplier may request one payment in an amount up to 85% of the contract value, upon the supplier's written request accompanied by all documentation required in paragraph 3. below, except for the Certificate of Acceptance from Cambridge and Certificate from the carrier or the consignee. One final payment of all remaining amounts will be made upon presentation of the Certificate of Acceptance from Cambridge and Certificate from the carrier or the consignee.

(b) If the goods called for by the contract are sent in partial shipments, the supplier may request partial payment in an amount corresponding to the goods shipped, upon delivery and acceptance of the goods, and upon presentation of all documentation required by paragraph 3. below. No more than two partial shipments and corresponding partial payments are allowed.

(c) If, 30 days after delivery of all goods called for the contract, Cambridge has not issue the Certificate of Acceptance or has not provided to AID a valid reason for withholding payment, AID may proceed with the payment of any remaining amounts due to the supplier.

3. The following documentation must be received by the Office of the Controller, USAID Mission to El Salvador, APO Miami, Florida 34023 before payment can be made:

(a) One copy of the Bid/Award/Contract.

(b) Public Voucher SF 1034, in original and three copies prepared by the supplier, or by a bank as assignee or as agent for or in behalf of the supplier, and citing this Letter of Commitment number.

(c) One copy of the supplier invoice showing the name and address of the contracting agency, the quantity and description of each item shipped, the total gross sales price, the sales price for each item, all required certifications showing a true signature, and the delivery terms.

(d) One manually signed original and one copy of the supplier's Certificate and Agreement with the Agency for International Development for Project Commodities, Form AID 1450-4, executed in accordance with the instructions thereon by the supplier of the commodity for the cost of the commodities included in the invoice, and by the carrier for the cost of the ocean transportation.

(e) Bill of Lading in two copies, showing name of vessel, port of entry into El Salvador, invoice and packing list numbers, and total amount of freight charges clearly marked "prepaid".

(f) Packing list in one copy.

(g) Certificate of inspection in one copy, duly executed, certifying that the items prepared for shipment are in strict conformity with the specifications stated in the contract.

(h) Certification duly executed that the full set of original ocean bill of lading, original invoice, and packing list have been forwarded to the consignee.

(i) Certificate from the carrier or the consignee, stating that the commodities have been unloaded at the Central Customs, San Salvador, El Salvador, C.A. (ex-warehouse).

(j) Certificate of acceptance from Cambridge Consulting Corporation stating that the commodities have been received and accepted in compliance with the contract.

4. **Authorized Area of Source:** The authorized area of source of procurement of commodities hereunder is the United States geographic code 000. Ocean transportation costs will be financed only on vessels under the flag registry of the U.S. or as A.I.D. may otherwise agree in writing. If no eligible vessel is available you should contact the AID Transportation Support Division, phone (703) 875-1045 or Telex 249-766 (COMUR) for consultation and assistance in obtaining a transportation source waiver.
5. You shall send a nonnegotiable rated Ocean Bill(s) of Lading applicable to each invoice to the Office of Commodity Management, Transportation Support Division, Agency for International Development, Washington, D.C. 20523 for commodities shipped on an ocean vessel, regardless of whether AID finances the freight. You shall certify on each invoice requesting payment for commodities that you have sent the Bill(s) of Lading as required. You are also required to send such Bill(s) of Lading to the Maritime Administration, Division of National Cargo, 400 Seventh Street, S.W. Washington, D.C. 20590.
6. The commodities eligible for financing hereunder are: Twenty-three (23) medium size 5 passenger vehicles, Jeep 1992 model Cherokee, as fully specified in Section C of the contract signed between Sargent International, Inc. and Cambridge, for total payment not to exceed \$419,060.00.
7. **Delivery Terms:** The commodities under this contract shall be delivered ex-warehouse, Customs Warehouse, San Salvador, El Salvador within 90 days after the day of receipt of written notice of contract signature. The consignee of the shipment will be Asociación Demográfica Salvadoreña, 65 Avenida Sur y Avenida Olímpica No. 192, San Salvador, El Salvador, C. A.
8. **Expiration:** All goods must be delivered hereunder on or before May 22, 1992 and all requests for payment supported by the required documentation must be received by USAID/El Salvador not later than June 22, 1992. USAID may, at its option, agree to extend the above expiration dates for a period not to exceed 30 days, without issuance of an amendment to this Letter of Commitment.
9. **Amendments:** Payment hereunder is contingent upon written approval by A.I.D. of any amendment of the Contract being financed hereunder negotiated after the effective date of the Contract. Approval by A.I.D. will be indicated only by the issuance of an amendment to this Letter of Commitment.
10. **Assignment:** Funds due or to become due from A.I.D. under this Letter of Commitment may be assigned only in accordance with the provisions of the Assignment of Claims Act of 1940 (31 U.S.C. Section 205, 41 U.S.C. Section 15).

11. Pursuant to authority granted to A.I.D. under Section 640A(B) of the Foreign Assistance Act of 1961, as amended by Section 302(f) of the Foreign Assistance Act of 1968 (22 U.S.C. Section 2399(b)), A.I.D. may deduct from and set off against payment specified in paragraph 1 above any amounts owed by you to A.I.D. and covered by A.I.D. bills for collections.

12. All communications regarding this Letter of Commitment shall be addressed to:

Mail Address:

Office of the Controller
USAID Mission to El Salvador
APO Miami, Florida 34023

Physical Address:

Oficina del Contralor
AID/El Salvador
Torre M Olimpica, frente Plaza Perú
Avenida Olimpica
San Salvador, El Salvador, C.A.

Telex 20648 USAID SAL

Fax (503)98-0685


Phone (503)98-1666

13. Acceptance: This Letter of Commitment shall become effective upon your acceptance of the terms and conditions set forth above, which acceptance shall be indicated by your signing and returning the enclosed copy hereof to the address indicated in paragraph 12 above.

Sincerely yours,

Administrator, Agency for
International Development
Under Foreign Assistance
Act of 1961, as amended

By:


Douglas Arnold, Controller
USAID Mission to El Salvador
(Authorized Representative)

Name of Contractor/Supplier

SARGENT INTERNATIONAL, INC.

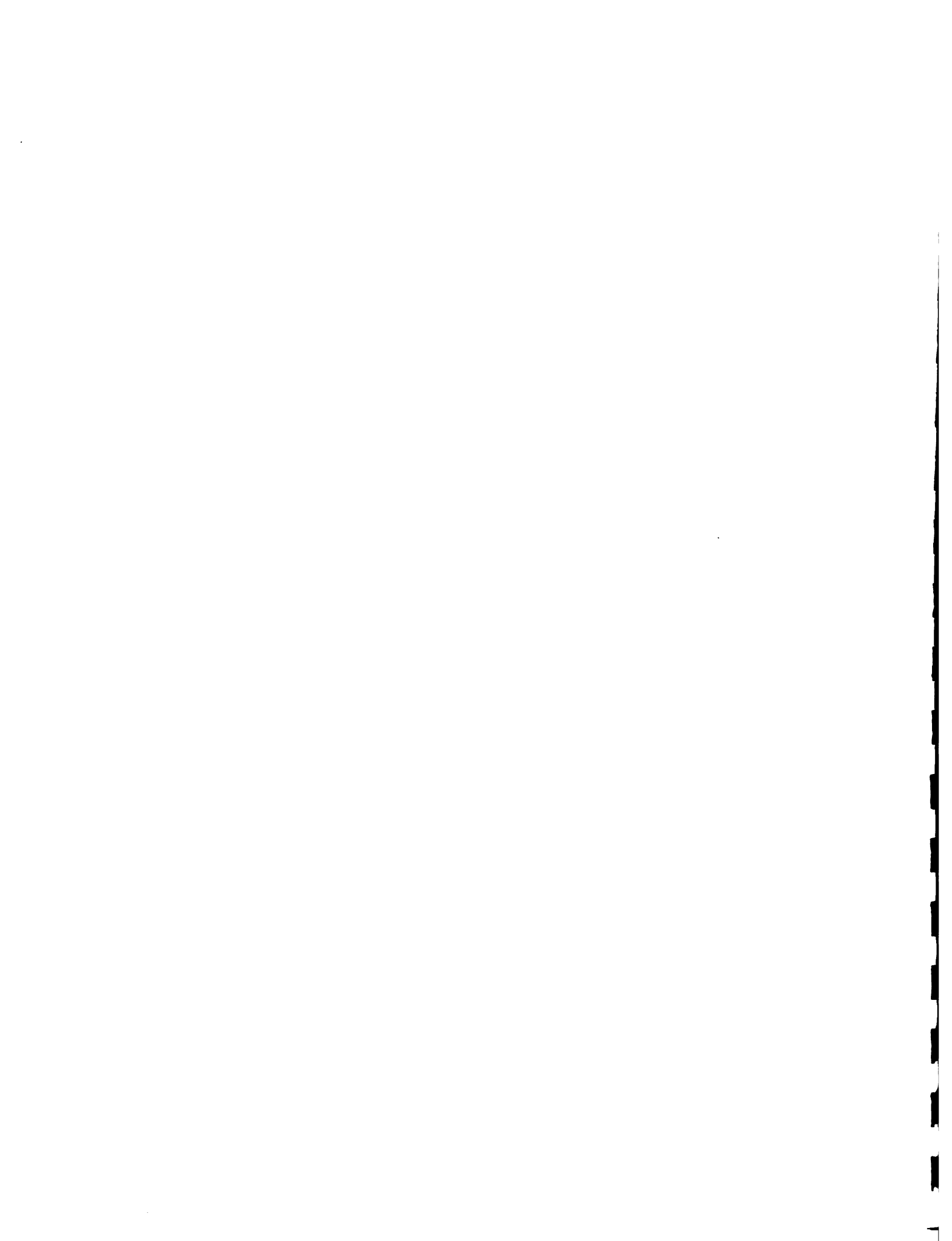
Name _____

Title _____

Signature _____

Date _____

**SHIPPING DOCUMENTATION
EXHIBIT VI**



SARGENT

INTERNATIONAL, INC.

FAX TRANSMITTAL SHEET

SARGENT INTERNATIONAL, INC.
1900 GLADES ROAD, SUITE 245
BOCA RATON, FLORIDA 33431
TEL: 407-394-4400
FAX: 407-394-4929

THIS IS PAGE 1 OF 6 PAGES

DATE: May 7, 1992

ATTN: La Rue Seims
Cambridge Consulting
Corporation

cc: Jose Alejandro Medina
Asociacion Demografica
Salvadorena
(no attachments)

FAX#: (703) 620-1914

FROM: Eileen LeRoy

REFERENCE: Requisition ADS-519-0363
Our Project #2246
(23) Jeep Cherokees

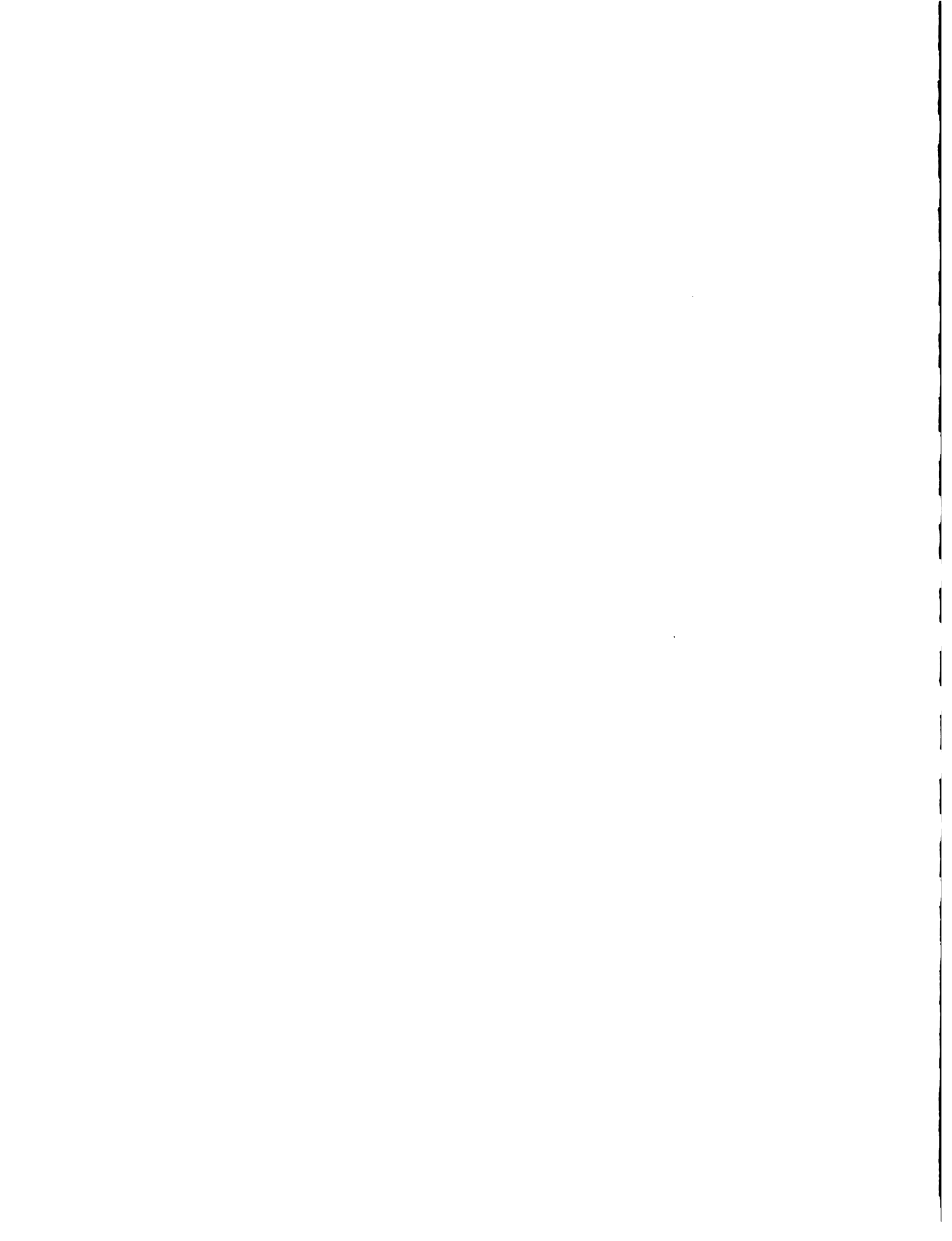
We are sending today the required documentation to USAID/El Salvador for payment. Also being sent by DHL (Airbill #565833461) are the original shipping documents to Mr. Medina of Asociacion Demografica Salvadorena.

La Rue, attached are copies of the invoice, bill of lading, packing list, and insurance certificate for your files. If you need anything further, please let me know.

Mr. Medina, kindly confirm receipt of the documents and also receipt of the (2) boxes of miscellaneous items which we air shipped to you on May 3.

Regards,


Eileen LeRoy



SARGENT
INTERNATIONAL INC

Heater/defroster
2 speed electric windshield wiper and washer
Interior rear view mirror
Left hand exterior rear view mirror
Owner/operators manual in English per vehicle
(5) Service and (5) Parts manuals in English (total)

Unit Price:

Ex-Warehouse, Customs Warehouse
San Salvador, El Salvador \$ 18,220.00.

Total Price: (23 units)
Ex-Warehouse, Customs Warehouse
San Salvador, El Salvador \$419,060.00

Less 15% to be paid upon acceptance: <62,859.00>

TOTAL AMOUNT DUE: \$356,201.00

SARGENT International, Inc. hereby certifies that we have sent the Bill(s) of Lading, as required, to:

The Office of Commodity Management
Transportation Support Division
Agency for International Development
Washington, DC 20523

Maritime Administration
Division of National Cargo
400 Seventh Street, SW
Washington, DC 20590

Filven A. LeRoy
SARGENT International, Inc.

SHIPPER/EXPORTER (COMPLETE NAME AND ADDRESS) (2)
ARGENT INTERNATIONAL INC.
900 GLADES ROAD, #245
OCA RATON, FLORIDA 33431

BOOKING NO (5)
CCT-215221

CCTW
 BILL OF LADING NO (3a)
MIAS2C021614

EXPORT REFERENCES (6)
1

ETD 04/24/1992
 B#CCT215221

FORWARD REF - **920203**

CONSIGNEE (COMPLETE NAME AND ADDRESS) (3)
SOCIACION DEMOGRAFICA SALVADORENA
15A AVE. SUR Y AVE. OLIMPICA #192
SAN SALVADOR, EL SALVADOR
PROJECT: 519-0363

FORWARDING AGENT, F.M.C NO (7)
THOMAS E. FLYNN & CO.
P.O. BOX 10
MIAMI, FL 33149

POINT AND COUNTRY OF ORIGIN OF GOODS (8)
MIAMI, FLORIDA USA

NOTIFY PARTY (COMPLETE NAME AND ADDRESS) (4)
AME

ALSO NOTIFY - ROUTING & INSTRUCTIONS (9)
RECEIVED CLEAN ON BOARD
DATE 4-24-92
FOR THE MASTER

BY CARRIAGE BY (12)
MIAMI

PLACE OF RECEIPT BY (13)
PRE CARRIER

EXPORTING CARRIER (14)
VESSEL VOY FLAG
CV AMBASSADOR V#87

PORT OF LOADING (15)
MIAMI

LOADING PIER TERMINAL (10)

PORT OF DISCHARGE (18)
STO. TOMAS DE CASTILLA

PLACE OF DELIVERY BY (17)
ON CARRIER

TYPE OF MOVE (11)
INLAND CARRIAGE TO EL SALVADOR HANDLED

PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER

MARKS & NOS CONTAINERS NON (18)	NO. OF PKGS (19)	NO.	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS (20)	GROSS WEIGHT (21)	MEASUREMENT (22)
SAID/ EL SALVADOR A STO. TOMAS S CASTILLA	23		UNDER DECK STOWAGE ONLY JEEP 1992 MODEL CHEROKEES S/V(#): 1J4FJ27B1NL220175; 1J4FJ27B7NL220178 1J4FJ27B9NL220179; 1J4FJ27B5NL220180 1J4FJ27B7HL220181; 1J4FJ27B9NL220182 1J4FJ27B0NL220183; 1J4FJ27B2NL220184 1J4FJ27B4NL220185; 1J4FJ27B6NL220186 1J4FJ27B8NL220187; 1J4FJ27BXL220188 1J4FJ27B1NL220189; 1J4FJ27B8NL220190 1J4FJ27BXL220191; 1J4FJ27B1NL220192 1J4FJ27B7NL222920; 1J4FJ27B9NL222921 1J4FJ27B6NL220172; 1J4FJ27B8NL220173 1J4FJ27BXL220174; 1J4FJ27B3NL220176 1J4FJ27B5NL220177. A.I.D. LETTER OF COMMITMENT NO.: LCOM-519-0363-0003 CAMBRIDGE CONSULTING CORP. REQUISITION ADS-519-0363	64400LB 29212KG	10425-0

SHIPPER'S DECLARED VALUE \$ (23) **FREIGHT PREPAID**

FRIGHT PAYABLE AT BY (24)

SUBJECT TO EXTRA FREIGHT AS PER TARIFF AND CARRIER'S LIABILITY LIMITS

	RATE	FREIGHT CHARGES	FL	BTSTO	RATE	FREIGHT CHARGES
OF 64400 10425	6271.65	P 6271.65	(10) MIAS2C021514			
BUNKER SURCHG	MIN	P 690.00	(11) C/L FEE	20.00	P	20.00
TERMINAL SVC	21.75	U P 700.35	(12) SECURITY SURG	MIN	P	828.00
			(13) US HANDLING	50.00	P	1150.00
			(14)			
			TOTAL PAYABLE	PREPAID		9660.00

TCE
2

RECEIVED THE DECLARED VALUE OF EACH OF THE PACKAGES AND THE TOTAL VALUE OF THE GOODS ARE SUBJECT TO THE TERMS APPEARING ON THE FACE AND REVERSE HEREOF IN WITNESS WHEREOF THE CARRIER BY ITS AGENT HAS SIGNED 3 BILLS OF LADING ALL OF THE SAME TENOR AND DATE ONE OF THE BILLS BEING DESTROYED. THE OTHERS TO STAND VOID.

DATED AT PORT OF LOADING SHOWN ABOVE
Crowley Caribbean Transport Inc.
 4-24-92 BY *[Signature]*

S

SARGENT

INTERNATIONAL, INC.

April 24, 1992

Oficina del Contralor
AID/El Salvador
Torre M Olimpica, frente
Plaza Peru
Avenida Olimpica
San Salvador, El Salvador, C.A.

A.I.D. Letter of Commitment
Number LCOM-519-0363-0003
Cambridge Consulting Corporation
Requisition ADS-519-0363

Contracting Agency: Cambridge Consulting Corporation (C.C.C.)
1893 Preston White Drive, Suite 110
Reston, VA 22091

PACKING LIST

Item 1
Utility Vehicles

Quantity: 23

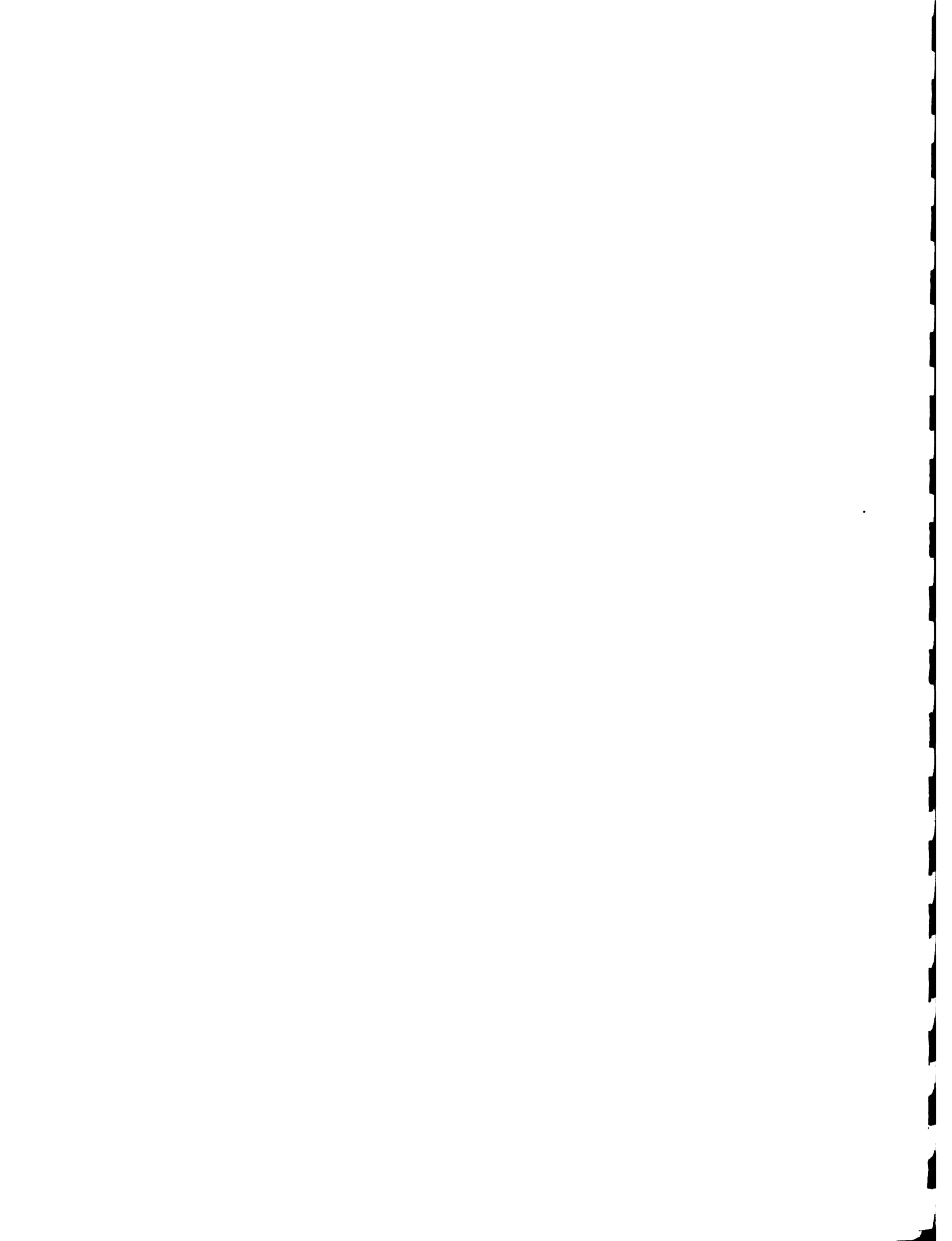
Jeep 1992 Model Cherokee

Serial Numbers: 1J4FJ27B6NL220172, 1J4FJ27B8NL220173
1J4FJ27BXNL220174, 1J4FJ27B1NL220175
1J4FJ27B3NL220176, 1J4FJ27B5NL220177
1J4FJ27B7NL220178, 1J4FJ27B9NL220179
1J4FJ27B5NL220180, 1J4FJ27B7NL220181
1J4FJ27B9NL220182, 1J4FJ27B0NL220183
1J4FJ27B2NL220184, 1J4FJ27B4NL220185
1J4FJ27B6NL220186, 1J4FJ27B8NL220187
1J4FJ27BXNL220188, 1J4FJ27B1NL220189
1J4FJ27B8NL220190, 1J4FJ27BXNL220191
1J4FJ27B1NL220192, 1J4FJ27B7NL222920
1J4FJ27B9NL222921

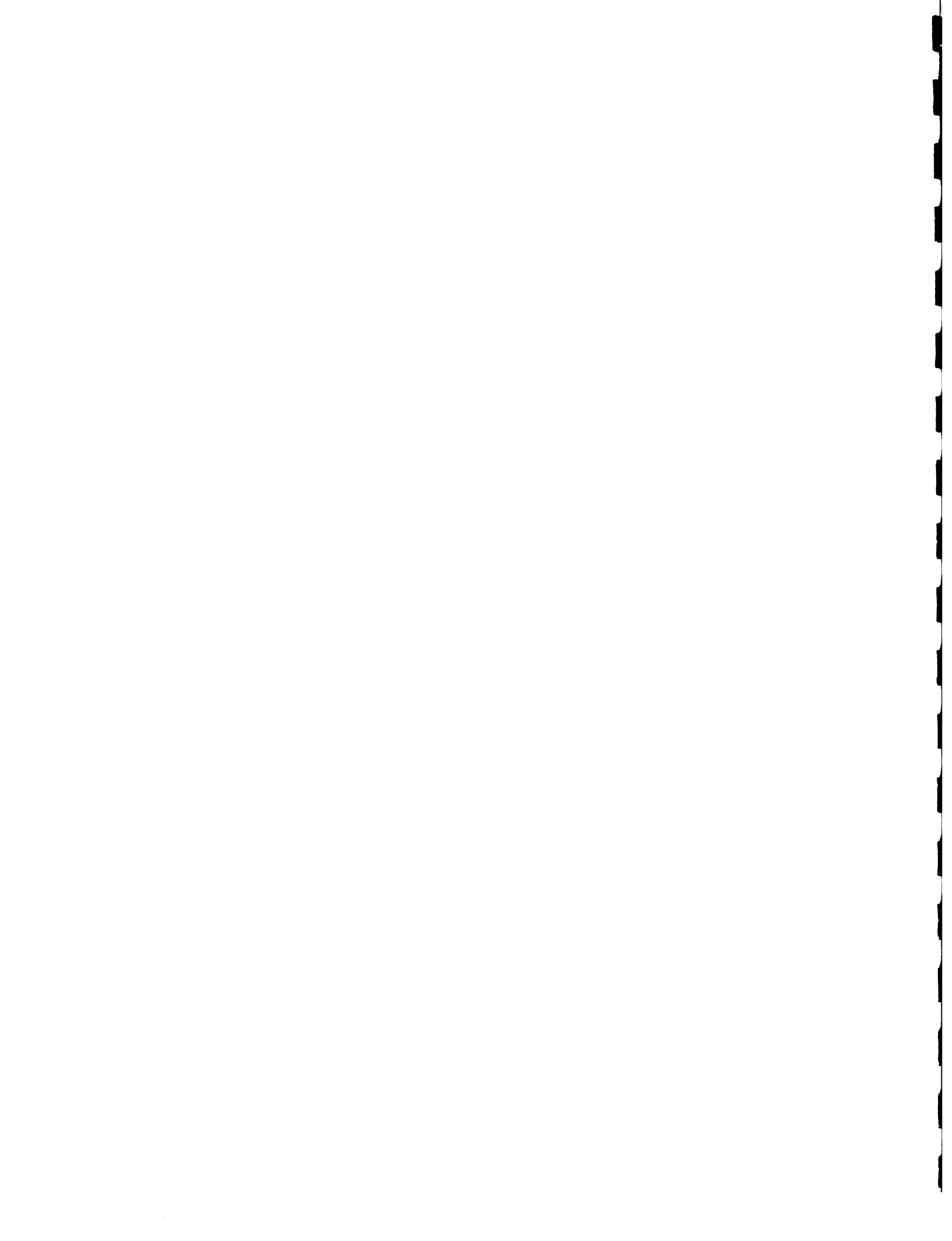
WEIGHT AND CUBIC FEET:

Weight (per unit): 2,800 lbs. TOTAL: 64,400 lbs.
Cubic Feet (per unit): 453.26 cf TOTAL: 10,425 cf


SARGENT International, Inc.



**RECEIPT OF ORDER
EXHIBIT VII**



ASOCIACION DEMOGRAFICA SALVADOREÑA
AUDITORIA INTERNA.

MEMORANDUM

PARA: Lic. Jorge Ernesto Hernández Isussi,
Director Ejecutivo.

DE: Lic. José Enrique Romero Chávez,
Auditor Interno.

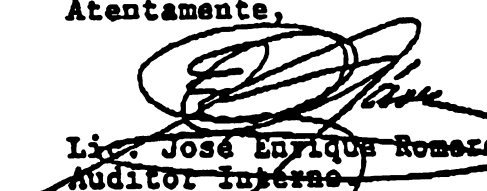
ASUNTO: ACTA POR RECEPCION DE 23 VEHICULOS NUEVOS
JEEP 1992, CHEROKEE 4X4, EN LA ADUANA
TERRESTRE DE SAN BARTOLO Y ENTREGADOS A
OMNIMOTORES, S.A. DE C.V.

FECHA: 9 de junio de 1992.

REF.: A.I.069.92.

Remito a usted, acta del 5 de junio de 1992, por la recepción de 23 vehículos nuevos Jeep 1992, modelo Cherokee 4X4, turbo diésel, color blanco, realizada en la Aduana Terrestre de "San Bartolo" y entregados a OMNIMOTORES, S.A. de C.V. para la preparación e inspección de motor y lavado de carrocería, y que posteriormente serán entregados a la Asociación; compra bajo el "Proyecto No. 519-0363 Servicios de Salud Familiar USAID/El Salvador-ADS".

Atentamente,


Lic. José Enrique Romero Chávez,
Auditor Interno.



c.c.: Dr. Oscar Antonio Rodríguez.
" : Ing. Luis Gonzalo Oliva.
" : Dr. Lawrence Smith, Jr.
" : Ing. José Alejandro Medina.
" : Lic. José Hernán Arteaga Huevo.
" : Sr. Luis Roberto Orellana.
" : Sr. Miguel Angel Quintanilla.
" : Sr. Santos Lucio Cornejo.
" : Sr. Edgard Martínez Barahona & Cía.
" : Sr. Manuel de Jesús Alfaro.
" : Castellanos Campos y Cía.
" : Auditoría Interna.

12100
9.6.92
2:30 pm
Linos

ANEXO: Lo indicado.

JERCH/vepder.

ACTA POR RECEPCION Y ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS
DE VEINTITRES (23) VEHICULOS NUEVOS JEEP 1992, MODELO CHEROKEE 4X4
RECIBIDOS EN LA ADUANA TERRESTRE DE SAN BARTOLO
BAJO EL PROYECTO 519-0363 "SERVICIOS DE SALUD FAMILIAR".

En el patio de vehículos de la Aduana Terrestre de San Bartolo a las once horas y nueve horas respectivamente, del día cuatro y cinco de junio de mil novecientos noventa y dos, reunidos los suscritos que firmamos al final, con el propósito de recibir veintitres (23) vehículos Jeep 1992, modelo Cherokee 4X4 en la Aduana Terrestre de San Bartolo y entregados a OMNIMOTORES, S.A. de C.V., en concepto de compra Internacional en el país Estados Unidos, fabricado en el país Estados Unidos, por un monto de \$ 419,060.00, al suministrante SARGENT INTERNATIONAL, INC. Miami, Florida, USA, de la siguiente forma:


La inspección y recepción de los veintitres vehículos nuevos Jeep 1992, modelo Cherokee 4X4, turbo diesel, color blanco; se realizó en la Aduana Terrestre de San Bartolo, de acuerdo al detalle adjunto en anexos I y II incorporados a la presente acta. Los veintitres vehículos se trasladaron hasta la empresa OMNIMOTORES, S.A. de C.V. para la preparación e inspección de motor y lavado de carrocería; y que al terminar este trabajo le serán entregados a la Asociación Demográfica Salvadoreña.


La compra de los veintitres vehículos, fue hecha por la firma de la Asistencia Técnica del Proyecto 519-0363: Cambridge Consulting Corporation/El Salvador, aprobado por la Carta de Implementación de USAID No.4 de fecha 10 de abril de 1991.

Los bienes y/o servicios detallados anteriormente, se encuentran amparados en esta documentación:


A la Factura Comercial No.2246/92047 por \$ 419,060.00 = (23 vehículos X \$ 18,220.00) de SARGENT INTERNATIONAL, INC. del 24 de abril de 1992; Conocimiento de Embarque No. MIAS2C021614 de Crowley Caribbean Transport, Inc. del 24 de abril de 1992; Lista de Empaque de SARGENT INTERNATIONAL, INC. del 24 de abril de 1992; Open Policy No.923 No. SMP79628 por \$ 460,966.00 Special Marine Policy Affiliated FM Insurance Company, Boca Raton, Florida, del 24 de abril de 1992; y a la Póliza de Importación No. 366 de la Aduana Terrestre de San Bartolo del 10 de junio de 1992, con franquicia provisional.

No habiendo más que hacer constar, firmamos la presente acta en la ciudad de San Salvador, a las quince horas con diez minutos, del día cinco de junio de mil novecientos noventa y dos.

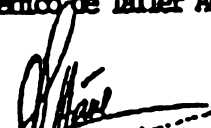

Sr. Luis Roberto Orellana,
Gerente de Mantenimiento y
Servicios Generales.


Sr. Miguel Angel Quintanilla,
Jefe de Taller ADS.


Sr. Salvador Antonio Ramirez Lopez,
Mecánico de Taller ADS.


Sr. Rolando Fernandez Alfaro,
Mecánico Taller ADS.


Sr. Francisco Callejas,
Motorista Ofic. Adm. ADS.


Sr. Santos Lucio Cornejo,
Especialista en Compras.

CAMBRIDGE CONSULTING CORPORATION

June 10, 1992

Eileen LeRoy
Sargent International, Inc.
1900 Glades Road, Suite 245
Boca Raton, Florida 33431

Re: Delivery of 23 Jeep Cherokees to SDA, San Salvador
Project No. 519-0363

Dear Ms. LeRoy:

I would like to certify that Cambridge Consulting Corporation (CCC) has accepted delivery of 23 Jeep Cherokees from Sargent International. The vehicles arrived in perfect condition, except for the two missing antennas and five missing lighters which you have agreed to replace.

Thank you very much for your kind assistance throughout this procurement.

Sincerely,



Richard Alvarez
President

