

IICA
EIS
486

Torres
Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

03 OCT 1986

IICA — CEDIA

INFORME DE LA PRIMERA EVALUACIÓN DEL
"PROYECTO DE ASISTENCIA AL DESARROLLO DE EMPRESAS
COMUNITARIAS CAMPESINAS DEL ISTMO CENTROAMERICANO"
GOBHOL/IICA-PRACA

Theo Kolstee

Theo Laudy

Ernesto Liboreiro

Hector Morales

WAGENINGEN, JUNIO 1980



IICA-CIDIA



**INFORME DE LA PRIMERA EVALUACIÓN DEL
"PROYECTO DE ASISTENCIA AL DESARROLLO DE EMPRESAS
COMUNITARIAS CAMPESINAS DEL ISTMO CENTROAMERICANO"
GOBHOL/IICA-PRACA**

**Theo Kolstee
Theo Laudy
Ernesto Liboreiro
Héctor Morales**

WAGENINGEN, JUNIO 1980

00004798

~~00004798~~

INDICE

	Página
PREFACIO	I
1. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. El Proyecto GOBHOL/IICA-PRACA	4
1.2.1. Objetivos del Proyecto	5
1.2.2. Enfoque conceptual	6
1.2.3. Estructura operativa	7
1.2.4. Los recursos del Proyecto	8
1.3. El objetivo de la evaluación	8
2. EJECUCION DEL PROYECTO	11
2.1. La estrategia del Proyecto	11
2.1.1. Acciones a nivel de Organismos Públicos	11
2.1.2. Acciones a nivel de campesinos	11
2.1.3. Acciones a nivel de países	12
2.1.4. Observaciones	13
2.2. Actividades realizadas	13
2.2.1. Laboratorios experimentales	13
2.2.2. Reuniones de seguimiento de laboratorios	15
2.2.3. Capacitación recíproca de campesinos	15
2.2.4. Los cursos nacionales	16
2.2.5. Cursos regionales	17
2.2.6. Reuniones nacionales de campesinos	18
2.2.7. Publicaciones	18
2.2.8. Actividades complementarias al Plan de Operaciones	19
2.3. Ejecución presupuestal	21
2.4. Personal profesional del Proyecto	22

	Página
3. ANALISIS	
3.1. Sobre los objetivos del Proyecto	24
3.2. Sobre el enfoque conceptual	24
3.3. Sobre la estructura operativa del Proyecto	28
3.4. Impacto del Proyecto	34
3.4.1. Impacto cualitativo	35
3.4.2. Impacto cuantitativo	37
3.4.3. Distribución del impacto a través del tiempo	38
3.4.4. Apreciaciones sobre Laboratorios Experimentales	39
4. RECOMENDACIONES	41

ANEXOS

- 1. Plan de Operaciones**
- 2. Aportes presupuestarios de Holanda para el Proyecto (excluyendo R. Dominicana)**
- 3. Aportes presupuestarios de Holanda para el Proyecto en República Dominicana**
- 4. Programa de Actividades realizadas por la Comisión Evaluadora**

PREFACIO

La evaluación contenida en este trabajo es la primera de las previstas en el numeral 19 del Plan de Operaciones del Proyecto de "Asistencia Técnica al Desarrollo de Empresas Comunitarias Campesinas del Istmo Centroamericano", correspondiente al Convenio celebrado entre el Departamento de Cooperación Técnica del Ministerio de Asuntos Exteriores del Gobierno de Holanda y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA).

Conforme a dicho Plan de Operaciones, la Comisión de Evaluación estuvo compuesta por dos expertos nombrados por el Gobierno de Holanda y dos por el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Por parte de Holanda fueron designados los Sres. Theo H. Kolstee y N.M.Theo Laudy, siendo los correspondientes al IICA los Sres. Ernesto S. Liboreiro y Héctor Morales.

La evaluación se realizó en dos partes. Durante la primera, del 9 de marzo al 1 de abril de 1980, la Comisión efectuó numerosas entrevistas en cuatro de los países participantes en el Proyecto. Las entrevistas celebradas a nivel de campesinos, técnicos y directivos de organismos nacionales de los respectivos países y técnicos y Directores de las Oficinas nacionales del IICA, permitieron a los nombrados, recoger impresiones directas de gran valor. Las tres semanas de trabajo programadas, por los directivos del Proyecto, facilitaron un intenso contacto con los participantes; por otro lado, este interesante programa no permitió a la Comisión Evaluadora, dedicar suficiente tiempo a la lectura de documentos que le fueron entregados, al comenzar su trabajo en República Dominicana y en cada uno de los países posteriormente visitados (Guatemala, Honduras y Costa Rica). De todas maneras, los análisis efectuados permitieron concluir, en ese momento, que el Proyecto en ejecución apunta hacia objetivos importantes, contiene elementos conceptuales y operacionales de mucho valor y se desempeña con un equipo de alta cohesión y buena calidad técnica. La carencia de tiempo para procesar el material entregado y la conveniencia de continuar con el Proyecto, resultaron en la decisión de la Comisión de Evaluación de: (a) postergar la redacción final del Informe de la Evaluación para el mes de junio de 1980; (b) redactar algunas recomendaciones generales que sirvieran para mejorar la marcha del Proyecto y no interrumpir su ejecución, hasta tanto se entregara el Informe Final;

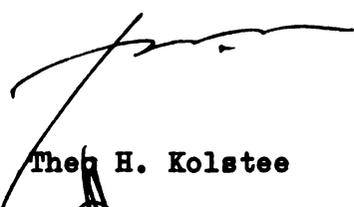


y (c) preparar, durante los meses de abril y mayo, los borradores que se utilizarían en junio para la redacción del Informe Final. Habiéndose dado cumplimiento a estos tres aspectos, la Comisión de Evaluación, se reunió por segunda vez, esta vez en Holanda, para redactar el Informe Final, desde el 17 al 26 de junio de 1980.

La Comisión de Evaluación desea agradecer el amplio interés y colaboración brindada para la ejecución de la evaluación, por los diversos participantes en el Proyecto: campesinos, técnicos y funcionarios directivos. Aunque los miembros de la Comisión han puesto su mayor empeño en el trabajo encargado, no se descartan omisiones que puedan haberse cometido en la redacción del Informe Final.

Finalmente, los expertos nombrados por el Gobierno de Holanda, en la Comisión Evaluadora, agradecen al IICA la colaboración dispensada para ejecutar la labor encomendada y lo propio hacen los funcionarios del IICA, con respecto al Gobierno de Holanda.

La Haya, 26 de junio de 1980



Theo H. Kolstee



N.M. Theo Laudy



Ernesto S. Liboreiro



Héctor Morales

1 INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

1.1.1. Uno de los factores en que se basa la pobreza y desempleo en la población rural de América Central, es la distribución muy desigual de la tierra. La mayor parte de la población rural (\pm 65% de la población total) está compuesta por peones sin tierra y campesinos-minifundistas a nivel de subsistencia. Además de las diversas formas de explotación privada, existen todavía grandes extensiones de tierras baldías, pertenecientes al estado.

A partir de la Carta de Punta del Este, se han promovido, durante la década de los años sesenta, cambios estructurales que se manifestaron en legislación para la Reforma Agraria, la creación de entidades públicas para tal fin y un, a veces, incipiente programa de redistribución de tierras.

Los hechos políticos ocurridos durante los últimos dos años en la Región han redundado en el aceleramiento del proceso de transformación agraria llevado a cabo por las entidades creadas para tal fin, lo que a su vez ha tenido mucho impacto en el desarrollo del proyecto del IICA/PRACA/GOBHOL, tal como se explica más adelante en este informe.

1.1.2. Dentro de estos procesos de cambios, las Formas Asociativas de Producción (FAP) constituyen un instrumento de gran importancia sin descuidar la relevancia que tienen así mismo las adjudicaciones en unidades agrícolas familiares y las cooperativas de servicios. Denominador común de las formas asociativas de producción, bajo diversas modalidades es la búsqueda de la plena participación de los campesinos que lo componen, en la gestión empresarial y en los excedentes generados. La autogestión, además de ser un objetivo constituye a la vez un medio para la consecución de otros objetivos, tales como mayores niveles de producción y productividad, mayor empleo, mejores condiciones de vida para la familia.

1.1.3. Este proyecto IICA/PRACA tiene su origen en los resultados de la reunión de Punta del Este (1961) a base de los cuales el Comité Interamericano Económico y Social (CIES) aprobó el Proyecto 206, iniciado como Programa de Capacitación y Estudios de Reforma Agraria y posteriormente transformado en el Programa Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (1). Este proyecto fue diseñado para enfrentar "el problema de la escasez de alimentos, de la insuficiencia productiva del sector agrícola y de la dilapidación, mal empleo o subempleo de los recursos físicos disponibles; un problema planteado por la aceleración de las tasas de crecimiento poblacional y los cambios cualitativos ocurridos en las sociedades Latino-americanas semi-industrializadas"(1). La Declaración a los Pueblos de América conllevó el compromiso de los países signatarios de "impulsar dentro de las particularidades de cada país programas de reforma agraria integral, orientada a la efectiva transformación de las estructuras e injustos sistemas de explotación y tenencia de la tierra".

Dentro de este marco de referencia se reunieron desde 1966 anualmente los Ejecutivos de Reforma Agraria del Istmo Centro-americano.

En la Segunda Reunión de Ejecutivos de San José de Costa Rica en 1967 se logró suscribir un Convenio entre los Organismos Nacionales de Reforma Agraria y Colonización del Área (Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá) por un período de dos años, siendo luego prorrogado en los períodos sucesivos hasta 1981.

La ejecución de este convenio, titulado "Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural del Istmo Centro-americano" (PRACA) fue encargada al IICA, habiéndose iniciado en 1968. Actualmente está en vigencia el cuarto Convenio de Operaciones.

La política del programa se establece a través de una Junta Directiva compuesta por los presidentes de las Instituciones Nacionales de la Reforma Agraria. Luego, en 1979, se afilió al PRACA la República Dominicana, gestionándose actualmente la afiliación de la República Cooperativa de Guyana. En todos estos países, el PRACA a través del IICA como ejecutor, colabora con las organizaciones nacionales de campesinos a nivel de cada país. Tales son los casos de FEDEAGRO en

(1) Dr. Antonio García: Informe de Evaluación de PRACA 1968 - 1977.

Costa Rica, FECORAH, ANACH, UNC, UNCAH y Federación de Empresas de Area en Honduras y FEDECOVERA en Guatemala, etc.

1.1.4. Según el Convenio de Operaciones del PRACA 1977 - 1981 los objetivos del PRACA son:

- a. Dar adiestramiento, en diversos niveles, a personal actual y posible de los Organismos Nacionales y entidades colaboradoras, en el planeamiento, ejecución, administración y evaluación de sus programas.
- b. Realizar, en cooperación con los Organismos Nacionales y a solicitud de los mismos, en forma individual y colectiva, estudios a nivel nacional y regional para la preparación y ejecución de proyectos de reforma agraria y desarrollo rural.
- c. Cooperar con los Organismos Nacionales, en la capacitación de dirigentes campesinos y de los beneficiarios, actuales y potenciales, de los programas de reforma agraria y colonización.
- d. Promover las acciones de divulgación en cuanto al significado y alcances de la Reforma Agraria, por todos los medios posibles, de manera que los funcionarios nacionales y aquellos sectores más interesados en su realización, se compenetren de su filosofía y de su necesidad histórica.
- e. Servir de órgano de coordinación y programación para canalizar la asistencia técnica que prestan en la actualidad o que puedan prestar en el futuro los diferentes organismos y agencias internacionales que forman parte del Programa en calidad de organismos asesores y financieros o que colaboren en otra forma con el mismo.

1.1.5. En septiembre/octubre de 1977 el período de existencia del PRACA (1968 - 1977) fue evaluado por el Dr. Antonio Garcia.

Sus conclusiones principales con respecto el PRACA fueron:

- "La más importante contribución de PRACA ha sido la de haber mantenido la preocupación pública sobre el problema agrario, sobre la reforma agraria y sobre la agricultura asociativa".
- Uno de los logros más positivos de la estrategia operacional de PRACA ha sido el de la estabilización - o institucionalización -

de las Reuniones de Ejecutivos de Reforma Agraria del Istmo Centroamericano, como un foro abierto y crítico, dispuesto a analizar las experiencias agrarias de la región y a identificarse en posiciones decididamente reformistas.

- PRACA ha sido una de las fuerzas más activas, organizadas e influyentes en el proceso de profundos cambios en el pensamiento económico, político y jurídico de la América Central sobre el problema agrario, la estructura agraria y la reforma agraria.

El Dr. García recomendó una nueva estrategia operacional compuesta de cinco programas :

- Programa de Investigaciones
- Programa de Capacitación
- Programa Promocional
- Programa Asistencial
- Programa de Divulgación Editorial.

El consideró una nueva estrategia necesaria porque "es evidente que se ha llegado a un punto de su evolución institucional en que PRACA necesita definir (estos) cinco programas de funcionamiento"(o.c. pag. 20)

1.2. El Proyecto GOBHOL/IICA-PRACA

Como respuesta a una solicitud del Director General del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, el Drs. Peter van Ginneken, funcionario de la Dirección para la Cooperación Técnica Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda, visitó el IICA desde el 30 de julio hasta el 2 de agosto de 1977 para discutir el financiamiento del Proyecto IICA-PRACA.

La escasez de los recursos disponibles por el PRACA, motivó dicha solicitud, que fue considerada positivamente por el Gobierno de Holanda en 1978, sobre la base de las discusiones con el Drs. v. Ginneken.

Una segunda misión (Laudy , van Rongen) formuló conjuntamente con el Director del PRACA, en junio de 1978, un Plan de Operaciones que comenzó a tener vigencia, conjuntamente con la iniciación del

proyecto, desde el 1 de octubre de ese año. El contenido del Plan de Operaciones se elaboró tomando como base los objetivos del Convenio IICA/PRACA.

1.2.1. Objetivos del Proyecto

Los objetivos del proyecto son los que se detallan a continuación:

Objetivos Generales:

- a. Ayudar a los organismos de Reforma Agraria y Colonización, así como a las Federaciones y Confederaciones de Empresas Comunitarias Campesinas de los Países Centroamericanos y Panamá en los esfuerzos que están realizando para la constitución y desarrollo de tales empresas, específicamente en cuanto a organización, administración y capacitación.
- b. Fortalecer la acción que el IICA y el PRACA han venido desarrollando a través de la capacitación, investigación y promoción de Empresas Comunitarias Campesinas.
- c. Propiciar y colaborar en la elaboración y desarrollo de proyectos de Empresas Comunitarias a nivel local, regional, nacional y multinacional, que permitan canalizar fondos para financiamiento de proyectos integrales e integrados de desarrollo rural.

Objetivos Específicos:

- a. Asesorar a los Organismos Nacionales de Reforma Agraria y Colonización, así como a las Federaciones y Confederaciones de Empresas Comunitarias Campesinas de los países del Istmo Centroamericano en la promoción, organización, funcionamiento y consolidación de Empresas Comunitarias Campesinas.
- b. Capacitar a técnicos y campesinos de los países, a través de cursos, reuniones y laboratorios experimentales e intercambio de experiencias que contribuyan al desarrollo de Empresas Comunitarias.
- c. Editar y distribuir publicaciones y todo tipo de materiales audiovisuales que contribuyan a conseguir los objetivos generales y específicos anteriormente anunciados.



- d. Realizar estudios y concursos que tiendan a un mejor conocimiento de las **Empresas Comunitarias Campesinas** existentes en los países.

1.2.2. Enfoque Conceptual

El enfoque global de partida del Proyecto, tal cual como aparece en el Plan Operativo, formula diferentes modalidades de capacitación:

- a. Capacitación a través de laboratorios experimentales y a través de un sistema de capacitación recíproca.
- b. Capacitación a través de cursos nacionales y cursos regionales.
- c. Capacitación a través de Reuniones Nacionales, en las cuales se preveía la participación a tres niveles:
 - de funcionarios públicos
 - de campesinos organizados
 - de campesinos no organizados

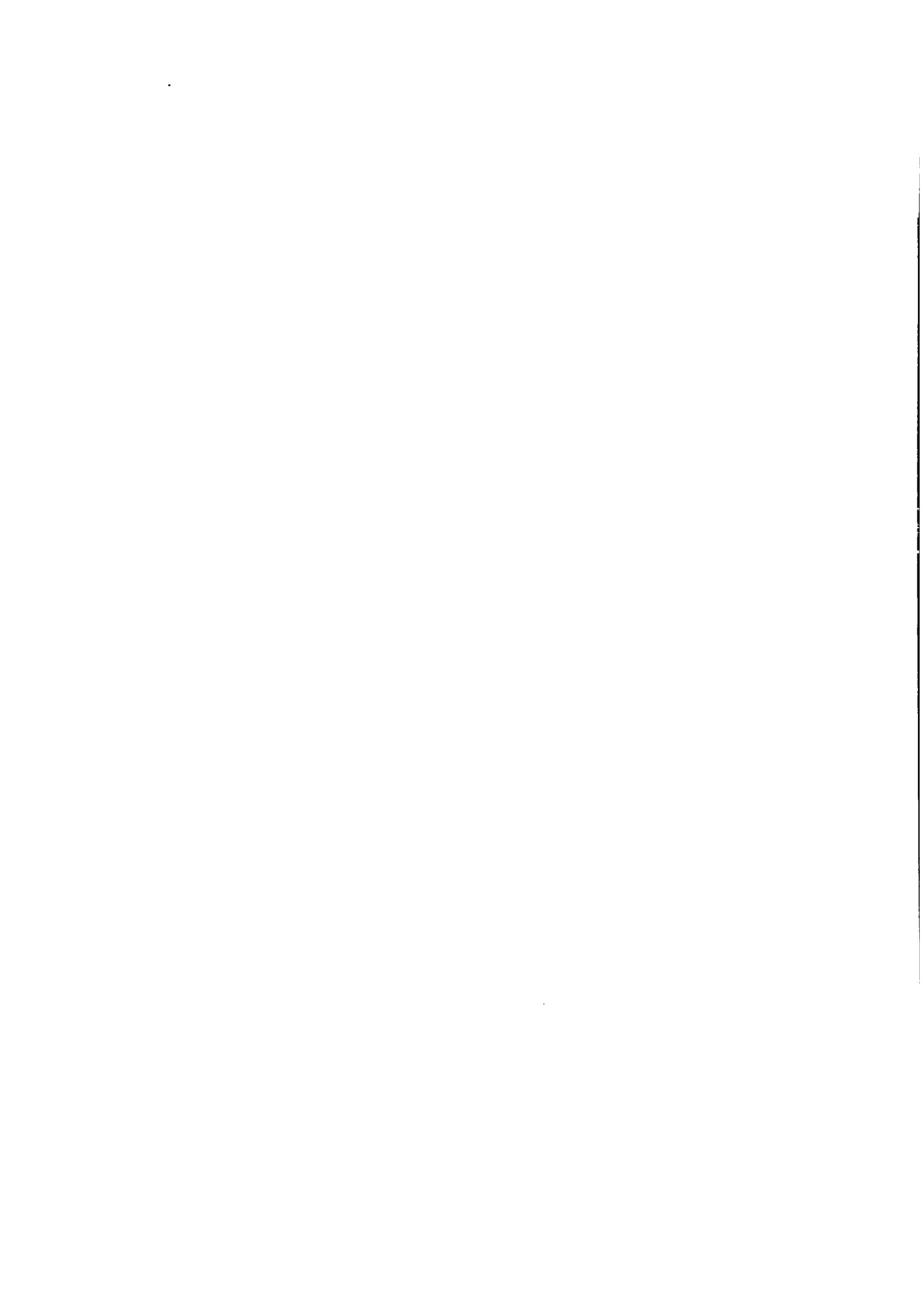
Por otra parte se partió de la idea de realizar tareas de "asesoría técnica" por parte del Proyecto a las Instituciones Nacionales, debiendo estar compuesto el equipo del Proyecto por especialistas en diferentes campos de acción.

A través de ambas líneas se buscaba a la vez aumentar la capacidad de atención a **Empresas Campesinas** por parte de Entidades Nacionales y ampliar los campos de operación de éstas. Además se buscaba un fortalecimiento de las Federaciones y Confederaciones a nivel nacional y regional para lo cual se pretendía utilizar el efecto de demostración para otros grupos nacionales y de otros países.

Este enfoque global sin embargo, no permite desarrollar las acciones dentro de una perspectiva clara y precisa de desarrollo, punto que se analizará más abajo (Pag. 24 ff.).

Cabe aclarar que en el Plan Operativo no se establecieron suficientemente claras las relaciones secuenciales entre las diferentes líneas de actividades y niveles de operación (instituciones, empresas, federaciones, etc.)

Sin embargo cabe consignar que aparentemente existió con antelación a la elaboración del Plan Operativo vigente, una conceptualización que salvaba algunas de las omisiones mencionadas recientemente:



- a) Donde no existiera una organización de campesinos, el Laboratorio Experimental sería el primer paso para concientizar y motivar los funcionarios y campesinos.
- b) Donde existiera una organización de campesinos, el Laboratorio Experimental serviría para profundizar la base de aquella.
- c) Como segundo paso se consolidarían los logros del primer paso a través de Laboratorios de Seguimiento, profundizando algunas temas de organización, producción, aspectos empresariales, etc.
- d) Para que los logros del segundo paso se enmarcaran dentro de un Plan Nacional se plantearía luego el sistema de los Seminarios Nacionales.
- e) El impacto de este tercer paso se pretendía ampliar a nivel regional a través de Seminarios y Reuniones Regionales.
- f) La capacitación recíproca tanto a nivel de funcionarios como a nivel de campesinos tenía que servir el objetivo de ampliar el horizonte de las posibilidades y modalidades como resultado del intercambio de experiencias.

Sin embargo lamentablemente esta conceptualización no quedó plasmada en el Plan Operativo vigente, abriéndose por lo tanto la posibilidad de actividades aisladas, sin coherencia ni a nivel temporal ni a nivel de la metodología.

1.2.3. Estructura Operativa

Respecto a la estructura operativa el Plan Operativo solamente menciona lo siguiente:

- a) El equipo estará compuesto por cinco especialistas.
- b) El equipo operará bajo la dirección del Director del PRACA, y en lo que se refiere a los aspectos administrativos, bajo la jerarquía del Director de la Oficina Nacional correspondiente del IICA.
- c) La Sede de la dirección será la Central del IICA en San José.

El enfoque operativo fue que el equipo iba a trabajar desde la Sede con los especialistas viajando a los países interesados para respaldar y fortalecer los esfuerzos de los Institutos Nacionales y Federaciones y Confederaciones de Campesinos.

1.2.4. Los Recursos del Proyecto

Para lograr los objetivos del PRACA, el IICA dispuso de aproximadamente US\$ 150.000 en el año 1971, los cuales se incrementaron por mayores aportes de Organismos Nacionales a PRACA y la entidad cooperadora a US\$ 280.000 en el año 1977.

De acuerdo al Convenio original, el Gobierno de Holanda asignó al Proyecto un total de 1.850.000 florines (o su equivalente en dólares) (ver anexo 1) y un total de 218.000 dólares aportados por el IICA. A estos recursos se sumarían aquellos aportados por los países una vez que se definieran las actividades específicas del Proyecto. Del total de los aportes holandeses, se convino que no menos de 475.000 florines deberían ser asignados al financiamiento de actividades directamente vinculadas al trabajo a nivel de los campesinos (Laboratorios Experimentales, Capacitación recíproca, concursos, etc.)

Posteriormente al ampliarse el Proyecto con actividades en la Republica Dominicana, se obtuvo una nueva asignación por parte de Holanda, la que alcanzó a Hfl. 500.000 (o su equivalente en dólares) (ver anexo 2).

Por su parte el IICA y el IAD se comprometieron a aportar la suma de US\$ 90.000 y US\$ 296.000 respectivamente para un período de dos años, a partir del 10 de octubre de 1979.

1.3. El Objetivo de la Evaluación

1.3.1. De acuerdo al Plan de Operaciones se habían previsto dos evaluaciones; la primera a la mitad del período y la segunda al final del período.

Los objetivos de estas evaluaciones según el Convenio se expresan así:

- "La evaluación a mitad del período tiene por objeto, además de verificar la marcha del Proyecto, realizar los ajustes que sean necesarios en el Plan de Operaciones y en el presupuesto y contemplar la posibilidad de una prórroga del Proyecto. La evaluación al final del período tiene por objeto emitir un juicio final

sobre el Proyecto, y en su caso, decidir la prórroga del mismo."

y se estipula la composición del personal de la misma como sigue:

- "En las evaluaciones participarán dos expertos nombrados por el Gobierno y dos por el IICA. Dichos expertos deberán ser ajenos al Proyecto mismo. Ellos serán atendidos y acompañados por el Director o uno de los expertos del Proyecto."

Se menciona posteriormente que "se podrán hacer todas las transferencias (en el presupuesto) necesarias, como producto de la evaluación y las recomendaciones de los evaluadores, una vez que éstas hayan sido aceptadas".

1.3.2. La Comisión Evaluadora consideró necesario aclarar el mandato establecido en el Convenio Operativo sobre el objetivo de la presente evaluación. Los representantes del Gobierno de Holanda aclararon que la evaluación, a mitad de la ejecución del Proyecto, debía interpretarse, en el sentido de establecer la necesidad de:

- a) continuar con el mismo enfoque conceptual y estructura operativa actual hasta terminar el Proyecto; o
- b) reorientar estas en caso necesario para su mayor eficiencia.

El análisis de una posibilidad de prórroga debería interpretarse a juicio de las autoridades del D.T.H., en el sentido de continuar o prorrogar la actual ejecución del Proyecto hasta el plazo originalmente previsto de tres años. Afirmaron además que la decisión de continuar o no el Proyecto, más allá de los 3 años, correspondía ser hecha con motivo de la evaluación final de acuerdo al punto 19, inciso 2.

Los representantes de IICA, por otro lado, interpretaron que el objetivo previsto en el Convenio Operativo se refería además de la posible reestructuración, a la posibilidad de prorrogar la ejecución, con recursos adicionales, más allá del plazo originalmente previsto de 3 años.

Se llegó al consenso que las conclusiones y recomendaciones deberían referirse, en este sentido, a:

- a) La conveniencia o no de continuar con la ejecución del Proyecto hasta finalizar el plazo originalmente fijado.
- b) La necesidad o no de reorientar las estrategias en forma global y operacional.
- c) Durante este período continuado se debe preparar la programación del Proyecto por ejecutar posteriormente a la terminación del Convenio actual como prórroga del mismo a partir del 31 de septiembre de 1981, tomando en consideración las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación.
- d) La decisión sobre la efectividad o no del Proyecto daría una base para que en caso de juzgarse positivo el Proyecto se aconsejase el adelanto de la evaluación "final", con la finalidad de facilitar su prórroga.

2. EJECUCION DEL PROYECTO

En este capítulo se incluyen una reseña sobre la estrategia del Proyecto; una descripción de las actividades, metas y nivel de ejecución hasta el momento de la evaluación y una breve descripción del equipo técnico.

2.1. La Estrategia del Proyecto

El Proyecto ha organizado su estrategia operativa a dos niveles: uno de trabajo directo con las instituciones del sector relacionadas con el proceso de transformación agraria en los países; y otro a nivel de los campesinos.

2.1.1. Acciones a nivel de Organismos Públicos

Se ha trabajado en y con estas instituciones básicamente en:

- a) El asesoramiento y apoyo al fortalecimiento institucional en orden a lograr que sus acciones lleguen al campesino. Este tipo de acciones se han realizado en todos los países.
- b) La difusión y promoción de experiencias exitosas de reforma agraria y organización campesina, a fin de generar las condiciones para su realización y/o profundización. Las acciones realizadas en este sentido han sido escasas.

2.1.2. Acciones a nivel de campesinos

a) Campesinos no organizados:

- El apoyo a programas y acciones que propenden a su organización. Se ha dado este apoyo en forma incidental.
- El apoyo a las organizaciones campesinas existentes para que realicen actividades orientadas a la promoción-organización de los campesinos no organizados. Se ha dado este apoyo en forma incidental.

b) Campesinos organizados:

En estas organizaciones se pueden distinguir dos tipos y, en consecuencia, dos tipos de estrategias.

b.1. Organizaciones de carácter gremial, con las que se propende a:

- Apoyar los programas y actividades que tienden a su fortalecimiento y genuina representación. Parcialmente se realizan acciones en todos los países.
- Apoyar los esfuerzos por lograr la unidad en la acción de las diversas organizaciones representativas de los campesinos (Programa en Honduras).

b.2. Organizaciones de carácter económico-empresarial, con las que se ha trabajado en:

- Apoyo a los programas y acciones que tiendan a la creación y fortalecimiento de las formas asociativas de producción. Acción realizada en todos los países.
- Apoyo a los esfuerzos de concertación y/o integración de las unidades de base en organismos de grado superior. Acciones de esta naturaleza se han llevado a cabo en Guatemala y Honduras.

2.1.3. Acciones a nivel de países

Por razones que se explican más adelante, se ubicó a cada uno de los especialistas, en un país (Panamá, Costa Rica, Guatemala y Honduras hasta diciembre de 1979 y desde enero de 1980 en la República Dominicana), desagregando las acciones del Proyecto para cada uno de estos e integrandolas dentro de los Planes de Acción a Nivel de País (PANP). En este contexto, a la vez permitió insertar las actividades dentro de los programas que el IICA desarrolla a nivel nacional, conjuntamente con las instituciones nacionales, como parte integral de la Línea VI. De esta manera, no se sobrepasó el impacto de los acontecimientos políticos que ocurrieron en el área especialmente los cambios de gobiernos en Nicaragua y El Salvador.



2.1.4. Observaciones

La desagregación de acciones a nivel de país y su integración dentro del PANP, requirió la reorganización del Proyecto en los ámbitos administrativos, técnicos y de coordinación. Este cambio en la estrategia original (un equipo compuesto por técnicos de diversas especialidades) trajo como consecuencias necesidades de acción no previstas originalmente, tal como el análisis de la política nacional y de la situación específica de la entidad nacional de transformación agraria (Reforma agraria, colonización, o modernización agrícola) de las áreas geográficas a atender prioritariamente, del contexto legal existente para las FAP, del proceso de capacitación, de las necesidades cuanti- y cualitativas de funcionarios nacionales, de las diferentes necesidades de apoyo a las empresas según su etapa de desarrollo socio-empréarial y de la formulación de actividades concretas a ejecutar como resultado final.

2.2. Las Actividades Realizadas

2.2.1. Laboratorios Experimentales

a) Metas según el Plan de Operaciones (PLANOPS)

Según el PLANOPS (Parr. 10.1; 16.1.1.) había que organizar en el curso de los tres años de la duración del Convenio, un número de 40 laboratorios experimentales en los cuales iban a participar un mínimo de cincuenta personas en cada uno. Los participantes podrían ser campesinos y técnicos pero en ningún caso éstos últimos deberían sobrepasar el 50 por ciento. Se iban a realizar los laboratorios en los seis Países del Istmo Centro Americano en colaboración con los institutos de reforma agraria y colonización y con las empresas y/o federaciones campesinas de acuerdo con el interés que cada país demostrara en esta técnica de capacitación, pero en ningún caso se debería realizar más del 50% de los mismos en en sólo país.

Según el Anexo al PLANOPS, referente a la participación en el proyecto de la República Dominicana, se amplió en 20 el número de laboratorios: (Parr. 10.1.)

b) Metas realizadas

Totalizando los datos de los laboratorios, realizados en todos los países, se llega a las siguientes cifras:

País	Número	Participantes		
		campesinos	técnicos	total
Guatemala	7	465	37	502
El Salvador	4	615	81	696
Honduras	-	-	-	-
Costa Rica	5	361	43	404
Panamá	8	n.d.	n.d.	416
Rep. Dominic.	11	1330	127	1457
Total	35	2771(!)	288 (!)	3475

(!) Excluyendo Panamá.

c) Observaciones

- Se realizaron en un año y medio más laboratorios que lo que contemplaba el PLANOPS para este período.
- En dos países no se llegó a cumplir con la meta, prevista para los seis países del Istmo Centroamericano, a saber:
 - . En Honduras por motivo de encontrarse sus FAP con mayor nivel de capacitación y organización.
 - . En Nicaragua por motivo de los cambios políticos.
- La participación relativa de campesinos y técnicos cuya relación no debía sobrepasar el 50 por ciento en favor de los técnicos, quedó, según lo estipulado, en favor de los campesinos. Cabe mencionar aquí la disminución gradual en la participación de técnicos, a pedido de los campesinos en los Talleres de Gestion Empresarial.

En todos los países visitados los campesinos eran de la misma opinión respecto a la participación de técnicos en el sentido que su número debía ser muy reducido y que el técnico tenía que comportarse durante el laboratorio como "campesino participante".

2.2.2. Reuniones de Seguimiento de Laboratorios

a) Metas según el Plan de Operaciones (Parr. 16.1.)

Después de tres meses de haber realizado uno o más laboratorios en un país se preveía realizar una reunión de un máximo de tres días, con participantes en los laboratorios y las directivas u organizadores de los mismos, para analizar su impacto y sugerir respuestas a los problemas encontrados en la práctica.

b) Metas Realizadas

Como en el Plan de Operaciones estas reuniones no fueron contempladas como una categoría de actividades distinta de los laboratorios experimentales y por lo tanto su ejecución no fue registrada bajo un título especial, cuantitativamente no es posible identificarlas.

c) Observaciones

No obstante lo anterior, según el equipo del Convenio, la realización de estas reuniones no fue necesario, ya que en la práctica como resultado de un laboratorio experimental, en la mayoría de los casos, se estableció una Empresa Comunitaria en forma de una pre-empresa o pre-cooperativa. Esta ciertamente exigía un seguimiento, pero de otro carácter y contenido según las expectativas generadas durante el laboratorio experimental.

Por no haber analizado aún el verdadero impacto de los laboratorios, ni haber tenido oportunidad de analizar metodológicamente las expectativas generadas, el equipo cubrió el vacío, generado por la falta de una metodología de seguimiento a base de un análisis, organizando según la necesidad inmediata, cursos especializados. Salvo el caso de República Dominicana se advierte una falta de apoyo a las empresas ya organizadas, en los aspectos relacionados con su gestión económica. Este aspecto sin dudas pasa a ser un elemento prioritario de atención en el desarrollo del Proyecto.

2.2.3. Capacitación recíproca de Campesinos

a) Metas según el Plan de Operaciones (Parr. 16.1.2)

El Proyecto financiará el intercambio de cien campesinos por año y adicionalmente según el anexo relacionado con las actividades en la Rep. Dominicana el intercambio de 50 campesinos de este último país.

b) Metas Realizadas

Según los datos se han realizado las siguientes metas:

País	País Receptor	no. eventos	no. participantes
Guatemala	Honduras	1	46
El Salvador	Costa Rica	1	14
Honduras	Costa Rica	1	31
Costa Rica	Honduras	1	20
Panamá	-	-	-
Rep. Domin.	-	-	-
Total		4	111

Además se realizó un intercambio de 30 campesinos Hondureños en forma interna dentro del mismo país.

c) Observaciones

- Según el Plan de Operaciones tendrían que haber participado por lo menos 150 campesinos, o sea un 50 por ciento más.
- Panamá no participó en esta capacitación.
- Una de las limitaciones que correspondería corregir en el futuro, se refiere al intercambio de campesinos entre áreas que presentan una problemática diferente entre si. Los elementos transferibles (forma de organización, instrumentos para la gestión de empresas, etc.) pasan a ser secundarios, ya que los campesinos deben asimilar los conocimientos a su propia realidad. Este esfuerzo resulta innecesario, disminuyendo la eficacia del programa.

2.2.4. Los Cursos Nacionales

a) Metas según el Plan de Operaciones (Parr. 16.1.3.1.)

Con la participación de los expertos del Proyecto se realizarán dos cursos nacionales por año en dos países de la región del Istmo Centroamericano.

Con respecto a la República Dominicana no se estableció un número cuantitativo.

Estos cursos tienen por objeto capacitar funcionarios de los Organismos Nacionales para que éstos a su vez presten asesoría a las empresas y capaciten a los campesinos a través de cursos específicos a nivel de las empresas.

b) Metas Realizadas

Acorde con los objetivos mencionados arriba se pueden calificar como cursos nacionales los siguientes eventos:

País	Número	Participantes
El Salvador	3	100
Guatemala	3	88
Panamá	1	13
Sto. Domingo	1	50
<hr/>		
Total	8	251

c) Observaciones

- Numéricamente se ha cumplido con la meta.
- Las conferencias dictadas trataron temas generales como son: Organización, problemas del desarrollo social, modalidades de empresas comunitarias campesinas, factores sociales en la resistencia al cambio, etc.

2.2.5. Cursos Regionales

a) Metas según el Plan de Operaciones (Parr. 16.1.3.2.)

Como mínimo se realizará un curso regional Centro Americano de Empresas Comunitarias Campesinas durante la duración del Proyecto. En este curso con duración de un mes participarán por país un promedio de cinco funcionarios técnicos de los Organismos de Reforma Agraria y Colonización o de otros organismos nacionales.

b) Meta Realizada

Se realizó en Panamá en Curso Técnico Regional sobre Empresas Comunitarias Campesinas (5 - 31 de marzo de 1979) con participación de 38 funcionarios técnicos de Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá.

2.2.6. Reuniones Nacionales de Campesinos

a) Metas según el Plan de Operaciones (Parr. 16.1.4.)

Se contemplaban veinte reuniones locales (dentro del país) y diez reuniones nacionales durante los tres años, con cincuenta participantes cada uno.

El objetivo de esta actividad consistía en el intercambio de experiencias entre socios de las diferentes empresas y en la discusión de aspectos relacionados con la programación, el funcionamiento y la filosofía de las empresas.

También se propiciarían dentro de esta actividad reuniones de jóvenes campesinos, hijos de los socios, y de las esposas para que participen en las inquietudes y desarrollo de la empresa.

Con respecto a la República Dominicana se contemplaba la organización de reuniones locales sin cuantificar el número de las mismas.

b) Metas Realizadas

País	Número	Participantes
Honduras	14	677
Costa Rica	1	
Rep. Dominicana	-	-
<hr/>		
Total	15	677

c) Observaciones

- Se concentró esta actividad sobre todo en Honduras, en reemplazo de los laboratorios experimentales.
- En los demás países esta actividad no fue realizada.

2.2.7. Publicaciones

a) Meta según el Plan de Operaciones (Parr. 17.)

En apoyo de todas las actividades del Proyecto se iba a producir, editar, cuando no existían y distribuir publicaciones y ayudas audiovisuales según las necesidades.

b) Metas Realizadas

Se publicaron y editaron:

- "Proyecto GOBHOL - IICA - PRACA, Honduras 1980:
Antecedentes, Tareas, Objetivos, Operativo de Trabajo en
Empresas Comunitarias, Reforma Agraria y Cambios Estructurales".
- "El Modelo de Crecimiento. Plan Nacional de Desarrollo 1979-1982
y las Cooperativas", referente a Guatemala.
- "PRACA - Informe de Actividades 1978-1979".
- Se publicaron las Memorias de la XII Reunión de Ejecutivas de
Reforma Agraria del Istmo Centroamericano, realizada en
noviembre de 1978 en San José, Costa Rica y de la XIII Reunión,
realizada en diciembre de 1979 en Santo Domingo, República
Dominicana; además de todos los laboratorios experimentales y
cursos regionales y nacionales, realizados de julio de 1978 a
noviembre de 1979.
- Se elaboró un audiovisual sobre la metodología de los
laboratorios experimentales, del que se distribuyó copias a
todos los Organismos, miembros del PRACA.
- Se elaboraron ocho fascículos sobre Administración de Empresas
Comunitarias Campesinas, para campesinos.

2.2.8. Actividades Complementarias al Plan de Operaciones

a) Intercambio de funcionarios de los Organismos Nacionales

País	Entidad	Funcionario	País receptor
Costa Rica	ITCO	Junta Directiva	Panamá-Honduras
	ITCO	Director Dept. Org. y Cap. Campesina	Panamá-Honduras- Mexico
Panamá	MIDA	Dirección Nacional de Desarrollo Social	Portugal
Rep. Domin.	IAD	3 Directores de Laboratorios	Panamá
Honduras	INA	Jefe Regional Litoral Atlántico Jefe Regional, Región Sur Dept. Jurídico	Perú
El Salvador	ISTA	Gerente del ISTA	Brasil
Guatemala	INTA	Técnico del INTA	Honduras

No se ha podido evaluar el valor del impacto de ese intercambio. Faltan los informes respectivos e indicios concretos de un seguimiento dentro del ámbito de su propia función.

b) Asesoría

El equipo del Proyecto prestó asesoría técnica en varios renglones de mucha importancia como base para un funcionamiento propicio de las Empresas Comunitarias.

- Por no existir en varios países miembros del PRACA, el marco jurídico para tales Empresas, el Proyecto colaboró activamente en la elaboración de las leyes respectivas.

País	Entidad	Ley
Costa Rica	OFIPLAN	Ley de Empresas Asociativas de Autogestión
El Salvador	Ministerio de Agricultura	Ley de Arrendamiento de Tierras Rústicas Ley de Congelamiento a la Transferencia de Propiedad Agraria Proyecto de Ley Básica de R.A.
Guatemala	INTA	Código de Aguas de Guatemala
Rep. Dominic.	IAD	Ley de Empresas Campesinas

Esta colaboración se prestó principalmente a través de consultores, contratados por el Proyecto.

- Igualmente se prestó asesoría a la Planificación del ITCO en Costa Rica; a la formulación de un Plan de Actividades para la Implementación de Reforma Agraria del Ministerio de Agricultura y Ganadería en El Salvador; a la Dirección Nacional de Desarrollo Social del MIDA en Panamá, para la elaboración de un Modelo Alternativo EMPA; a la Encuesta sobre Organizaciones Rurales y a la formación del Consejo Nacional pro Juventudes Rurales a través de la Secretaria de Agricultura de la República Dominicana.

- En forma continúa los expertos del Proyecto colaboraron con los técnicos de los Organismos Nacionales, sobre todo con los de las instituciones siguientes:

ITCO	en Costa Rica
INTA, DIGESA	en Guatemala
ISTA	en El Salvador
INA, PROCARA	en Honduras
MIDA	en Panamá
IAD y SEA	en la República Dominicana

y en forma conyuntural con las Federaciones de los Organismos Nacionales Campesinas, como son:

FEDEAGRO	en Costa Rica
COPROCACH, UNC, FECORAH, ANACH, UNCAH, FENACAINH,	en Honduras
FEDECOVERA	en Guatemala

etc.

2.3. Ejecución Presupuestal

El Proyecto tenía disponible a partir del 1 de octubre de 1978 US\$ 925.000 de parte de Holanda y US\$ 218.000 de parte del IICA; fondos que fueron ampliados con la entrada de República Dominicana con US\$ 250.000 de parte de Holanda, US\$ 90.000 de parte del IICA y US\$ 296.000 de parte de I.A.D. a partir del 1 de octubre de 1979.

La ejecución presupuestal al 31 de marzo de 1980 es como sigue:

	Total		Ejecutado		Disponible	
	C.A.	R.D.	C.A.	R.D.	C.A.	R.D.
Fondos Hol.	925.000	250.000	372.697	51.290	552.302	198.709
%	100	100	40,3	20,5	59,7	79,5
Fondos IICA	218.000	90.000	78.834	47.050	139.166	42.950
%	100	100	36,2	52,3	63,8	47,7
Fondos IAD		296.000		n.d.		n.d.
Total	1.143.000	636.000	451.531		691.468	
%	100	100	39,5		60,5	

Observación: como el desglose trimestral de cuentas cargadas a los fondos holandeses no ha ido acompañado de informes explicativos en cuanto a los gastos mayores en relación a las actividades desarrolladas, no se puede analizar la justificación de todos y cada uno de los gastos y su respectiva pertenencia a los objetivos del Proyecto.

2.4. Personal Profesional del Proyecto

Pais	Nombre Especialista	Especialidad	Fecha Inicio en el Proyecto	Observaciones
Guatemala	Jaime Llosa L.	Ing. Agrónomo	8/1/80	
	Marco T. Araniwa	Economista	8/1/79	Un 70% de su tiempo está dedicado a El Salvador
El Salvador	-	-	-	Las actividades las atiende el especialista desde Guatemala
Honduras	Pedro Urrea	Organización y Capacitación Campesina	1/3/80	
	Frank Suurs	Sociólogo	-	Previsto para mes de marzo. Asistente con cargo al Gobierno de Holanda
Costa Rica	Leonardo van Beek	Sociólogo	15/4/79	25% dedicado al Proyecto. Profesional con cargo al Gobierno de Holanda
	Guillermo Moreno	Capacitación Campesina	1/1/80	Profesional Nacional
	Jelle van den Berg	Sociólogo Rural	25/2/80	Asistente con cargo al Gobierno de Holanda
Panamá	Jorge Sariego	Sociólogo	1/10/78	
República Dominicana	Roy Gifford	Sociólogo	1/10/79	Profesional IICA. Dedicada 80% al Proyecto
	Julio Gil de Muro	Médico Veterinario	1/1/80	
	José A. Mejía	Sociólogo Rural	1/1/79	Profesional Temporal IICA. Dedicada 100% al Proyecto

Pais	Nombre Especialista	Especialidad	Fecha Inicio en el Proyecto	Observaciones
(sigue) República Dominicana	Francisco Oliart	Doctor en Derecho Agrario	15/1/80	Contratado por seis meses
Sede Central IICA Costa Rica	Leopoldo Sandoval	Ing. Agrónomo	1/10/78	Coordinador Línea VI y del Comité Institucional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural
			1/1/80	Jefe División de Empresas Asociativas IICA. Con cargo al IICA
Honduras	Sergio Mollinedo	Especialista en Reforma Agraria y Capacitación Campesina	6/11/78	Coordinador del PRACA y del Proyecto. Con cargo al PRACA



3. ANALISIS

Cabe destacar que los objetivos del Proyecto limitan su ámbito a las empresas comunitarias, de allí que las posibilidades de impacto a otro nivel dependerá de las condiciones imperantes en el esquema de las decisiones políticas que se adopten en cada país.

3.1. Sobre los Objetivos del Proyecto

La misión de evaluación considera que los objetivos del Proyecto continúan teniendo relevancia. Los últimos acontecimientos en Centroamerica, han motivado un aumento sustancial en el interés de los Gobiernos respectivos, sobre las empresas comunitarias. La potencialidad de estas empresas, como instrumento para el desarrollo rural, ha derivado en una presión adicional sobre el Proyecto.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos, puede decirse que la ejecución de las actividades y la satisfacción de las metas, mencionadas en el Capítulo anterior, es conducente al logro de los objetivos generales y específicos ya establecidos. Se estima también que el Proyecto tiene gran potencial para seguir cumpliendo en el futuro con los objetivos formulados. Sin embargo, se estima conveniente elevar el nivel de precisión de los objetivos específicos del Plan de Operaciones, para establecer una relación más estrecha con las metas, facilitar el agrupamiento de las actividades y elevar su eficiencia.

3.2. Sobre el Enfoque Conceptual

La complejidad del problema, con sus diferentes estructuraciones locales, regionales y nacionales, la atención que requieren las empresas (y que por diferentes razones ofrecen los organismos nacionales, con todas las diferencias en alcance, cantidad y calidad), precisa un enfoque orientador. De este enfoque se tendrá que deducir una metodología con suficiente detalle para ejecutar, en contextos diferentes, las actividades de promoción, funcionamiento y consolidación de empresas comunitarias con un "hilo conductor" que es la implementación de empresas autogestionadas por sus propios socios, como seres independientes, sujetos y objetos del desarrollo, en su sentido más amplio.



Analizando el enfoque del Plan de Operaciones y confrontándolo con las diferentes situaciones (políticas, socioculturales, económicas e institucionales) encontradas, y después de las diferentes entrevistas sostenidas con los especialistas, los funcionarios de los organismos nacionales y representantes de empresas o de entidades no-gubernamentales, la misión de evaluación concluye que ha faltado coherencia metodológica en el Plan de Operaciones y que esa carencia se ha reflejado en las actividades ejecutadas.

Sin embargo, la misión encontró a su vez, que el equipo del Proyecto ha manifestado, tanto por escrito como oralmente, la necesidad de inscribir las diferentes acciones de formación y organización con los organismos nacionales y con las federaciones de empresas comunitarias, dentro de un marco que permita ordenar y sistematizar las actividades realizadas, y a realizar, para aumentar el impacto de las diferentes herramientas utilizadas (laboratorio experimental; taller de gestión empresarial; capacitación recíproca, cursos nacionales, etc.).

A juicio de la Misión Evaluadora el mejoramiento del insuficiente marco conceptual del Plan de Operaciones no pudo lograrse por las siguientes razones:

1. La demorada constitución del equipo;
2. La desconcentración del equipo, y la re-integración de los especialistas en equipos nacionales, antes de haber desarrollado este marco conceptual, aún al primer nivel de elaboración, ni de haber formulado una metodología de trabajo que permitiera orientar las actividades dentro del marco del Proyecto;
3. La imposibilidad de dar orientación al trabajo por parte del coordinador, a causa de la pérdida de contacto continuo y directo con el equipo;
4. La persistente actitud de cumplir las metas cuantitativas, del Plan de Operaciones y por la presión en cada país (siendo ésta expresión de las inquietudes de los organismos nacionales, de la dinámica generada a nivel de empresas, federaciones, grupos de campesinos, etc., y de la misma falta del enfoque y/o metodología

de trabajo);

5. El relativo aislamiento de cada especialista no ha facilitado la reflexión o el análisis de las actividades llevadas a cabo por el propio proyecto, ni de actividades similares del pasado.

No obstante lo anterior, es necesario enfatizar que, en forma aislada, los especialistas y los equipos nacionales están haciendo aportes para el diseño de un marco conceptual global. Tales son los casos de Guatemala (1), Honduras (2), y Costa Rica (3).

A su vez el Instituto Agrario Dominicano, a través del Centro de Capacitación de la Reforma Agraria (CECARA), manifiesta en su programa de capacitación para el año 1980 que el conjunto de actividades de capacitación "es un todo estructurado en el que las partes se interrelacionan", elaborando esto en los objetivos específicos para la capacitación evidenciada en el CECARA.

Igualmente, los especialistas han manifestado su interés de sistematizar y de analizar las experiencias habidas para poder mejorar el impacto de las actividades que, como se analizará más abajo, han sido muy importantes a nivel cualitativo, pero demasiado puntual, y sin lograr sentar las bases para unas acciones autosostenidas por los organismos nacionales, ni por las federaciones (exceptuándose las actividades anunciadas a desarrollar en Honduras).

Sin embargo, cualquier intento de sistematización o análisis de las actividades realizadas, no aportarán al paulatina fortalecimiento e independización de las empresas comunitarias, ni de los organismos nacionales, si no se inscribe dentro de una estrategia global que reconozca como prioritaria la acción orientada a favorecer a los grupos de campesinos y productores más pobres del sector.

-
- (1) c.fr. "Proyecto de seguimiento de los laboratorios experimentos de empresas campesinas", conjuntamente con CEMAT; II reunión de laboristas; primer modelo de tipo "PERT" de actividades para el establecimiento de Empresas Comunitarias.
 - (2) Véanse puntos 2.4 y 3.2 del documento "Antecedentes, tareas, objetivos, operativo de trabajo en empresas comunitarias, reforma agraria y cambios estructurales", Honduras 1980.
 - (3) Programa de trabajo 1980, ITCO-Proyecto GOBHOL-IICA-PRACA, bajo A.1.f y D.

Esta orientación permitiría dar una coherencia metodológica a los diferentes eventos de organización y capacitación tanto a nivel temporal, como de contenido.

El esfuerzo de sistematización o de búsqueda de coherencia metodológica debería:

- a) Identificar la heterogeneidad existente entre diferentes grupos campesinos (organizados en formas asociativas de producción, no organizadas, formas asociativas de producción organizadas a nivel de segundo grado, etc.);
- b) Identificar el nivel de desarrollo de diferentes FAP;
- c) Identificar la heterogeneidad de las instituciones nacionales, en cuanto a los niveles de organización de sus cuadros;
- d) Identificar las diferentes relaciones existentes entre organismos nacionales (tomando en cuenta diferentes coberturas y capacidades técnicas instaladas y diferentes expectativas a nivel campesino) y grupos campesinos, y los diferentes tipos de relaciones existentes entre organismos componentes de distintos sistemas institucionales en cada país;
- e) Definir las relaciones conceptuales que deberían existir entre diferentes instrumentos de apoyo a grupos campesinos y organismos nacionales;
- f) DEFINIR LAS RELACIONES CONCEPTUALES, INSTITUCIONALES Y TEMPORALES QUE DEBERIAN EXISTIR ENTRE LOS COMPONENTES MENCIONADOS EN LOS INCISOS ANTERIORES.

Para lograr este enfoque conceptual integrado (aplicando la batería de técnicos disponibles y realidades diversas) que permitiría identificar el tipo y contenido (tanto en la praxis de la asesoría y capacitación de los socios de empresas asociativas como a nivel metodológico de orientación del contenido) a realizar, será necesario profundizar el análisis del carácter del Proyecto mismo, derivando de él, la metodología a utilizar en el Proyecto como tal. Ello es necesario para satisfacer las expectativas de los grupos a beneficiarse con el resultado final, siendo éstos los grupos campesinos, los técnicos contrapartes de los especialistas en los equipos nacionales y los directivos de los organismos nacionales de reforma agraria.

Una vez que se haya definido la metodología del Proyecto, se podrá lograr la compaginación de los objetivos para los diferentes niveles enunciados, con las acciones programadas. Esto facilitará a su vez, una continua evaluación comparativa de los impactos logrados, y permitirá un continuado mejoramiento y ajuste de las metodologías y técnicas implementadas, aún procediendo éstas de contextos diferentes.

Como no se llegó a reflexionar sistemáticamente sobre el enfoque conceptual global, se explica porqué el desarrollo del Proyecto ha dado lugar a lo que el equipo mismo en un proceso de autocrítica muy sano ha denominado el "activismo".

Esta situación explica a su vez, porqué el desarrollo del Proyecto no ha podido lograr todavía un impacto duradero ni generalizable, punto que se analizará más adelante.

Dado que, sin embargo, el equipo de especialistas es de alto nivel y compromiso y que muchas de las actividades ya eran conocidas y aún heurísticamente probadas su validez, el Proyecto logró generar muchas actividades y por tanto expectativas. Consecuentemente, convendrá programar de manera más sistemática las actividades a realizar, a partir de un análisis profundo de la confrontación teoría-praxis, en cada país, y elaborar un sistema de alimentación y retroalimentación de los resultados, dentro de un esquema global para el conjunto de las experiencias.

3.3. Sobre la estructura operativa del Proyecto

Para los propósitos de este informe el análisis de la estructura operativa del Proyecto se ha realizado tomando en cuenta la organización del equipo de trabajo, los aspectos relacionados en la coordinación del Proyecto y el apoyo brindado por la Dirección General.

3.3.1. Tal como se anunció en la sección 2.1.4 el programa operativo original no previó una organización operativa basada en la estructuración de "proyectos" a nivel de cada uno de los países participantes.

Sin embargo dada la política del IICA de descentralizar la ejecución de las actividades a nivel de los países, bajo el entendido que de esta forma se asegura un producto más directo a los beneficiarios, el Instituto localizó los especialistas del Proyecto en los países que se verían principalmente involucrados en la acción.

La preferencia del IICA por un contacto más directo con los países y los grupos campesinos, derivó en la necesidad de cambiar la estructura operacional original del Proyecto, llevando las acciones a nivel de campo.

Este enfoque ha tenido como consecuencia una cierta desagregación, que a su vez requirió un nuevo mecanismo de coordinación lo cual no se previó en el Plan Operativo vigente y la reorganización del Proyecto en los ámbitos administrativos, técnicos y de coordinación.

Esto ha permitido que en los países actualmente cubiertos por las actividades del PRACA haya sido posible diferenciar las condiciones estructurales, la política y la población para poder apreciar la dinámica del Proyecto acorde a las condiciones imperantes en cada uno de estos. La descentralización del equipo trajo aparejadas también altos frutos positivos, en términos del contacto directo con las necesidades, inquietudes y problemas de los grupos campesinos destinatarios de la acción. Esta presencia, a nivel de campo dió un alto nivel de credibilidad a los técnicos del Proyecto, que a su vez originó una muy elevada demanda de apoyo técnico directo. Por otra parte, paralelamente dicha descentralización presenta una serie de problemas que se han originado durante la marcha del Proyecto, los cuales se mencionan a continuación, incluyendo además algunas apreciaciones sobre otros que la misión indicó como posibles puntos de conflicto. También se incluyen algunos antecedentes sobre las acciones correctivas que se han tomado para resolverlos:

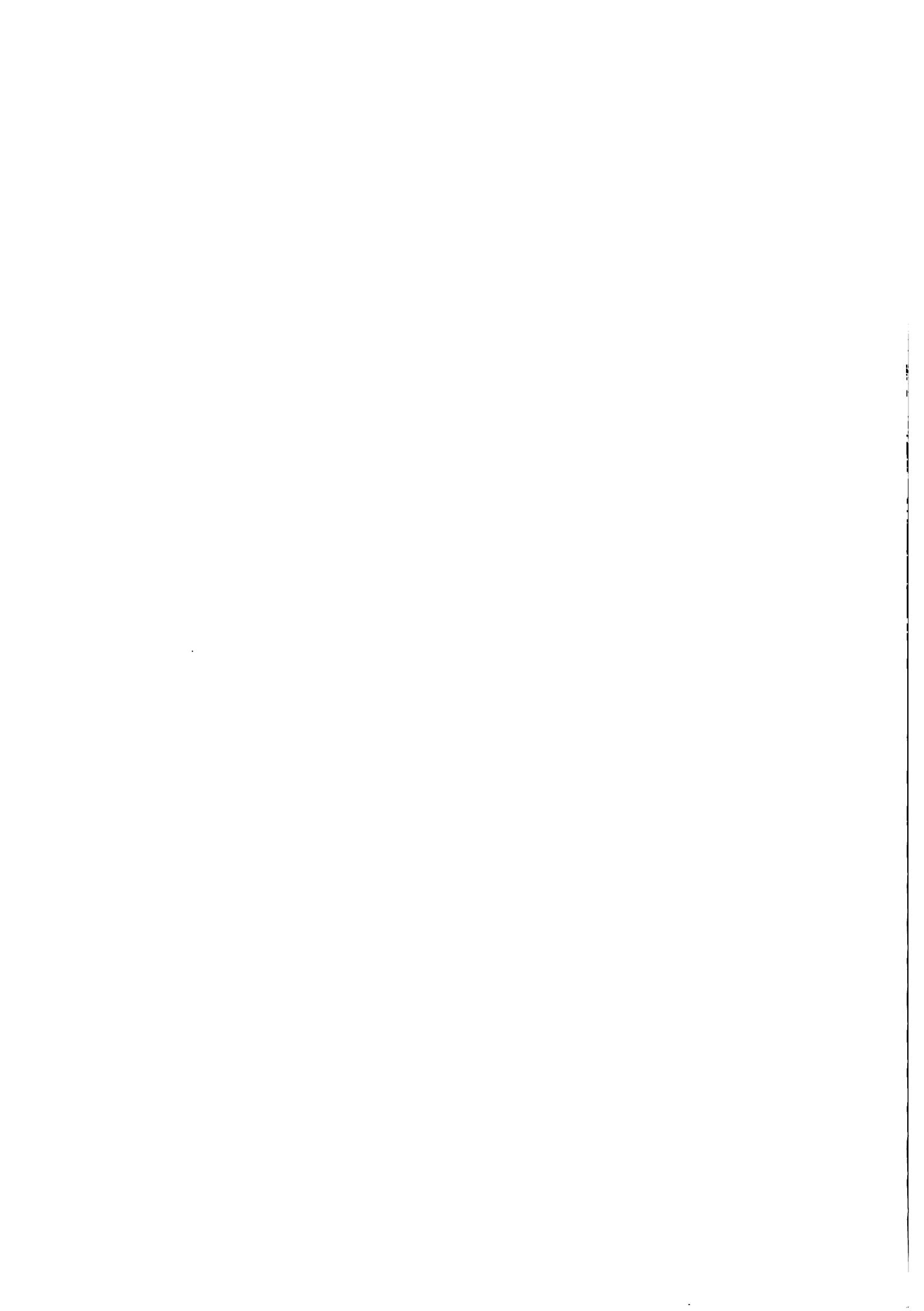
a) La misión indicó que la no constitución de un equipo central con alta movilidad para atender las acciones en cada país donde se ejecuta el Proyecto, desaprovecharía ventajas que pueden resultar de la constitución de un equipo multidisciplinario centralizado.

En relación a este punto se advirtió que en esta primera fase de ejecución del Proyecto, se observó un importante nivel de actividad, como resultado del trabajo promocional y de impacto inmediato que logró el Proyecto, principalmente como resultado de los trabajos de los laboratorios experimentales.

Es así como los técnicos a nivel de país, debieron asignar gran parte de su tiempo a actividades centradas en proyectos nacionales, lo que a su vez se tradujo en una aceptación del técnico por parte de la institución correspondiente y el establecimiento de fuertes vinculaciones de trabajo con la misma. Se generó así una demanda por servicios, que determinó la necesidad de dar no sólo apoyo técnico en el área de especialidad, sino de lograr la participación de otros técnicos en cada oficina nacional del IICA para cubrir otras áreas del Proyecto. Con excepción de Honduras se logró, por lo tanto, armar un equipo de mayor cobertura técnica (tiempo y especialidades) que el que podría haber dado el Proyecto en forma independiente. Esta situación se ha llegado a formalizar en Guatemala, la República Dominicana y en cierta forma en Costa Rica, mediante la definición de un proyecto de la Oficina (con recursos de cuota, y del Fondo Simón Bolívar) en Línea VI (cambios estructurales y organización campesina), que ha implicado por parte del IICA, la asignación de recursos para el Proyecto, adicionales a los originalmente comprometidos. Se ha nombrado en cada caso un Coordinador de estas acciones, el cual es miembro del personal regular de la Oficina correspondiente.

Tal como se menciona en otros capítulos de este informe, se reconoce sin embargo que para las tareas que se han comenzado a ejecutar desde comienzos del presente año, se plantean nuevas exigencias. Surge la necesidad de apoyar acciones a nivel multinacional, que sobrepasan el actual ámbito y posibilidades, que establece el actual intercambio de técnicos y las reuniones trimestrales de coordinación, ya que se preveen trabajos de investigación, desarrollo de metodologías, etc.

Pareciera ser claro que se precisa, por lo tanto, la concentración de un pequeño equipo base o bien un trabajo muy minucioso de coordinación.



Es probable entonces que para el futuro inmediato deba tomarse una acción muy decidida en la organización del trabajo del equipo, sin que a estas alturas se quiera plantear por supuesto, la vuelta al esquema original que contemplaba la concentración centralizada del equipo.

- b) Desde el punto de vista operacional se crean dualidades en las líneas de mando ya que en la práctica no es fácil separar lo técnico de lo administrativo, en lo relacionado a las funciones que se definen para el Director de Oficina. En la práctica la responsabilidad que se le asigna al Director, por parte del IICA, hace que necesariamente deba asumir un rol de control técnico sobre todas las actividades del Proyecto, en lo que se refiere a las acciones específicas que se realizan en el país. De esta manera, la falta de acuerdo, sobre la conveniencia de ejecutar unas actividades entre un técnico del Proyecto en un país y el correspondiente Director de Oficina, podría frenar las acciones del Proyecto, negándose por ejemplo a dar curso a una solicitud de tipo administrativo y de apoyo logístico, iniciándose así un largo proceso de consultas y solicitudes a otros niveles de acción en el IICA, retardándose la ejecución de las actividades programadas.
- c) Las acciones a nivel de cada país están generando una demanda creciente por parte de los organismos nacionales de tal magnitud, que están requiriendo la dedicación a tiempo completo del técnico destacado en el mismo, poniendo en peligro su participación en otros lugares donde se adelantan acciones que caen dentro de su especialidad y por ende tendiendo así a desaparecer el concepto de "equipo multidisciplinario". En relación a los problemas señalados en b. y c., resulta interesante anotar que aún cuando efectivamente existen áreas de conflicto, en la práctica se ha constatado que estas situaciones son realmente de excepción.

Existen mecanismos que permiten resolver los conflictos entre la coordinación general del Proyecto y los Directores de Oficina. Así, a través de los mecanismos de programación anual, se establecen en términos generales las metas y acciones para cada país, sobre la base de una propuesta elaborada por

el equipo del Proyecto (Programa Operativo).

Esta propuesta es discutida con los directores, incorporándose las acciones del Proyecto en cada país, al programa operativo del mismo. Posteriormente en una segunda fase de ajuste, los programas operativos a nivel de país son compatibilizados en una reunión de Programación de la Zona (Norte). Una segunda instancia en el proceso de programación, lo constituye el Plan de Acción y Gastos (PAG) que se prepara por trimestre. Este PAG permite definir las fechas en que se realizaron las actividades programadas y los recursos técnicos y financieros que se deben movilizar para su ejecución. Teóricamente por lo menos, (ya que no pudo constatarse esto en la práctica), estos PAG son a su vez coordinados estableciéndose así una aprobación a priori de los programas de viajes y otras actividades del equipo técnico.

De acuerdo a la información suministrada, sin embargo, en el hecho se dieron situaciones de conflicto que alteraron el PAG, como resultado del cruce de líneas de mando, de la aparición de situaciones coyunturales o actividades no programadas, que en algunos casos afectaron la marcha del proyecto en algunos países.

3.2.2. El segundo aspecto relacionado con la estructura operativa del proyecto, se relaciona con la definición de las funciones y actividades desarrolladas por la coordinación. Básicamente la coordinación desarrolla actividades en el ámbito técnico y administrativo del proyecto. Para desarrollar sus funciones, la coordinación utiliza las reuniones del equipo técnico, la revisión y consolidación del programa operativo del proyecto y las vinculaciones con las autoridades nacionales del sector en cada uno de los países y con la Dirección General del IICA. Entre los problemas de coordinación que conviene destacar están los siguientes:

- a) Las reuniones de coordinación del equipo organizadas por el Coordinador, han estado fundamentalmente centradas en aspectos administrativos, disminuyendo la utilización

de este instrumento para mejorar y armonizar los planteamientos técnicos del grupo. El alto costo que implica esta actividad (alrededor de tres mil dólares por reunión) exige un producto de mayor valor como resultado de la misma, y la necesidad de aumentar sustancialmente el contenido técnico de la misma requiere su transformación en un taller de alto nivel.

- b) Los representantes del Gobierno de Holanda, manifestaron preocupación por la falta de información sobre la marcha del Proyecto.

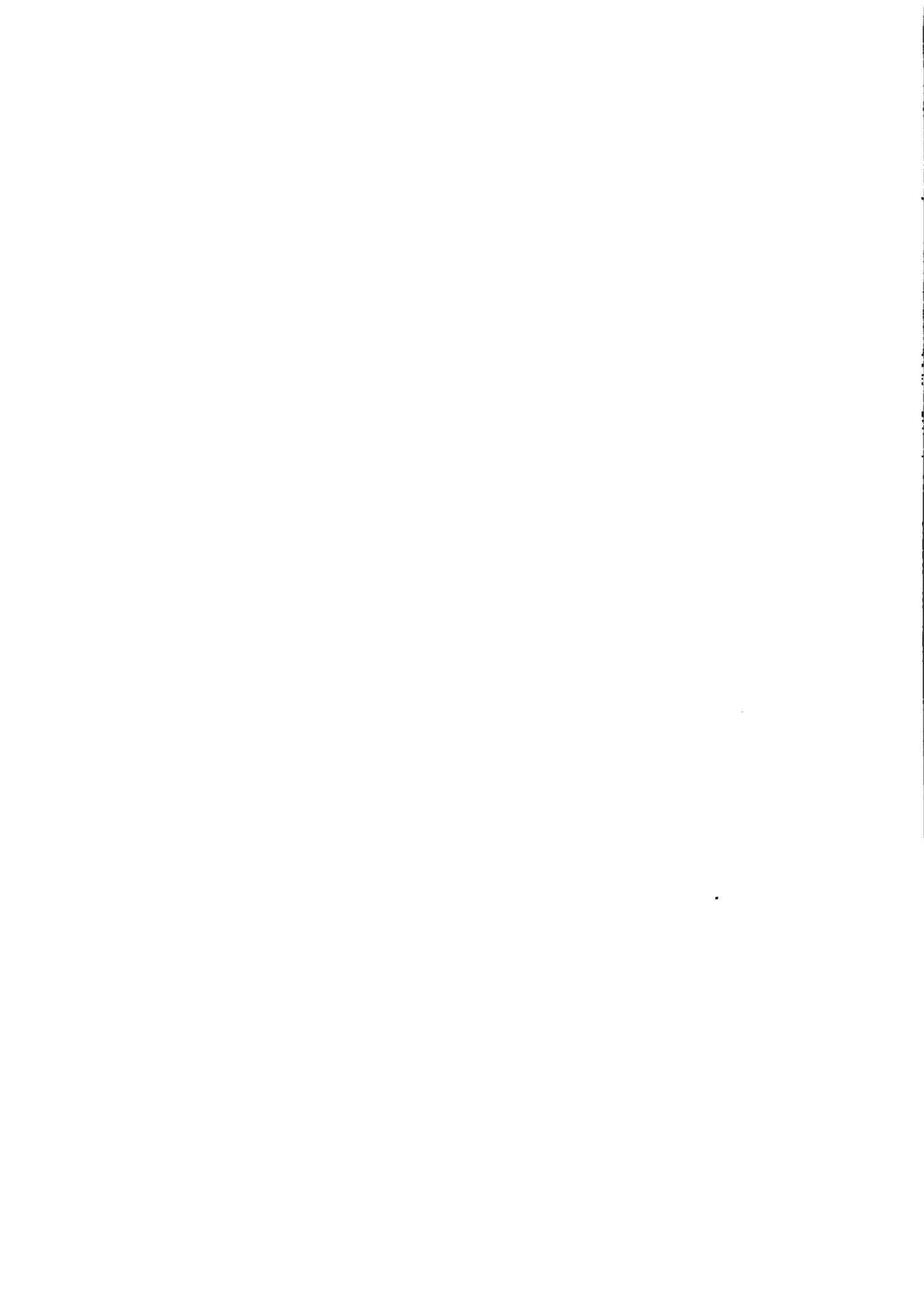
En el momento en que se constituyó la misión, solamente se había recibido en La Haya un informe del Proyecto.

Por parte de la Coordinación se planteó la necesidad de incluir un período mayor de tiempo en cada informe ya que el actual informe trimestral, difícilmente permite concretar la información sobre resultados de las actividades ya finalizadas, situación que se complica por la demora en la obtención de la información que proporcionan los técnicos, localizados en cinco países.

- c) La comisión de evaluación reconoció como un área problemática importante, la ubicación de la sede de la coordinación.

La actual ubicación de la Coordinación en Honduras, presenta problemas de vinculación con la Dirección General en los aspectos de programación, supervisión y seguimiento. Al respecto puede indicarse como problemas específicas: las demoras que ocurren en todas aquellas actividades de coordinación de que precisan de una decisión de alto nivel, o bien de información generada en las Unidades de la propia Dirección General. A estas demoras, en el pasado se sumaron problemas de cruces en las líneas de mando (probablemente acentuadas por algún tipo de indefiniciones que se señalan en otras secciones).

- d) Uno de los asuntos que llamó la atención a la Misión Evaluadora es que la coordinación no es consultada regularmente en lo que se relaciona a los informes financieros y que este labor se dificulta por la ubicación del coordinador.



3.2.3. Finalmente se incluyen algunos comentarios sobre el apoyo al Proyecto por parte de la Dirección General. La Misión de Evaluación consideró que la Dirección General ha brindado un apoyo importante al Proyecto, al atender favorablemente situaciones de conflicto que se han generado en su desarrollo, así como en los aspectos administrativos que está bajo su responsabilidad.

Así mismo se considera que es un importante aporte al desarrollo del Proyecto, la decisión de establecer la División de Empresas asociativas dentro de la Dirección de Proyecto Multizonales para atender las vinculaciones del mismo con la Dirección General y con los Comités respectivos de la Subdirección General Adjunta de Desarrollo Rural.

3.4. Impacto del Proyecto

El análisis de los efectos del Proyecto puede efectuarse considerando varias entradas, como son:

- Los impactos relacionados con el enfoque conceptual y la estructura operativa, o alternativamente
- los impactos directos e indirectos; y/o los impactos cualitativos y cuantitativos, incluyendo la dimensión temporal de los mismos.

Las observaciones que se formularán en esta sección se referirán al último enfoque dentro del cual se tratará lo analizado mas arriba sobre el enfoque conceptual, la estructura operativa y la estrategia del Proyecto como factores explicativos.

Específicamente el análisis que sigue se ha ordenado separando:

- 1) Efectos cualitativos a diferentes niveles de actuación (campesinos, miembros de organismos nacionales y empresas campesinas);
- 2) Efectos cuantitativos (cobertura de beneficiarios); y
- 3) Distribución de los efectos a través del tiempo (etapa inicial de ejecución, mitad del proyecto, finalización de ejecución y posterior a la misma).

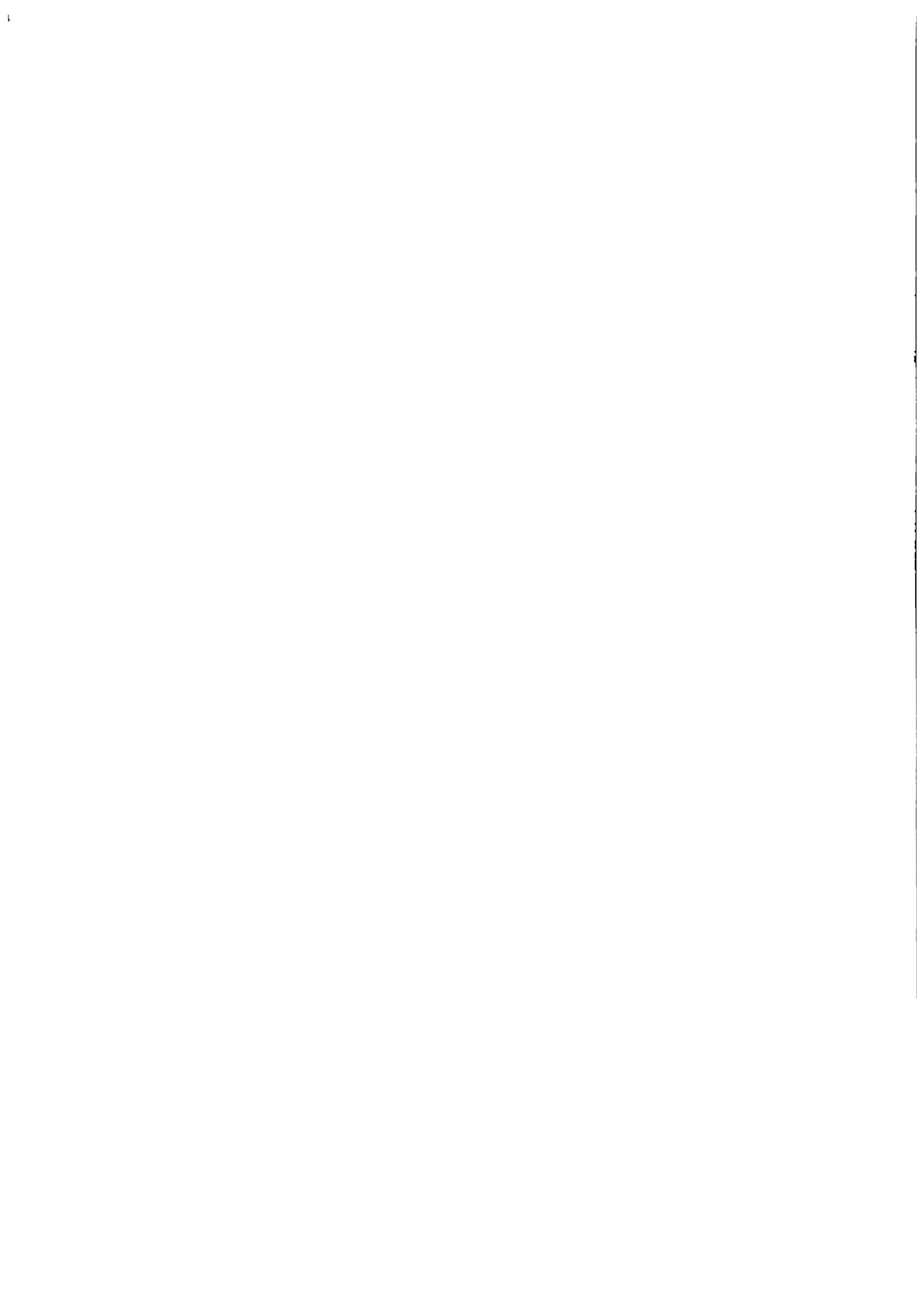
Hay que hacer notar que la apreciación de los efectos del Proyecto se basa en entrevistas de carácter puntual y no en observaciones recogidas como parte de un diseño para una evaluación rigurosa del impacto. Por esto, el listado de efectos que se detalla a continuación

puede llevar a errores de omisión relativamente importantes, o errores de interpretación debidos al lente subjetivo con el cual los observadores están enfocando en fenómeno. Sin embargo, se juzga preferible explicitar los efectos que la Comisión Evaluadora ha juzgado más relevantes.

3.4.1. Impacto Cualitativo

Algunos Impactos que parecen estarse logrando a nivel de los campesinos son:

- Mayor nivel de capacitación de los campesinos para el trabajo en forma asociativa. Algunos ejemplos de ello son mayor importancia asignada a la puntualidad, a la disciplina en el trabajo, división del trabajo, especialización por funciones y productos, conocimiento sobre formas de relacionarse en el trabajo con otros campesinos, técnicos y funcionarios. Observaciones referidas a Guatemala y Costa Rica.
- Motivación para la adquisición de nuevos conocimientos en materia de nuevas técnicas para la producción, requisitos para la comercialización (información y forma de negociación) y para la financiación (fuentes de crédito, plazos, líneas por producto). Observaciones referidas a Guatemala.
- Afirmación de la importancia que tiene participar en el procesamiento de algunos productos, llegando a despertar en algunos casos un ávido interés por búsqueda de apoyos para concretar la instalación de plantas procesadoras. Observación referida a Honduras.
- Institucionalización de la participación de organizaciones económicas y gremiales de 2^o en las diversas etapas que significa un proceso de capacitación (identificación de necesidades, planificación, dirección, coordinación, ejecución, control de ejecución y evaluación). Observación referida a Honduras.
- Mayor nivel de convencimiento sobre la importancia que tiene el trabajo y la producción y/o el abastecimiento de servicios en forma asociativa. Observaciones referidas a Guatemala, Costa Rica, y la República Dominicana.
- Mayor interés en participar en la administración de las empresas y en alcanzar conocimientos necesarios para tal función (contabilidad, comercialización, administración de personal, etc.) Observaciones referidas a Costa Rica, República Dominicana y Guatemala.



- Mayor nivel de participación, aunque todavía muy escaso, de las mujeres en asambleas y procesos de capacitación de campesinos. Observación basada en Costa Rica.

A nivel de técnicos y funcionarios de organismos públicos y privados parecen estarse logrando los impactos cualitativos siguientes:

- Mayor percepción sobre la necesidad de contar con unidades, a nivel público y privado, dotadas de políticas, programas y recursos (técnicos y económicos) adecuados para apoyar procesos de organización y capacitación de los campesinos. Observaciones referidas a República Dominicana y Guatemala.
- Convencimiento sobre las posibilidades que ofrece la técnica de laboratorios experimentales para la capacitación de campesinos y técnicos. Amplia expansión de la demanda de capacitación y asesoría por parte de organismos públicos y privados y ministerios..Observaciones referidas a República Dominicana, Guatemala, Costa Rica y Honduras.
- Percepción sobre la necesidad de proceder a organizar empresas asociativas en organismos de segundo grado (centrales o federaciones). Observación referida a Guatemala.
- Conveniencia de contar con una legislación más adecuada que facilite la constitución, fortalecimiento y consolidación de formas asociativas de producción de diferentes tipos. Observaciones referidas a República Dominicana y Costa Rica.
- Mayor grado de convencimiento sobre la necesidad de fortalecer la participación de los campesinos en los procesos de toma de decisiones. Observación referida a República Dominicana.
- Toma de conciencia sobre las consecuencias de las actividades realizadas y por realizar, en el sentido de generación de expectativas, a las que los organismos nacionales no pueden responder con sus actuales recursos, o que se compaginan con las políticas institucionales en el corto plazo.

En lo que respecta al impacto a nivel de las empresas, no han podido lograrse efectos de importancia aún. Una de las explicaciones posibles es que en algunos países, como República Dominicana, la acción recién comienza.

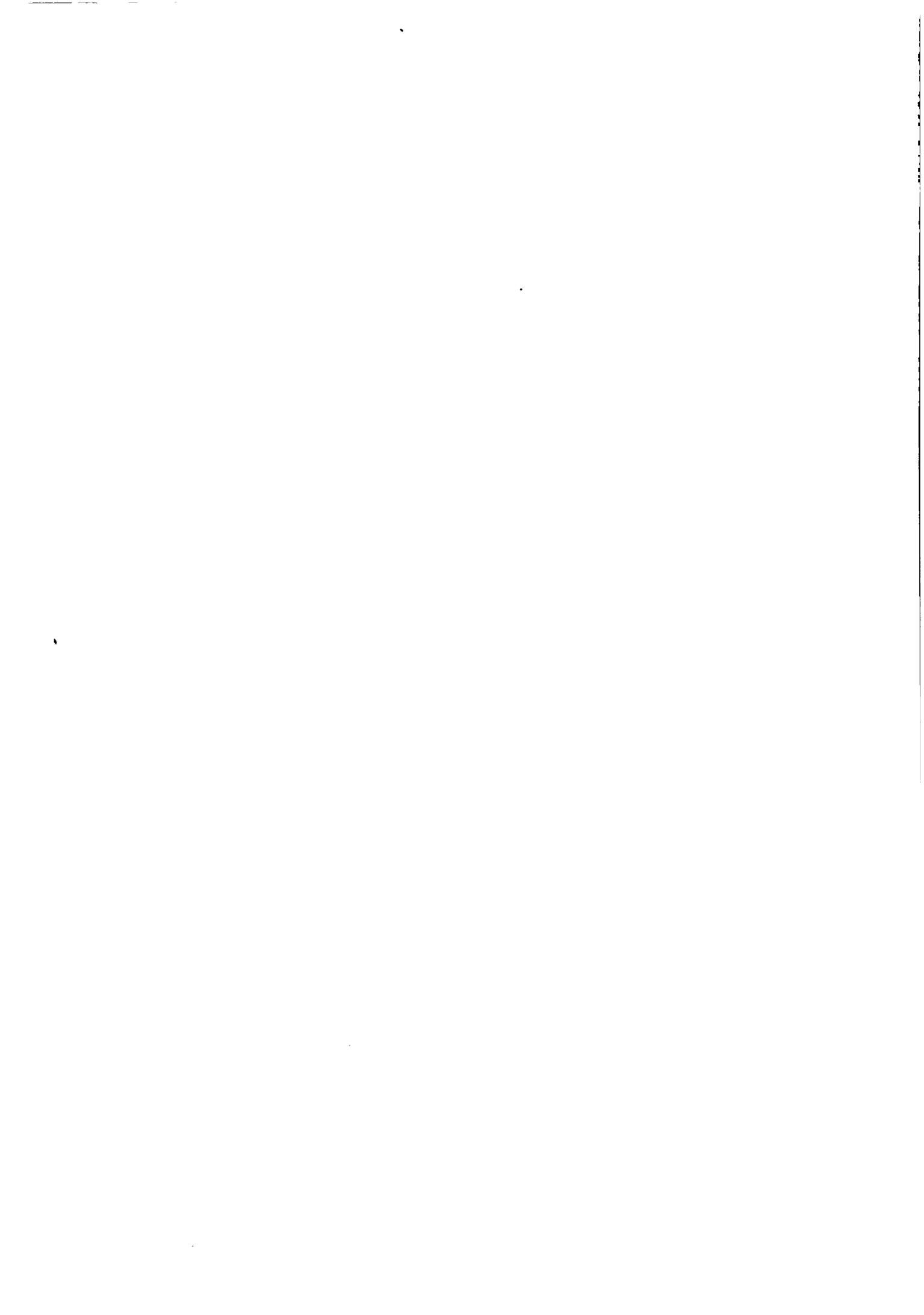
No obstante esto, puede mencionarse como resultado de la creación reciente de una empresa (resultado del Proyecto), la instalación de un almacén para la venta de productos de consumo básico para los miembros de la organización de la zona.

Otra referida a Costa Rica es que no se ha realizado seguimiento de las actividades de capacitación iniciales. En el caso de Honduras, la acción a nivel de empresas fue escasa, habiéndose puesto el énfasis en la planificación de acciones de capacitación con participación de diferentes organizaciones y federaciones de campesinos. Para el caso de Guatemala, donde se verifica uno de los enfoques más integrales a nivel de fincas, la demora para la puesta en marcha del enfoque también torna demasiado breve, al igual que en República Dominicana, el período de observación para la manifestación de efectos.

3.4.2. Impacto Cuantitativo

El Proyecto ha tenido un impacto muy significativo en términos de cobertura de beneficiarios en algunas de las áreas de cooperación técnica programadas originalmente. A través de los Laboratorios Experimentales por ejemplo se superaron las metas de atención a productores, que componen una gama bastante diferenciada por tipos de empresas y organizaciones. Sin embargo esta amplia cobertura, no fue similar en otras áreas de esa cooperación técnica, como es el caso de los labores de seguimiento a las empresas organizadas, como resultado de dichos laboratorios.

Hasta el momento, los impactos logrados son de carácter puntual y no generalizados a nivel de micro-región y menos a nivel de país, debido a la heterogeneidad de las actividades, falta de integración de las mismas áreas, falta de continuidad a través del tiempo y de masividad en la acción. Por el momento, en consecuencia, más que un impacto cuantitativo importante, el Proyecto ha demostrado tener potencialidad para lograrlos en la medida en que se integren actividades de diferente tipo (conforme a necesidades in situ), y que se cumpla con cierta secuencia y continuidad. La necesidad de elaborar una metodología coherente para la acción, surge aquí con gran vigor.

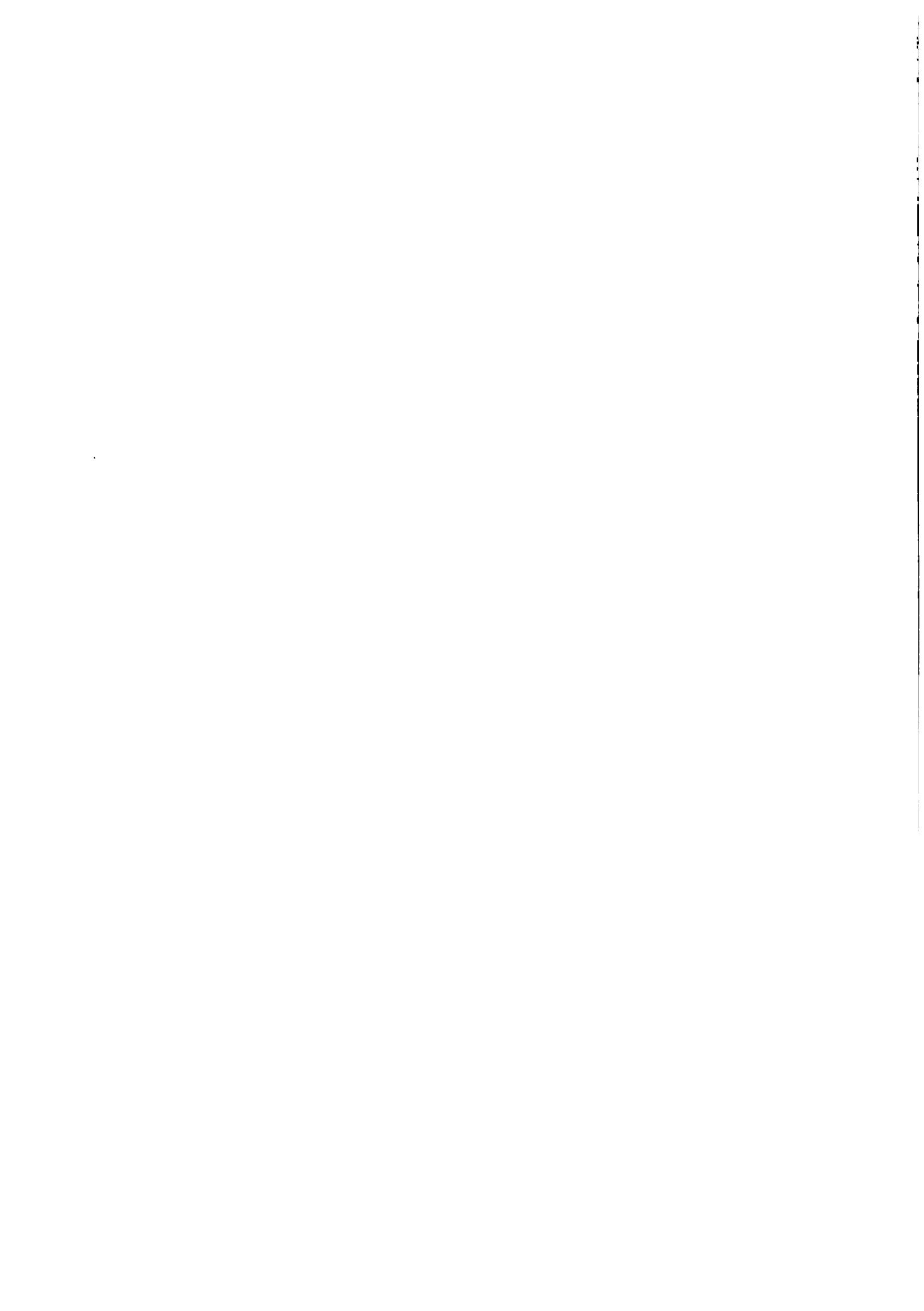


3.4.3. Distribución del Impacto a través del Tiempo.

Hay que considerar que en este Proyecto, al igual que en otros, la fase inicial se utilizó en la contratación de sus técnicos, en su instalación, establecimiento de nexos con los organismos nacionales, conocimiento recíproco de los técnicos internacionales, que integran el equipo, etc. Habiéndose dado cumplimiento a esta primera fase usual, se observa un alto grado de unidad en los técnicos participantes y un nivel muy alto de acogida a las actividades que despliegan, por parte de los organismos nacionales y de los campesinos participantes.

No obstante lo anterior, ya se han observado impactos cualitativos de gran relevancia y se tiene la impresión que ellos serán mayores, en la segunda mitad del Proyecto, en la medida en que pueda definirse un marco conceptual que hasta ahora se encuentra sumamente difuso o inexistente. Esta concepción deberá definir los diferentes tipos de problemas que intenta solucionar el Proyecto a diferentes niveles de actuación (empresas, organismos, campesinos, federaciones, grupos no organizados, etc.); identificar los diferentes tipos de instrumentos a emplear para cada problema y nivel de actuación; establecer las relaciones a través del tiempo (secuencia) en la aplicación de tales instrumentos y las relaciones entre los diferentes niveles de actuación (fortalecimiento de organismos campesinos y empresas que tienen vinculaciones mutuas), etc.

Parecería que el impacto sería mayor en la medida en que pudieren ejecutarse actividades de carácter complementario tales como realización de laboratorios experimentales, precedidos de labores de capacitación previas (cursos, cursillos, recolección de información para manejar en L.E., análisis del contexto económico-político-social en el que se realizará, etc.) y de seguimiento (talleres de gestión empresarial, capacitación en aspectos específicos, elaboración de legislación, apoyo para la organización en entes de segundo grado, identificación de proyectos de inversión, etc.). Sin embargo, la diversidad de condiciones reinantes no aconseja recomendar para todos los países ni regiones paquetes de actividades definidas a priori. La mezcla de estas actividades debe depender del análisis de las condiciones históricas y presentes.



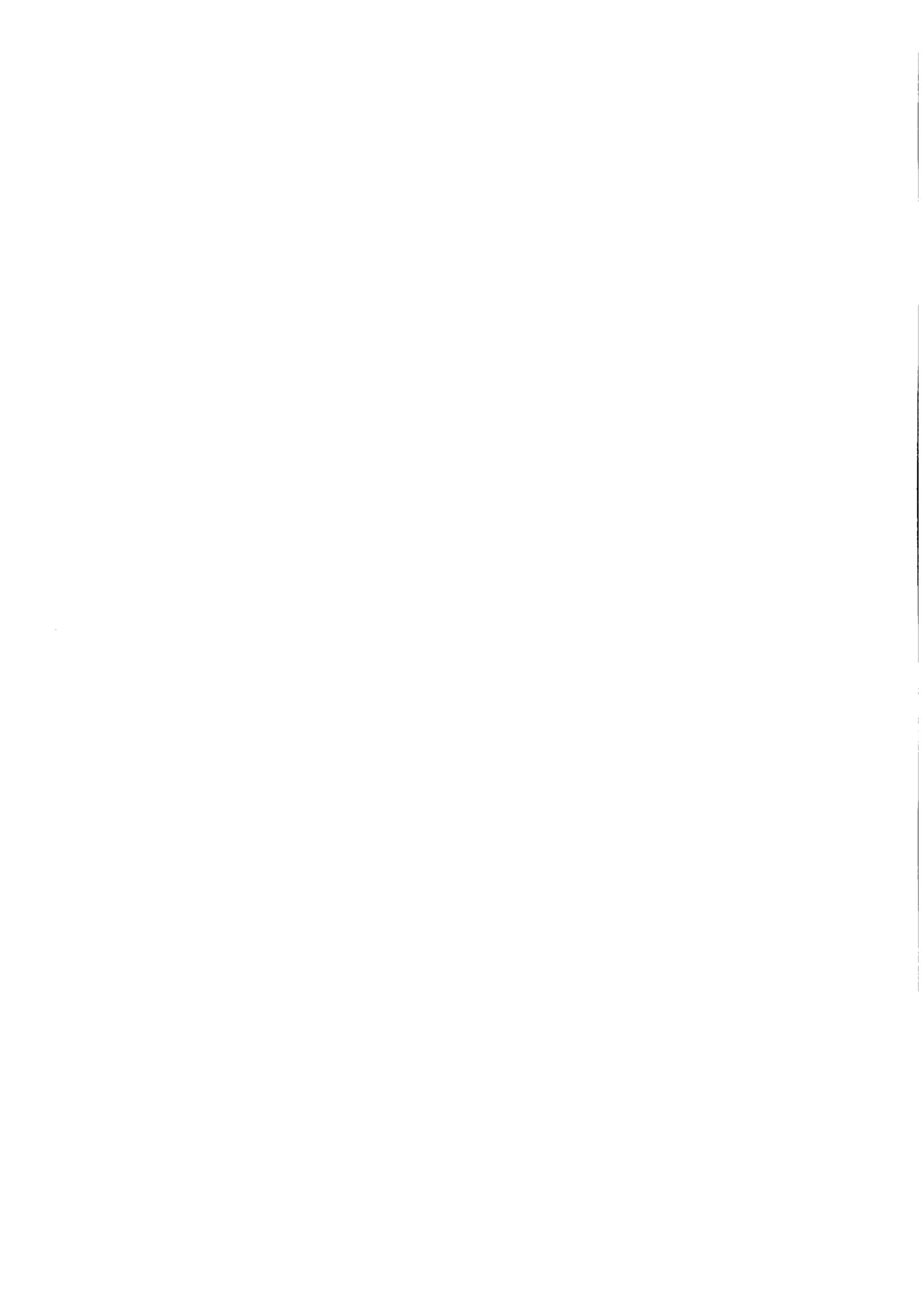
Dado que solamente restan unos 18 meses aproximadamente para aplicar paquetes integrales de apoyo, es bastante probable que una buena parte de los efectos resultantes del Proyecto podrán ser observables después de que el mismo haya finalizado. Es necesario considerar además que será necesaria una concentración de esfuerzos a nivel de algunas empresas y la elaboración y adopción de un sistema de información que torne factible el análisis sistemático de los impactos. Este sistema deberá facilitar el análisis de impacto al final del Proyecto.

3.4.4. Apreciaciones sobre Laboratorios Experimentales

Por la importancia que tiene la técnica de L.E. en el Proyecto, no pueden dejarse de formular algunas apreciaciones, emergentes, al igual que las anteriores, de entrevistas de carácter puntual y no referidas a un diseño para una evaluación rigurosa de su impacto. La primera es que la técnica parece tener algunos efectos duraderos a través de cierto lapso. Esto pudo observarse en las visitas realizadas a cooperativas de producción en Costa Rica. En las dos visitas se observó, principalmente en la experiencia más antigua de L.E. del Proyecto, octubre de 1978, que, a pesar de no haberse realizado labores de seguimiento, por parte del Proyecto, algunos de los instrumentos conceptuales obtenidos por tal medio, aún perduraban. Tal es el caso del mayor conocimiento alcanzado sobre la forma de organizar los trabajos en empresas asociativas que la empresa aún mantiene, aunque existen tensiones para dividirla por otros motivos. Se observó también el interés continuado en alcanzar mayores conocimientos en materia de administración. La segunda es que las actividades de preparación y de seguimiento, máxime cuando existen circunstancias críticas para las empresas, son imprescindibles para mantener las empresas bajo modalidades asociativas en la producción. Los comportamientos fuertemente individualistas existentes a nivel campesino, fortalecidos por un nivel de seguridad que él estima encontrar preferentemente en la parcela individual, presionan fuertemente en favor de la división, a pesar de la dirección de los Laboratorios Experimentales en favor de las formas asociativas de producción.

La tercera observación es que el empleo de esta técnica parece requerir labores de seguimiento, en aspectos específicos, mediante actividades de capacitación y asesoramiento para fortalecer los resultados que genera el laboratorio. Los aspectos específicos, en los cuales se requiere seguimiento, varían de un lugar a otro (país a país, zona a zona, empresa a empresa) pero, en general, se refieren a: gerencia, contabilidad, comercialización, administración de personal, financiamiento, procesamiento, planificación de la producción, etc. Para que los laboratorios y tareas de seguimiento tengan la adecuada eficacia parece necesario la realización de diagnósticos que contengan estos elementos.

Otra observación se refiere al carácter que revisten los conocimientos alcanzados. Parecería que la dinámica de grupos, dentro de la que se desenvuelven los L.E., logra un nivel de convencimiento con cierto grado de mecanicidad y carencia de espíritu crítico, en lo que respecta a la modalidad de asociación para la producción que el laboratorista hace conocer a los participantes. Con el tiempo, la realidad pone a prueba la propiedad de tal modalidad y se vuelve aceptable o rechazada por los campesinos participantes. Puede decirse, finalmente, que el instrumento, además de ser sumamente apto para motivar e inducir a los campesinos a que se organicen, tiene un costo sumamente bajo en comparación con los beneficios de motivación e inducción a la organización que es capaz de generar.



4. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se formularán surgen de los análisis practicados. Estos a su vez, se originan en las observaciones efectuadas por los miembros de la Comisión Evaluadora a través, fundamentalmente, de las numerosas entrevistas realizadas durante el lapso de la evaluación y de los materiales consultados. Las posibles reorientaciones para el Proyecto fueron surgiendo a través de este proceso, siendo debatidas con bastante amplitud con los diversos participantes en el mismo, a niveles de (a) funcionarios políticos de los organismos nacionales de cada país visitado; (b) funcionarios técnicos de los organismos nacionales; (c) técnicos del equipo del Proyecto; (d) organizaciones nacionales de campesinos y miembros de formas asociativas de producción; y (e) directores de las Oficinas Nacionales del IICA en que se ejecutan estas acciones.

Varias de las recomendaciones que siguen han tenido su origen en los mismos participantes. Por esto, se entiende que las recomendaciones que se formulan, constituyen el resultado de una amplia participación de los diferentes grupos de personas involucradas en el Proyecto.

4.1. La Comisión de Evaluación recomienda la continuación del Proyecto hasta completar la utilización de los recursos financieros disponibles, sujeto a:

- a) Que se analicen y atiendan aquellas recomendaciones que a juicio de la Dirección del IICA ayuden a mejorar la marcha del Proyecto, y cuyo principio de ejecución será analizado por la Comisión de Evaluación en el mes de junio.
- b) Que se presenten, al Gobierno de Holanda y el IICA, los cambios en las asignaciones presupuestarias para el resto de 1980 y 1981, reajustados de acuerdo a la nueva propuesta operativa que se solicita más adelante.

4.2. La Comisión de Evaluación recomienda fortalecer la coherencia metodológica y calidad técnica del Proyecto mediante:

- a) Una nueva forma de Coordinación del Proyecto, a la cual se asignaría responsabilidad de primer orden en lo referente a la coherencia metodológica y calidad técnica del mismo. Será de su responsabilidad velar para que los resultados de los

análisis, reuniones y documentos vayan compaginando un cuerpo conceptual orientador de las acciones que se desarrollen en los diversos países.

Ese marco conceptual o estrategia global, deberá reconocer como prioritaria la acción orientada a favorecer a los grupos de campesinos y obreros más pobres del sector. Para su elaboración y para el cumplimiento de los incisos b,d,e y f, que siguen, los técnicos y directivos del Proyecto, deberán apegarse al principio investigación-acción, consistente en relacionar la reflexión sistemática con su aplicación en el terreno. (■)

- b) La elaboración y aplicación de una metodología adecuada para la creación y fortalecimiento de Formas Asociativas de Producción (FAP) que defina los diversos instrumentos (laboratorios experimentales, capacitación recíproca, asesoramiento para la elaboración de planes de explotación, cursos y cursillos sobre temas específicos, etc.) que se utilizarán para FAP que se encuentran en distintas fases de desarrollo y la secuencia de empleo de tales instrumentos.
- c) La aplicación de criterios que permitan que la capacitación recíproca se realice con campesinos provenientes de zonas con condiciones socio económicas similares a las de los lugares de destino, particularmente en lo que se refiere a los patrones de cultivos, para lograr así mayor identificación de los problemas y/o soluciones a encontrar.
- d) La definición de tipos de actividades que serán requeridas (en distintas fases del desarrollo de las empresas) para el fortalecimiento de organismos públicos o privados que dan apoyo a las FAP.
- e) El diseño y adopción de un sistema de recolección de información a nivel de empresas que permita analizar el impacto del Proyecto al finalizar el mismo y con posterioridad a su finalización. El sistema deberá contener indicadores de carácter económico, financiero, técnico-agronómico y social e institucional.

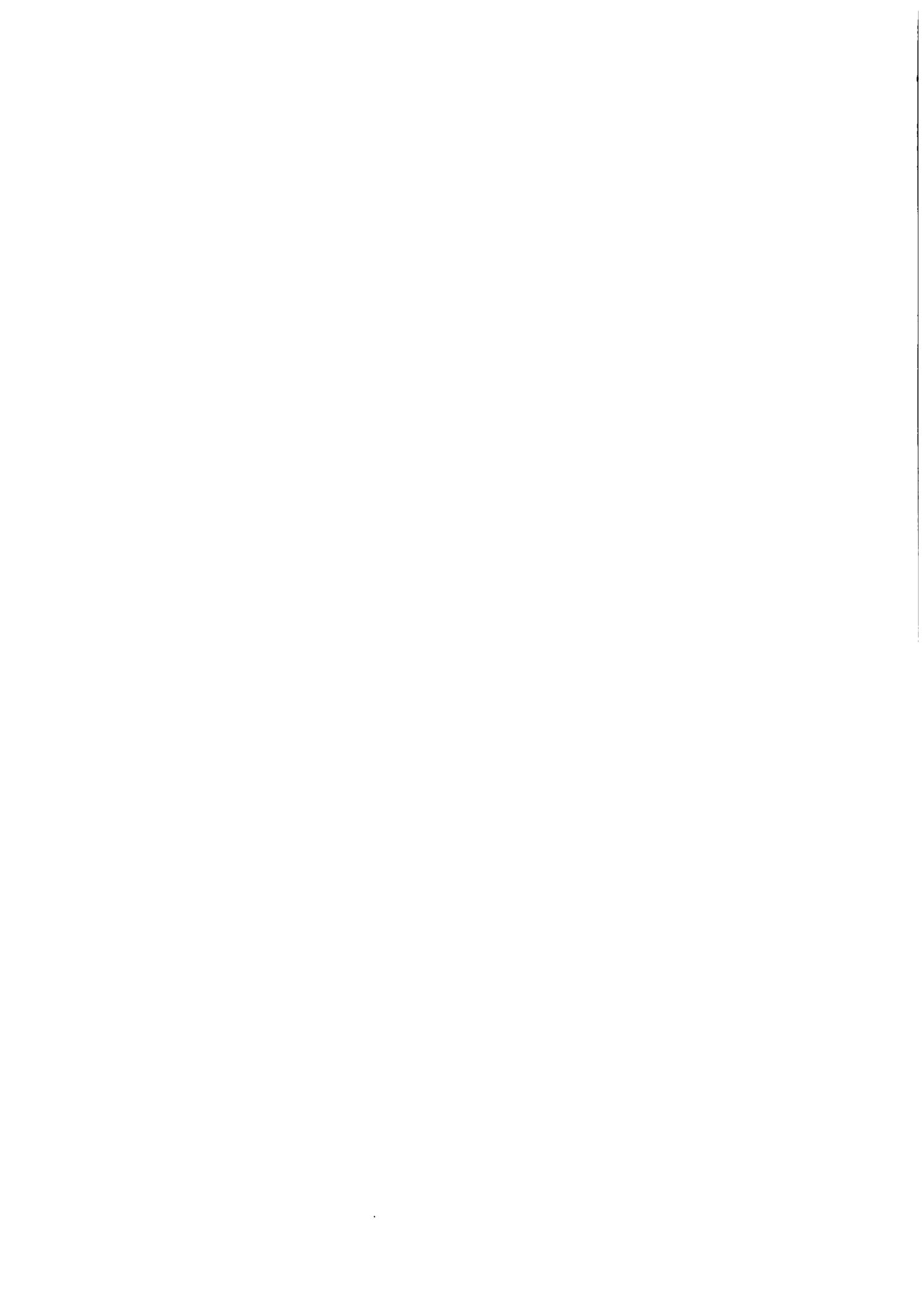
(■) Se sugiere revisar los materiales y experiencias del IICA en este campo y los trabajos elaborados por Orlando Fals Borda.

- f) El diseño y adopción de un sistema de evaluación periódico de los instrumentos de capacitación empleados a nivel de empresas, que permita analizar el impacto de las mismas en diversas fases del Proyecto.
- g) La concentración de esfuerzos a nivel de ciertos grupos de campesinos y empresas representativas. El esfuerzo de fortalecimiento institucional debería estar orientado a fortalecer las actividades de organismos que dirijan su acción de apoyo a estos mismos grupos de campesinos o empresas que hayan sido preseleccionadas como grupo objetivo.
- h) La realización de reuniones (entre los técnicos) con la única finalidad de analizar los instrumentos que se están utilizando en cada país y la secuencia de empleo de los mismos, para poder analizar la eficacia y eficiencia de cada enfoque conceptual y operativo y las razones de carácter estructural o coyuntural que pudieran existir para tales diferencias entre los países.
- i) La incorporación de un experto asociado en el campo de la economía agrícola para enaltecer el cumplimiento del objetivo 8.3 y de la meta 10.8 del Plan de Operaciones.

4.3. La Comisión de Evaluación recomienda establecer contactos estrechos con otras organizaciones gubernamentales y privadas, (de cooperación técnica y financiera internas y externas) que operen en el área prestando apoyo a las FAP con la finalidad de robustecer la operación del Proyecto. Con esta finalidad se podría comenzar con la elaboración de un inventario de tales organizaciones y de sus objetivos relacionados con las mismas.

4.4. La Comisión de Evaluación recomienda ubicar la coordinación del Proyecto en San José con la finalidad de mejorar la vinculación del mismo con la Dirección General, especialmente en lo que se refiere a:

- a) Establecer una relación directa y rápida con la Dirección de Proyectos Multizonales.
- b) Prestar asesoría a la Dirección de Administración en los aspectos contables relacionados con el manejo del Proyecto.
- c) Organizar y coordinar el trabajo con los Comités Institucionales existentes en la Sede Central en los aspectos incluidos en el Plan de Operaciones.



- d) Coordinar el trabajo con el Director de Supervisión Técnica del Area.
- e) Manejar la información existente en la Sede para la preparación de informes globales sobre la marcha del Proyecto.

4.5. La Comisión de Evaluación recomienda al grupo de especialistas y al Coordinador analizar el conjunto de objetivos específicos y metas del Plan de Operaciones, y las acciones realizadas y programadas para el resto de 1980 y 1981, con la finalidad (a partir de una metodología global de organización y capacitación para FAP y otros grupos marginados objeto del programa) de elaborar los ajustes necesarios al mismo. La Comisión Evaluadora invita al Proyecto a someter estos ajustes antes de la nueva reunión de junio, para su consideración.

4.6. Con respecto al desglose trimestral de los gastos realizados, la Comisión Evaluadora recomienda que este mismo sea acompañado por una nota explicativa en cuanto se refiere a los gastos de mayor cuantía justificando a la vez su relevancia para los objetivos del Proyecto.

4.7. Que se expliciten los mecanismos que se están utilizando y que se utilizarán en el futuro, por medio de los cuales se transferirán las acciones del Proyecto a los organismos nacionales oficiales y privados, una vez se termine la ejecución del mismo.

4.8. La Comisión de Evaluación recomienda adelantar la evaluación prevista para finalización del Proyecto en seis meses, con el propósito de:

- a) Emitir un juicio sobre la marcha del Proyecto;
- b) Proporcionar la información básica que permita decidir (si es del caso) una prórroga del Proyecto, entendiendo por tal la extensión del período de ejecución del mismo mediante una ampliación o ajuste de la base de recursos, para cumplir las metas programadas; o alternativamente
- c) Proporcionar la información básica necesaria que permita decidir (si es del caso) la continuación del mismo a través de una fase (nuevo proyecto) con objetivos y metas claramente definidas.



ANEXO I

PROYECTO GOBROL-IICA/PRACA

PLAN DE OPERACIONES

1. **Nombre:** Proyecto de Asistencia al Desarrollo de Empresas Comunitarias
Campesinas del Istmo Centroamericano

2. **Sede:** Dirección General del IICA, San José, Costa Rica

3. **Duración:** Tres años, a partir del 1° de octubre de 1978

4. **Autoridades Competentes:**

La autoridad competente holandesa será el Ministro holandés para la Cooperación al Desarrollo. La autoridad competente del IICA será el Director General del IICA.

5. **Autoridad Ejecutiva:**

La autoridad ejecutiva holandesa será el Departamento de Asistencia Técnica Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los Países Bajos. La autoridad ejecutiva del IICA será el especialista que tenga a su cargo la Dirección del PRACA.

6. **Contribuciones:**

6.1 **Contribución holandesa:** Hasta la cantidad en Fl. Hol. 1,850.000
(UN MILLON OCHOCIENTOS CINCUENTA MIL FLO-
RINES HOLANDESES).

6.2 **Contribución del IICA:** US\$218.000 (DOSCIENTOS DIECIOCHO MIL DOLA-
RES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA)

6.3 Contribución de Entidades Nacionales: A definir por actividad.

7. Justificación:

La pobreza de los campesinos y del medio rural centroamericano deriva, entre otras causas, de su falta de organización y capacidad empresarial que les dificulta tener acceso a los recursos productivos, producir más eficientemente, industrializar y comercializar en forma más adecuada sus productos, obtener mayor ocupación e ingreso y participar más activamente en los procesos económicos, sociales y políticos que posibilitan el desarrollo. Se considera que uno de los instrumentos más eficaces para vencer esos obstáculos, dentro del marco de las circunstancias históricas, económicas, sociales y políticas prevalentes en la región centroamericana, son las Empresas Comunitarias Campesinas. Es en tal virtud que se propone realizar actividades que apoyen la promoción, organización, funcionamiento y consolidación de tal tipo de Empresas.

8. Objetivos generales:

8.1 Ayudar a los organismos de Reforma Agraria y Colonización, así como a las Federaciones y Confederaciones de Empresas Comunitarias Campesinas de los Países Centroamericanos y Panamá en los esfuerzos que están realizando para la constitución y desarrollo de tales empresas, específicamente en cuanto a organización, administración y capacitación.

8.2 Fortalecer la acción que el IICA y el PRACA han venido desarrollando a través de la capacitación, investigación y promoción de Empresas Comunitarias Campesinas.

8.3 Propiciar y colaborar en la elaboración y desarrollo de proyectos de Empresas Comunitarias Campesinas a nivel local, regional, nacional y multinacional, que permitan canalizar fondos para financiamiento de proyectos integrales e integrados de desarrollo rural.

9. Objetivos específicos:

9.1 Asesorar a los Organismos Nacionales de Reforma Agraria y Colonización, así como a las Federaciones y Confederaciones de Empresas Comunitarias Campesinas de los países del Istmo Centroamericano en la promoción, organización, funcionamiento y consolidación de Empresas Comunitarias Campesinas.

9.2 Capacitar a técnicos y campesinos de los países, a través de cursos, reuniones y laboratorios experimentales e intercambio de experiencias que contribuyan al desarrollo de Empresas Comunitarias.

9.3 Editar y distribuir publicaciones y todo tipo de materiales audiovisuales que contribuyan a conseguir los objetivos generales y específicos anteriormente enunciados.

9.4 Realizar estudios y concursos que tiendan a un mejor conocimiento de las Empresas Comunitarias Campesinas existentes en los países.

10. Metas:

10.1 Organizar cuarenta (40) laboratorios experimentales y sus reuniones respectivas como se indica en el cronograma.

10.2 Capacitación recíproca de trescientos (300) campesinos a través de un programa de intercambio.

- D.3 Realizar dos cursos nacionales de Empresas Comunitarias Campesinas, por año, en dos países de la región.
- D.4 Realizar como mínimo un curso regional centroamericano en el primer año del Proyecto con duración de un mes, para cinco (5) funcionarios técnicos de los Organismos de Reforma Agraria y Colonización o de otros organismos nacionales de cada País Miembro del IICA/PRACA.
- D.5 Organizar treinta (30) reuniones locales dentro del país y diez (10) reuniones nacionales de tres días, cada una con cincuenta participantes.
- D.6 Producir, editar y distribuir publicaciones y ayudas audiovisuales.
- D.7 Promover concursos tendientes a conocer la historia y el desarrollo de las Empresas Comunitarias.
- D.8 Realizar estudios económicos de factibilidad para proyectos de inversión.

Para el cumplimiento de estas metas y en todo lo que sea aplicable se tratará de consultar a y de coordinar con las Federaciones y Confederaciones Campesinas su máxima participación.

11. Personal:

- 11.1 Cuatro expertos pagados con fondos del Proyecto.
 - Un experto del IICA a tiempo completo.
 - Expertos del IICA a tiempo parcial según las necesidades.
- 11.2 Consultores por 8 meses/hombre.

11.3 Personal administrativo de la Dirección General y de las Oficinas Nacionales del IICA a tiempo parcial según las necesidades.

El personal del Proyecto trabajará bajo la dirección del Director del PRACA por delegación del Director General del IICA; y, en lo que corresponde para fines administrativos, bajo la jerarquía del Director de la Oficina Nacional correspondiente del IICA.

11.4 El experto a que se refiere el punto A.1 del Artículo II del Acuerdo Administrativo, tendrá, además de sus atribuciones técnicas en el Proyecto, la calidad de funcionario de enlace entre el IICA y la Autoridad Ejecutiva holandesa. En tal calidad tendría acceso a todos los proyectos y programas del IICA, canalizaría datos, experiencias y resultados de aquellos a la Dirección de Cooperación Técnica y viceversa; actuaría como Consultor sobre las posibilidades de obtener los servicios de expertos holandeses en misiones cortas u otras para cooperar en proyectos de las Oficinas Nacionales del IICA en los Países Miembros y llevaría a cabo todas las demás actividades tendientes a estrechar los vínculos de cooperación entre el IICA y el Gobierno de Holanda.

12. Equipo:

Cinco vehículos de trabajo pagado con fondos del Proyecto, provenientes de la contribución del Gobierno de Holanda.

13. Viajes de Expertos:

Los gastos de pasajes y viáticos de los cuatro expertos y del personal regular del IICA se pagarán con fondos del Proyecto, provenientes de la

contribución del Gobierno, de los H.Fl. 222.000 (DOSCIENTOS VEINTIDOS MIL FLORINES HOLANDESES) equivalentes a US\$96.000 de gastos de operación contemplados en el presupuesto. Los gastos de pasajes y viáticos del experto del IICA a tiempo completo se pagarán con fondos de la contribución del IICA.

14. Oficinas y facilidades administrativas:

Serán proporcionadas por el IICA en sus oficinas nacionales en los Países Miembros de acuerdo con las necesidades.

15. Materiales, útiles y servicios:

Los materiales, útiles y servicios para la operación del Proyecto se financiarán con fondos de la contribución del IICA, hasta la cantidad de US\$2.000 por experto y por año del programa operativo del IICA en sus proyectos nacionales e multinacionales.

16. Actividades:

16.1 Capacitación

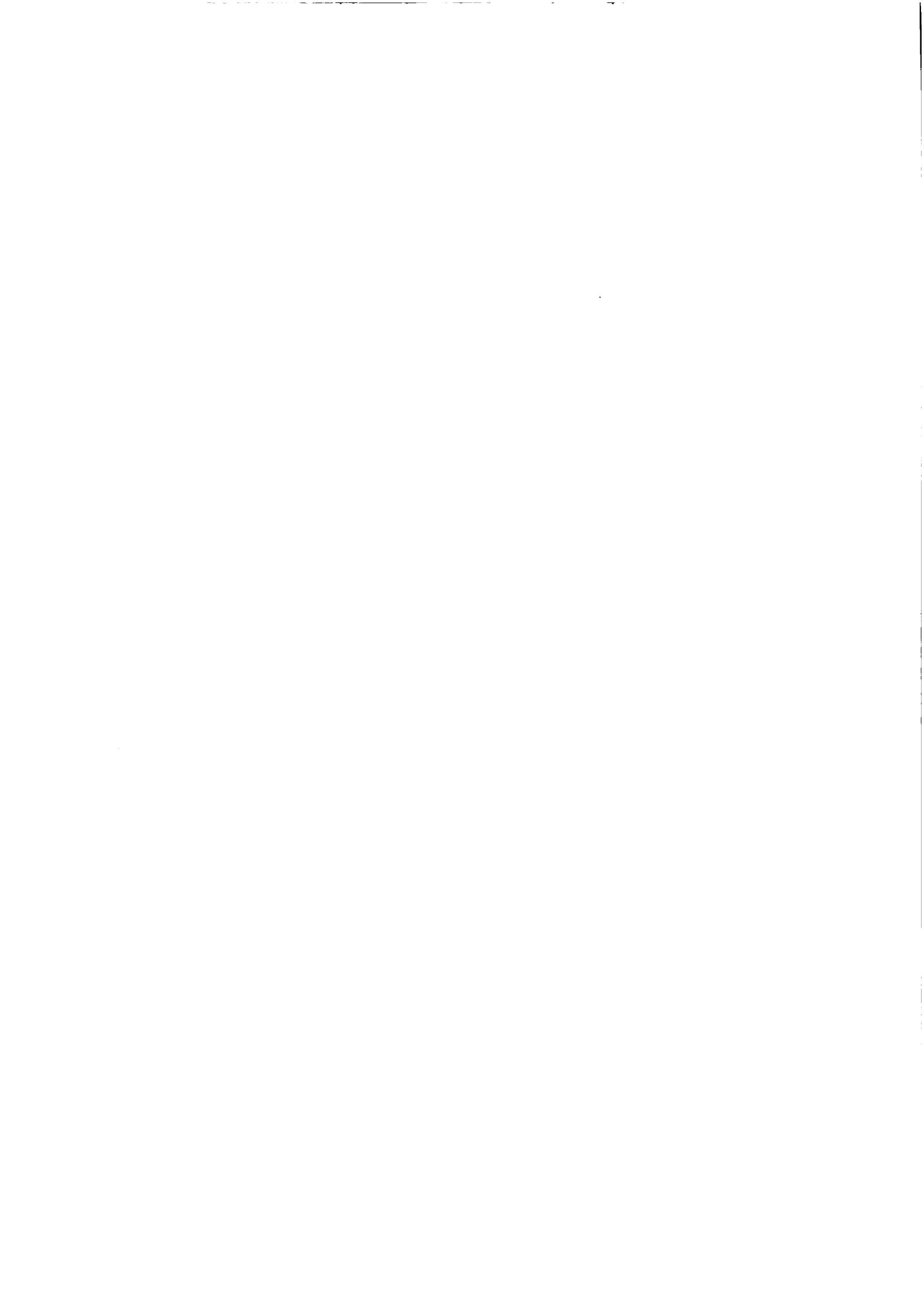
16.1.1 Laboratorios

- Se organizarán un máximo de cuarenta (40) laboratorios experimentales para la formación y consolidación de Empresas Comunitarias Campesinas, en los cuales participarán un mínimo de cincuenta (50) personas en cada uno. Los participantes podrán ser campesinos y técnicos; en ningún caso éstos últimos deberán sobrepasar el 50 por ciento.

- Los laboratorios se realizarán en los seis Países del Istmo Centroamericano en colaboración con los Institutos

de Reforma Agraria y Colonización y con las Empresas y/o Federaciones Campesinas, de acuerdo con el interés que cada país demuestre en esta técnica de capacitación pero en ningún caso se deberá realizar más de 50 por ciento de los mimos en un mismo país.

- Previamente a la realización de cada laboratorio deberá prepararse un presupuesto indicando el origen de los fondos, para garantizar que están cubiertos todos los gastos del mismo. Del costo total se financiarán hasta H.Fl.3.450 equivalentes a US\$1.500 con fondos provenientes de la contribución del Gobierno.
- Después de tres meses de haber realizado uno o más laboratorios en un país, se realizará una reunión de un máximo de tres días con participantes en los laboratorios y el o los directores u organizadores de los mismos para tener un seguimiento de su impacto y para sugerir respuestas a los problemas encontrados en la práctica. Estas reuniones se financiarán con fondos del proyecto provenientes de la contribución del Gobierno hasta una cantidad de H.Fl. 23.000 equivalentes a US\$10.000 por los tres años. El responsable del Proyecto por parte del IICA gestionará las contribuciones de los países que sirvan de contrapartida por estas reuniones y en caso de no conseguir las velará porque la cantidad asignada sea suficiente para darle seguimiento a los laboratorios.



16.1.2 Capacitación recíproca de campesinos

- El Proyecto promoverá la capacitación recíproca de campesinos entre los países de la región a través de un programa de intercambio. Para el efecto financiará los gastos de grupos de campesinos que están en proceso de organización o de consolidación de empresas comunitarias campesinas en un país para que viajen a otro país con el objeto de vivir y trabajar en empresas de este otro país que tengan un grado avanzado de desarrollo y que por lo tanto les puedan servir de modelo en cuanto a organización y funcionamiento. En este intercambio deberá darse prioridad a aquellos campesinos de países en los que el movimiento de empresas comunitarias campesinas es incipiente o se encuentra en una situación poco desarrollada. Los campesinos visitantes deberán ser electos por sus organizaciones. Igualmente, el proyecto financiará gastos de viaje de dirigentes de empresas comunitarias campesinas que han conseguido un alto grado de desarrollo o consolidación para que asesoren a empresas en formación o en vía de consolidación de otros países.
- El Proyecto se responsabilizará por establecer los contactos con los organismos y Empresas correspondientes y de formalizar las acciones para que pueda producirse esta capacitación en servicio.

- El Proyecto financiará el intercambio de cien (100) campesinos por año. Para tal efecto asignará la cantidad de H.Fl. 161.000 equivalentes a US\$70.000 para los tres años. Esta cantidad se utilizará preferentemente para el pago de pasajes, gastos de pasaporte y otros que implique el traslado de uno a otro país; y cuando sea necesario, para gastos de mantenimiento de las familias de los campesinos participantes mientras estén fuera de su país o para su mantenimiento en las empresas del país anfitrión.
- Se procurará que los campesinos que participen en esta actividad, tengan la oportunidad de asistir a las "Reuniones Nacionales de Campesinos" contempladas en el numeral 16.1.4.

16.1.3 Cursos

16.1.3.1 Cursos Nacionales

- Con la participación de los expertos del Proyecto se realizarán dos cursos nacionales de Empresas Comunitarias Campesinas, por año, con una duración de una o dos semanas, en dos países de la región que tengan interés y aporten las facilidades locales para su realización. Para este objeto se destinan H.Fl. 26.500 equivalentes a US\$11.400,00.
- Estos cursos tiene por objeto capacitar funcionarios de los Organismos Nacionales para que éstos a su vez presten asesoría a las empresas y

capaciten a los campesinos, a través de cursos específicos a nivel de las empresas.

- Los expertos del Proyecto promoverán la realización de cursos sobre temas específicos a nivel de las empresas dirigidos por los funcionarios nacionales; y velarán por su realización. Para apoyar estos cursos a nivel de las empresas se destinarán H. Fl. 22.000 equivalentes a US\$8.600,00.

16.1.3.2 Cursos Regionales

- Con la participación de expertos del Proyecto, del IICA y de conferencistas-consultores en caso necesario, se realizará como mínimo un curso regional centroamericano de Empresas Comunitarias Campesinas durante la duración del Proyecto. En este curso con duración de un mes, participarán por país un promedio de cinco funcionarios técnicos de los Organismos de Reforma Agraria y Colonización o de otros organismos nacionales que trabajen en la promoción y apoyo de empresas comunitarias campesinas.
- Los participantes en estos Cursos deberán reunir los requisitos de preparación profesional, de jerarquía administrativa y de estabilidad de su



entidad, que garanticen, a juicio de los expertos del Proyecto, una acción multiplicadora e innovadora de sus conocimientos al servicio de su país.

- El curso se realizará en el país que preste las mayores facilidades locales.
- Para esta actividad se destinará la cantidad de N.Fl. 53.000 equivalentes a US\$23.000,00.

16.1.4 Reuniones Nacionales de Campesinos

- Esta actividad tiene por objeto realizar reuniones nacionales de campesinos con la orientación de los técnicos nacionales y expertos del Proyecto para intercambiar experiencias entre socios de las diferentes empresas, dentro de un mismo país, y discutir aspectos relacionados con la programación, funcionamiento y filosofía de las empresas.
- También se propiciarán dentro de esta actividad reuniones de jóvenes campesinos, hijos de los socios de las empresas, y de las esposas de los socios para que participen de las inquietudes y del desarrollo de las empresas, propugnando por una integración de las familias rurales involucradas en el proceso.
- Se procurará que los campesinos que participen en las actividades de "Capacitación recíproca de Campesinos" participen también en esta actividad.

- Se contemplan treinta reuniones locales (dentro del país) y diez reuniones nacionales durante los tres años, de tres días cada una, con cincuenta participantes cada una, a un promedio de US\$3 por participante y por día y un costo promedio de US\$4 por persona para transporte; por lo cual se asigna la suma total de H.Fl. 57.500 equivalentes a US\$25.000,00.

17. Publicaciones:

En apoyo de todas las actividades del Proyecto, se producirán y editarán cuando no existan y se distribuirán publicaciones y ayudas audiovisuales, según las necesidades. Para esta actividad se destinará la cantidad de H.Fl. 34.500 equivalentes a US\$15.000,00 para los tres años.

18. Concursos

-Se promoverán concursos tendientes a conocer la historia y el desarrollo de las empresas comunitarias campesinas en la región como un instrumento para conocer mejor los problemas que afrontaron y afrontan las empresas, como una forma de promover y divulgar la filosofía de las mismas, como un estímulo a los campesinos y a las empresas que funcionen mejor, y como un instrumento de capacitación y evaluación interna para que los campesinos puedan revisar sus propios objetivos y mejorar sus metas.

-La cantidad de H.Fl. 23.000 equivalentes a US\$10.000 destinados a esta actividad servirán para promover y organizar los concursos para otorgar premios a los campesinos o empresas que presenten los mejores trabajos.

-Los expertos del Proyecto contribuirán en la promoción y organización de estos concursos en la medida de su tiempo disponible y capacidades.

19. Evaluación

-A la mitad y al final del período mencionado en el Artículo IX del Acuerdo Administrativo, el Gobierno del Reino de Los Países Bajos y el IICA realizarán conjuntamente una evaluación de las actividades del Proyecto.

-La evaluación a mitad del período tiene por objeto, además de verificar la marcha del Proyecto, realizar los ajustes que sean necesarios en el Plan de Operaciones y en el presupuesto y contemplar la posibilidad de una prórroga del Acuerdo. La evaluación al final del período tiene por objeto emitir un juicio final sobre el Proyecto y, en su caso, decidir la prórroga del mismo.

-En las evaluaciones participarán dos expertos nombrados por el Gobierno y dos por el IICA. Dichos expertos deberán ser ajenos al Proyecto mismo. Ellos serán atendidos y acompañados por el Director o uno de los expertos del Proyecto.

-Para cubrir los gastos de las evaluaciones se destina la cantidad de H. Fl. 92.000, equivalentes a US\$40.000,00.

20. Desembolsos

El Gobierno depositará inicialmente, en la cuenta que el IICA indique, el equivalente en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica de H. Fl. 300.000 (trescientos mil florines holandeses). Esta cantidad servirá como un fondo rotatorio para la operación del Proyecto. Trimestralmente el IICA presentará un informe financiero con los comprobantes correspondientes. La Embajada de Los Países Bajos en Costa Rica reembolsará al IICA, durante el

mes siguiente a la presentación de los comprobantes, el valor correspondiente a los mismos. En el último período de la operación del Proyecto se hará la consolidación correspondiente al anticipo recibido como fondo rotatorio y, en su caso, el IICA reintegrará el sobrante a la Embajada de Los Países Bajos.

21. Misceláneos

21.1 Estudios

Como parte del Proyecto se podrán realizar encuestas o estudios que contribuyan al desarrollo de las empresas comunitarias campesinas. Estos se realizarán por los expertos del Proyecto o los consultores con los gastos de operación previstos para los mismos.

21.2 Consultores

En apoyo de las actividades del Proyecto se podrán contratar consultores cuando una actividad así lo requiera, por la especialidad de la tarea a realizar. Se contempla para esta finalidad la cantidad de H.Fl. 74.000 equivalentes a US\$32.000,00 para el pago de ocho meses-experto con sus respectivos gastos de honorarios, pasajes y viáticos.

21.3 Transferencias de partidas

Dentro del monto global del Proyecto proveniente de la contribución del Gobierno, podrán realizarse transferencias de partidas presupuestales, en la siguiente forma:

21.3.1 Dentro de una misma actividad o de una hacia otra actividad, con la aprobación de la Embajada de Los Países Bajos en Costa Rica.

21.3.2 De uno a otro rubro, con la autorización del Departamento de Asistencia Técnica Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de Los Países Bajos.

No obstante lo contemplado en los incisos anteriores, se podrán hacer todas las transferencias necesarias sin dichas autorizaciones, como producto de la evaluación y las recomendaciones de los evaluadores, una vez que éstas hayan sido aceptadas.

21.4 Validez

Como este Plan de Operaciones forma parte del Acuerdo Administrativo su validez tendrá vigencia según lo establecido en el Artículo X de dicho Acuerdo.

ACUERDO ADMINISTRATIVO DE COOPERACION ENTRE EL REINO DE LOS PAISES BAJOS Y
EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS (IICA) EN UN PROYECTO
ESPECIAL DE ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO DE EMPRESAS
COMUNITARIAS CAMPESINAS DEL ISTMO CENTROAMERICANO

El Gobierno del Reino de los Países Bajos, que en adelante se denominará "El Gobierno" y El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) desearon de iniciar relaciones de cooperación técnica que permitan contribuir al desarrollo de los países del Istmo Centroamericano:

Reconociendo la importancia de la cooperación en un proyecto de desarrollo rural a ser emprendido con especial referencia al desarrollo de las Empresas Comunitarias Campesinas;

Acuerdan por tanto lo siguiente:

ARTICULO I

Propósito y procedimiento de la Cooperación

- A. El Gobierno y el IICA llevarán a término juntamente un proyecto que será conocido como "Proyecto de Asistencia al Desarrollo de Empresas Comunitarias Campesinas del Istmo Centroamericano", que en adelante se llamará Proyecto GOBROL-IICA/PRACA o simplemente El Proyecto.**
- B. El Propósito del Proyecto es la promoción y el desarrollo de las Empresas Comunitarias Campesinas del Istmo Centroamericano.**
- C. Este propósito se conseguirá de la siguiente manera:**



1. Ayudando a los organismos de Reforma Agraria y Colonización, así como a las Federaciones y Confederaciones de Empresas Comunitarias Campesinas de los Países Centroamericanos y Panamá en los esfuerzos que están realizando para la constitución y desarrollo de tales Empresas, específicamente en cuanto a organización, administración y capacitación.
2. Fortaleciendo la acción que el IICA y el PRACA han venido desarrollando a través de la capacitación, investigación y promoción de Empresas Comunitarias Campesinas.
3. Propiciando y colaborando en la elaboración y desarrollo de proyectos de Empresas Comunitarias Campesinas a nivel local, regional, nacional y multinacional, que permitan canalizar fondos para financiamiento de proyectos integrales e integrados de desarrollo rural.

Como consecuencia de lo anterior se espera que al fortalecimiento de las Empresas Comunitarias Campesinas contribuya al aumento de la producción y productividad, a la organización social rural, al fortalecimiento empresarial, al aumento del ingreso y el empleo y, por ende, al desarrollo de los países del Istmo Centroamericano.

ARTÍCULO II

CONTRIBUCIONES

A. Contribución del Gobierno

Como contribución al Proyecto el Gobierno del Reino de Los Países Bajos aporta hasta la cantidad de FL. Hol. 1,850.000 (UN MILLON OCHOCIENTOS

CINCUENTA MIL FLORINES HOLANDESES). Esta contribución tiene por objeto facilitar al IICA fondos para:

1. Contratar cuatro especialistas, uno de los cuales será propuesto por El Gobierno.
2. Contratar consultores
3. Pagar gastos de pasajes y vísticos de los cuatro expertos contratados y del personal regular del IICA a que se refiere el punto B.1.b.
4. Comprar vehículos
5. Realizar laboratorios experimentales
6. Promover y realizar capacitación recíproca de campesinos
7. Capacitar y asesorar a técnicos nacionales
8. Realizar reuniones locales y nacionales de Empresas Comunitarias Campesinas con participantes campesinos
9. Realizar cursos nacionales y regionales de Empresas Comunitarias Campesinas con participación de técnicos de entidades nacionales
10. Realizar concursos
11. Editar y distribuir publicaciones
12. Pagar gastos de evaluación del Proyecto.

B. Contribución del IICA

1. Como contribución al Proyecto el IICA aportará hasta la cantidad de US\$218.000 (DOSCIENTOS DIECIOCHO MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA). Esta cantidad servirá para:

- a. Pagar los servicios de un experto a tiempo completo para que integre y complemente el equipo de expertos del proyecto, con sus respectivos gastos de operación.
 - b. Prestar los servicios de expertos de su personal regular por períodos cortos, para apoyar las actividades del Proyecto.
 - c. Proporcionar las facilidades logísticas administrativas en sus oficinas en los diferentes países (oficina, servicios secretariales y generales), así como comunicaciones telefónicas y telegráficas, combustibles, papelería, etc.
2. El IICA se compromete a gestionar ante los Organismos de Reforma Agraria y Colonización y ante las Empresas Comunitarias Campesinas interesadas que contribuyan con proporcionar la autorización, las facilidades físicas y los gastos locales que implique la realización de las actividades correspondientes.

ARTICULO III

Administración del Proyecto

La administración del Proyecto estará a cargo del IICA, en su calidad de Dirección Ejecutiva del PRACA. El IICA administrará el Proyecto de Acuerdo con su régimen administrativo y contable, salvo la restricción en la transferencia de partidas presupuestales enunciadas en el punto 21.3 del Plan de Operaciones.

ARTICULO IV

Obligaciones, Prerrogativas e Inmunidades de los Expertos

Los técnicos ejercerán sus funciones asimilados al régimen administrativo general del IICA, con todas las obligaciones, prerrogativas e inmunidades que les correspondan, de acuerdo con sus reglamentos y con los convenios firmados entre el IICA y los países miembros.

ARTICULO V

Las Autoridades Competentes y Ejecutivas

- A. La responsabilidad por todas las actividades en conexión con la contribución holandesa al proyecto la tendrá la autoridad competente holandesa, es decir, el Ministro holandés para la Cooperación al Desarrollo. La responsabilidad por todas las actividades en conexión con la contribución del IICA la tendrá el Director General del IICA.
- B. Cada una de las autoridades competentes está autorizada a delegar su responsabilidad, parte o su totalidad, a otras autoridades u organizaciones. La autoridad competente informará a la otra parte de tal delegación y de la extensión de tal delegación.
- C. La responsabilidad para la implementación de la contribución holandesa será delegada por las autoridades competentes holandesas al Departamento de Asistencia Técnica Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de Los Países Bajos que actuará como la autoridad holandesa ejecutiva. La responsabilidad para la implementación de la contribución del IICA y para la ejecución del Proyecto se delega por el IICA en el especialista que tenga a su cargo la Dirección del PRACA.

ARTICULO VI

Plan de Operaciones

Las autoridades competentes del Gobierno y el IICA establecerán de común acuerdo un plan de operaciones dando todos los detalles de implementación de las provisiones del presente acuerdo, mencionado en los Artículos I y II, junto con un presupuesto y cronograma (Anexo 1 y 2).

ARTICULO VII

Informes

El IICA enviará a la autoridad ejecutiva holandesa informes trimestrales en lengua inglesa sobre el progreso realizado en la ejecución del Proyecto. A la terminación del Proyecto, someterá a consideración de la misma autoridad un informe final en lengua inglesa sobre todos los aspectos del trabajo realizado en conexión con el proyecto.

ARTICULO VIII

Evaluación

A la mitad y al final del período mencionado en el Artículo IX, el Gobierno del Reino de Los Países Bajos y el IICA realizarán conjuntamente una evaluación de las actividades del Proyecto en la forma que se indica en el Plan de Operaciones.

ARTICULO IX

Duración

Este acuerdo entrará en vigor el 1° de octubre de 1978 y será efectivo por un período de tres años.

ARTICULO X

Validez

Este Convenio tendrá plena validez en tanto no sea denunciado por ninguna de las dos partes. En caso de producirse una denuncia, concluirá cuatro meses después de que la misma se produzca.

Dado en la ciudad de San José de Costa Rica a los _____ días
del mes de _____ de mil novecientos estenta y ocho.



ANEXO 2

APORTES PRESUPUESTARIOS DE HOLANDA PARA EL PROYECTO (Excluyendo República Dominicana) (TRES AÑOS)

(EN FLORINES)

1. Gastos de cuatro expertos (1)	776.000
2. Gastos de operación (2)	222.000
3. Consultores	74.000
4. Laboratorios	138.000
5. Reuniones (a los tres meses)	23.000
6. Capacitación recíproca de campesinos	161.000
7. Cursos nacionales a nivel de funcionarios	26.500
8. Cursos nacionales a nivel de Empresa	20.000
9. Curso regional	53.000
10. Evaluaciones	92.000
11. Reuniones nacionales	57.500
12. Equipo	69.000
13. Publicaciones	34.500
14. Concursos	23.000
15. Imprevistos	80.500
Total	1.850.000

(1) $4 \times \text{US\$ } 28.000 \times 3 \times \text{H.Fl. } 2.31$ (redondeado)

(2) $4 \times \text{US\$ } 8.000 \times 3 \times \text{H.Fl. } 2.31$ (redondeado)

ANEXO 3.

**APORTES PRESUPUESTARIOS DE HOLANDA PARA EL PROYECTO EN
REPUBLICA DOMINICANA (DOS AÑOS)
(EN FLORINES)**

1. Gastos de dos expertos, para dos años cada uno, a H.Fl. 56.000 por persona/año	224.000
2. Gastos operativos de dos expertos a H.Fl. 8.000 por persona/año	32.000
3. Consultores, diez hombre/meses, con sus gastos operativos	30.000
4. 20 laboratorios	50.000
5. Reuniones de seguimiento (5 en total) para los laboratoristas	20.000
6. Entrenamiento recíproca de campesinos (50 personas)	40.000
7. Dos cursos nacionales para funcionarios	10.000
8. Cursos nacionales sobre empresas campesinas	20.000
9. Reuniones nacionales de campesinos	10.000
10. Materiales: 1 "jeep"	20.000
11. Publicaciones	10.000
12. Imprevistos	34.000
Total	H.Fl. 500.000

ANEXO 4

PROGRAMA DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA COMISION EVALUADORA

Domingo 9 de marzo de 1980:

Constitución de la misión de Evaluación.

Lunes 10 de marzo de 1980:

08:30-13:00

Reunión del Equipo GOBHOL-IICA/PRACA y el equipo de la Oficina IICA República Dominicana

M. Montoya, Director de la Oficina
Roy Clifford, funcionario IICA,
(Coordinador de Línea VI, en
la R.D.) D!

J.R. Mejía, especialista GOBHOL/IICA/PRACA

J.Gil de Muro, " "

F. Oliart, " "

13:00-14:00

Almuerzo de trabajo de la Misión: Intercambio sobre la Metodología.

14:30-17:30

Entrevista con el Director General del I.A.D. (Instituto Agrario Dominicano)

Eligio A. Jaques Director General
Representantes de los campesinos en la Junta Directiva del IAD, F.Peña, Luis Marin Decena y Juan Andrés Guzmán.

Encargado de Sección Planes y Proyectos: Julio César Cano; Encargado de Planificación: Iván Ruiz; Encargado Sección de Desarrollo Social: Carlos Kaléf; Encargado Depto Jurídico: Margarita Gil.

19:30-20:00

Cocktail ofrecido por el ex-director de IAD: F. Rodríguez.

Martes 11 de marzo de 1980:

09:00-12:00

Reunión con los técnicos del IAD, Promotor Social: Luis Palomino, Manuel de Jesús Scott G., Cándido R. de la Cruz; Supervisión de Promotores: Alcibíades Martínez; Sociólogo Misión Desarrollo Social: Josefina Arocho, Leonardo Pérez Cruz, Cruz María Tejada; Agrónomo: Andrés Guzmán y Antonio Clón; Director Talleres de Gestión Empresarial: Ramón Olico Veras; Miembro Equipo Centro de Capacitación de Reforma Agraria CECARA (Santiago R.D.): Bernardo Vanbecke

13:00-16:00

Viaje de Santo Domingo a BANEGAS

16:00-18:00

Reunión con campesinos de la E.C. BANEGAS

18:00-19:00

Conversación con los Promotores de CECARA en BANEGAS

viene....

Martes 11 de marzo de 1980:

19:00-19:30

Viaje a Santiago, CECARA

20:45-22:30

Reunión con equipo CECARA: Director CECARA: Jorge Guzmán; Promotor Social, Domingo Santiago; Administrador Interino: Ramón Anthiguathen; Supervisor de Promotores, Alcibiades Martínez; Técnico Agrícola, Fausto Guzmán y Aldo Lavardier

Miércoles 12 de marzo, 1980:

08:30-11:30

Viaje a la empresa comunitaria

12:30-13:30

Reunión con representantes de los sectores estatales INESPRES, Banco de Desarrollo y Abel Mejía, Subgerente Secretaría de Agricultura.

14:30-16:30

Reunión con los socios de la empresa "La Esperanza del Agricultor".

17:00-19:30

Regreso a Santo Domingo

Jueves 13 de marzo de 1980:

09:00-12:00

Reunión interna Misión de Evaluación.

14:00-17:30

Entrevistas individuales con los especialistas del Proyecto: Gil de Muro, J.M. Mejía y F. Oliart y el Director de la Oficina: M. Montoya.

17:30-18:00

Reunión Misión de Evaluación

18:00-18:30

Reunión síntesis con los miembros del Equipo GOBHOL/IICA/PRACA y el Director Nacional

20:00-23:00

Reunión social ofrecida por Gil de Muro.

Viernes 14 de marzo de 1980:

Viaje Santo Domingo-Miami
Miami-Guatemala

Sábado 15 de marzo de 1980:

08:30-10:00

Entrevistas con el Director de la Oficina Nacional del IICA en Guatemala, Ing. Miguel A. Araujo; Marco Tulio Araniva, Economista y Edwin Flores, Asistente Investigación Social.

10:00-13:00

Entrevista con el Viceministro del Ministerio de Agricultura de El Salvador: Jorge Villacorta.

14:30-19:00

Entrevista con el equipo de IICA/PRACA-GOBHOL en la Oficina Nacional del IICA en Guatemala: Jaime Llosa, especialista en Administración de EECC; Marco Tulio Araniva, economista y Edwin Flores, Asistente Investigación Social del IICA.

Domingo 16 de marzo de 1980:

Día Libre

Entrevista informal con el Viceministro Agricultura de El Salvador.

Lunes 17 de marzo de 1980:

07:00-10:30

Viaje a Cobán

11:30-13:00

Entrevista con dirigentes de la Federación de Cooperativas de Alta Verapaz: Presidente Enrique Toc; Secretario, Roberto Chen; Vocal, Gualberto Pop y 4 delegados de Cooperativas afiliadas.

14:30-16:00

Entrevista con funcionarios del INTA: Augusto Chenal, Gerente y 2 asistentes.

16:30-18:00

Entrevista con el Presidente de la Cooperativa Chirripec

18:00-22:00

Viaje de regreso a Guatemala

Martes 18 de marzo de 1980:

08:30-10:30

Reunión Interna de la Misión Evaluadora

10:30-14:00

Libre

14:00-18:00

Entrevista con Gerente y personal del CEMAT en presencia de 12 representantes de distintas comunidades indígenas: Roberto Cáceres, Gerente CEMAT; Gaspar Pablo, Asesor en organización general de Empresas Campesinas; Diego Chiquinal, Asesor en Organización de Empresas Constructoras; Alfredo Pérez, Asesor de Talleres de Construcción de Estufas; Andrés Chavel, Supervisor de Grupos Campesinos; Pedro Cul, Promoción de Laboratorios; Timoteo López, Administración de Proyectos; Eugenio Gobatto, Construcción Alternativa; Juan Petley, Promotor Plantas Medicinales.

Miércoles 19 de marzo, 1980:

06:00-09:30

Viaje a Mazatenango

09:30-10:30

Entrevista con personal del INTA Ing. Carlos René Matheu.

10:30-11:00

Viaje a El Carmen Villaseca

11:00-12:30

Entrevista con socios de Villaseca

12:30-13:30

Entrevista con Ing. Matheu del INA.

13:30-15:00

Almuerzo de trabajo con personal del INTA

15:00-16:00

Viaje a Quetzaltenango

16:00-17:30

Entrevista con el Director General de Servicios Agropecuarios (DIGESA), Ing. Mario A. Amézquita N.

17:30-19:30

Viaje a Panajachel

22:30-24:00

Reunión interna de la Misión Evaluadora

Jueves 20 de marzo de 1980:

08:30-09:30 Viaje a Chichicastenango
09:30-11:30 Visita al Mercado
11:30-15:00 Viaje a Guatemala
15:00-16:30 Entrevista con el Presidente del INTA, Ing. Luis Felipe Escobar.
16:45-18:30 Entrevista con el Director de Oficina Nacional del INTA: Miguel A. Araujo
21:00-22:00 Entrevista con Erwin Flores, Oficina Nacional IICA-Guatemala.
22:30-24:00 Entrevista con especialista IICA/PRAC-GOBHOL: Jaime Llosa.

Viernes 21 de marzo de 1980:

07:30 Salida de Guatemala
10:00 Llegada a Tegucigalpa (Honduras)
10:45-13:00 Entrevista con Director Oficina Nacional IICA; Mayo Vega Luno, y con Oswaldo Chavez, especialista en riego del IICA, Pedro Urra, especialista IICA/PRACA-GOBHOL.
14:00-15:00 Entrevista con el Subdirector del INA: Carlos A. Urrutia.
15:00-16:00 Entrevista con COPROCACH: Alberto Mena del FECORAH, Escobar Orellana del FECORAH, Esteban H. Enriquez del UNC, Encarnación García del ANACH, Juvenal García, Pro-secretario del Comité de Educación; Gustavo Alonso Irias, Supervisor Nacional de Promoción
16:00-17:30 Viaje a San Pedro Sula
17:30-18:15 Viaje a la Central de Capacitación "David Nuñez Villator
18:15-20:00 Reunión con: Director CECARA, Presidente UNCAH y con el Secretario General de Campesinos de Guaymas.
20:00-21:00 Viaje a San Pedro Sula

Sábado 22 de marzo de 1980:

07:45-08:45 Viaje a la Empresa de Area Guaymas
08:45-13:00 Visita a la Empresa
15:30-16:30 Asistir al curso de promotores en el CECARA
16:30-17:30 Entrevista con el Director PROCARA: Miguel Angel Murillo.
17:30-18:45 Viaje a San Pedro de Sula
20:00-23:00 Cena ofrecida por el INA

Domingo 23 de marzo de 1980:

10:30-12:45

Entrevista con Pedro Urra, especialista IICA/PRACA-GOBHOL.

14:45

Salida de San Pedro Sula

18:00

Llegada a San José, Costa Rica

Lunes 24 de marzo de 1980:

09:00-09:45

Entrevistas en la Oficina del IICA, San José: Héctor Murcia, Director; Guillermo Moreno, especialista IICA/PRACA-GOBHOL.

09:45-13:00

Entrevista con los especialistas del Proyecto.

14:45-17:30

Entrevista con el Sr. Viceministro de Planificación Carlos Manuel Echeverría y con el Jefe de la Unidad Técnica de Empresas Asociativas: Jorge Mora y el Director de la Misión de Planificación y Coordinación Sectorial: Helio Fallas Venegas.

Martes 25 de marzo de 1980:

08:30-18:30

Visita a Guanacaste: Cooperativa Río Cañas y Cooperativa Espavelar.

20:30-23:00

Entrevista con Leo v. Beck, especialista GOBHOL.

Miércoles 26 de marzo de 1980:

08:30-10:15

Entrevista en la Oficina de Capacitación y Organización Campesina del INTA: José Luis Fallas, Jefe; Javier Flores, especialista.

10:45-12:30

Entrevista con personal del FEDEAGRO: Norman Torres, Gerente.

12:30-15:00

Almuerzo de trabajo con personal del IICA: José A. Torres, Jefe Proyectos Multizonales; Hugo Fernández, Director de Promoción de Proyectos; Rodolfo Martínez Ferraté, Subdirector General Adjunto de Coordinación Externa; Leopoldo Sandoval, Jefe División de Empresas Comunitarias.

15:00-15:45

Entrevista con Director Oficina Nacional IICA-Costa Rica, Héctor Murcia.

15:45-17:00

Entrevista con Presidente del ITCO, Rolando Elizondo y el Secretario del ITCO, Enrique Chaverri.

17:30-18:45

Continuación de la entrevista con Héctor Murcia

19:30-21:00

Entrevista con Jelle v.d. Berg, Asistente-asociado GOBHOL.

Jueves 27 de marzo de 1980:

08:30-11:00

Proyección de la película sobre Taller de Autogestión, confeccionado en colaboración con la UNA

11:00-12:45

Entrevista con Miguel Sobrado de la UNA

13:30-16:00

Entrevista con Leo v. Beck, especialista GOBHOL

16:00-18:00

Entrevista con Guillermo Moreno, especialista IICA/PRACA-GOBHOL.

18:00-20:00

Entrevista con Jaime Llosa, IICA/PRACA-GOBHOL.

Viernes 28 de marzo de 1980:

09:00-11:00

Entrevista con el Subdirector General del IICA, y Director General Encargado, Ing. Manuel Rodríguez.

11:00-12:15

Entrevista con Sergio Mollinedo, Coordinador del Proyecto

12:15-15:00

Recepción y almuerzo ofrecido a la Misión Evaluadora por la Dirección General del IICA.

15:00-16:30

Continuación de la entrevista con Sergio Mollinedo.

16:30-19:00

Entrevista con Leopoldo Sandoval, Jefe de la Sección de Empresas Comunitarias del IICA.

Sábado 29 de marzo de 1980:

09:00-13:00

Elaboración del primer borrador del Informe Final

14:30-20:00

Continuación de la elaboración del Informe Final

Domingo 30 de marzo de 1980:

09:00-18:00

Continuación elaboración del Informe Final

Lunes 31 de marzo de 1980:

09:00-17:00

Continuación elaboración del Informe Final

17:00-18:00

Reunión con Ing. Manuel Rodríguez

Martes 1 de abril de 1980:

Salida de la Misión holandesa

Segunda Reunión del equipo de Evaluación en Wageningen, Holanda

Lunes 16 de junio de 1980:

Llegada de la Misión del IICA

Martes 17 de junio de 1980:

08:30-19:00

Revisión de los documentos preparados por el equipo de evaluación

Miércoles 18 de junio de 1980:

08:30-19:00

Elaboración del Informe Final de Evaluación

Jueves 19 de junio de 1980:

08:30-10:00

Elaboración del Informe Final de Evaluación

10:00-11:00

Entrevista con el Director del IAC, Ir. A. Haak

11:00-18:30

Elaboración del Informe Final de Evaluación

Viernes 20 de junio de 1980:

08:30-16:00

Elaboración del Informe Final de Evaluación

16:00-17:30

Entrevistas con personal de la Universidad Agrícola

Sábado 21 de junio de 1980:

08:30-18:00

Revisión del documento "Reprogramación de actividades Proyecto GOBHOL-IICA/PRACA".

Domingo 22 de junio de 1980:

Día libre

Lunes 23 de junio de 1980:

09:15-12:30

Reunión con la Dirección Latino-americano (DLA) del Ministerio de Relaciones Exteriores en La Haya

14:00-19:00

Preparación del Memorandum sobre recomendaciones a la propuesta del equipo técnico del Proyecto.

Martes 24 de junio de 1980:

09:15-18:00

Continuación del trabajo

Miércoles 25 de junio, 1980:

09:15-13:00

Revisión del informe de la misión

Jueves 26 de junio de 1980:

Salida de la Misión del IICA.



