



CONTENIDO

13810000

54

IICA

CENTRO REGIONAL ANDINO

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA
26 OCT 1999
RECIBIDO

1. INSPIRACION DE LA PRODUCCION
1.1 La agricultura y el desarrollo rural en el mundo
1.2 La agricultura y el desarrollo rural en el mundo en 1998
1.2.1 Situación general
1.2.2 Evolución de la agricultura y el desarrollo rural
1.3 El papel de la agricultura
1.3.1 El sector agrícola en el mundo
1.3.2 El sector agrícola en América Latina
1.3.3 El sector agrícola en el mundo
1.3.4 El sector agrícola en América Latina
2. ELEMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES DEL IICA CON EL PRODAR
2.1 Introducción
2.2 Necesidad de mejorar la eficiencia y disminuir la corrupción
2.3 Necesidad de mejorar la eficiencia y disminuir la corrupción
2.4 Necesidad de mejorar la eficiencia y disminuir la corrupción
3. IICA UNA ALMA VIECHA DEL PRODAR
3.1 Fortalecer la base de datos
3.2 Definir los estándares
3.3 Mejorar y ampliar las capacidades técnicas
3.4 Fortalecer las redes regionales
3.5 Fortalecer el fortalecimiento institucional
3.6 Fortalecer la cooperación técnica

ELEMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES DEL IICA CON EL PRODAR

00004351

1103
570
178



CONTENIDO

ANTECEDENTES	3
Los límites de la tarea	3
Los temas del análisis.....	3
Contenido del informe.....	4
1. PERSPECTIVA DE LA PROBLEMÁTICA	5
1.1 La AIR y la MER en el marco del PRODAR	5
1.2 La AIR y la MER en el contexto del IICA	5
1.2.1 El marco de política.....	6
1.2.2 La expresión operativa del apoyo	7
1.3 El papel del PRODAR	7
1.3.1 El PRODAR como mecanismo de cooperación del IICA	7
1.3.2 Estado actual del <i>PRODAR</i>	7
1.3.2.1 Fortalezas y logros	8
1.3.2.2 Debilidades.....	9
1.4 Interrelacionamiento entre el IICA y el PRODAR	11
2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERACIÓN	13
2.1 Lineamientos institucionales	13
2.2 Marcos espacial y temporal de la cooperación	14
2.3 Recursos, regularidad de asignaciones y distribución temporal	14
2.4 Apoyo logístico e infraestructura	14
3. HACIA UNA NUEVA VISIÓN DEL <i>PRODAR</i>	15
3.1 Fortalecer la Red de Redes	15
3.2 Definir los beneficiarios	16
3.3 Mejorar y multiplicar las capacidades humanas	16
3.4 Fortalecer las redes nacionales	16
3.5 Principios para el fortalecimiento organizacional	17
3.5.1 Sobre la arquitectura organizativa	18
4. BIBLIOGRAFÍA	20
ANEXOS	23



ANTECEDENTES

El Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe-PRODAR, es un esquema de cooperación técnica para el desarrollo rural, que desde 1989 se ha venido desarrollando en el marco de la acción del IICA.

Considerando el nivel de desarrollo alcanzado por PRODAR, la vinculación interinstitucional desarrollada con diversas organizaciones públicas y privadas en Latino América y el Caribe (LAYC), la evolución de la temática en torno de la agroindustria rural-AIR, y microempresa rural-MER, y el proceso de transformación en curso en el IICA, se ha considerado importante efectuar una revisión global de todos estos elementos, cuyo análisis crítico debería conducir a un eventual reposicionamiento del IICA en relación al PRODAR.

Como resultado de los cambios citados, la Dirección del CReA -que tiene entre sus responsabilidades la supervisión general de las acciones de este programa-, consideró pertinente iniciar un proceso de reflexión que debe culminar con la definición de la Estrategia de Acción del IICA con el PRODAR. El presente documento constituye el punto de partida de dicho proceso, que, de manera gradual y progresiva, debe incluir necesariamente a otras instancias del Instituto.

Los límites de la tarea

En 1996, el CIID, en colaboración con CIRAD y el IFAD, efectuaron una evaluación del PRODAR, y de su potencial para incrementar el impacto de la agroindustria y las empresas rurales en el desarrollo de la región. En el informe de esta evaluación (Weber, *et. al.*, 1997), en la que el IICA no participó por ser un actor central en el apoyo y administración del Programa, se hace una revisión del contexto de la agricultura, de las instituciones con las que se relaciona el PRODAR, y de sus aspectos organizacionales. Incluye, además, una revisión de la situación operativa y de los principales resultados del PRODAR, y de 11 de sus 15 redes nacionales (REDAR).

En lo esencial, la situación de PRODAR, descrita y analizada por Weber, *et. al.*, en su informe de 1997, no ha cambiado substantivamente. Por esta razón, en el presente informe no se repetirá esa descripción de los antecedentes. Se hará mención de los aspectos puntuales necesarios para el análisis y las recomendaciones, con la actualización de los datos necesarios, y las apreciaciones del análisis de la información documental disponible, y de la ofrecida por las personas que fueron contactadas o entrevistadas para este trabajo.

Los temas del análisis

El propósito principal de este trabajo, es analizar un conjunto de experiencias que se han venido generando al interior mismo del PRODAR, y en el IICA, para identificar y proponer un conjunto de lineamientos que contribuyan a definir la Estrategia de Acción del IICA con el PRODAR, y que permitan maximizar el retorno a la inversión que el Instituto realiza en este Programa. Para lograr lo anterior, se intenta hacer un esfuerzo de anticipación para imaginar como debería ser un nuevo PRODAR en función de los cambios en el contexto.



Como preguntas orientadoras se han tenido en cuenta:

- ¿Son los temas de AIR y MER, prioritarios dentro de la agenda agropecuaria hemisférica?
- ¿Cómo ha venido evolucionando este tema dentro del IICA?; ¿Qué otras instituciones han hecho aportes conceptuales sobre el tema?
- ¿Justifican los cambios recientes ocurridos en el contexto nacional y regional la necesidad de continuar con el PRODAR?
- ¿Es necesario adecuar el PRODAR a los cambios en el contexto?
- ¿Cuáles han sido las contribuciones más significativas hechas por el PRODAR a la AIR y la MER en LAYC?
- ¿Cuál sería una posible visión del PRODAR hacia el futuro, de acuerdo con un análisis prospectivo de los cambios en el entorno?

Si bien el trabajo comienza con una revisión de los aspectos conceptuales en torno a la AIR y la MER, se orienta sobre cómo se les puede operacionalizar vía PRODAR, mediante un:

- (a) Análisis de la importancia y alcances de la agroindustria rural dentro de la temática y los alcances del IICA, y del PRODAR, como mecanismo de promoción y apoyo al desarrollo rural sostenible.
- (b) Análisis de los mecanismos organizacionales y de acción del PRODAR, como facilitadores, o no, de sus interrelaciones con el IICA, con los niveles internacionales (donantes y cooperación científica), y nacional (instituciones no agropecuarias, ONG, y organizaciones de productores).
- (c) Análisis del PRODAR como mecanismo de cooperación técnica recíproca, y de las alternativas de apoyo del IICA a este programa.

Contenido del informe

El informe está estructurado en tres capítulos. En el primero se hace una revisión y análisis de los conceptos sobre AIR y MER que han venido siendo discutidos en el marco del PRODAR, en el contexto del IICA, y su relación con las políticas del Instituto. Se examinan las contribuciones del IICA y el papel que ha desempeñado para apoyar e impulsar las acciones del PRODAR. En la segunda parte de este capítulo, y como marco de referencia para el análisis siguiente, se hace una breve recapitulación y comentarios sobre el PRODAR, y su interrelacionamiento con el IICA. En su parte final, se efectúa un breve análisis de los principales logros, fortalezas y debilidades del Programa.

En el segundo capítulo, se proponen lineamientos estratégicos para orientar la cooperación del Instituto al PRODAR, en cuanto a sus marcos de referencia espacial y temporal, de la cooperación financiera, del apoyo logístico y de la infraestructura operativa.

El tercer capítulo está dedicado a analizar y recomendar elementos de la visión de futuro que se propone para el PRODAR, incluyéndose entre otros puntos, aquellos relacionados con los clientes y beneficiarios del Programa, las capacidades humanas, y el fortalecimiento de las redes nacionales. Concluye el capítulo, con algunas consideraciones acerca de su fortalecimiento organizacional.



1. PERSPECTIVA DE LA PROBLEMÁTICA

La discusión conceptual sobre la agroindustria y las microempresa rural, es uno de los elementos determinantes del marco de referencia para cualquier análisis que se haga sobre el futuro del PRODAR.

Por otra parte, las transformaciones institucionales del IICA, en sus orientaciones, estrategias y contenido, ocurridas en los últimos años -algunas de ellas, aún no concluidas -, han influenciado áreas de acción del Instituto tan importantes como la del desarrollo rural, y componentes vinculados como los de innovación tecnológica, diseño de políticas y conservación de los recursos naturales.

En ese contexto de transformaciones, los temas de AIR y MER han adquirido renovada vigencia. Por su contenido conceptual, al igual que por los antecedentes y experiencia del Instituto en estos temas, el futuro de la cooperación del IICA a los países miembros estará ligado a la "creación de condiciones que permitan que los micro y pequeños productores y los trabajadores rurales, puedan aprovechar, competitiva y equitativamente, las oportunidades que brindan la globalización, la liberalización y la integración económica" (IICA: PMP 1998-2002).

1.1 *La AIR y la MER en el marco del PRODAR*

Coyunturas de orden institucional, en el marco del IICA, y del mismo PRODAR, han llevado al intento de diferenciar los conceptos de AIR y MER. Si bien no se percibe aún con claridad una definición institucional sobre los campos respectivos de unas y otras, un posible punto de encuentro podría estar dada por acciones complementarias, particularmente a nivel de pequeñas y medianas empresas (Ver Figura 1).

La importancia de la discusión conceptual radica en que, en el contexto más amplio de la acción del IICA en desarrollo rural, ambos temas se pueden desenvolver en espacios operativos aparentemente distintos, pero concurrentes.

Dadas recientes perspectivas de apoyo a uno y otro tema¹, se buscan establecer escenarios de acción diferenciados, reconociendo al mismo tiempo los espacios para una acción común. Esto incide, como se verá más adelante, en la visión del futuro que podría ser acogida para el PRODAR, y en las complementariedades, que en el marco general del IICA, pudieran ser desarrolladas entre AIR y MER.

1.2 *La AIR y la MER en el contexto del IICA*

La discusión y los enfoques sobre AIR y MER han ido evolucionando en el ámbito institucional, al tiempo que los enfoques globales sobre el desarrollo rural se han estado ajustando a las nuevas circunstancias del sector rural y su inserción en los esquemas de desarrollo prevalecientes en LAyC.

¹ Apoyo referido al de agencias de cooperación externa, como son las del Proyecto con el FIDA, para el caso de microempresas rurales (FIDA, 1997), y la prórroga de los convenios con el CMO y el CIRAD, para el caso de AIR.



Los énfasis dados en el pasado a componentes del desarrollo rural, como los de tenencia y uso de la tierra, crédito, extensión rural, desarrollo rural integrado, desarrollo microrregional, juventud rural, y organización comunitaria campesina, por citar sólo algunos, tienen hoy otros significados y vigencias. La creación y el fortalecimiento de mecanismos de participación de la sociedad rural, el mejoramiento de las capacidades y talentos de los individuos, el desarrollo tecnológico, el diseño de nuevos enfoques de comercialización, y otros componentes de la competitividad, están actualmente asociados a conceptos como los de equidad, género, conservación ambiental, y sostenibilidad.

1.2.1 El marco de política

En ese amplio contexto, la AIR es un tema que en los últimos años el IICA lo ha abordado para los fines conceptuales y operativos dentro del área de desarrollo rural.

Existen diversas manifestaciones que revelan el interés institucional en estos temas durante la última década, y los compromisos de política con los mismos:

- En el Plan de Mediano Plazo (PMP) del Instituto, 1987-1993, se indicaba que uno de los objetivos del Programa de Comercialización y Agroindustria, era *"fortalecer, coadyuvar y promover el desarrollo de nuevas agroindustrias rurales... y promover acciones de cooperación técnica multilateral en estas materias"* (IICA, 1987).
- Más adelante, en el PMP 94-98, se señalaba que *"se promoverá la gestión agroempresarial...los encadenamientos de la producción primaria con la agroindustria...apoyando programas productivos...y redes especializadas, como PROCODER y PRODAR"*. Se hacía hincapié en la MER, comercio y servicios, y en la AIR, como estrategias para el desarrollo rural (IICA, 1994).

Elemento central de estas orientaciones era el de buscar que, mediante procesos tecnológicos, de variada complejidad, los productos de la economía campesina tuviesen un valor agregado, por las mejoras en los procesos poscosecha y de transformación del producto primario, tratando de mejorar también las condiciones de presentación y de negociación en los mercados. Hacia ello, buscarían contribuir tanto las AIR como MER.

En ese contexto, AIR y MER comparten los fines generales de que, como resultado de las mejoras que puedan ser incorporadas a los procesos de producción, transformación y comercialización, los productores se apropien de esos ingresos adicionales, en la ocupación de la mano de obra familiar y la generación de empleo afuera de las unidades de producción, y se fortalezcan los esquemas de organización en unidades empresariales.

En el momento actual, en el PMP 1998-2002, el IICA señala que *"las transformaciones de los procesos productivos y comerciales requieren el desarrollo de actividades de mayor valor agregado, como postcosecha y agroindustria. Y que un campo prioritario es el de apoyar la organización y la gestión de micro y pequeñas empresas agropecuarias y agroindustriales"*.



1.2.2 La expresión operativa del apoyo

El PRODAR ha recibido del IICA respaldo financiero y operativo, para las funciones de coordinación de la dirección ejecutiva, de los coordinadores regionales, y servicios de apoyo de las Agencias de Cooperación Técnica-ACT del Instituto en algunos países.

Por otra parte, el IICA ha estado vinculado a la proyección hemisférica e internacional del PRODAR, y a la administración y gestión para la consecución de recursos.

1.3 *El papel del PRODAR*

El PRODAR se institucionalizó a finales de los 80 y desde entonces, su papel ha ido modificándose de acuerdo a las visiones diferenciadas que los patrocinadores tenían sobre este programa.

1.3.1 El PRODAR como mecanismo de cooperación del IICA

El PRODAR ha funcionado como un mecanismo de cooperación recíproca, apoyado y administrado por el IICA, en consorcio con otras instituciones patrocinadoras. En su evolución, este programa se ha desarrollado como un sistema de redes, que ha abierto un espacio de participación de la sociedad civil vinculada con AIR, y establecido un sistema de relación entre los sectores gubernamentales con organizaciones internacionales, universidades, centros de investigación, organismos de cooperación técnica y financiera al desarrollo, y organizaciones no gubernamentales y de productores diversas. El diseño institucional conformado, es esencialmente de los países, que a través de sus organizaciones e iniciativas, se han vinculado a cooperantes y financiadores como el IICA, el CIID, la CTF y el CIRAD-SAR², entre otros.

1.3.2 Estado actual del PRODAR

Originalmente, el PRODAR estuvo organizado como un *grupo central* en el IICA, apoyado con asesores externos, y en los países a través de *redes de entidades*.

Esto último ha llevado a desarrollar el Programa, y a operacionalizar su funcionamiento, como una *red de redes*, con una estructura constituida por:

- (i) un comité directivo, en el que participan representantes de las redes nacionales y de los patrocinadores;
- (ii) un grupo técnico de apoyo, conocido como Grupo de Acompañamiento y Apoyo-GAAP, conformado por tres personas;
- (iii) la dirección ejecutiva;
- (iv) el centro de documentación, y el mecanismo de información por Internet, conocido como PRODARNET;
- (v) el nivel operativo de las redes de los países-REDAR, que son autónomas;
- (vi) representaciones regionales y nacionales de las REDAR
- (vii) las instituciones afiliadas a las redes nacionales (en 15 países); y



(viii) un fondo de financiación-FIAR (establecido en 1994).

Dentro de esta arquitectura cabe reconocer que tanto el GAAP como el centro de documentación están hoy desactivados, algo similar ocurre con el comité directivo que opera con un bajo perfil.

1.3.2.1 Fortalezas y logros

Entre los logros principales del *PRODAR* cabe señalar el de haber contribuido a la conceptualización del tema de la AIR posicionándolo a nivel de LAYC, y haber desarrollado un esquema operativo de redes de cooperación técnica, entre organizaciones públicas y privadas de los países en la región.

En relación a la conceptualización del tema, las capacidades técnicas del *PRODAR* han permitido al Programa, y en el contexto de su operación, al IICA, alcanzar un liderazgo técnico en el tema de la AIR y MER en LAYC. Algunas de las realizaciones que muestran un acervo técnico disponible para la cooperación, son los diagnósticos de la AIR realizados en los países, la elaboración y distribución de manuales y guías, el apoyo dado a programas de gestión de agroindustrias y pequeñas empresas rurales con diversas organizaciones, y la identificación y apoyo dado a proyectos de comercialización e intercambio tecnológico, así como la posibilidad de ayudar a posicionar productos nuevos en los mercados.

Un complemento destacado al de apoyo técnico, ha sido la financiación para proyectos de investigación en temas de AIR, mediante el Fondo FIAR. En este punto, conviene tener en cuenta que no ha sido sólo la consecución y canalización de recursos financieros, sino también la capacidad en la identificación, selección, análisis y asesoría dadas a iniciativas para investigación, desde tesis de grado en universidades, hasta proyectos de mayor complejidad de organizaciones privadas.

Con respecto a la fortaleza vinculada a la operacionalización y administración de redes, ésta se expresa en dos dimensiones. La primera, en cuanto a la red "física" que vincula organizaciones públicas (como ministerios de agricultura y desarrollo rural, y entidades de investigación agropecuaria), entidades privadas y no gubernamentales (como organizaciones de empresarios y fundaciones sin ánimo de lucro), y universidades. La segunda, de tipo "virtual" en la creación y puesta en funcionamiento de una red de comunicación electrónica (*PRODARNET*), que ha venido siendo ampliada y constituida como el principal mecanismo para el intercambio de información entre las REDAR.

Cuatro son las áreas principales de los *impactos* de la acción del *PRODAR*:

- En la de *fortalecimiento institucional* de la AIR, a través de la conformación y desarrollo de las redes nacionales, y, mediante la acción de éstas, en la promoción para la creación y consolidación de organizaciones micro empresariales y promotoras de AIR en los países.



- Como *facilitador de acciones*, incluyendo el desarrollo de alianzas institucionales para la consecución de nuevos recursos financieros, los intercambios horizontales de información, y la constitución de programas regulares de capacitación y de formación profesional en AIR. En el área de cooperación institucional, destacan las relaciones con los patrocinadores originales (CIID, CTF y CIRAD-SAR); las alianzas de la REDAR Guatemala con la cooperación técnica belga y con la ONUDI; la de la REDAR del Perú con el ITDG-Intermediate Technology Development Group; así como las que recientemente se están concretando con los centros internacionales de investigación agrícola que tienen sede en la región andina, como son el CIAT y el CIP. En el área de capacitación y formación profesional, son ejemplos importantes los programas en Centroamérica, el de la REDAR Venezuela, y el Programa de Especialización en AIR de la Universidad del Valle, en Colombia.
- En el apoyo a la *formulación de políticas y programas*, producto del cual se incorpora una línea de trabajo en AIR dentro de un programa nacional de desarrollo rural. Ejemplos de esto son, la vinculación y asesorías dadas a Panamá, a través de RUTA; en el Salvador, para definir una política y poner en marcha un programa de apoyo a la AIR con la financiación del Banco Centroamericano de Integración Económica-BCIE; y en Colombia, con el apoyo a la implementación del programa gubernamental para la microempresa rural- PADEMER. Entre los casos más recientes, se destaca el de Bolivia. Luego de un período de poca actividad de la REDAR de este país, el PRODAR promovió el interés nacional para formular una política sobre AIR, que, acogida por el Ministerio de Agricultura y Asuntos Campesinos, con el apoyo de las universidades, y de diversas empresas agroindustriales, y el respaldo de la ACT del IICA en el país, logró revitalizar la red nacional y, por consiguiente, el interés y los programas sobre el tema.
- En la *movilización de recursos*. La negociación y consecución de recursos de la cooperación técnica y financiera internacional han sido importantes, tanto para los programas de cobertura hemisférica y regional, como en el nivel de las redes nacionales. Esto ha permitido conformar una amplia base de relaciones de cooperación con organizaciones como el CIID de Canadá, el CIRAD-SAR y la cooperación técnica francesa, los programas de cooperación belga, los centros internacionales como el CIAT y el CIP, y un amplio conjunto de organizaciones no gubernamentales en los países. Entre 1991-1996, los recursos adicionales conseguidos a los aportados directamente por el IICA, tuvieron una relación de 3:1 (Ver Anexos: Tabla 1).

1.3.2.2 Debilidades

La problemática del PRODAR se centra en su débil institucionalidad. Esta debilidad deriva de su esquema organizacional y operativo, en cuanto a su inserción institucional actual; de sus características como programa de cooperación entre unidades autónomas en los países; y de los cambios recientes en el entorno macroeconómico y social en LAYC.



Ha existido confusión e incertidumbre en cuanto a la *identidad del PRODAR*. Mientras en el IICA, en el transcurso de los últimos 10 años, ha estado vinculado a tres o cuatro áreas técnicas diferentes, en el mismo *PRODAR* se alterna entre la identificación como un programa del Instituto, en otros asociado a éste.

En esa relación *IICA/PRODAR*, el *sentido de pertenencia es débil*, en los dos sentidos de la misma. En el Instituto, se debate si es un programa de un área técnica, o un programa adscrito, o un consorcio. Para algunos miembros del *GAAP*, y en ciertos niveles del *IICA*, el *PRODAR* no es percibido como parte del Instituto, o como un proyecto institucional.

A pesar de las manifestaciones generales del *IICA* sobre la *AIR* y la *MER*² y el enunciado de la importancia de la *AIR* en el desarrollo rural, en el marco de las políticas institucionales el tema sigue siendo débil. Hay una relación directa entre este grado de reconocimiento, y el apoyo que se le da a estos temas en algunos círculos técnicos y operativos del Instituto.

Los órganos de orientación y de dirección del *PRODAR* son limitados para incorporar la participación y el compromiso necesarios de los distintos actores involucrados. No obstante que en su estructura existe un comité directivo, el Programa no dispone de un órgano colegiado de dirección superior, que funcione como un mecanismo que permita articular los intereses, contribuciones y participación de todos los miembros y patrocinadores, tanto técnicos como financieros³.

El Director ejecutivo se encuentra un tanto aislado, en medio de dos frentes, uno el del *IICA*, y, el otro, el de los demás patrocinadores. Esto lleva a que el director ejecutivo cumpla una función de "negociador intermediario", para buscar apoyos con unos y otros, y conciliar los intereses de las partes, en desmedro de sus funciones específicas.

Para las acciones que trascienden la frontera de un país, e, inclusive, para las que superan un sector o una región, los medios de participación y consulta son limitados. Las redes nacionales participan en los "Encuentros del *PRODAR*", que son eventos esencialmente de ámbito regional (Central-Centroamericano, Andino, y del Sur), y en este nivel sus contribuciones son significativas. Empero, tienen escasa participación en las orientaciones generales que corresponden al ámbito hemisférico del Programa. La situación descrita ha incidido en que el *PRODAR* no haya podido desarrollar con mayores fortalezas una identidad e institucionalidad propias, hecho que se refleja en sus capacidades para la gestión, consecución y administración de recursos.

La capacidad operacional del *PRODAR* se ha debilitado, especialmente en el presente año. Sus instancias de coordinación técnica se han visto reducidas al director ejecutivo y al coordinador del Área Andina, cada uno apoyado por un asistente. El

2 Vease al respecto al numeral 6 sobre El marco de política.

3 En los últimos 10 años, el comité directivo se ha reunido sólo tres o cuatro veces.

Área Central no tiene coordinador regional, y se han perdido el coordinador del Centro de Documentación y el asistente técnico del Programa.

El Programa es débil en cuanto a su capacidad para financiar la *coordinación y el apoyo de las REDAR*, no obstante que, con esfuerzo y creatividad se ha logrado convocar el apoyo de diversas fuentes, unas para aportes directos, otras para sus proyectos, para financiar sus operaciones centrales en los anteriores 10 años.

La operación de las redes nacionales, y su efectividad, se ve limitada por la ausencia de *políticas gubernamentales* marco sobre AIR. Por consiguiente, las directrices globales de política, técnicas y de relación entre las REDAR están sometidas a los frecuentes cambios de las políticas internas, a la definición consecuenta de las prioridades en el campo del desarrollo rural, y a las asignaciones de recursos locales para apoyarlas. Por esta razón, se dificulta poner en práctica la integridad y coherencia de orientaciones técnicas, y de propuestas de cobertura hemisférica, situación a la que está expuesto cualquier proyecto de carácter multinacional

1.4 Interrelacionamiento entre el IICA y el PRODAR

Un análisis, como el que está contenido en este informe, que parte de la posición de estudiar las interrelaciones entre el IICA y el PRODAR, implica que existe una diferencia de identidades, y de mecanismos de operación entre las dos organizaciones que conforman la relación.

La connotación que resulta, es que el PRODAR es un programa "asociado" al IICA, y no una unidad técnica de la institución, o Programa de Cooperación Técnica-PCT del Instituto

Sea una u otra la interpretación que se acepte, el PRODAR fue establecido, y se ha desarrollado, en el marco institucional del IICA. Y todo el tiempo de su vigencia, la imagen que ha proyectado es la de un programa del Instituto, que brinda cooperación y apoyo de otras agencias nacionales e internacionales, que se apoya, para sus acciones, en las redes nacionales, cuyos recursos operativos provienen principalmente de fuentes distintas a las del Instituto, con apoyo en financiadores externos de diversa clase, nacionales e internacionales.

En ese ámbito de los significados e interpretaciones dadas al PRODAR, son válidas preguntas, cómo: ¿Qué ha ganado el IICA con PRODAR? ¿Vale la pena PRODAR para el IICA? ¿Vale la pena seguir invirtiendo más dinero?

En cuanto a la primer pregunta, se arguye que:

- Las redes PRODAR se han manifestado ante el Director general del IICA, destacando lo que ellas consideran que han sido aportes comunes, y las alianzas internas, como las que se han alcanzado en el tema de capacitación.
- Como resultado de la dinámica alcanzada por las redes nacionales, el IICA ha ganado "imagen y presencia en los países" y reconocimiento hemisférico por el liderazgo en el tema de la AIR, ahora retomado por instituciones como el BM; el BCIE en El Salvador; las



alianzas con el CIID, CTF, CIRAD, y en el nivel regional con el CIAT, CIP-CONDESAN, los PROCIS, el FONTAGRO, y la OIT, entre otros.

- En el ámbito de los países, cuando hay una buena relación con las redes, éstas hacen conocer al IICA en niveles diferentes a los tradicionales; hacen al Instituto más cercano a la sociedad civil, a las universidades. En varios países han habido actividades que las ACT pudieron capitalizar.
- La multiplicidad de proyectos de agroindustria, los eventos de capacitación, la financiación de actividades de investigación, los intercambios propiciados para el comercio de productos de la economía campesina, los encuentros nacionales y regionales de las redes, la creciente vigencia del sistema de información electrónica, y los materiales de capacitación y guías técnicas producidos, son todos ejemplos de productos que han contribuido a que el Instituto mantenga y vigorice su presencia en la cooperación técnica al desarrollo, en áreas a las que, o no ha llegado con otros programas y proyectos, o en las que el *PRODAR* se ha sumado, para fortalecer, a otras iniciativas en curso.

Respecto a la segunda pregunta, la acción del *PRODAR* no habría sido tan extensa sin el apoyo del IICA, de su Sede Central, de la sinergia con programas cooperativos hemisféricos, y de las ACT en los países. En el nivel regional, sobresale el apoyo dado al *PRODAR* por la dirección del CReA, especialmente en el último año, cuando fue trasladada la dirección ejecutiva del *PRODAR* a Lima. Se concluye, que la red hemisférica del IICA, en todas sus dimensiones, ha sido fundamental para que el *PRODAR* haya llegado al nivel de desarrollo que tiene, y al reconocimiento y vigencia que se le acreditan.

En relación a la tercera pregunta, aunque se ha cuantificado la contribución monetaria directa del IICA al *PRODAR* (Weber, *et. al.*, 1997), otras inversiones del Instituto no están incluidas en las cantidades estimadas del financiamiento directo. Estas son, entre otras, el apoyo logístico (comunicaciones, servicios secretariales y de contabilidad y presupuesto, convocatoria y realización de eventos, publicaciones, documentación e información), y las del "goodwill" del amparo del IICA como marco para la presentación institucional del *PRODAR*, así como para las relaciones con donantes y favorecedores.

Según el informe de Weber, las inversiones directas del IICA en el *PRODAR*, en el período 1991-1996, fueron de US\$401.100, mientras que, según la misma fuente, los recursos movilizados por el *PRODAR* y sus REDAR, alcanzó a ser cerca de tres veces la cifra anterior, en el mismo período (Anexo: Tabla 1). Desde luego, en ambos casos los datos están subestimados, y hacia cualquiera de los dos lados se podría indicar que las inversiones han sido mayores. Sin embargo, es probable que la relación continúe siendo muy cercana a la indicada.

El retorno a las inversiones del IICA, debe entonces ser visto en la perspectiva de los intangibles. Tales son las contribuciones a la presencia e imagen institucional en los países, las capacidades técnicas de las personas, la facilitación a otras acciones y programas en desarrollo rural, o la gestión y fortalecimiento de los programas de AIR y MER y de las redes nacionales que los agrupan. Por otra parte, una contribución adicional ha sido la gestión cumplida por el *PRODAR* para formular y negociar propuestas sobre el tema de la AIR a donantes y gobiernos, disminuyendo así la potencial carga financiera por el apoyo del IICA al desarrollo del Programa.



2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERACIÓN

El PRODAR ha tenido un desempeño que muestra muchas realizaciones. Sin embargo, los cambios ocurridos en el contexto hacen necesario que el Programa se adecúe a una nueva realidad, y enfrente los nuevos desafíos.

Un cambio significativo en el contexto global de LAYC, es el de la integración política, económica y comercial de los países. La creación y fortalecimiento de mecanismos subregionales de cooperación, como el de la Comunidad Andina de Naciones, el MERCOSUR, el Grupo de los Tres, la Comunidad Centroamericana, y similares, hace necesaria la adecuación de esquemas de cooperación para el desarrollo agropecuario y rural, que correspondan con esas acciones subregionales integradoras. En ese sentido, la estructura del PRODAR con las redes nacionales, los coordinadores regionales, su inserción operativa actual en el CReA, y las relaciones con el esquema descentralizado del IICA, favorece la adaptación del Programa a este nuevo contexto.

Las crecientes demandas sobre la protección y conservación del ambiente y sus relaciones con la agricultura, hacen necesario orientar el desarrollo y la producción agropecuaria con criterios de sostenibilidad. Los campos temáticos del PRODAR en AIR y MER, deberán contemplar políticas que promuevan la sostenibilidad ambiental, para contribuir a disminuir la degradación de los recursos.

El concepto de lo rural está cambiando. El crecimiento de las zonas marginales urbanas y sus relaciones con las áreas rurales, se hace cada vez más estrecho. La acelerada urbanización ha propiciado problemas de abastecimiento de alimentos y compite con los usos agrícolas de la tierra, especialmente en torno a las más grandes ciudades. La población rural está creciendo en menor proporción que la urbana. En la mayoría del conjunto rural se manifiesta la incapacidad de las estructuras de producción para ofrecer empleo productivo a una fuerza de trabajo que tiene poca especialización. Para el PRODAR, esto significa un desafío, en cuanto a las definiciones de las agroindustrias en el espacio de lo rural-urbano, y el acercamiento metodológico que deba ser diseñado para atenderlas.

2.1 Lineamientos institucionales

Como patrocinador del Programa, el IICA deberá definir de manera explícita su interés en el mismo, las medidas para su readecuación al nuevo contexto y la arquitectura para su operacionalización. Debería quedar en claro que, dada la importancia estratégica del tema, cualquier espacio que el Instituto ceda en el ámbito del PRODAR, podría ser ocupado por otras instituciones de cooperación interesadas en esta temática.

Los antecedentes descritos en el primer capítulo de este informe, recomiendan que el IICA formalmente reconozca al PRODAR como un programa de cooperación técnica recíproca de los países, de nivel hemisférico, apoyado y administrado por el IICA, en consorcio con otras instituciones patrocinadoras, que tiene como propósito la proyección del tema AIR y MER en LAYC, articulando las instancias nacionales, regionales y hemisféricas vinculadas al tema.

En ese marco de ideas, debe tenerse en cuenta que uno de los rasgos principales de la transformación institucional del IICA, es la decisión de descentralizar las acciones hemisféricas,



vinculándolas a la dirección de los Centros Regionales. La sede, tendrá un papel más político, liderando conceptualmente estos y otros temas, pero sin ejecutar acciones de cooperación. Esto es muy importante, porque excluye toda estructura centralizadora que pudiera tener el PRODAR.

2.2 Marcos espacial y temporal de la cooperación

Las dimensiones de la acción de un nuevo PRODAR deberán ser definidas, para que sus tareas de cooperación en los países contribuyan a complementar y potenciar las que el Instituto realice en otras áreas relacionadas con el desarrollo rural. Así mismo, esto deberá permitir que las acciones del PRODAR puedan tener un seguimiento formativo continuo, y la evaluación de sus resultados pueda ser hecha en relación con áreas en las que los impactos puedan ser valorados con base en variables e indicadores concretos.

El IICA deberá fijar un término de tiempo definido, para que el desarrollo institucional del PRODAR se consolide. El PRODAR ha venido progresando en tratar de adquirir una identidad propia. Esto puede ser vigorizado, en el contexto de un programa asociado al IICA, en una relación de equilibrio que reconozca las contribuciones del Instituto y las del PRODAR en los aspectos conceptuales y metodológicos de la AIR, así como en la estructura del sistema tipo red que lo caracteriza, con énfasis en el fortalecimiento y coordinación de las redes nacionales. La clave será fortalecer estas redes, en el ámbito de su agregación regional, como elemento esencial para su sostenibilidad.

En lo que concierne a la dimensión regional, ésta debe estar sustentada en el desarrollo de estrategias claramente diferenciadas por regiones, a partir del reconocimiento de sus especificidades en términos institucionales, de políticas y de actores sujetos de la cooperación. Estas realidades limitan seriamente contra la posibilidad de operacionalizar módulos totalmente replicables al interior de cada una de ellas.

2.3 Recursos, regularidad y distribución de asignaciones

El aporte del IICA al PRODAR debe ser valorizado en todos sus componentes, y reconocido por otros patrocinadores que se vinculen a la iniciativa, como una manera de que el IICA se posicione firmemente ante la eventualidad que otros aportantes pretendan desplazar al Instituto del papel central que debe ocupar.

2.4 Apoyo logístico e infraestructura

Lo indicado en párrafos anteriores puede ser expresado en términos de la importancia el apoyo logístico y de infraestructura operativa que el IICA preste al PRODAR. Este apoyo no sólo debe continuar, sino que debería ser ampliado, como fue indicado, en la medida que sea valorizado como contribuciones concretas y efectivas hechas por el Instituto.

Es recomendable que tal apoyo sea determinado para áreas prioritarias. Entre ellas, se sugieren las de documentación y redes de información, capacitación, y para la negociación y movilización de recursos de cooperación, en las que el IICA dispone de indudables fortalezas.



La efectividad del apoyo será mayor, en la medida que el IICA defina su política respecto al *PRODAR* y se concrete la legitimación interna que se derive de sus relaciones, en los aspectos tanto técnicos como de gestión y administración. Las ACT del Instituto y las direcciones de los Centros Regionales, podrán disponer de un mandato concreto, que permita estrechar sus relaciones de cooperación y apoyo con el *PRODAR*.

La determinación de las prioridades, que han de servir de guía en la nueva relación IICA-*PRODAR*, debe dar especial consideración a los procesos de transformación del IICA, y a la cambiante estructura productiva del sector agropecuario en LAYC. Es decir, que los nuevos términos de relación han de constituirse en un importante apoyo en el proceso de transformación de la agricultura y de la materialización de ventajas competitivas derivadas de la apertura económica y de la globalización de la economía.

3. HACIA UNA NUEVA VISION DEL PRODAR

La visión que se propone para el *PRODAR*, en su proyección hacia el futuro, es la de un programa de los países, de ámbito hemisférico, especializado en los temas de AIR Y MER, conformado, desde la base, por las redes nacionales de agroindustria rural (REDAR), asociadas en un consorcio con donantes y cooperantes, nacionales e internacionales, comprometidos con la problemática del desarrollo rural de LAYC.

En una fase inicial de desarrollo y consolidación de su nueva visión, el *PRODAR* sería administrado por el IICA, en un esquema de cooperación con otros donantes y favorecedores, similar al que se le ha dado a la iniciativa reciente del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria-FONTAAGRO, y con algunos elementos de la cooperación de los países en los PROCIS y sus redes tecnológicas especializadas.

Características básicas de este nuevo esquema de cooperación, podrían ser:

- Un programa en el cual convergen diversos aportantes y favorecedores, que se comprometen con fines y objetivos comunes, y confluyen con sus recursos y capacidades para lograrlos;
- Un programa *asociado* al IICA, y administrado por esta institución, en espacios regionales y de tiempo determinados;
- Un programa con capacidad de gestión técnica y financiera para sus programas y proyectos;
- Un programa con acciones esencialmente en los países y regiones, que responda prioritariamente a sus demandas, y en relación con sus contribuciones, al desarrollo y fortalecimiento de la AIR y las MER rurales.

Para que esta visión sea realizada, la planificación estratégica del *PRODAR* tendrá en cuenta los siguientes criterios.

3.1 Fortalecer la Red de Redes

El *PRODAR* es, conceptual y funcionalmente, una *red de redes*. Sus unidades operativas esenciales son las REDAR en los países, que, progresivamente, han venido alcanzando mayores



capacidades técnicas y operativas. Varias de ellas se han constituido como entidades autónomas, con identidad jurídica y gobierno propio. Sus capacidades también se han venido consolidando en la gestión y consecución de recursos, y en el logro de alianzas institucionales estratégicas.

Tal avance hacia la autonomía no debe suponer, en absoluto, que el IICA se distancie de estas redes nacionales. Por el contrario, requiere que el Instituto redefina los términos de relacionamiento para seguir brindando cooperación técnica.

3.2 Definir los beneficiarios

Es necesario que el *PRODAR* defina sus clientes, usuarios y beneficiarios. El IICA mismo, como la CTF, el CIRAD-SAR, y el CIID, son clientes del Programa. Sus usuarios directos son las redes nacionales (REDAR) y las instituciones afiliadas. Los beneficiarios finales serían el personal de las pequeñas y medianas *empresas agroindustriales*, de los proyectos FIDA en la región, de programas y proyectos del IICA en otras áreas del desarrollo rural, de las REDAR en los países.

La definición de esos clientes, usuarios y beneficiarios, puede contemplar que no sean necesariamente los mismos del IICA, en cuanto a sus otros programas en desarrollo rural. Pero podrá permitir sinergias y articulaciones con unos u otros, desde el punto de vista de la generación de iniciativas comunes, la definición de nuevos mecanismos de relación, y la movilización de recursos para la cooperación técnica.

3.3 Mejorar y multiplicar las capacidades humanas

El *PRODAR* ha hecho una importante contribución en actividades de capacitación sobre temas de AIR y MER. Las capacidades creadas, principalmente en aspectos metodológicos y operativos de las redes, en el manejo de información, y en el de negociación y consecución de recursos para la cooperación técnica, deberían ser transferidas y multiplicadas a otros ámbitos, en el nivel de las redes nacionales, como en el del IICA y sus programas regionales.

Si la definición de los clientes y usuarios del *PRODAR*, y de sus ámbitos de acción y de impacto son hechas, con una proyección estratégica de mediano y largo plazo, las actividades de capacitación que pueda ofrecer deberían centrarse en esos nuevos grupos, y menos en los de beneficiarios finales de AIR y MER en los países, que podrían ser sujetos de la acción de las organizaciones locales.

3.4 Fortalecer las redes nacionales

El elemento de la estructura organizacional y operativa del *PRODAR* con más carga de proyección futura es el de las redes nacionales. En algunos países, en éstas, más que en las unidades de coordinación y apoyo central, residen las principales fortalezas del Programa. Para el IICA, es allí también de donde pueden derivar los principales beneficios en una acción coordinada en los temas de AIR.

En una acción sinérgica de cooperación, el Instituto y el Programa, deberían concentrar sus esfuerzos en fortalecer las redes existentes, en propiciar algunas nuevas, y en apoyar su operación en los países. Concretar este propósito requiere de una acción proactiva de las ACTs, a través de una acción coordinada con las Direcciones de los Centros Regionales.



3.5 Principios para el fortalecimiento organizacional

El análisis de la documentación y antecedentes, listados en las referencias, y la interacción con funcionarios y expertos, del IICA y el *PRODAR*, permite las siguientes conclusiones. Éstas se sustentan en la búsqueda de los principios de simplicidad, gradualidad, flexibilidad, y progresivo empowerment del nivel nacional. **Simplicidad**, en la conformación estructural del Programa y en las relaciones y complementariedades con el IICA; **gradualidad** en la aplicación y desarrollo de los nuevos arreglos; **flexibilidad** para adaptar la estructura y funcionamiento del *PRODAR* toda vez que las circunstancias así lo ameriten; y **progresivo "empowerment"** de las redes nacionales como reaseguro del éxito de de este mecanismo hemisférico. Es oportuna y pertinente una actualización de la organización institucional del *PRODAR*. Esta actualización no constituye un acto aislado, sino que es parte del proceso iniciado desde finales de 1996, luego de los sucesivos cambios ocurridos en la ubicación del *PRODAR* dentro de la estructura del IICA.

Dada la importancia que tienen los temas de AIR y MER en el contexto del desarrollo rural, y en el marco de las políticas institucionales del IICA, cualquier cambio que afecte al *PRODAR* requerirá de un esfuerzo adaptativo de todas las unidades del Instituto directa o indirectamente vinculadas al mismo.

De un modo general podría pensarse en una división interna del trabajo para el IICA en donde la Dirección del Desarrollo Rural Sostenible debería continuar liderando una tarea sustantiva que es la de arrojar luz en torno de los marcos conceptuales de AIR y MER. Al mismo tiempo, la Dirección de Relaciones Externas le cabría el papel de desarrollar y fortalecer los vínculos con el círculo de patrocinadores del *PRODAR*. Como ya fue señalado, las ACTs deberían intensificar los vínculos con las redes nacionales que pasarían a ser las células básicas del nuevo *PRODAR*. Las Direcciones de los Centros Regionales ejercerían la labor de contraparte con las coordinaciones regionales y en el caso de la Dirección del Centro Regional Andino, a quien se le ratificaría la decisión de dar seguimiento a la marcha global del *PRODAR*, tendría que informar en el seno del Consejo de Directores Regionales sobre la evolución del mismo y recibir insumos de sus colegas y de la Gerencia Técnica.

No menos importante, es necesario que el IICA acuerde expresamente con las otras agencias cooperantes al *PRODAR* los términos de la reestructuración del Programa y de la consecuente participación de cada miembro de la asociación que se establezca. La conformación de un consorcio de patrocinadores que se reúna periódicamente es otro aspecto esencial para el futuro de este programa.

3.5.1 Sobre la arquitectura organizativa

Es conveniente fortalecer el papel del *PRODAR* como un mecanismo de cooperación que contribuya a orientar las políticas de AIR y MER en LAYC. Para esto será necesario institucionalizar su existencia e importancia en la estructura general del IICA.

La conformación del nuevo *PRODAR* debe ser sencilla y congruente con las acciones que se planean desarrollar, en función de eventuales cambios en las prioridades, sujeta a las decisiones que se tomen, y a las disponibilidades de recursos.



La conformación actual del sistema de red del *PRODAR*, tiene la virtud de convocar una amplia participación de diversos sectores. Se recomienda integrar esta diversidad de actores a partir de las *REDAR*, elevando su jerarquía, como miembros plenos de la asociación con el *IICA* y los otras agencias cooperantes.

Dado que las *REDAR* tienen diversos orígenes institucionales, pero con una finalidad común, se las debiera acercar más a la orientación política y programática del *PRODAR*, garantizando su participación en el Consejo Directivo del *PRODAR*. De esta forma, se incrementaría la interacción entre los cooperantes con las organizaciones de los países. Así, al disponer el Consejo, como las *REDAR*, de mayor información, sus respectivas planificaciones podrían ser más eficientes.

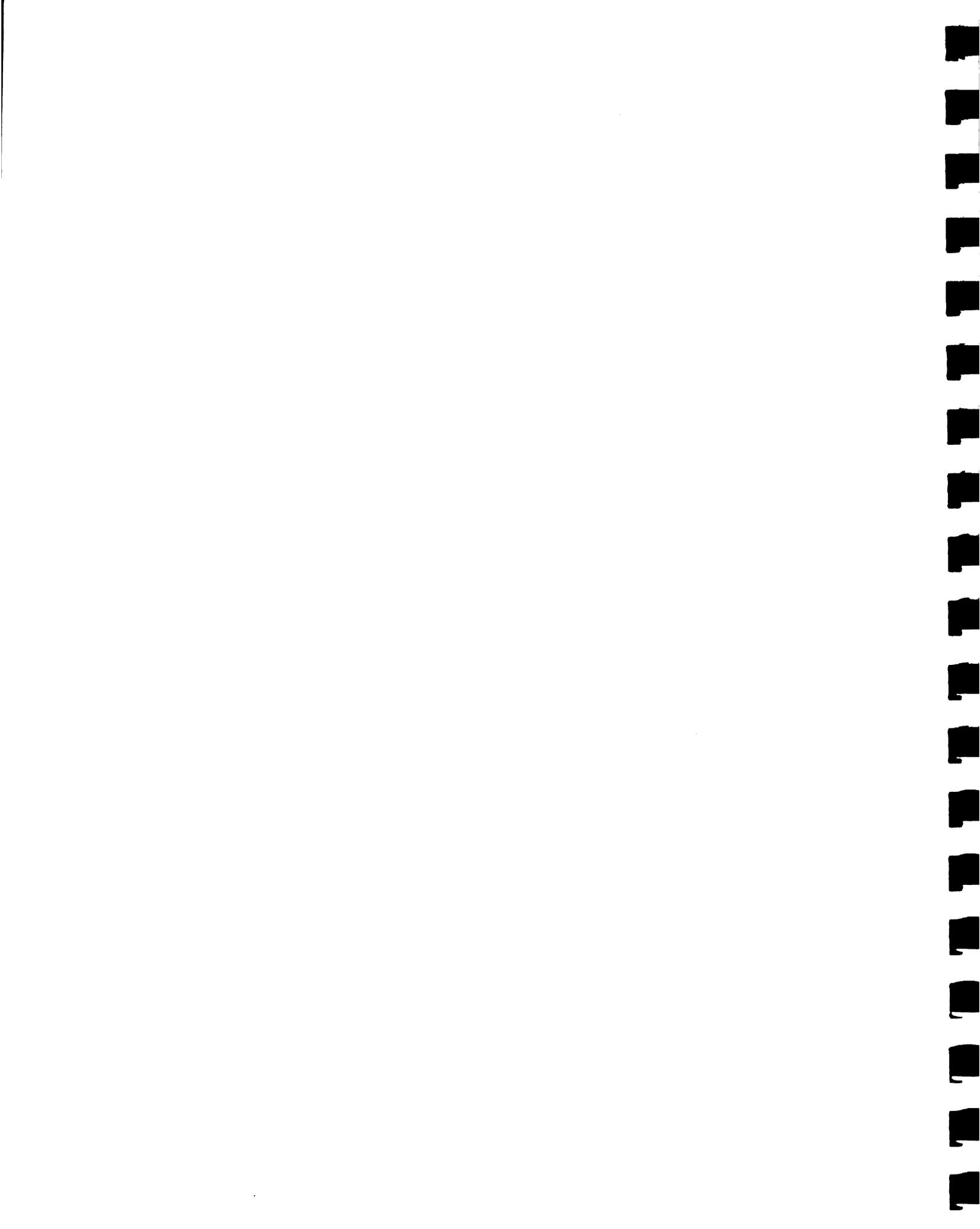
Esto significa la formalización del actual consejo directivo del *PRODAR*, la regularización de sus reuniones, y la incorporación real de las *REDAR* como miembros del mismo, en iguales condiciones que los representantes de las agencias de cooperación como el *CIRAD*, el *CIID*, y el mismo *IICA*.

Al mismo tiempo, es necesario reforzar la Dirección Ejecutiva del *PRODAR*. La designación del director ejecutivo debería ser hecha en acuerdo con el consejo directivo del *PRODAR*, mediante un proceso abierto, competitivo, y con base en las capacidades y méritos de los candidatos.

La Dirección Ejecutiva deberá contar con el apoyo logístico necesario para realizar las labores pertinentes en las áreas de prioridades, evaluación de programas y proyectos a financiar, para el desarrollo y mantenimiento de la red de información, y para la evaluación externa.

El Grupo de Apoyo (*GAAP*) podrá ser una estructura formal de la dirección ejecutiva. Se integraría con un número de expertos (por ejemplo tres, con especialidades en las áreas de acción prioritaria del *PRODAR*), de dedicación exclusiva, quienes serían a su vez miembros del Consejo, con derecho a voz, y sin voto. Los integrantes del *GAAP* debieran ser profesionales de reconocida experiencia en el sector. Serían designados por el Consejo Directivo, de ternas propuestas por las *REDAR*. Se recurrirá al financiamiento externo para el sustento del Grupo de Apoyo.

La expresión gráfica de la nueva estructura organizacional propuesta, se presenta en la Figura 2 del Anexo en la que se reconoce la existencia del *Consorcio de Patrocinadores* que se reuniría una vez al año para discutir las orientaciones estratégicas de largo plazo y del cual formaría parte el *IICA*. Por su parte, el *Consejo Directivo*, conformado por un representante del *IICA* y de los patrocinadores, más los representantes regionales electos de las redes y el director ejecutivo que haría las veces de secretario del consejo (con voz y sin voto), sería el ente encargado de tomar las decisiones inherentes a la coordinación del *PRODAR*. El *Director Ejecutivo*, quien participaría activamente de las reuniones de este consejo a quien le rendiría los informes requeridos y sería el encargado de dar cumplimiento a



los acuerdos en cuyo seno se generen. *El GAAP* sería la instancia asesora técnica que actuaría en estrecho contacto con el Director Ejecutivo .

Finalmente, se conformarían los **Comités Regionales de PRODAR**, constituidos en cada región por su respectivo coordinador de red, un representante de la dirección regional del IICA y uno de PRODAR, actuando como secretario. Estos comités se reunirían una vez al año.



4. BIBLIOGRAFÍA

Boucher, Francois. 1995. *Metodologías para la promoción y evaluación de proyectos y productos de agroindustrias rurales*. IICA, San José, Costa Rica.

-----1998. *Agroindustria rural en el horizonte del 2000*. En: El CreA en Acción (Año 2, N° 2): Fascículo Técnico N° 11 (junio de 1998).

Boucher, Francois; Muchnik, José (eds.). 1995. *Agroindustria Rural: Recursos técnicos y alimentación*. IIC/CIRAD/CIID. San José, Costa Rica

Boucher, Francois; Riveros Hernando; Bustamante, Waldo. 1996. *Taller de análisis sobre logros y proyecciones. Reunión PRODAR 1996. Ayuda Memoria*. PRODAR, Santafé de Bogotá, Colombia, 23 y 25 de abril de 1996.

Chiriboga, Manuel. 1998. *Resurgimiento del desarrollo rural y la agricultura sostenible*. Ponencia presentada en el Seminario "Vigencia y proyecciones del desarrollo rural sostenible", 29 de marzo al 3 de abril de 1998, IICA, Heredia, Costa Rica.

Hoja Informativa PRODAR. N° 16 (enero junio/96), N° 17 (julio-diciembre/96) y N° 18 (enero-junio/97).

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA (s.f.). *Vigencia y valor del desarrollo rural sostenible para la cooperación técnica del IICA: Propuesta de marco conceptual orientador para los años 1998-2002*.

-----1987. *Plan de Mediano Plazo 1994-1998*. Serie Documentos Oficiales N° 57. San José, Costa Rica.

-----1994. *Plan de Mediano Plazo 1987-1993*. Serie Documentos Oficiales N° 49. San José, Costa Rica.

-----1998. *La agricultura: más allá de una visión sectorial. Plan de Mediano Plazo 1998-2002*. Propuesta a los Estados Miembros para su discusión y aprobación en cumplimiento a la Resolución N° 308 (13 de octubre de 1997) de la Novena Reunión Ordinaria de la JIA. San José, Costa Rica.

-----1998. *Lineamientos para la cooperación del IICA con los PROCIs y mecanismos equivalentes*. Versión preliminar para análisis interno. IICA, San José, Costa Rica (marzo de 1998).

IICA -Colombia (Preparado por Gilberto Mendoza). 1998. Taller "La microempresa rural como una estrategia de desarrollo rural sostenible" (Propuesta preliminar), 13 de mayo de 1998.

IICA-Colombia (Preparado por Gilberto Mendoza). 1998. *Lineamientos para la incorporación de un subcomponente de comercialización en las estrategias de desarrollo rural sostenible en el IICA*. (Segundo borrador).



Martínez-Nogueira, Roberto. 1996. *Participación del IICA en los programas de cooperación recíproca en investigación agropecuaria*. Informe de Consultoría. Septiembre de 1996 (Versión revisada en la Dirección del Área II el 22 de octubre de 1996). San José, Costa Rica.

Mendoza, Gilberto (Comp.). 1998. *Lineamientos para la incorporación de un subcomponente de comercialización en las estrategias de desarrollo rural sostenible del IICA*. (Segundo borrador, mimeo). Santafé de Bogotá.

Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe-PRODAR. (s.f.). *Directorio*.

-----, 1997. *Tercer Informe Técnico julio-diciembre 1997*. Convenio IICA-CIID 00202948 Redes Nacionales de Agroindustria Rural III. San José, Costa Rica. (Anexos).

-----, 1997. *Cuarto Informe Técnico enero-junio 1998*. Convenio IICA-CIID 00202948 Redes Nacionales de Agroindustria Rural III. CreA, Lima, Perú. (Anexos).

-----, 1995. *La agroindustria rural de América Latina y el Caribe. Tomo I: Su entorno, marco conceptual e impacto*. PRODAR/IICA. San José, Costa Rica.

-----, 1995. *La Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe: El caso de los países andinos*. Serie de estudios de Agroindustria Rural 5. IICA-CreA. Santafé de Bogotá, Colombia.

-----, 1995. *La experiencia de la organización y operación de redes en el Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe-PRODAR*. Serie de estudios de Agroindustria Rural San José, Costa Rica.

-----, 1996. *Tercera reunión andina de coordinación y seguimiento de actividades del PRODAR. Memoria de la reunión. Cayambe, Ecuador, 25-27 de septiembre de 1996*.

-----, 1996. *Cuarta Reunión Andina de Coordinación. 25 y 26 de septiembre de 1996. Acta*.

-----, 1996. *Reflexiones sobre el Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe-PRODAR. Retrospectiva y perspectiva* (documento de trabajo, preparado por el Grupo de Acompañamiento y Apoyo: H. Riveros; F. Boucher y W. Bustamante). Santafé de Bogotá, octubre de 1996.

-----, 1998. *Reunión de Coordinadores de Redes de PRODAR. Memoria de la Reunión. 10 y 11 de agosto de 1998*.

-----, Región Andina. 1997. *Identificación y caracterización de la oferta y la demanda de servicios de apoyo para la agroindustria rural en los países de la Región Andina*. Proyecto de Agroempresas Rurales-CIAT y PRODAR-región Andina. Julio de 1997.

Red de Agroindustria Rural-REDAR Colombia; Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe-PRODAR. 1996. *Apoyo a la puesta en marcha de un programa de desarrollo de la microempresa rural*. Propuesta presentada a consideración del



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural/Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa (Alternativas A y B). Octubre de 1996. Santafé de Bogotá.

----- 1998. *Reunión de Coordinadores de Redes de PRODAR. Memoria.* 10 y 11 de agosto de 1998, Palmira, Colombia.

Riveros Serrato, Hernando. (s.f.). *El PRODAR y la agroindustria rural: Nueva visión y perspectivas con miras al próximo milenio.*

Weber, Ed; Bridier, Bernard; Fiorentino, Raul. 1997. *Rural Agroindustry in Latin America. An Evaluation of the PRODAR Network.* IDRC, Canada.



ANEXOS

Tabla 1. Aportes financieros a las REDAR, en el período 1991-1996, distintos a las contribuciones del IICA⁵.

REDAR	CONTRIBUCIONES INDIRECTAS (En US\$)	OBSERVACIONES
COLOMBIA	120.000	
ECUADOR	133.800	Aportes de CIRAD-SAR; CIID, IICA y otras fuentes.
PERÚ	77.500	
VENEZUELA	31.000	
PANAMÁ	Sin dato	
NICARAGUA	11.800	Para un período de tres años. Aportes de cuota de los miembros, de la CTF, la Cooperación Noruega, Simas y Pamic, fondos FIAR, e International Agricultural Foundation.
COSTA RICA	148.000	Aportes de CNP, CICAR, y Cooperación Alemana.
GUATEMALA	285.850	Para el período 1991-1996, de fuentes como la cooperación técnica francesa y belga, el CIID, la Cooperación Suiza al Desarrollo (a través del INCAP), la ONUDI, y el Coindi.
CHILE	21.300	Cooperación Belga al Desarrollo, CIID, REDAR-Chile, FOS.
ARGENTINA	Sin dato	
ACTIVIDADES FINANCIADAS POR EL FIAR	133.960	
OTRAS ACCIONES EN AIR Y MER	200.000	Programas de cooperación en curso, con el CIAT y el CIID, y para planificación estratégica.
TOTAL:	US\$ 1.163.210	

⁵ Fuente: Weber, et. al., 1997: Parte II. Country and Regional Experiences, y Anexo II-2. Activities financed by FIAR.



Figura 1. Campos de dominio y complementariedad de las AIR y las MER

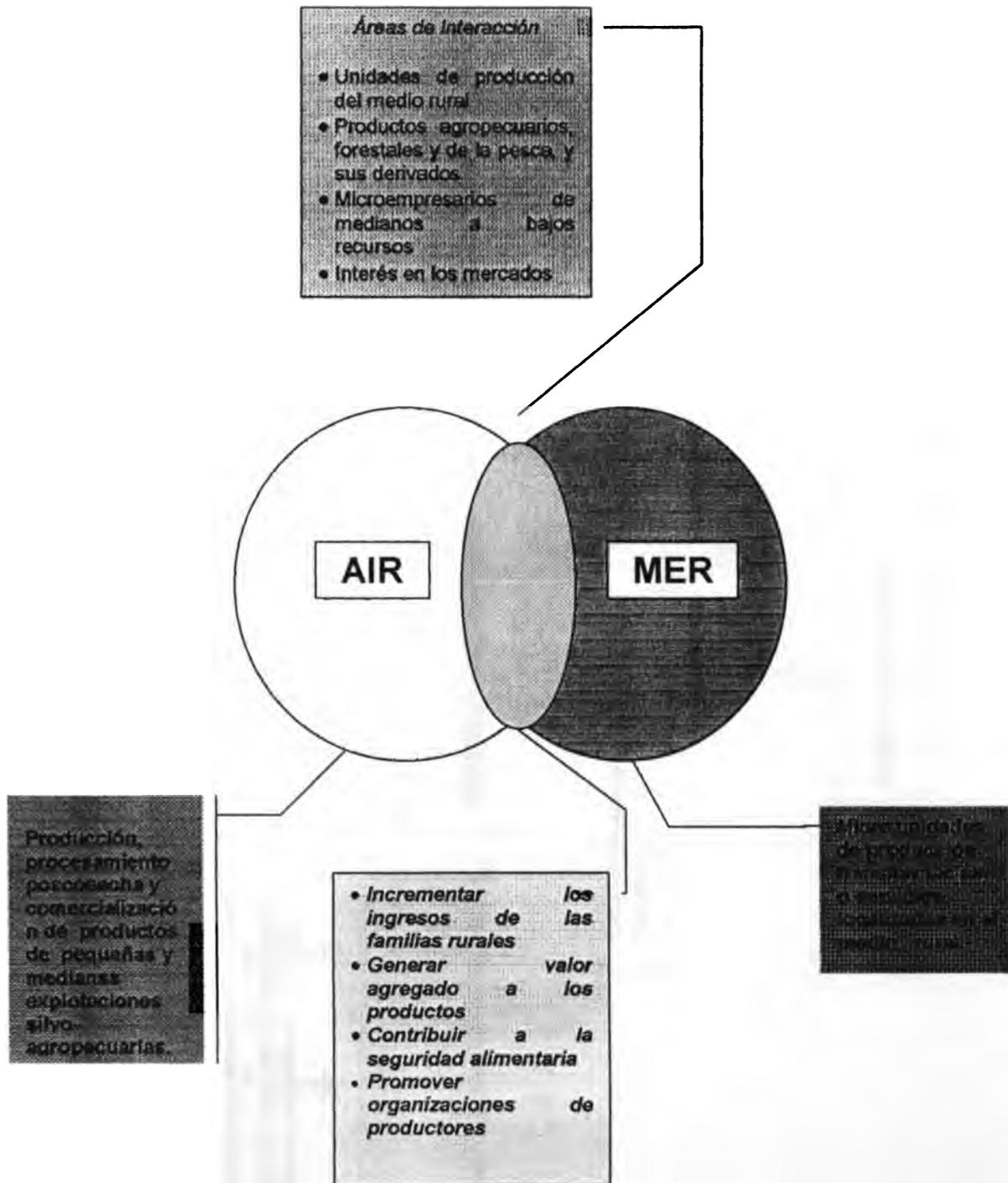




Figura 2. Organigrama PRODAR

