

prodar

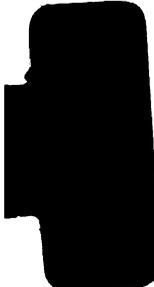


LA EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACION Y
OPERACION DE REDES EN EL PROGRAMA DE
DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL DE
AMERICA LATINA EL CARIBE -PRODAR-

3

SÉRIE DE ESTUDIOS DE AGROINDUSTRIA RURAL





PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)

El Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe (PRODAR) es un mecanismo de coordinación que tiene la finalidad de interrelacionar e integrar esfuerzos de organismos internacionales y entidades nacionales, orientadas al fortalecimiento, estímulo y promoción de la agroindustria rural en la región.

El PRODAR está dirigido a la agroindustria rural, entendida ésta como la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, por medio de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvoagropecuarias y acuícolas, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización.

El Programa lleva a cabo actividades de información (boletines, servicio de consultas y documentación, banco de datos), capacitación, investigación (sistematización de experiencias, estudios y diagnósticos de la AIR), cooperación horizontal y definición de políticas agroindustriales.

El PRODAR opera mediante redes nacionales de AIR e instituciones afiliadas en 18 países latinoamericanos. En la actualidad existen Redes en Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

El PRODAR recibe apoyo técnico y financiero del CIID de Canadá, el CIRAD-SAR de Francia, la Cooperación Técnica Francesa y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Además de otros patrocinadores para proyectos específicos.

Su sede es la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible del IICA en San José, Costa Rica y tiene además oficinas en Santafé de Bogotá, para la coordinación de la Región Andina y en Santiago de Chile, para el Cono Sur.



404



PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL

**LA EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACION Y OPERACION DE REDES
EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL
DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE
- PRODAR -**

DOCUMENTO DE TRABAJO

Informe elaborado por:

Carmen Inés Gamboa

Revisión:

Hernando Riveros

Francois Boucher

- PRODAR -

Serie de Estudios de Agroindustria Rural No. 3



00002361

PRODAR: Serie de Estudios de Agroindustria Rural.

Editor de la Serie: Marvin Blanco
Levantamiento de texto: Jeannette Avendaño

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento, sin la autorización previa del PRODAR.

Las ideas y planteamientos contenidos en este documento de trabajo son propios de los autores y no reflejan necesariamente el criterio de las instituciones presentadas en la portada.

Agosto, 1995
San José, Costa Rica

PREFACIO

Una de las metas del PRODAR como programa de fortalecimiento y promoción de la agroindustria rural es la de facilitar la difusión de la documentación que sobre el tema se genera en el hemisferio. En esa perspectiva se ha visto la necesidad de crear un tipo de documento en formato sencillo, que sea accesible tanto a los miembros del PRODAR y de las Redes Nacionales, como también a estudiantes y otras personas interesadas en el tema.

Con ese propósito se ha creado la Serie Estudios de la Agroindustria Rural, mediante la cual se pretende recoger y sistematizar las experiencias, vivencias y enseñanzas que han deparado el trabajo de más de diez años de promoción de la agroindustria rural en América Latina y el Caribe.

La meta es producir toda una serie de documentos, como éste, que ilustren las interrelaciones entre los distintos actores del sistema agroindustrial, tales como la organización, el financiamiento, la comercialización, la capacitación, la gestión empresarial, las políticas, al igual que el estudio de casos; que ayuden a orientar los proyectos y actividades de promoción y fortalecimiento a tan estratégico sector productivo.

En la recopilación, análisis y redacción de estos documentos participan miembros y colaboradores del PRODAR con una amplia trayectoria de participación en diferentes áreas de la agroindustria rural. Más que un documento terminado, el presente lo consideramos una herramienta de trabajo, por cuanto estamos anuentes a recibir sus comentarios y sugerencias para su mejoramiento.

Esperamos con esta publicación, cumplir con el mandato del PRODAR, que es el de vincular en forma efectiva al productor campesino con las cadenas agroalimentarias de procesamiento y comercialización para que ése pueda agregar valor a su producción agrícola.

CONTENIDO

I.	PRESENTACION	i
II.	ANTECEDENTES	1
III.	MARCO CONCEPTUAL	4
	1. La concepción de Agroindustria Rural	4
	2. Los aprendizajes sobre redes	4
IV.	EL PROCESO DE CREACION DE REDES EN PRODAR ..	12
	1. Antecedentes teóricos	12
	2. La experiencia en PRODAR	14
V.	CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA OPERACION DE REDES EN EL PRODAR	18
VI.	PROYECCIONES	23
	INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	27



I. PRESENTACION

La estrategia operativa de las Redes de Agroindustria Rural -REDAR- es una opción que se pone en marcha en diferentes escenarios con el animo de aprovechar ventajas inherentes a este esquema tales como: la racionalización en la utilización de los recursos existentes; la dinamización que se le dá al proceso de transferencia de información y conocimientos y el facilitamiento en la formación de una comunidad con intereses comunes, entre otros.

Sobre estas bases se estructuró el Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe - PRODAR -, a través del cual se quiere valorizar, apoyar y promover las actividades productivas y comerciales por medio de las cuales se le incorpora o se le aumenta el valor agregado a la producción agropecuaria de las economías campesinas de América Latina y el Caribe.

El PRODAR funciona como una red Latinoamericana y del Caribe de redes nacionales de agroindustria rural, en las que se aglutinan entidades e institucionales motivadas y actuantes en el tema.

En este documento se presentan una serie de resultados, experiencias y reflexiones derivadas de la tarea de organizar, poner en marcha y seguir una estrategia como la indicada, en un período que tiene sus inicios en los años 70, pero que entra en su fase operativa como tal a finales de los 80.

La idea es dejar un testimonio de este esfuerzo, para que sirva de referencia a técnicos, promotores, planificadores y financiadores de proyectos, en el área del desarrollo rural y específicamente de la agroindustria rural.

El documento es el resultado de un trabajo de sistematización, de la experiencia de cinco redes nacionales de agroindustria rural; las de Chile, Ecuador, República Dominicana, Argentina y Colombia.

Un primer punto de desarrollo fué el precisar el concepto de red que se estaba manejando en las diferentes instancias y países, su composición, objetivos, actividades, operación y organización.

En la sistematización se siguió el eje temporal: el antes, el ahora, y el futuro. Se indagaron y realizaron los hechos, situaciones, problemas, motivaciones o intereses que llevaron a la creación de las redes; también de precisar las concepciones básicas, los objetivos, las acciones, la organización, la coordinación y los recursos en el momento actual y finalmente, de establecer las acciones previstas, los nuevos escenarios, las proyecciones y, en general, la percepción de futuro de cada red. Los interrogantes que surgieron para cada uno de los tres momentos sirvieron de base para construir un instrumento que recogió la información de base.

Se fijó la atención en los procesos de sensibilización, promoción, creación y desarrollo vividos al interior de cada red. Se analizaron las reflexiones individuales y colectivas, los estudios y experiencias previas y los eventos que contribuyeron a crear el clima propicio al nacimiento de la idea de la red; las estrategias empleadas para promover tal idea; el acto de creación de la red y los objetivos, actividades, organización, cubrimiento y financiación que allí se definieron; y finalmente el desarrollo de la red: como se hacen la coordinación, la comunicación, la capacitación, la investigación, la colaboración horizontal, la redefinición de objetivo, etc.

Cruzado con lo anterior, se centró la mirada en los actores de tales procesos tanto a nivel local, como nacional e internacional. El primer grupo de actores representado por la población campesina, las organizaciones campesinas y las agroindustrias rurales; el segundo, por los organismos estatales relacionados con el desarrollo rural, las ONGs vinculadas al desarrollo rural y las universidades y otras entidades de investigación y capacitación; y el tercer grupo por los organismos internacionales y las entidades de otros países.

En la realización de la sistematización se establecieron tres momentos: el momento descriptivo, el explicativo y el prospectivo. En todos ellos participaron los coordinadores y otras de las personas que tomaron parte en la gestión y desarrollo inicial de cada red.

II. ANTECEDENTES

La agroindustria rural -AIR- es un tema de actualidad en el mundo del desarrollo rural contemporáneo. Este es el resultado de un proceso continuo y sistemático. En efecto hace unos 15 años, algunas instituciones tomaron conciencia de los obstáculos encontrados por los pequeños productores después de la cosecha: pérdidas debidas al almacenamiento y al transporte, dificultades en la venta y en la diversificación de las salidas comerciales. En esa época, darles los medios para producir más y mejor se reveló insuficiente para lograr que ellos permanecieran en sus tierras. Era importante también permitirles incorporarse a la cadena de producción - comercialización - consumo.

La respuesta consistió en ayudarles para que pudieran adquirir, al menos en parte, el dominio de la transformación y la comercialización de sus productos, para lo cual se desarrollaron entonces, algunas experiencias en forma aislada y empírica.

En octubre de 1983 un importante relevo se logró con la creación de la Red de Tecnologías Alimentarias Apropriadas al Desarrollo Agroindustrial Rural (RETADAR), promovida por el CITA y apoyada por la Cooperación Técnica Francesa. Su principal objetivo fue el de favorecer los intercambios de informaciones y experiencias sobre el tema del desarrollo agroindustrial rural. RETADAR demostró, muy rápidamente, su capacidad, publicando un boletín, abriendo un servicio de preguntas y respuestas y organizando reuniones internacionales. Se inició entonces, un movimiento dinámico a favor de la AIR: Cursos, trabajos de investigación para definir un marco de acción, valorizar las experiencias adquiridas, determinar metodologías de identificación de promoción y evaluación de los proyectos AIR, y, finalmente, se constituyeron redes nacionales en Chile, Colombia, Ecuador y República Dominicana.

En 1989, las redes nacionales, los organismos financieros y las instituciones nacionales interesadas decidieron integrar formalmente sus esfuerzos dirigidos a promover la AIR y fundaron un programa cooperativo hemisférico, el PRODAR (Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe). PRODAR tiene como objetivos: contribuir al fortalecimiento de la agroindustria rural existente, así como las instituciones ligadas a ella, con miras a aumentar su solidez y su competitividad en el mercado; suscitar la formación de nuevas unidades como un medio para generar empleos e ingresos en el campo y mejorar las condiciones de vida de los campesinos y las comunidades rurales; y finalmente formular propuestas de estrategias y políticas que favorezcan el desarrollo de la AIR.

Desde su creación el PRODAR estableció que una de las estrategias principales para el logro de sus objetivos sería la "creación y fortalecimiento de redes nacionales de agroindustria rural, articuladas a nivel latinoamericano y del Caribe". En este sentido los miembros de PRODAR propusieron y desarrollaron el proyecto "Fortalecimiento de las Redes Nacionales de Agroindustria Rural - REDAR" apoyado por el IICA y el CIID, cuyo objetivo fué consolidar el desarrollo de tres redes nacionales en Chile, Ecuador y República Dominicana.

Además se han desarrollado otros mecanismos para apoyar la promoción y operación de otras redes, como un proyecto de apoyo a REDAR - Colombia, financiado por el CIID del Canadá y el establecimiento de un pequeño fondo de apoyo a redes, en el marco del FIAR, establecido dentro del proyecto de soporte al PRODAR, financiado por el mismo CIID, el IICA, la cooperación técnica Francesa, y el CIRAD / SAR, de Francia.

En el momento el desarrollo de redes en el programa se visualiza en la figura 1.

III. MARCO CONCEPTUAL

1. La concepción de Agroindustria Rural

Para el análisis de las Redes de AIR se partió del concepto de Agroindustria Rural que se ha venido elaborando en el contexto del PRODAR: "la actividad o alternativa que permite valorizar la producción de las pequeñas unidades silvo agropecuarias, pesqueras y acuícolas, mediante la ejecución de una serie de actividades postcosecha, tales como almacenaje, adecuación (o beneficio), transformación, conservación, empaque, transporte y comercialización de productos".

2. Los aprendizajes sobre redes

Después de algunos años de trabajo en redes, están surgiendo de la realidad misma respuestas a preguntas como ¿Qué es una red? ¿Cuáles son sus propósitos y cuáles las acciones que puede desarrollar para lograrlos? ¿Qué tipos de redes existen? ¿Quiénes son sus miembros?, etc. De las experiencias y reflexiones de RETADAR, PRODAR, el IRED y el CINDE ¹ tomamos las siguientes respuestas:

¹. IRED: Innovación y Redes para el Desarrollo. Red Internacional creada en 1981.

CINDE: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano.

2.1 *¿Cómo definir una red?*

Del propio aprendizaje y de los análisis de las entidades mencionadas se derivan propuestas de definiciones, que como en todos estos casos suscitan polémicas, contradicciones, acuerdos y casi siempre: una nueva definición.

"Una red es un sistema de enlace que permite vincular instituciones, empresas, asociaciones y personas, intercambiar informaciones, experiencias, materiales, etc. y facilitar de este modo el trabajo conjunto de investigación, desarrollo, capacitación, etc." (Hoja Informativa PRODAR Vol 2 - No 5 de Junio 1991)

"Entendemos una red como un mecanismo flexible de organización en el cual se proveen espacios para la interacción de las personas o instituciones que trabajen en un área específica y tienen intereses comunes posibilitando el intercambio de experiencias, información y/o materiales" (CINDE: 1992)

Una red es una asociación internacional de personas que reconocen y aprecian la posibilidad de trabajar conjuntamente. Este hecho constituye el corazón de la red. Las Redes deben tener estructuras informales, deben ser flexibles para adaptarse al contexto donde trabajan y tener un mínimo de estructuras formales. (IRED: 1992)

2.2 *¿Cuáles son los objetivos de una red?*

El CINDE postula los siguientes propósitos para las redes:

- El enriquecimiento mutuo de las personas, proyectos e instituciones mediante la potenciación de sus esfuerzos, acciones y recursos;
- el intercambio de experiencias, información y materiales; el fomento de procesos de capacitación e investigación propiciando el aprovechamiento mutuo de estos múltiples recursos;
- el establecimiento de planes de acción conjuntos que permitan adelantar propuestas, proyectos, eventos de complementariedad y coordinación;
- la delimitación de problemáticas relacionadas con los intereses comunes y la generación de investigaciones, coordinadas o complementarias, relacionadas con dicha problemática.

Por su parte el IRED (IRED: 92) enfatiza que las redes están dirigidas hacia la acción; por "acción" en una red se entiende: la comunicación de su experiencia; la organización de intercambios de personas, grupos herramientas y métodos; el soporte mutuo en materia de organización, administración, etc; la protección mutua y la organización propia para obtener sus legítimos derechos. Un rol de las redes es descubrir donde pueden haber innovaciones.

2.3 *¿Diferentes tipos de redes?*

Las redes se pueden clasificar de acuerdo a diferentes criterios:

a. Según la participación institucional

En función del nivel de participación institucional: Van desde un nivel sencillo, sin soporte legal, ni necesidad de asociarse, hasta las más estructuradas, que cuentan con un marco legal, una afiliación formal de instituciones y una estructura interna muy bien establecida.

b. Según el nivel de complejidad

Por el nivel de dificultad para llevar a cabo las actividades conjuntas: el nivel más simple lo constituyen las redes de información, donde el núcleo central de la Red o centro emisor puede funcionar con poca participación de los afiliados. En un nivel medio se encuentran las redes de capacitación, las cuales tampoco necesitan mucha participación para poder ofrecer sus servicios. Más elaboradas son las redes que ofrecen asistencia técnica y que favorecen la cooperación horizontal. En un nivel superior se ubican las redes con áreas de cooperación en investigación. Estas tienen a su vez varios niveles, dependiendo del grado de integración de las investigaciones que van desde un nivel de coordinación - información, hasta un nivel en el cual se llevan a cabo investigaciones en común. En los niveles mas altos se ubican programas cooperativos que incluso coordinan el trabajo de varias redes. (Esta clasificación se visualiza en la figura 2)

Una clasificación similar propuesta por el IICA (IICA Agricultural Research in the Caribbean, some policy and organizational alternatives. Programa II 1988) ha sido empleado para esquematizar y tipificar algunas redes relacionadas con la AIR que operan en América Latina (figura 3)

TIPOS DE REDES

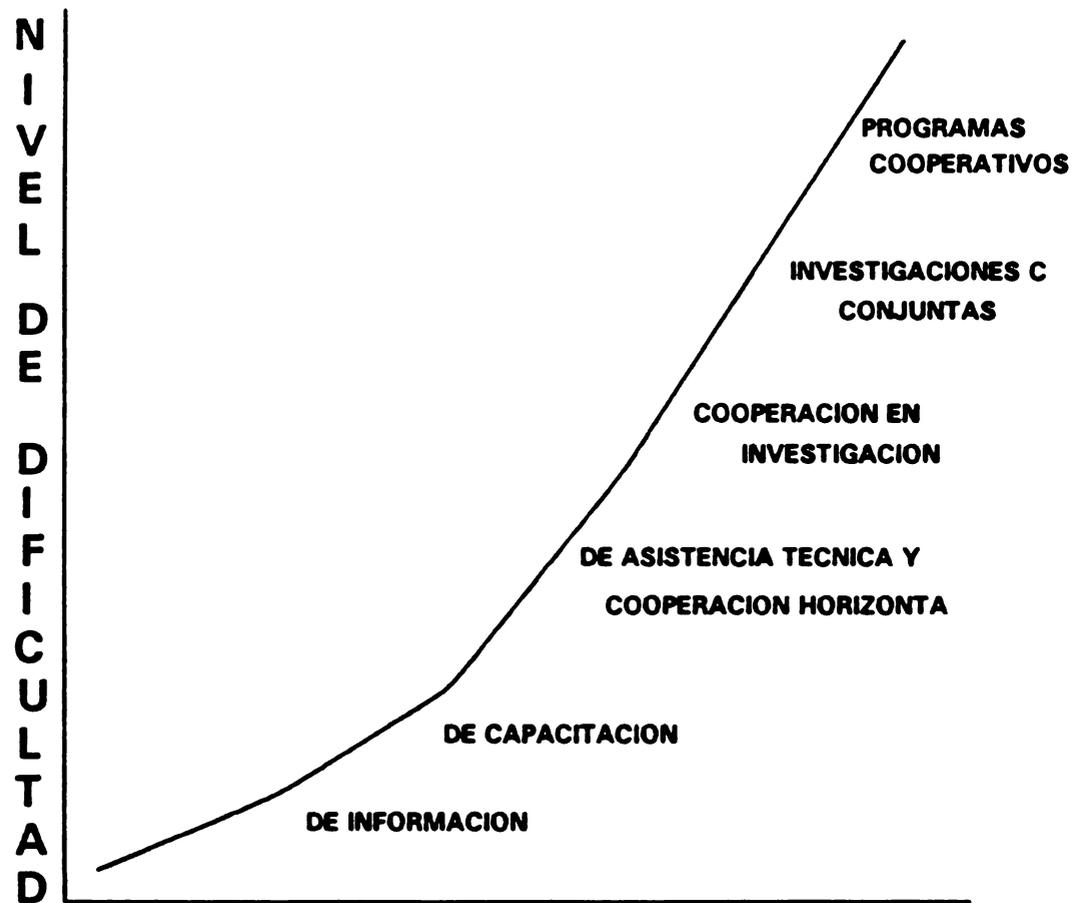
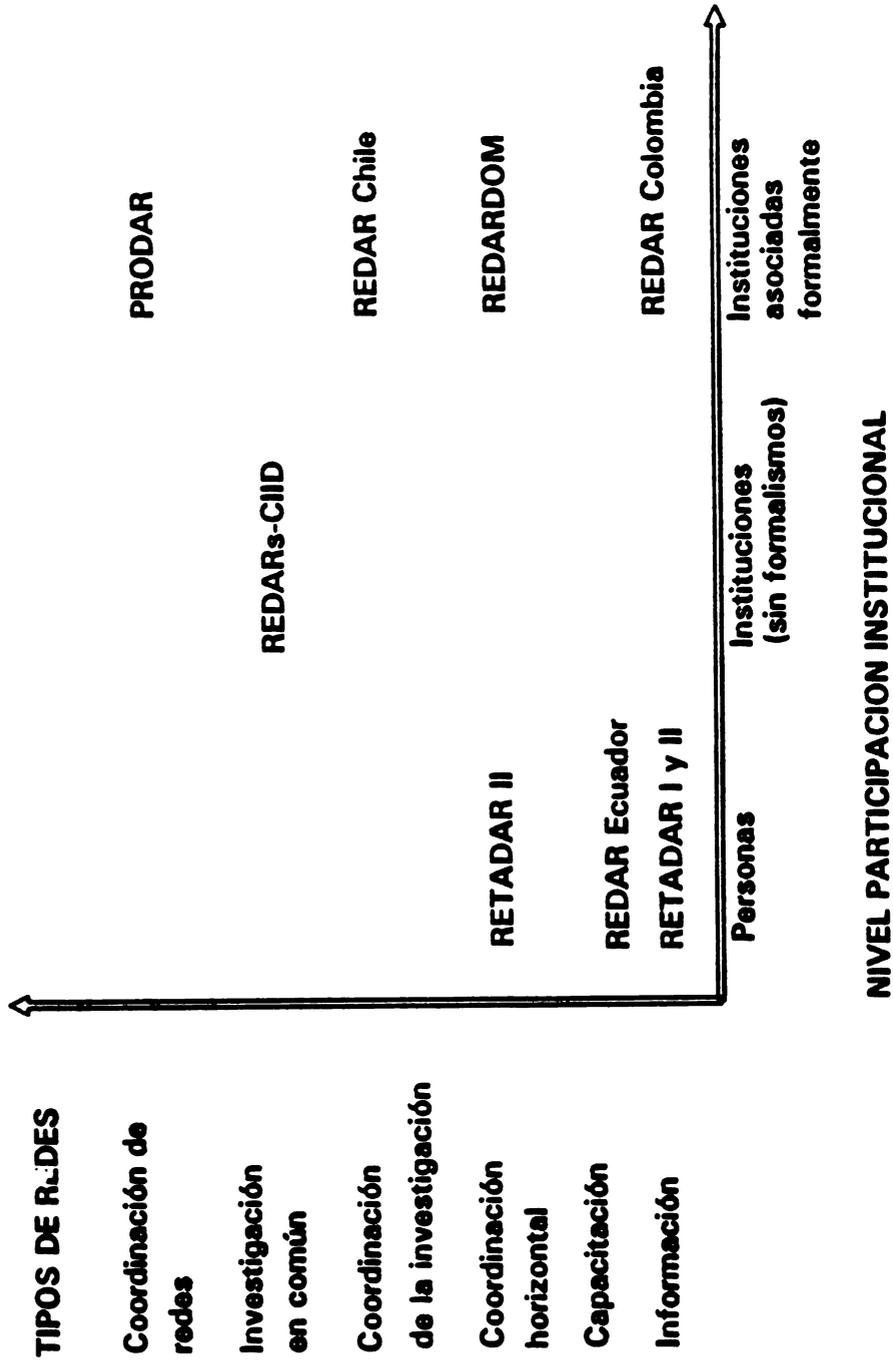


FIGURA 2. TIPOS DE REDES SEGUN NIVEL DE COMPLEJIDAD

Figura 3. Redes de AIR que operan en América Latina



c. Según el esquema de comunicación

Por la forma como organiza la comunicación entre sus socios, los esquemas esquematizados en la figura 4 corresponden a tres tipos de redes:

En las redes tipo a) toda información, soporte o intercambio va a través del centro, es decir del Secretariado o Comité, lo cual hace que sus acciones sean muy limitadas. En las tipo b), aunque el núcleo juega un rol importante, sus socios comienzan a colaborar directamente sin referirse al centro. En las tipo c) hay una comunicación directa entre los diferentes socios y el centro es un servicio de soporte para las acciones de los socios.

d. Según la cobertura

Por el área de acción: Hay redes locales, nacionales y regionales. Las redes a nivel local sirven de apoyo para la conformación de una red nacional y estas pueden dar lugar al surgimiento de redes regionales. Hay pues un proceso de mutua estimulación, apoyo y mantenimiento de las redes en los niveles local, nacional y regional. (CINDE)

2.4 *¿Quiénes conforman las redes?*

Una Red tiene tres tipos de socios: personas provenientes de grupos de base, de organizaciones de apoyo o de agencias financieras. Las relaciones entre los tres tipos de socios son cruciales; cada uno debe tener su propio lugar y no tratar de tomar el del otro. (IREDA) "En una red los criterios de pertenencia son amplios y dan cabida a personas cuya práctica se desarrolla en un área de interés común, desde inserciones institucionales diversas tales como ONGs; trabajadores de campo coordinadores de proyectos, etc. Lo que aglutinará a las personas que participan en una red será la población y problemática común" (CINDE)

ORGANIZACION DE LOS INTERCAMBIOS

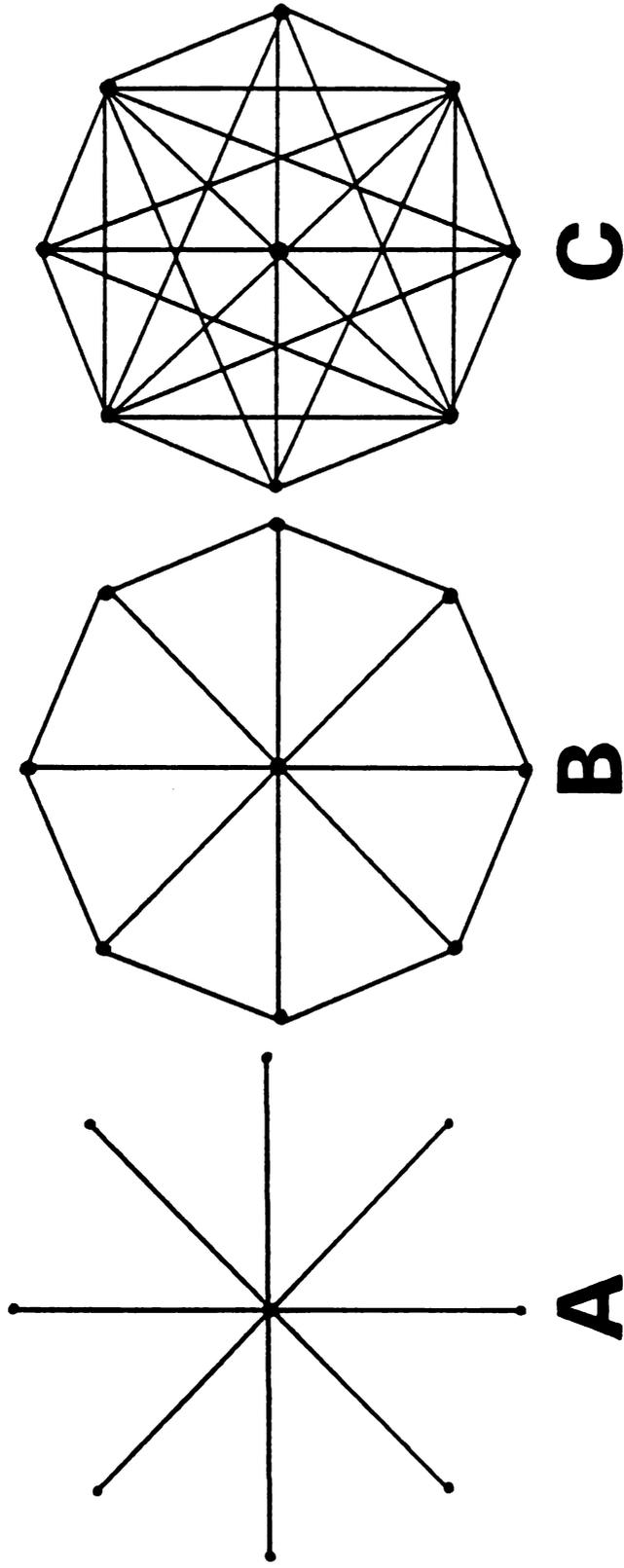


Figura 4. Tipos de redes según esquema de comunicación

IV. EL PROCESO DE CREACION DE REDES EN PRODAR

1. Antecedentes teóricos

a. *¿Por qué se crean las Redes?*

La idea central al crear una red es beneficiarse de las experiencias, informaciones, metodologías y materiales de otros. Esto permite ganar tiempo, facilitar el trabajo, aunar y racionalizar esfuerzos. Persiste la dificultad, de realizar un trabajo conjunto, lo cual implica un proceso de integración social interesante.

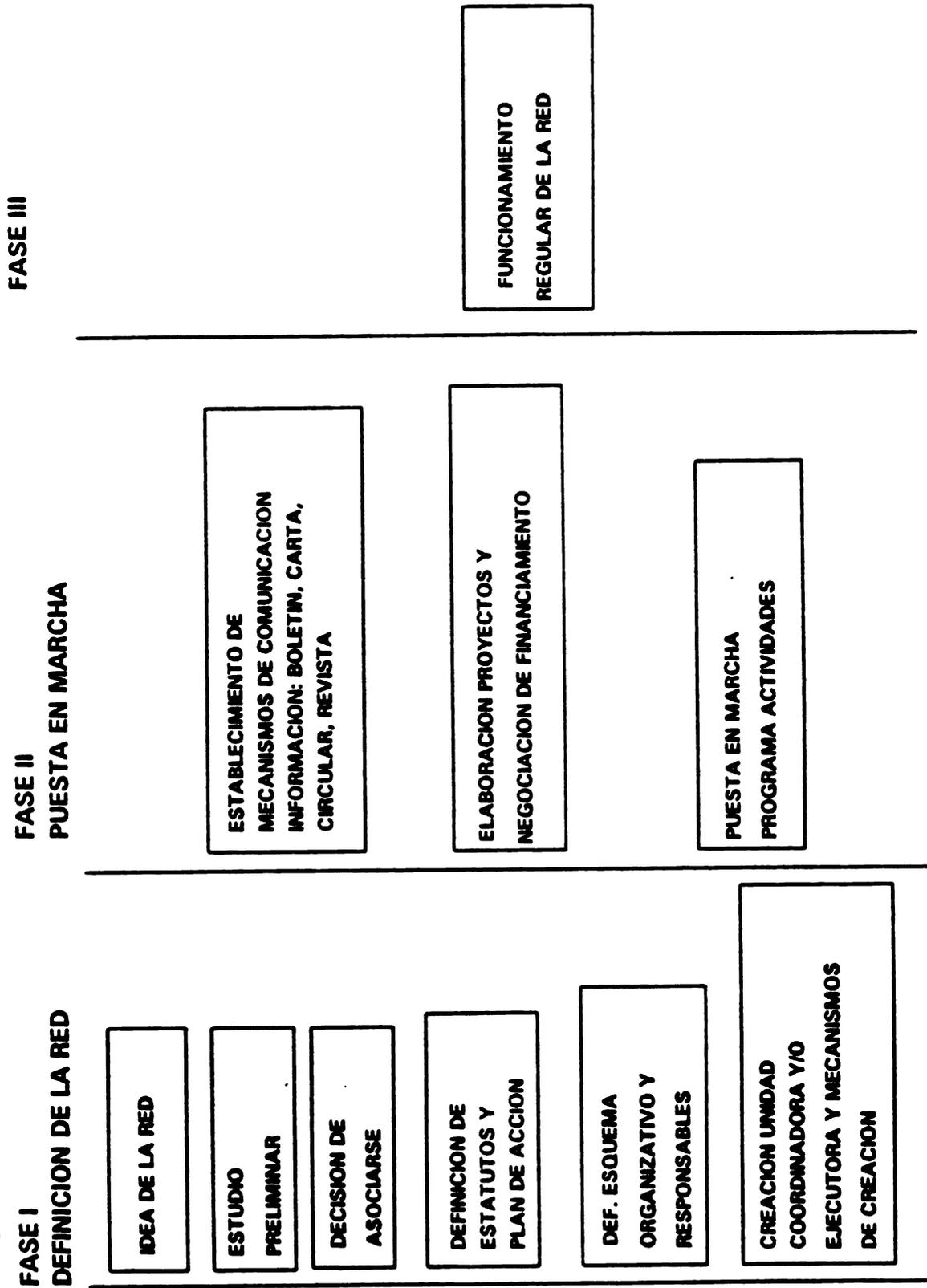
b. *Inicio de las redes*

En el origen de las redes siempre hay un promotor que puede ser una persona o una institución. Para iniciar la red, hay por lo menos dos formas: una es cuando el promotor inicia la idea sobre la red, su estructura, la pone en marcha y se involucra directamente en sus primeras fases. La otra forma es cuando el promotor promueve la creación de la red, tratando de que sea un grupo de personas o instituciones quienes conciban la red y la organicen. En este caso, el promotor no se involucra directamente en la estructuración de la red, sino que juega un papel de asesor.

c. *Proceso de creación de una Red*

Si bien es cierto que cada red es un caso particular, se pueden indicar ciertas directrices para la estructuración y puesta en marcha de una red que se podría esquematizar conforme a lo indicado en la figura 5.

Figura 5. Proceso de Creación de una Red



2. La experiencia en PRODAR

Antecedentes diversos enmarcan la creación de las redes nacionales de agroindustria rural que sirvieron de base para la elaboración de este documento; tanto en la iniciativa misma, como en las motivaciones, problemática, entorno y promoción. Una presentación esquematizada de estas características se observa en el cuadro 1.

Situación similar se presenta en la fase de arranque de la red, en la que son elementos esenciales los fundadores, la definición misma de la red y de sus objetivos. Estas condiciones para los casos de las REDAR de Ecuador, Chile, Argentina, Colombia y República Dominicana, se presentan en el cuadro 2.

Los casos analizados muestran algunos factores determinantes en el proceso de gestación de las redes de agroindustria rural:

La decisión de crear una Red de AIR debe obedecer a motivaciones muy profundas por parte de sus gestores; motivaciones nacidas de experiencias y conocimientos sobre las potencialidades de la agroindustria rural en el país, en análisis sobre la realidad agropecuaria del país y en un verdadero interés por el desarrollo rural y específicamente por el sector campesino. Sin tales prerrequisitos es muy difícil concebir estrategias acordes a la situación particular del país, ofrecer argumentos convincentes sobre la pertinencia de la Red a diversas entidades y personas, vencer los múltiples obstáculos que necesariamente se presentan al iniciar tareas de esta índole y, superada la etapa inicial, consolidar la Red como una organización clave para el desarrollo agroindustrial rural del país.

CUADRO 1. ANTECEDENTES QUE ENMARCARON LA CREACION DE REDES NACIONALES DE AGROINDUSTRIA RURAL

ELEMENTOS	PAIS	EQUADOR	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	REPUBLICA DOMINICANA
Iniciativa		Participantes ERTEC 1989	Taller sobre AIR. 1990	Influencia de PRODAR. 1989.	Participantes a ERTEC de Costa Rica. 1988.	
Motivaciones	Inquietudes surgidas en el ERTEC.	ONGs vinculadas al sector campesino y líder. 1985.	Experiencias de entidades/ Antecedentes de PRODAR/ Reconocimiento de la importancia de la AIR.	Antecedentes PRODAR/ Acercamiento de entidades en Encuentro/ Reconocimiento de la importancia de la AIR.	Talleres de discusión sobre aspectos tecnológicos /Necesidad de coordinación.	
Problemática de la AIR	Poco interés en el tema, por parte del Estado.	Políticas discriminatorias hacia la economía campesina.	Falta de políticas/ Falta de integración institucional/ Falta de metodologías	Inestabilidad y fragilidad de las AIR tradicionales/ Paternalismo en AIR inducida/ Aislamiento entre proyectos	Estabilidad política y grado de desarrollo de las instituciones/ Influencia de la Cooperación Técnica Internacional.	
Entorno	Falta de apoyo del Estado.	Elementos de política poco favorables/ Creación de ONGs por profesionales comprometidos.	Problemas de tenencia de tierra, necesidades básicas insatisfechas y poca consideración de la racionalidad campesina.	Poco interés del Estado en el tema/ Visión de ONG		

CUADRO 2. FASE DE PUESTA EN MARCHA DE LAS REDES NACIONALES DE AGROINDUSTRIA RURAL

ELEMENTOS	PAIS	Ecuador	Chile	Argentina	Colombia	República Dominicana
Fecha de creación		1989	1989	1991	1990	1989
Fundadores		Universidades, ONG y entidades estatales	ONG, Federación campesina y Universidades	ONG, Universidades, Organismo Internacional y entidades del Estado	ONG, Centros de Investigación y Universidad	ONG, organismos internacionales, universidades y entidades estatales
Concepción			Sistema de enlace para fortalecimiento de la AIR	Sistema de enlace para creación y fortalecimiento de la AIR	Instancia articuladora. Espacio de acercamiento, propiciador de acuerdos y facilitador de concertación.	Instancia integradora de esfuerzos.
Objetivos		Promover el desarrollo de la AIR, a través de: propuestas de políticas, banco de datos, intercambio de tecnología, promoción de proyectos, apoyo a capacitación y realización de estudios.	Promover creación, desarrollo y fortalecimiento de la AIR a través de: intercambio de información, intercambio de tecnología, desarrollo conjunto de proyectos, establecimiento de contactos a nivel nacional e internacional.	Intercambiar información, promover intercambio tecnológico, desarrollar proyectos conjuntos y establecer contactos internacionales e internacionales.	Complementar esfuerzos, mejorar eficiencia y aumentar impacto de esfuerzos, favorecer intercambio de información, propiciar un foro de discusión permanente.	Identificar y vincular personas interesadas en AIR, para integrar esfuerzos.

La experiencia de las redes analizadas, confirma la idea de varios de sus iniciadores en cuanto a que no se debiera iniciar una red de agroindustria rural, sin contar con un análisis lo más completo posible de las potencialidades y problemas de la agroindustria rural en el país. Lo ideal sería que personas del grupo fundador hubieran participado o conocieran en profundidad tales estudios, ya que no tiene sentido iniciar una Red de AIR a partir de visiones parciales y de un conocimiento superficial precisamente acerca de la razón de ser de la organización que se pretende crear.

Se identificaron algunas condiciones para el grupo gestor de una red de AIR. Merece especial mención la representatividad de distintos sectores, especialmente Entidades del Estado, Organizaciones no Gubernamentales, Organizaciones Campesinas y Universidades; por las distintas percepciones, experiencias y conocimientos que cada sector ofrece acerca la problemática que se pretende enfrentar, porque un grupo mixto brinda una riqueza de conocimientos, capacidades, percepciones y actitudes que difícilmente se encuentra en un sólo sector; en particular puede aumentar la capacidad de convocatoria, la creatividad y el dinamismo.

Es interesante analizar en cada caso el proceso vivido por el grupo inicial, desde que se plantea la idea de la red hasta que se formaliza su creación. En cada país se dió un período más o menos largo de sensibilización en el cual la idea fué madurando en reuniones, discusiones, encuentros, estudios, etc, hasta que finalmente se concretó en un evento formal, con representación de un número significativo de entidades interesadas en el tema de la agroindustria. Todo parece indicar que la etapa de "maduración" determina en gran medida el éxito futuro de la red.

Es claro que el eje de una entidad son sus objetivos y lo que hace para lograrlos. Una confrontación entre los propósitos de las diferentes redes; entre los objetivos de cada red y sus logros, o entre los propósitos iniciales y los que se formulan más adelante, brinda información clave para entender cada red, para percibir su evolución y para caracterizar el conjunto de redes analizado. Aunque consideramos que este tipo de análisis es más pertinente en una etapa posterior del desarrollo de las redes, más adelante plantearemos algunas observaciones acerca de la evolución en cuanto a objetivos de algunas de las redes.

V. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA OPERACION DE REDES EN EL PRODAR

Varios elementos se definieron para realizar esta caracterización: el nivel de coordinación, la forma jurídica, la modalidad de trabajo, las acciones propuestas y las realizadas, los recursos, la comunicación, los miembros y la coordinación internacional. Una esquematización de esa caracterización a nivel de las redes de agroindustria rural de Ecuador, Chile, Argentina, Colombia, República Dominicana, se presenta en el cuadro 3.

Aunque las redes estudiadas se definen a sí mismas como entes informales, en todos los casos hubo un acto formal de creación, en el cual se firmó un documento que compromete a un grupo de entidades a sacar adelante la red; se definieron los objetivos, los posibles miembros, las acciones para lograr los objetivos y el mecanismo de dirección o coordinación. De todas maneras se percibe como necesario y positivo conservar cierto nivel de informalidad y no caer en burocratización o en mecanismos rígidos.

CUADRO 3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA OPERACION DE LAS REDES NACIONALES DE AIR

ELEMENTOS	PAIS	EQUADOR	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	REPUBLICA DOMINICANA
Nivel de coordinación		Comité Directivo: 5 miembros	Comité Directivo: 5 miembros	Comité Directivo: 5 miembros, un coordinador	Comité Directivo: 7 miembros, un coordinador	
Forma jurídica		Informa: Inicialmente. Se propone la creación de una corporación.	Informal	Informal	Informal	Sociedad de instituciones sin fines de lucro. Programa IICA.
Modalidad de trabajo		Encargo a los miembros de acciones específicas	Proyectos o actividades conjuntas	Reuniones periódicas del Comité Directivo y el Comité del Boletín	Reuniones periódicas del Comité Directivo. Proyectos o actividades conjuntas de las instituciones que conforman el Comité	
Actividades realizadas		Boletines, cenje de publicaciones, reuniones técnicas, diagnóstico AIR, cursos, cooperación horizontal a Centro América	Cursos, diagnóstico AIR, diagnósticos empresariales, boletines, banco de datos.	Folletos, boletines, reuniones técnicas, diagnóstico AIR	Diagnóstico AIR, reuniones técnicas, investigaciones, boletines, propuesta de sistema de información, elaboración de proyectos	
Recursos		Inicialmente apoyo de instituciones internacionales en recursos humanos. Desde 1991 hasta 1993, apoyo económico del CIID.	A partir de 1991 aportes del CIID, ONG y estado	Humanos del INTA, aportes de socios, fondos de PRODAR, IICA e INTA	Inicialmente CELATER, IICA y Cooperación Francesa. Desde 1991 apoyo del CIID.	Casa de Francia y desde 1991 hasta 1993, apoyo el CIID.

CUADRO 3. (CONTINUACION). CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA OPERACION DE LAS REDES NACIONALES DE AIR

ELEMENTOS	PAIS	ECUADOR	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA	REPUBLICA DOMINICANA
Miembros		29 instituciones	26 instituciones (ONG, organizaciones campesinas, cooperativas, empresas privadas y universidades).	Dos tipos: Integrantes (fundadores) y adherentes	Tres grupos no explicitos: miembros del Comité Directivo, Otros fundadores e interesados en participar.	
Coordinación internacional		PRODAR	Enfasis en Cono Sur. Apoyo creación de redes en Argentina y Uruguay	Se considera conveniente	PRODAR	

El funcionamiento de cada Red está dinamizado en gran parte por el Comité Directivo o Comité de Enlace conformado por representantes de todas o algunas de las entidades fundadoras y coordinado por uno de los iniciadores de las acciones que llevaron a la creación de la Red. La motivación, la experiencia y el dinamismo del coordinador se consideran claves para el éxito de la Red, sobre todo en la etapa inicial.

Como se dijo anteriormente, un análisis de las relaciones entre objetivos iniciales, actividades propuestas, actividades realizadas y redefinición de objetivos es aún prematuro. Sin embargo, vale la pena avanzar algunas observaciones acerca de las redes con mayor experiencia.

REDAR Ecuador en abril 89, se propone contribuir a políticas y estrategias para AIR, promover el desarrollo AIR, hacer intercambio tecnológico, promover proyectos AIR, promover ayuda a pequeñas y medianas empresas y constituir un banco de datos sobre AIR. Dos años después los objetivos son desarrollar mecanismos de información y comunicación, apoyar acciones de capacitación y realizar diagnósticos de AIR. Un año más tarde se reducen a brindar asistencia técnica y, como acciones complementarias, desarrollar asesoría, capacitación y divulgación. Cabe preguntarse si los objetivos iniciales eran muy ambiciosos, si el contexto general en el cual se formularon cambió radicalmente, si la reducción se debe a limitaciones en los recursos o si la red no ha logrado encontrar el camino para realizar aquello para lo cual fué creada. Además, habría que tener en cuenta la posición de otras redes al señalar que su campo de acción está en aquellas actividades de difusión, capacitación, asesoría o investigación que no desarrollan los miembros individualmente y cuya ejecución implica beneficios para las entidades que trabajan en el sector, sean o nó miembros de la Red. Si realmente se pretende tener impacto en el desarrollo agroindustrial rural del país, la existencia de una red en este campo implica comprometerse en la realización de acciones cada vez más complejas con repercusión en el ámbito nacional.

En el caso de REDAR Chile en el 91 se proponía promover el desarrollo de la AIR, intercambiar información y tecnología, desarrollar proyectos conjuntos con las entidades afiliadas, definir estrategias y circuitos alimentarios y establecer contactos a nivel nacional e internacional. En el 92 descartan la definición de estrategias y circuitos alimentarios y el desarrollo de proyectos conjuntos, y al mismo tiempo, precisan y amplían los otros objetivos y enfatizan temas como sostenibilidad, medio ambiente y nuevas políticas macroeconómicas. De acuerdo con las acciones realizadas y con la visión de futuro, la red parece entrar en una etapa de consolidación.

Si bien destacamos antes la importancia de analizar los objetivos y las acciones realizadas para alcanzarlas, es también fundamental fijar la atención en los sujetos que se fijan esos objetivos y que llevan a cabo las acciones para lograrlos. Al respecto ya nos referimos a algunas condiciones del grupo inicial, que generalmente es el que asume la coordinación de la red en su primera etapa. Pero es claro que una red, por definición, no puede quedar reducida al grupo inicial, sino que tiene que involucrar en su accionar un número amplio de personas e instituciones. Un aspecto que llama la atención es que en todas las redes estudiadas han surgido diferentes categorías de integrantes con diversos grados de compromiso y participación. Generalmente las entidades fundadoras o las que integran el Comité Directivo son las más comprometidas y las que, en la práctica, realizan la mayor parte de las tareas. Convendría analizar esta situación y buscar mecanismos para lograr mayor participación, crear sentido de pertenencia y establecer claramente los posibles tipos de vinculación a una Red. Se ha comprobado que uno de los mecanismos más eficaces es la integración de personas y de instituciones en la realización de proyectos y de acciones concretas.

En diferente grado, las distintas Redes han reconocido que los recursos más valiosos están representados por las experiencias, los conocimientos, las capacidades, la información y el interés de las instituciones y de las personas que la conforman. En cuanto a financiación, aunque en la fase de definición de la red no se necesitan grandes recursos económicos, es preciso tener en cuenta que, la posibilidad de disponer de tiempo y de espacio, de hacer reuniones, de establecer comunicaciones de larga distancia, enviar correspondencia, etc, implica costos y que alguien tiene que asumirlos. En la fase de puesta en marcha hay que contar con los recursos necesarios para desarrollar las actividades propuestas. Hay diversidad de propuestas para conseguirlos: Vender servicios (Chile), por medio de aportes de las entidades miembros (Argentina) y convencer al Estado y a los organismos interesados en el sector que presten apoyo en amplia escala (Colombia).

VI. PROYECCIONES

Los propósitos inmediatos de las redes de AIR de Ecuador, Chile, Argentina y Colombia se observa el cuadro 4. Resulta claro que estos son ahora mas realistas y mejor fundamentados que los definidos en el momento de la creación; después de tres años de REDAR Ecuador y REDAR Chile, de dos años de REDAR Colombia y de un año de REDAR Argentina, se conocen mejor las condiciones de la AIR en el país, la potencialidades y limitaciones de la Red, las condiciones concretas en las cuáles puede actuar un mecanismo de ésta índole y las posibilidades reales de participación que tienen los miembros. Gradualmente van identificando las áreas en las cuáles pueden y deben intervenir con posibilidades de influir en el futuro de la AIR en el país. Se constata que, mientras una propone una reducción al mínimo de su accionar, las otras esbozan nuevos campos de trabajo y nuevos temas de reflexión.

CUADRO 4. PROYECCIONES DE LAS REDES NACIONALES DE AGROINDUSTRIA RURAL

ECUADOR	CHILE	ARGENTINA	COLOMBIA
<p>Dar prioridad a la asistencia técnica.</p> <p>Ofrecer servicios de capacitación.</p> <p>Continuar la tarea de divulgación.</p> <p>Mantener y aumentar contactos internacionales.</p>	<p>Buscar y concretar fórmulas de auto-financiamiento.</p> <p>Creación de una Corporación.</p> <p>Incorporar el tema de sostenibilidad y medio ambiente.</p>	<p>Consolidar la Red.</p> <p>Buscar y concretar fórmulas de autofinanciamiento.</p>	<p>Sensibilizar a entidades gubernamentales e internacionales, sobre la importancia de la AIR.</p> <p>Promover el diseño de un Plan Nacional de Desarrollo de la AIR.</p> <p>Gestionar proyectos.</p> <p>Asegurar financiamiento de la Red.</p>

Superada la etapa inicial, los líderes de cada red son conscientes de que el período siguiente es clave y debe llevar a la consolidación de este mecanismo de cooperación. En ese sentido destacan metas como ampliar impacto, crear conciencia de la importancia del tema, comprometer a entidades y personas claves, ampliar servicios a organizaciones de base y asegurar financiación.

De acuerdo con las condiciones de cada país y con las fortalezas de cada Red se proponen mecanismos diferentes para lograr tales propósitos.

Aunque hay énfasis en la mirada hacia adentro, en concentrarse en lo que pasa en el país y en las acciones para fortalecer la AIR en su propia área de acción, hay un reconocimiento explícito de que la Red es un mecanismo valioso para compartir experiencias y conocimientos con grupos y personas de países vecinos comprometidos en procesos similares, especialmente con las otras Redes. Se perciben mejor las potencialidades del apoyo sur - sur.

Entre los temas que cobran fuerza están los relacionados con el medio ambiente, con las nuevas condiciones macroeconómicas y con las integraciones subregionales que están surgiendo. Son temas que necesariamente tienen que ser abordados en un contexto regional o mundial, para lo cual cobra una importancia especial la existencia del PRODAR.

Las Redes coinciden en reconocer que PRODAR es fundamental en su futuro. Su rol se percibe especialmente en la coordinación e integración de esfuerzos a nivel de América Latina y El Caribe; en liderar el avance en la conceptualización sobre AIR; en promover intercambio de conocimientos y experiencias y cooperación horizontal;

en la identificación de oportunidades en un escenario de economías abiertas y en la búsqueda de recursos para apoyar sostenidamente las Redes. Hay conciencia de la necesidad de impulsar y apoyar la creación de nuevas redes nacionales, de ayudar a fortalecer las existentes, de lograr un accionar coordinado del conjunto de Redes de AIR en la región y de profundizar juntos en los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo agroindustrial rural y con el papel que esta actividad puede desempeñar en el desarrollo general de la región. Sin duda, una reflexión permanente sobre el desarrollo de las redes existentes es fundamental en el logro de tales objetivos.

INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

AIR	Agroindustria Rural
AAPD	Asociación Artesanal Puerta del Dorado
ASOCAP	Asociación de Cañicultores de Pastaza
CAL	Centro de Adiestramiento Lechero
CAP	Centro Agrícola Pastaza
CATER	Centro Andino de Tecnología Rural - Loja
CCP	Cámara de Comercio de Pastaza
CE 12 de Octubre	Colegio Experimental 12 de octubre- Jipijapa
CELATER	Centro Latinoamericano de Tecnología y Educación Rural - Cali
CENDES	Centro de Desarrollo - Ambato
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - Quito
COTECSU	Cooperación Técnica Suiza
DRI - T	Proyecto de Desarrollo Rural Integral de Tungurahua
ERTEC	Curso "Espacio Rural para Tecnólogos"
EPN	Escuela Politécnica Nacional - Quito
FCIAL	Facultad de Ciencia y Tecnología de Alimentos de la UTA
FIA	Facultad de Ingeniería Agronómica de la UTA
FI-UNIVALLE	Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle - Cali
FUNDAGRO	Fundación para el Desarrollo Agropecuario - Quito
IDEA	Instituto de Estrategias Agropecuarias

IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -Costa Rica
INSOTEC	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas -Quito
IJCG	Instituto Juan César Garcia
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería - Quito
ONG	Organismo no gubernamental
PDAZCNM	Proyecto de Desarrollo Agroindustrial de la Zona Centro Norte de la Provincia de Manabí - Portoviejo
PITALPRO	Proyecto de la FCIAL
PLANHOFA	Planta procesador de frutas y hortalizas de la FCIAL
PRODAR	Programa de Desarrollo Agroindustrial para América Latina y El Caribe
PROEXANT	Promoción de exportaciones agrícolas no tradicionales
REDAR	Red de Agroindustria Rural
RETADAR	Red Tecnológica Alimentaria Apropriada al Desarrollo Agroindustrial Rural
UNAPEMAT	Comercialización de productos agrícolas y Agropecuarios
UEB	Universidad estatal de Bolivar
UCAN	Unión de Cooperativas del Norte - Ibarra
UC	Universidad Central - Quito
UEC	Universidad Estatal de Cuenca
UTA	Universidad Técnica de Ambato - Ambato
UTQ	Universidad Técnica de Quevedo
UTM	Universidad Técnica de Machala
UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja - Loja

COORDINACION AREA ANDINA: CENTRO DE ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS

Apartado 250559, Santarfé de Bogotá

Teléfono: 2181771 - Facsimil: 2268876

COORDINACION AREA SUR: OFICINA IICA EN CHILE

Apartado 244, Correo 34, Santiago, Chile

Teléfono: 2127072 / 2466335 - Facsimil: 2011415

EMAIL: licca@reuna.cl

El Programa PRODAR recibe el apoyo del IICA, CILD de Canadá, Cooperación Francesa y CIRAD-SAR de Francia