





ADDENDUM AL INFORME DE LA PRIMERA EVALUACION DEL  
PROYECTO GOBHOL/IICA-PRACA  
SOBRE LA REPROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Theo Kolstee  
Theo Laudy  
Ernesto Liboreiro  
Héctor Morales

WAGENINGEN, JUNIO 1980

00005322

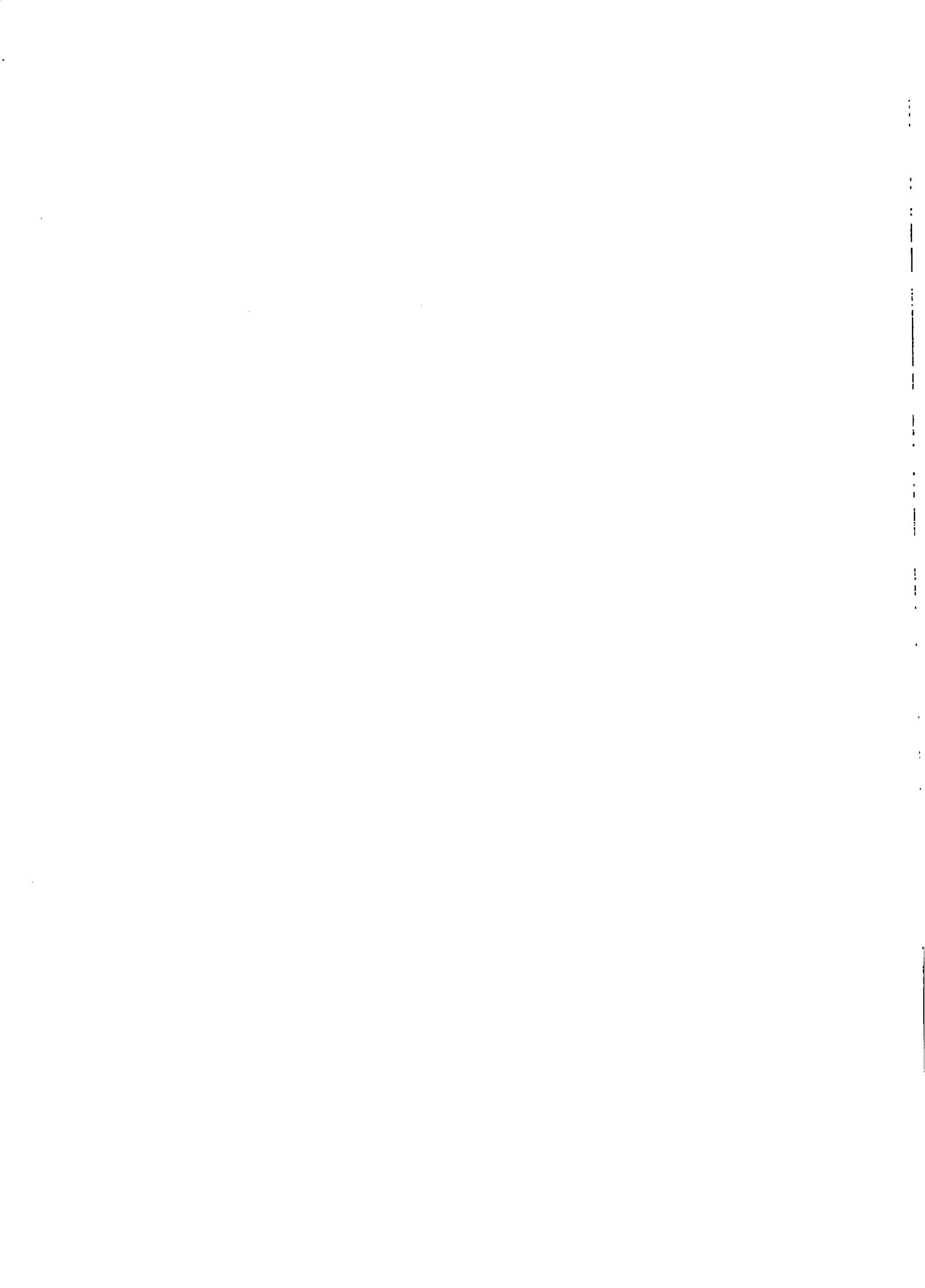
~~002008~~

## **INDICE**

### **INTRODUCCION**

- 1. COMENTARIOS GENERALES**
- 2. ANALISIS POR PAISES**
- 3. ASPECTOS METODOLOGICOS**
- 4. ASPECTOS PRESUPUESTARIOS**

### **ANEXO**



## ADDENDUM AL DOCUMENTO DE EVALUACION DEL PROYECTO GOBHOL/IICA-PRACA

### Introducción

Durante la segunda reunión de la Misión de Evaluación realizada para finalizar la preparación del informe correspondiente, se revisó el documento "Reprogramación de actividades . Proyecto GOBHOL/IICA-PRACA", elaborado por el equipo técnico que tiene la responsabilidad de su ejecución. Ese documento se preparó para dar cumplimiento a las recomendaciones que formulara la Misión en marzo del presente año. En este addendum al Informe de la Evaluación, se incluye un análisis de las propuestas elaboradas por dicho equipo técnico y las recomendaciones generales y específicas que la Misión se permite poner en consideración de las autoridades del DLA y del IICA para su implementación.

La Misión de Evaluación desea manifestar su complacencia por la forma en que las autoridades del IICA, la Coordinación y el equipo técnico del Proyecto, han acogido todas y cada uno de las recomendaciones, a través de un esfuerzo de gran magnitud, que ha permitido la entrega de un documento de alto nivel técnico y que, sin lugar a dudas, representa un importante paso adelante en la corrección de los problemas que se detectaron durante la evaluación.

Para los propósitos de ordenar la presentación de este addendum, se ha decidido presentar el análisis y recomendaciones en cuatro partes: comentarios generales, análisis por país, aspectos metodológicos y aspectos presupuestarios.

#### 1. Comentarios generales

Los comentarios de esta sección se refieren al análisis global del documento y a recomendaciones de carácter general que se aplican al Proyecto en su conjunto.

1.1. La reprogramación de actividades del Proyecto a nivel de los cuatro países incluidos en el trabajo, se ha realizado dando respuesta a una preocupación que tuvo la Misión de Evaluación sobre la dispersión de esas actividades. Se puede comprobar que se ha realizado un esfuerzo importante en el sentido de concentrar las actividades dentro de cada país, en áreas geográficas, empresas y organismos. La decisión realizada por los directivos y técnicos del Proyecto constituye,



por lo tanto una respuesta positiva a las recomendaciones 2 f (4.2.g. en el Informe Final) y 4 de la Comisión de Evaluación.

Sin disminuir la importancia del esfuerzo realizado por concentrar actividades, emergente de las recomendaciones 2 f y 4, conviene recomendar en forma enfática que se ponga todavía más atención a la relación entre metodología y acción que deberá existir en el Proyecto. Dos hechos parecen indicar que la reprogramación por países y la organización que se está realizando para elaborar la metodología, corrieron por dos canales paralelos, sin estrecha vinculación mutua. Quizás el equipo no tuvo suficiente tiempo para atender a la relación entre metodología global y ajuste por países, emergente de la recomendación 4. La reprogramación en la primera parte del documento y propuesta de elaboración de metodología en la segunda (secuencia inversa a la prevista en la recomendación 4), parecería indicar que se efectuaron con cierta independencia, mientras que la recomendación 4 establece la necesidad de derivar las operaciones a nivel de países de la elaboración de una metodología global.

El segundo indicio está dado por la carencia de aprovechamiento, en la reprogramación por países, de adelantos metodológicos que se están aplicando a nivel de terreno en algunos países y que no se están aprovechando en otros del mismo proyecto.

1.2. La Comisión de Evaluación estima que no están dentro de sus atribuciones la consideración de la solicitud que se plantea en la tercera parte del documento de interés. En atención a que la iniciativa es sin lugar a dudas muy interesante, se hicieron algunas consultas al personal del DLA, los que manifestaron que difícilmente se podría considerar una ampliación como la solicitada, pero que sin embargo la solicitud podría ser estudiada, una vez que esta ampliación de las acciones fuese sometida por los canales correspondientes cumpliendo con los requerimientos de información ya conocidos por IICA.

1.3. La Comisión de Evaluación pudo constatar que en este documento se da cumplimiento en forma adecuada a una recomendación formulada bajo el numeral 4.6 del documento final de evaluación, referida a la necesidad de explicitar los mecanismos para la transferencia de las actividades del Proyecto a los organismos correspondientes después de la finalización de la cooperación técnica.



1.4. Aún cuando no forma parte de los antecedentes entregados en el documento de referencia, la Misión de Evaluación desea plantear una recomendación adicional de carácter general para obtener información sobre costos y beneficios de los programas a nivel de país. A partir de esta información se espera establecer las bases de evaluación para decisiones futuras, sobre la conveniencia de plantear el desarrollo de otras experiencias similares.

Para estos propósitos la Misión de Evaluación recomienda:

- a) Analizar los beneficios y costos que se generan a nivel de organizaciones de productores (FAP) y a nivel de familias beneficiadas, como resultado de la organización y puesta en marcha de formas asociativas de producción en el corto y mediano plazo, arribando en lo posible a indicadores de tipo cuantitativo (especialmente en lo que se refiere a la marcha de la empresa).
- b) Analizar los beneficios y costos registrados a nivel de las organizaciones oficiales en cuanto a su participación en programas de apoyo al desarrollo de empresas que operan como forma asociativa. En este sentido se deberá hacer un esfuerzo por definir las posibles economías de tamaño que se obtienen por la prestación de servicios a las FAP en relación a los servicios otorgados a agricultores individuales.
- c) Establecer los costos de la cooperación técnica por familia tomando como base de relación:
  - el número de técnicos entrenados
  - el número de empresas organizadas
  - el número de especialistas que han participado en el programa de cooperación técnica.
- d) Establecer el coste unitario de la cooperación técnica para cada una de las actividades "tipo" del Proyecto (costo de capacitación recíproca por campesino, costo de cada laboratorio, total y por participante, etc.)

## 2. Análisis por países

Como se mencionó, en la sección anterior, se hizo un gran esfuerzo por concentrar actividades dentro de cada uno de los países. También se han realizado algunos refinamientos en lo que respecta al apoyo a los grupos objeto de la acción.



Por otro lado, se estima que todavía permanece una diferenciación de actividades entre países que no está basada solamente en diferencias de contexto. Compárense por ejemplo, los diagramas de páginas 8 y 46 para Guatemala y Costa Rica. "La transferencia de tecnología" generada por los técnicos del Proyecto en Guatemala, no fué adaptada ni adoptada por los técnicos del Proyecto en otros países. Siendo el PDIF un avance importante en el desarrollo de una metodología y el contexto suficiente semejante al de otros países cabe preguntarse porqué no se consideró esto mismo en la reprogramación para estos. De manera semejante, tecnología generada en República Dominicana, en lo referente a labores de seguimiento, posteriores a la realización de Laboratorios Experimentales, no han sido adoptadas en otros países del Proyecto. Se comprende que tal transferencia no haya tenido lugar desde la visita de la Misión Evaluadora hasta la fecha de elaboración de estos comentarios por el corto lapso. Sin embargo, las autoridades directivas del Proyecto y el equipo encargado del mejoramiento metodológico deberán tratar de aprovechar al máximo posible la generación de tecnología, que está teniendo lugar, dentro del Proyecto. Para lograr esto será de suma importancia también proceder a dar cumplimiento a la recomendación 2 g (Recomendaciones Generales de Laboratorios Experimentales), que actualmente lleva el número 4.2.h en el Informe Final de la Primera Evaluación.

Con respecto al enfoque para Guatemala, que puede constituir un punto de partida importante para el mejoramiento de la metodología y acciones de apoyo en otros países, pueden hacerse algunos comentarios adicionales:

- a) Llama la atención que no se haya contemplado más intensamente la participación de campesinos en la elaboración de Planes de Desarrollo Integral de Fincas (paso 6), en la elaboración de estatutos y reglamentos (paso 13) y en la evaluación (paso 20).
- b) Será necesario definir la relación que existiría entre las actividades de capacitación para los técnicos con las requeridas por los campesinos y en general, las relaciones entre las acciones tendientes al fortalecimiento institucional y la vinculación que ellas tienen o tendrán con la acción de apoyo para la formación y consolidación de las FAP.



- c) Para hacer la evaluación del Proyecto (paso 20) habrá que fijar metas en los pasos 6, 9 y 12, en el PDIF. Caso contrario no habrán metas contra las cuales comparar los resultados obtenidos.

### 3. Aspectos metodológicos

En esta sección se analizarán las respuestas que los técnicos del Proyecto han dado en la segunda parte del documento a las recomendaciones contenidas desde 2.b. hasta 2.e.

Sin embargo, corresponde efectuar, antes de hacer referencia a cada una de las recomendaciones en particular, un comentario general, referido a la posibilidad de perder impacto a nivel de los países con la adopción de las recomendaciones sugeridas por la Comisión Evaluadora en el punto 5 de la página 72,

"... se señala que con la intención de integrar las acciones se puede originar un nuevo riesgo, en el sentido de concentrar las acciones en un conjunto demasiado reducido de empresas (FAP) lo cual ocasionará que el impacto del Proyecto a nivel de cada país resulte poco significativo."

En este sentido, la Misión de Evaluación reconoce plenamente que la línea propuesta de profundizar las acciones en empresas seleccionadas sacrifica la amplitud en un sentido geográfico o bien numérico. Igualmente reconoce que los resultados buscados en ellas tienen que ser significativos y alcanzables en el corto plazo. Sin embargo, la amplitud del impacto a nivel nacional se puede salvar en cuanto la metodología a desarrollar tenga replicabilidad en favor de otras FAP en el mismo país y funcionara como una fuerza automotriz sostenida por los funcionarios de los organismos nacionales.

#### 3.1. Recomendación 2.b.

Con referencia al principio de ejecución de la recomendación sobre la elaboración y aplicación de una metodología adecuada para la creación y el fortalecimiento de las FAP, que de hecho comenzó con la elaboración del documento que se analiza, se concluye que éste es adecuado.

Se recomienda que como parte de las actividades a seguir para definir tal metodología, se deberán analizar comparativamente las metodologías propuestas para cada país, contenidas en la primera parte del documento, ya que contienen elementos valiosos, constituyendo un punto de partida importante.



### 3.2. Recomendación 2.c.

Con referencia al principio de ejecución de la recomendación sobre definición de actividades que serían requeridas (en distintas fases de desarrollo de las empresas) para el fortalecimiento de organismos públicos o privados que dan apoyo a las FAP, se concluye que es muy adecuado, En consecuencia se recomienda que:

El paso 1 del cronograma de la página 91 tendrá que ser desarrollado con cuidado, dado que no existe un tipo ideal de FAP para todos los países y regiones. La creación y reorganización de FAP debe realizarse atendiendo a las características específicas de cada país, y aún de cada región. En tal sentido, recomienda la Misión de Evaluación evitar la promoción de modelos únicos o "ideales".

### 3.3. Recomendación 2.d.

Con referencia al principio de ejecución de la recomendación sobre el diseño y adopción de un sistema de recolección de información a nivel de empresas que permita analizar el impacto del Proyecto al finalizar el mismo y con posterioridad a su finalización, se concluye que la Misión de Evaluación comparte plenamente el pensamiento del personal del Proyecto, en cuanto al empleo que los socios de las FAP y los organismos públicos podrán hacer de la misma información. Se concluye también que la Misión de Evaluación estima muy adecuada la propuesta para esta recomendación. En consecuencia se recomienda:

La implementación del sistema propuesta para ésta, con la sugerencia que las variables sobre las cuales se recogerá la información para este sistema formen parte de los diagnósticos de las empresas y de los PDIF o sus similares. Esto permitirá que la fijación de metas en los PDIF sean utilizadas en la evaluación de impactos.

### 3.4. Recomendación 2.e.

Con referencia al principio de ejecución de la recomendación sobre el diseño y adopción de un sistema de evaluación periódico de los instrumentos de capacitación empleados a nivel de empresas, que permita analizar el impacto de las mismas en diversas fases (o momentos) del Proyecto, se concluye que la propuesta realizada por el personal del Proyecto es muy adecuada.



#### 4. Aspectos presupuestarios

El documento presentado por los técnicos del Proyecto incluye una propuesta para la realización de ajustes en el presupuesto, que surgen como resultado de la reprogramación de actividades mencionada anteriormente. Los ajustes se han realizado tomando como base las disponibilidades de recursos a partir del 1 de abril del presente año (recursos totales asignados por Holanda menos los gastos efectuados hasta el 31 de marzo de 1980).

La descripción de los objetivos de la evaluación, tal como se plantean en el Plan de Operaciones aprobado, reconoce como función de la Comisión de Evaluación la posibilidad de "realizar los ajustes que sean necesarios en ..... el presupuesto" de acuerdo a las necesidades de cambios que se producen como resultado de sus recomendaciones. Tomando en cuenta esta atribución la Misión de Evaluación se permite plantear los siguientes comentarios y recomendaciones:

##### 4.1. Comentarios

- a) La Misión de Evaluación desea dejar constancia que ha entendido que, dentro de las asignaciones para gastos de operaciones, se han tomado en cuenta los aportes que se hacen para el financiamiento de las actividades de los expertos asociados holandeses. Esta aclaración se hace ya que la información proporcionada no permite dar este tipo de detalles.
- b) La Misión de Evaluación entiende que el financiamiento del equipo con seis técnicos se ha logrado a partir de los ahorros presupuestarios, obtenidos fundamentalmente por el financiamiento directo que hace Holanda del Especialista Holandés designado al Proyecto.

##### 4.2. Recomendaciones

- a) Que se apruebe la nueva estructuración del presupuesto (ver anexo 1) itemizado de acuerdo a las necesidades.
- b) Que se aprueben en principio las asignaciones presentadas para cada uno de los items del presupuesto, sujetas a la revisión de los siguientes puntos
  - I. reajuste de las asignaciones para salarios y otros gastos de personal profesional, incluyendo en las mismas los gastos que ocasionará la repatriación de los técnicos contratados al finalizar su actual contrato.



II. distribuir las diferencias que resulten de los ajustes mencionados, de acuerdo a las conveniencias del Proyecto.



## ANEXO AL ADDENDUM

### RECOMENDACIONES GENERALES

1. La Comisión de Evaluación recomienda la continuación del Proyecto hasta completar la utilización de los recursos financieros disponibles, sujeto a:
  - a. Que se analicen y atiendan aquellas recomendaciones que a ~~juicio~~ <sup>juicio</sup> de la Dirección del IICA ayuden a mejorar la marcha del proyecto, y cuyo principio de ejecución será analizado por la Comisión de Evaluación en el próximo mes de junio.
  - b. Que se presenten, al Gobierno de Holanda y el IICA, los cambios en las asignaciones presupuestarias para el resto de 1980, reajustados de acuerdo a la nueva propuesta operativa que se solicita más adelante.
  
2. La Comisión de Evaluación recomienda fortalecer la coherencia metodológica y calidad técnica del Proyecto mediante:
  - a. Una nueva forma de Coordinación del Proyecto, a la cual se asignaría responsabilidad de primer orden en lo referente a la coherencia metodológica y calidad técnica del mismo. Será de su responsabilidad velar para que los resultados de los análisis, reuniones y documentos vayan compaginando un cuerpo conceptual orientador de las acciones que se desarrollen en los diversos países.
  - b. La elaboración y aplicación de una metodología adecuada para la creación y fortalecimiento de Formas Asociativas de Producción (FAP) que defina los diversos instrumentos (laboratorios experimentales, capacitación recíproca, asesoramiento para la elaboración de planes de explotación, cursos y cursillos sobre temas específicos, etc.) que se utilizarán para FAP que se encuentran en distintas fases de desarrollo y la secuencia de empleo de tales instrumentos.
  - c. La definición de tipos de actividades que serán requeridas (en distintas fases del desarrollo de las empresas) para el fortalecimiento de organismos públicos o privados que dan apoyo a las FAP.
  - d. El diseño y adopción de un sistema de recolección de información a nivel de empresas que permita analizar el impacto del proyecto al finalizar el mismo y con posterioridad a su finalización. El sistema



deberá contener indicadores de carácter económico, financiero, técnico-agronómico y social e institucional;

- e. El diseño y adopción de un sistema de evaluación periódico de los instrumentos de capacitación empleados a nivel de empresas, que permita analizar el impacto de las mismas en diversas fases del Proyecto;
  - f. La concentración de esfuerzos a nivel de ciertos grupos de campesinos y empresas representativos. El esfuerzo de fortalecimiento institucional debería estar orientado a fortalecer las actividades de organismos que dirijan su acción de apoyo a estos mismos grupos de campesinos o empresas que hayan sido preseleccionados como grupo objetivo;
  - g. La realización de reuniones (entre los técnicos) con la única finalidad de analizar los instrumentos que se están utilizando en cada país y la secuencia de empleo de los mismos, para poder analizar la eficacia y eficiencia de cada enfoque conceptual y operativo y las razones de carácter estructural o coyuntural que pudieran existir para tales diferencias entre los países.
3. La Comisión de Evaluación recomienda ubicar la coordinación del Proyecto en San José con la finalidad de mejorar la vinculación del mismo con la Dirección General, especialmente en lo que se refiere a:
- a. Establecer una relación directa y rápida con la Dirección de Proyectos Multizonales.
  - b. Prestar asesoría a la Dirección de Administración en los aspectos contables relacionados con el manejo del Proyecto
  - c. Organizar y coordinar el trabajo con los Comités Institucionales existentes en la Sede Central en los aspectos incluidos en el Plan de Operaciones.
  - d. Coordinar el trabajo con el Director de Supervisión Técnica del Area.
  - e. Manejar la información existente en la Sede para la preparación de informes globales sobre la marcha del Proyecto.



4. La Comisión de Evaluación recomienda al grupo de especialistas y al Coordinador analizar el conjunto de objetivos específicos y metas del Plan de Operaciones, y las acciones realizadas y programadas para el resto de 1980, con la finalidad (a partir de una metodología global de organización y capacitación para FAP y otros grupos marginados objeto del programa) de elaborar los ajustes necesarios al mismo.

La Comisión Evaluadora invita al Proyecto a someter estos ajustes antes de la nueva reunión de junio, para su consideración.

5. La Comisión de Evaluación recomienda adelantar la evaluación prevista para la finalización del Proyecto en seis meses, con el propósito de:
- a. Emitir un juicio sobre la marcha del Proyecto
  - b. Proporcionar la información básica que permita decidir (si es del caso) una prórroga del Proyecto, entendiéndose por tal la extensión del período de ejecución del mismo mediante una ampliación o ajuste de la base de recursos, para cumplir las metas programadas; o alternativamente
  - c. proporcionar la información básica necesaria que permita decidir (si es del caso) la continuación del mismo a través de una fase (nuevo proyecto) con objetivos y metas claramente definidas.

\* \* . Q \* \*





