

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas  
Dirección de Análisis y Evaluación



## INFORME DE EVALUACION

PROYECTO X.8.SU.1

DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL EN URUGUAY

Setiembre 1983

Dirección Análisis y Evaluación



**IICA-CIDIA**

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
03 OCT 1986  
IICA - CIDIA

**PROYECTO X.8.SU.1**

**DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL EN URUGUAY**

**Setiembre 1983**

**Dirección Análisis y Evaluación**

00005431

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a final vertical stroke that ends in a small hook.

El Trabajo de Evaluación que se presenta fue realizado por la Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas a través de la Dirección de Análisis y Evaluación. Encargados de esta evaluación fueron Rufo Bazán y Emilio Montero.

## INFORME DE EVALUACION

### PROYECTO X.8.SU.1

#### DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL EN URUGUAY

##### I. INTRODUCCION

Este informe contiene los resultados de la evaluación del proyecto titulado "Desarrollo Agrícola Regional en Uruguay", el cual fue formalizado mediante el Documento de Convenio firmado el 30 de junio de 1981, entre el Instituto y el Ministerio de Agricultura y Pesca de la República Oriental del Uruguay.

De acuerdo con este documento, el Convenio entraría en vigencia a la fecha de su firma y el plazo para la ejecución de las tareas de cooperación técnica por parte del IICA sería de hasta 18 meses a partir del 1° de julio de 1981. La duración del Convenio sería hasta el 31 de diciembre de 1982, pudiendo continuar acciones hasta diciembre de 1983, previa evaluación a realizarse en octubre de 1982.

La realización de acciones siguió esta pauta, excepto que la evaluación no se efectuó en la fecha antes indicada y recién se llevó a cabo entre el 9 y el 20 de mayo, 1983, a cargo de la Misión compuesta por el Ing. Jaime Ortiz, Especialista en Empresas Comunitarias, de la Oficina IICA/Paraguay y el Dr. Rufo Bazán, Jefe de la División de Evaluación, IICA/Oficina Central.

El costo total del proyecto, de acuerdo con los planes operativos, es de US\$ 246,700.00, de acuerdo con el siguiente detalle:

<u>Julio 1°, 1981 a Diciembre 31, 1982</u>	<u>Enero 1°- Diciembre 31, 1983</u>	<u>TOTAL</u>
Aporte IICA/F.S.B. 98,200.00	50,000.00	148,200.00
Aporte Gobierno 60,000.00	38,500.00	98,500.00
Total 158,200.00	88,500.00	246,700.00

Los aportes del Gobierno cubrieron parte de costos de operación y servicios generales, complementando a los aportes de IICA/FSB en dichos ítems; éstos últimos además cubren los costos de personal profesional en la contratación del coordinador del Proyecto.

La evaluación siguió estrictamente la metodología IICA para la Evaluación Sistemática de Proyectos, teniendo como principales fuentes de información el Documento N° 1, Revisión y Explicación del Proyecto IICA (Anexo 1), preparado en la Oficina Central por la División de Evaluación y los Documentos No. 2 y 3, Análisis de la Vigencia Actual de los Objetivos del Proyecto y Análisis del Progreso del Proyecto y sus Factores Causales, respectivamente (Anexos 2 y 3), ambos preparados por el Coordinador del Proyecto.

Además de estos documentos, la misión de evaluación revisó otros documentos pertinentes publicados por el Proyecto o por el MAP, cuya lista se adjunta en el Anexo 4. Otra fuente de información constituyen las diversas entrevistas y reuniones efectuadas en diversos niveles, principalmente en los organismos nacionales relacionados con el Proyecto, y que se indican en el Anexo 5.

Parte importante de la evaluación constituyó la visita a la sede de las actividades del Proyecto a nivel de campo, que comprendió visitas puntuales dentro de la región Noroeste del país, que comprende los departamentos de Rivera, Tacuarembó y Cerro Largo. Dentro de ella, el área de primera prioridad que comprende parte de los Departamentos de Tacuarembó y Rivera, con visitas puntuales a los Centros de Desarrollo en Paso Lapuente (Departamento Rivera) y Las Toscas (Departamento Tacuarembó) y los Centros Experimentales ahí creados.

Otras visitas y reuniones de trabajo se llevaron a cabo en el siguiente orden siguiendo un programa preparado de antemano por la Coordinación del Convenio MAP/IICA (FSB):

Departamento Rivera

Intendencia Municipal

Departamento Tacuarembó

Intendencia Municipal (Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria)  
Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso"  
Centro de Investigaciones Agronómicas "Alberto Boerger" y Estación Experimental "Las Magnolias"  
Área de Desarrollo "Alrededores de Tacuarembó", que incluye visitas a Unidades Demostrativas y predios de pequeños productores en las localidades de Batán y Cuchilla del Ombú.

Departamento Cerro Largo

Estación Experimental de Cerro Largo en Bañados de Medina

Una lista completa de organismos visitados y personas participantes en las diversas reuniones, tanto a nivel de campo como en la sede central del proyecto, en la ciudad de Montevideo, se presenta en el Anexo 6.

II EL PROYECTO IICA

1. Antecedentes

El Convenio firmado entre el Ministerio de Agricultura y Pesca y el IICA en Junio 30, 1981, para la ejecución del Proyecto del Fondo Simón Bolívar titulado "Desarrollo Agrícola Regional en Uruguay", en su cláusula primera explicita que "El MAP y el IICA dan por finiquitado a entera satisfacción de las partes del Convenio firmado en Mayo 1976 para la elaboración del Proyecto de Desarrollo Agropecuario en el Uruguay y se comprometen a participar conjuntamente en la ejecución del Proyecto de Cooperación Técnica titulado "Apoyo al Desarrollo Agrícola Regional en Uruguay", cuyos objetivos, planes de trabajo, características, plazos y condiciones se determinan en el mismo y que para todos los efectos se considera parte integrante del presente Convenio.

Significa esto que el presente Proyecto, objeto de la evaluación constituye en realidad una continuación del Proyecto concluido en Junio 1981, a que se hace referencia líneas arriba, con el propósito fundamental de apoyar al MAP en la implementación y ejecución del Proyecto Agrícola Integrado para la Región Noroeste del Uruguay.

Esta circunstancia, favorable en muchos sentidos, hacia que el Proyecto "Desarrollo Agrícola Regional en Uruguay", objeto de esta evaluación, encontraba de principio un mecanismo operativo ya organizado y funcional, cuyos componentes esenciales son los siguientes:

1) Grupo de Trabajo Permanente

Ya creado y en funciones. Su creación obedece al Decreto del Poder Ejecutivo 387/979 del 4 de Julio, 1979, dependiente del Secretario de la Secretaria de Planeamiento, Coordinación y Difusión (SEPLACODI) con la finalidad de planificar el desarrollo de los recursos naturales del área Tacuarembó-Rivera. Está compuesto por representantes de los siguientes Ministerios: Ministerio del Interior, de Transporte y Obras Públicas, de Defensa Nacional, de Economía y Finanzas, de Agricultura y Pesca, de Educación y Cultura, además de representantes de una serie de entes descentralizados; y la colaboración de organismos de Asistencia Técnica como el IICA/ F.S.B., la OEA y el PNUD.

2) La División de Planificación Regional de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria, OPYPA, creada y constituida en la Oficina contraparte del Convenio IICA-MAP.

3) La División de Proyectos de Desarrollo Regional Agropecuario, de OPYPA, ya creada y en funciones.

4) Una Regionalización Agropecuaria del país y un área geográfica definida donde se realizaría el esfuerzo de desarrollo a nivel regional, y que es la Región Noroeste del país.

5) Un Proyecto Agrícola Integrado, PAI, que se constituye en el Proyecto País, conteniendo pormenorizados estudios de diagnósticos socio-económicos, recursos naturales, sub-proyectos de producción y apoyo, así como sus instrumentos respectivos.

6) Un documento de "Adecuación del Proyecto Agrícola Integrado para el Noroeste Uruguayo, a la zona de Tacuarembó-Rivera".

7) Un área de Acción Prioritaria definida y delimitada dentro de la zona de Tacuarembó-Rivera, cuyos límites son Rio Negro-Rio Tacuarembó-Arroyo Corrales y Frontera con el Brasil.

8) Un Programa de Desarrollo Agrícola para el Area "Alrededores de Tacuarembó".

9) Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera, plenamente motivadas y con planes regionales de desarrollo definidos o en elaboración.

La misión de evaluación considera de importancia dar a conocer los antecedentes descritos, a fin de dejar claramente establecidas las bases con las cuales entró a operar el Proyecto "Desarrollo Agrícola Regional en Uruguay", objeto de esta evaluación, y establecer por lo menos en forma teórica o artificial una línea de separación entre este Proyecto y el que le precedió, evitando así crear confusión entre acciones y logros de aquel proyecto, que pudieron observarse principalmente a nivel de campo y ser considerados como provenientes del actual proyecto. Justamente hacer esta separación fue una acción difícil para la misión y que consideramos fue

lograda a través de un estudio profundo de la documentación disponible y del intercambio continuo establecido con los diferentes técnicos y participantes en todas las reuniones realizadas.

Finalmente el Proyecto "Desarrollo Regional Agropecuario en el Uruguay" que constituyó la base del Proyecto actual, motivo de esta evaluación, fue evaluado en Marzo de 1980 por E. Gastal y H. Lombardo (Informe No. 11, Dirección de Evaluación, Sub-Dirección Adjunta de Planificación, IICA/Sede Central).

La conducción del Proyecto del 1° de Julio a Noviembre, 1981 estuvo a cargo de la Cra. Primavera Garbarino, siendo luego substituida por el Ing. John Jones, desde el 1° de Diciembre, 1981 y se mantiene al presente en dichas funciones.

## 2. Identificación del Problema del País

Durante los últimos 25 años la producción agropecuaria del Uruguay no ha experimentado un crecimiento significativo.

El Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario 1973/1977, formulado con el objetivo de aumentar en forma sustancial la capacidad exportadora, aportar soluciones al problema del empleo y promover la redistribución de ingresos, no logró impulsar el sector a niveles de dinamismo alcanzados por otros sectores. Los cambios operados en el mercado agrícola internacional, afectaron el modelo de desarrollo adoptado, en especial a la producción pecuaria extensiva.

Las medidas sobre la liberalización del mercado de los productos agropecuarios y abaratamiento de los precios de los insumos y bienes de capital, no tuvieron el impacto esperado en la promoción de la inversión en el sector y el aprovechamiento de sus ventajas comparativas, manteniéndose rezagado en el último bienio, con respecto a la economía en su conjunto.

El Uruguay puede obtener aumentos de la producción agropecuaria, únicamente por medio de incrementos en la productividad o haciendo un uso más adecuado del suelo, de acuerdo a su potencialidad productiva, debido a que no existen en el país, áreas inexploradas.

De acuerdo con esto y los antecedentes explicitados, el Gobierno de Uruguay optó por la alternativa de concentrar esfuerzos en verificar con precisión las potencialidades de las distintas regiones del país, como elemento básico para una redefinición del modelo de crecimiento agropecuario y realizar una asignación eficiente de los recursos disponibles conducentes a un incremento de la producción y productividad del sector.

Paralelamente, el Gobierno ha realizado estudios, adoptando estrategias y tomando decisiones, que en conjunto confluyen en un Programa de Desarrollo Agrícola Regional para el Noreste del Uruguay.

Los problemas que se presentan con este Programa son los siguientes:

- a. Al ser el Primer Proyecto Agrícola-Integrado que se ejecuta en el Uruguay, no existen los mecanismos institucionales especializados en la implementación de proyectos de este tipo.



- b. La implementación del Proyecto Agrícola-Integrado para el Noreste requiere de la disponibilidad de una metodología específica, de la cual no existen antecedentes en el país.
- c. Los organismos nacionales no disponen actualmente de suficiente especialización para realizar la coordinación de las diferentes instituciones públicas y/o privadas que deben actuar en un proceso de esta índole.
- d. El país debe adecuar los mecanismos de financiamiento para el ejecución del Proyecto Agrícola-Integrado.

### 3. Definición del problema institucional que intenta resolver el IICA

En el marco del nuevo modelo de desarrollo agropecuario que se ha venido implementando, el IICA ha tenido una participación activa a través del Proyecto de Apoyo al Desarrollo Agrícola Regional del Uruguay, Convenio MAP-IICA (Fondo Simón Bolívar).

En particular, dentro del proyecto indicado vigente hasta el 31 de Diciembre de 1982, se realizaron diversas actividades de apoyo al Ministerio de Agricultura y Pesca en la implementación y ejecución del Proyecto Agrícola Integrado para la Región Noreste del Uruguay.

En la actualidad se considera necesario continuar con el apoyo a dicho Ministerio en esta primera experiencia de implementación de un Proyecto de Desarrollo Agrícola Regional, a efectos de contribuir a la consolidación del proceso de planificación regional, a través de la operación de los instrumentos planteados en el PAI.

### 4. Selección del organismo que asistirá el IICA para la ejecución de las acciones del país

El IICA deberá contribuir en forma prioritaria al fortalecimiento del Ministerio de Agricultura y Pesca en las acciones que se vienen desarrollando, en relación con la implementación del Proyecto Agrícola Integrado.

Asimismo se apoyará a dicho Ministerio en sus relaciones institucionales con todas aquellas dependencias gubernamentales vinculadas a la ejecución de los Sub-Proyectos de Producción y Apoyo que conforman el Proyecto Agrícola Integrado, en especial con las Intendencias Municipales.

Se apoyará también al Ministerio de Agricultura y Pesca en las funciones de coordinación con el Grupo de Trabajo Permanente para el desarrollo del Area.

### 5. Objetivos del Proyecto IICA

#### 5.1. Objetivo General

Apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca en la implementación y ejecución del Proyecto Agrícola Integrado para la Región Noreste del Uruguay.

## 5.2 Objetivos Específicos

En el campo de implementación:

- a. Apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca en las acciones necesarias para la operacionalidad del financiamiento del Proyecto Agrícola-Integrado en la Región Noreste.
- b. Apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca en la implementación de los instrumentos necesarios para la ejecución del Proyecto y en la elaboración del sistema de supervisión, seguimiento y evaluación a nivel general y predial del Proyecto.
- c. Capacitar al personal técnico nacional en las acciones referentes a la implementación del Proyecto.

En el campo de la ejecución del Proyecto:

- a. Colaborar con el Ministerio de Agricultura y Pesca en la aplicación de los instrumentos diseñados.
- b. Colaborar con el Ministerio de Agricultura y Pesca en el funcionamiento de la estructura institucional definida para la ejecución del Proyecto.
- c. Apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca en la operacionalización del sistema de seguimiento y evaluación.
- d. Colaborar con el Ministerio de Agricultura y Pesca en la aplicación de los sistemas de generación y transferencia de tecnología aplicada al Proyecto.

## 6. Estrategias

La estrategia para el logro de las metas se basará en el apoyo técnico mediante la afectación de especialistas a tiempo completo, el adiestramiento en servicio y la contratación de consultores en temas específicos.

En este sentido se considera necesaria para la ejecución del Proyecto Agrícola Integrado, la instalación de una oficina del Convenio en Tacuarembó.

Se mantendría un apoyo técnico en Montevideo encargado de realizar funciones de coordinación institucional necesarias para la ejecución del PAI.

El IICA asignará dos técnicos para apoyar al personal de contraparte asignado por el MAP. De acuerdo con sus posibilidades el IICA colaborará con el Proyecto a través de su personal técnico con sede en Uruguay y otros países del área.

### III ACCIONES REALIZADAS Y LOGROS DEL PROYECTO

#### Actividades desarrolladas durante 1982

En el transcurso del año indicado se continuó con la implementación de las actividades previstas en el Proyecto de referencia cuyo objetivo general es apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP) en la ejecución del PAI en un área con posibilidades de incrementar su producción y productividad en relación al uso actual de los recursos disponibles. Corresponde señalar que el ámbito geográfico de la Región incluía inicialmente los departamentos de Tacuarembó, Rivera y Nor-este de Cerro Largo, pero gradualmente las actividades se concentraron en los dos primeros a efectos de apoyar la decisión del Gobierno en este sentido. En el marco del programa operativo del Convenio se establecieron cuatro actividades principales a desarrollar.

#### - Actividad 1. V.XSU.211 - Apoyo al MAP en los ajustes del PAI

El objetivo básico de esta actividad fue el de colaborar en la formulación de ajustes a los sub-proyectos e instrumentos contenidos en el PAI, de acuerdo a las necesidades que surjan de la implementación del mismo. En este sentido, se apoyó al MAP en diversas acciones relativas a la reformulación y actualización del PAI.

En el marco de las gestiones para obtener financiamiento interno y externo al proyecto, se colaboró con el MAP y a través de éste con el Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó-Rivera (GTP), en la preparación de un Plan de Desarrollo Integrado para el Área Prioritaria dentro de dichos departamentos, que fue presentado al BID a través de SEPLACODI para su financiamiento global. Dicha área prioritaria fue definida así por constituir la zona de mayor disparidad entre el uso actual y potencial de los recursos disponibles. El Convenio brindó su cooperación en la preparación del documento que incluía al PAI redimensionado para el área de primera prioridad, y asimismo, colaboró con el MAP en la preparación de una solicitud de Cooperación Técnica al BID destinada a la formulación de proyectos de producción, agroindustriales y de apoyo, complementarios a los contenidos en el PAI.

Se analizaron los principales proyectos de producción integrantes del PAI, realizando una actualización de los modelos en función de las relaciones de precios vigentes a mediados de 1982, a efectos de determinar la evolución de la rentabilidad de los mismos y estimar las necesidades de asistencia crediticia a nivel global para ambos departamentos y para el área prioritaria. Este trabajo constituyó una guía para las gestiones realizadas tanto a nivel del BID como para el Banco de la República.

El Convenio MAP-IICA (FSB) constituyó el centro de actividades desarrolladas por el BID en relación con la evaluación de los proyectos de producción y apoyo, instrumentos, y solicitud de Cooperación Técnica indicada.

Finalmente, en apoyo al MAP y como consecuencia de dichas gestiones se realizaron estudios complementarios referidos a distintos componentes del PAI y aspectos del marco económico que afectan la expansión de la producción en el área.

La actualización de algunos aspectos del PAI ha servido de apoyo a otras acciones que está ejecutando el Convenio. En efecto, con la Intendencia Municipal de Tacuarembó y la Sociedad de Fomento Rural "El Paraiso" se comenzó a realizar un análisis de las posibilidades de comercialización de los principales rubros agrícolas que se producen a nivel de pequeños y medianos productores, a efectos de determinar las posibilidades reales de incremento de la producción de los mismos. Asimismo, se comenzó la ejecución de un programa de apoyo al sistema de información de mercados de los principales rubros agrícolas y pecuarios del Area de Tacuarembó y Rivera. Dicho programa se implementa con fondos adicionales otorgados por las Intendencias respectivas.

- Actividad 2. V.XSU.212 - Apoyo al MAP en la coordinación y organización institucional para la ejecución del Proyecto

El objetivo general consistió en colaborar con el MAP en actividades relativas al diseño y perfeccionamiento de la estructura institucional definida para la ejecución del proyecto.

En este sentido, el Convenio colaboró con dicho Ministerio en el análisis y diseño definitivo de la Unidad Coordinadora Regional para la ejecución del PAI. Aunque aún dicha Unidad no se ha implementado, debido principalmente a una mayor contención en los gastos estatales, corresponde mencionar que el MAP ha iniciado acciones en esta área con el nombramiento de dos Coordinadores de Servicios a nivel Central y Regional, y facilitando la instalación de una sede del Convenio en la ciudad de Tacuarembó con apoyo de personal administrativo. El Convenio ha colaborado permanentemente en la función de coordinación institucional, existiendo una gran receptividad y buena disposición a la integración de actividades, tanto entre los servicios del MAP involucrados como de otros organismos participantes.

- Actividad 3. V.XSU.213 - Colaboración con el MAP en la operación de los instrumentos del PAI

Se previó el apoyo del Convenio en las acciones tendientes al logro de la implantación de los instrumentos contenidos en el PAI.

En materia de instrumentos prioritarios para el aumento de producción y productividad del área, el Convenio apoyó principalmente las áreas de asistencia crediticia y técnica. En relación con el primero, se colaboró con el MAP en el seguimiento de la gestión de obtención de financiamiento interno para las actividades de la Región a través del Banco de la República. Con esta finalidad se elaboraron varios documentos preparados a nivel del Convenio basados en la propuesta de crédito integral contenida en el PAI. Dichos documentos fueron utilizados para la definición a nivel del MAP, GTP y SEPLACODI del sistema de crédito adecuado a las necesidades del Proyecto.

En el área de asistencia técnica se comenzó a apoyar a la Estación Experimental del Norte, dependiente del CIAAB, en tareas relacionadas a divulgación técnica y al Coordinador Regional en la organización de cursillos y jornadas, con participación de distintos servicios del MAP así como la Universidad del Trabajo.

- Actividad 4. V.XSU.214 - Apoyo a la implementación de Unidades Demostrativas y el establecimiento de predios pilotos, y a los programas de asistencia técnico-financiera de las Intendencias Municipales involucradas.

El cometido básico de esta actividad fue el de colaborar con el MAP y otros organismos vinculados al área en la aplicación de sistemas de generación y transferencia de tecnología contenidos en el proyecto.

En relación con el establecimiento de unidades demostrativas y el apoyo a las Intendencias Municipales en sus programas de asistencia técnico-financiera en sus zonas de influencia, se desarrollaron diversas actividades.

Se ha colaborado con el Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria de la Intendencia Municipal de Tacuarembó en la formulación de un Proyecto para pequeños productores de Tacuarembó, contando con el apoyo del BID para su financiamiento. Asimismo se colaboró en tareas de asistencia técnica a nivel de productores identificados como beneficiarios potenciales de dicho Proyecto. Estas actividades contaron con el apoyo del personal técnico del Convenio, tanto en la realización de los estudios necesarios como en las tareas de asistencia técnica.

Se comenzaron las actividades de divulgación técnica a nivel de la Sociedad de Fomento Rural "El Paraiso" a través de la instalación de cultivos demostrativos en predios pilotos de pequeños agricultores en los alrededores de Tacuarembó. Con ello se pretende validar distintas propuestas técnicas para los principales rubros agrícolas a nivel de pequeños productores realizando, a la vez, tareas de asistencia técnica a los agricultores del área que se encuentran en similar situación. Con la información resultante, se identificaron paquetes tecnológicos adecuados para estos productores y se formularon distintas propuestas de desarrollo pre-dial.

Se colaboró con la Estación Experimental del Norte (EEN) y las Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera en el diseño e instalación de dos unidades experimentales y demostrativas dentro del área prioritaria en los departamentos de interés.

Se ha colaborado con la Unidad Experimental y Demostrativa de Bañados de Medina, dependiente de la Facultad de Agronomía, existiendo la posibilidad de formalización de un acuerdo de Cooperación Técnica con el IICA.

En el marco del Convenio MAP-IICA (FSB) se ha entendido prioritario el mantenimiento del enfoque de fortalecimiento institucional de los organismos involucrados en el desarrollo del área, orientando sus actividades a la consecución de este objetivo. En este sentido, se debe señalar que se han logrado avances significativos en materia de coordinación e inserción institucional, contando con apoyo importante a nivel de los servicios del MAP, Intendencias Municipales, GTP, Organización de Productores, INC, etc.

#### Actividades realizadas durante 1983

- Actividad 1. 8.XSU.11 - Apoyo al MAP en actividades relacionadas al proceso de implementación del PAI
- Actividad 2. 8.XSU.12 - Fortalecimiento institucional al MAP a través de la operación de instrumentos prioritarios en el área

Ambas actividades se han ido atacando en forma simultánea a través de acciones que en el trimestre Enero-Marzo fueron las siguientes:

- Se está colaborando con el DFTA/IMT en la gestión de obtención de financiamiento del BID para el proyecto de pequeños y medianos productores de Tacuarembó. En este sentido, corresponde destacar que se ha finalizado la elaboración del documento correspondiente contando con aprobación del mismo por parte de las autoridades de la IMT y se ha iniciado la gestión para su presentación oficial en SEPLACODI y el BID.

- Se comenzaron las actividades de asistencia técnica a nivel de productores con posibilidades de participar en el proyecto indicado. En relación con el rubro citrus, se brindó asesoramiento a productores del área de Batoví en materia de sanidad de los montes y control de malezas. Asimismo, se están realizando actividades de asistencia técnica con productores de papa, maíz, maní y boniato, promoviendo tecnología mejoradas para dichos cultivos. Se comenzó a analizar la viabilidad de producción de rubros alternativos, tales como leguminosas secas y algodón. Estas actividades se complementan con las que se están realizando respecto a cultivos demostrativos y predios pilotos en coordinación con la DFTA y la S.F.R. "El Paraíso". En relación con el rubro lechería, que constituye el tercer componente principal del Proyecto mencionado, se comenzó la elaboración de un estudio sobre tecnología actual utilizada y costos de producción asociados. Dicho estudio será utilizado a nivel del DFTA para el diseño y ejecución de las acciones de promoción de la cuenca lechera. Finalmente, se comenzó a desarrollar un programa de asistencia técnica integral a los productores de la Cuchilla del Ombú, con participación del DFTA/IMT, S.F.R. "El Paraíso", la Agronomía Regional del MAP en Tacuarembó y el Convenio MAR-IICA (FSB).

- Se está apoyando a la Estación Experimental del Norte/CIAAB en la instalación, manejo y evaluación de ensayos parcelarios de cultivos y pasturas, en la Unidad Experimental y Demostrativa "La Magnolia" y en el Área Agrícola Experimental y Demostrativa de Caraguatá - Las Toscas. Esta última unidad ha sido establecida por Convenio entre la EEN/CIAAB y la IMT y el Convenio MAP-IICA (FSB) ha apoyado con aporte de personal técnico las tareas relativas a la instalación y mantenimiento de ensayos de girasol, soja, sorgo, producción de semilla de pasto italiano y evaluación de gramíneas nativas. Asimismo, se ha colaborado en tareas de divulgación técnica, habiendo participado en la realización de una Jornada de Campo sobre cultivos de verano en la Unidad mencionada, previendo continuar dichas tareas durante el presente año.

- En relación con la actividad de cultivos demostrativos y predios pilotos, el Convenio también está apoyando a través de personal técnico, insumos y equipos al DFTA/IMT y la S.F.R. "El Paraíso" en áreas demostrativas de maní, maíz y papa, por ser los cultivos de mayor importancia en los alrededores de Tacuarembó. Se intenta continuar así con el proceso de validación de las distintas alternativas tecnológicas disponibles para cultivos. Simultáneamente, se están realizando tareas de asesoramiento directo a productores en aspectos de producción de dichos cultivos y de relevamiento y procesamiento de datos económicos y financieros del predio, con el fin de determinar los sistemas productivos que contribuyan a una mejor utilización de los recursos productivos y consecuentemente a mejorar la situación de dichos productores. Se ha realizado una jornada demostrativa de producción de papa y se han elaborado y distribuido diversos boletines de divulgación técnica sobre los cultivos mencionados. En general, las actividades fueron desarrolladas en colaboración con el DFTA/IMT, E.E. "Las Brujas"/CIAAB, S.F.R. "El Paraíso" y el INC.

- En el marco del programa de apoyo a la comercialización e información sobre mercados se está implementando el Convenio MAP-IICA (FSB) con apoyo de las Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera, se están desarrollando diversas actividades. Se realizaron una serie de audiciones radiales semanales en las cuales se describieron las acciones realizadas por las instituciones que actúan bajo la coordinación del GTP en el área. A efectos de continuar con esta tarea de divulgación general, se han preparado diversos programas a difundir próximamente referentes al Proyecto Agrícola Integrado elaborado a nivel del Convenio MAP-IICA (FSB) y que constituye un marco de referencia para el incremento de la producción y productividad del área.

Específicamente en materia de comercialización de granos y oleaginosos (cultivos de verano), se relevó información predial sobre cultivos de girasol, maíz, sorgo y soja en los departamentos mencionados, a efectos de determinar con mayor precisión los costos asociados a las distintas técnicas de producción utilizadas. Además de los aspectos económicos y financieros de producción y comercialización de dichos cultivos, se está relevando y analizando información sobre las funciones de comercialización de los mismos.

- Finalmente corresponde señalar que el Convenio continúa apoyando las funciones de organización y de coordinación institucional de los servicios del MAP y otros organismos vinculados al área, que se están desarrollando a través de los coordinadores del MAP a nivel central y regional. Asimismo, se está colaborando en la gestión para la operación del sistema de financiamiento necesario para el área, que será otorgado por el BROU.

#### IV CONCLUSIONES

Con base en la revisión y análisis de los Documentos 1, 2 y 3 preparados para esta evaluación, así como en la información obtenida a través de entrevistas, reuniones de trabajo y visitas de campo al área de acciones del Proyecto, la misión de evaluación formula las siguientes conclusiones:

##### 1. Sobre el estado del problema en la región

El problema nacional y regional identificado originalmente mantiene su vigencia en los términos ya descritos. En efecto, el Uruguay puede lograr aumentos significativos en la productividad de sus recursos naturales y producción sectorial dado que dispone de áreas con recursos de un potencial productivo muy importante en relación a su uso actual. Este diferencial de producción evaluado en forma precisa para el Noreste del país ha motivado la formulación del PAI como un instrumento cuya implementación permita aportar elementos de utilidad en la definición de un modelo de crecimiento agropecuario alternativo, basado en la asignación eficiente de recursos a nivel regional.

##### 2. Sobre el estado actual del Proyecto

En líneas generales, los objetivos del Proyecto se mantienen vigentes, por lo que el acuerdo con las autoridades del MAP se mantienen tendientes, a continuar el apoyo a dicha institución en las acciones relativas a la operación de los instrumentos prioritarios a nivel del área.

A nivel de coordinación y relaciones institucionales se pudo observar que el Proyecto mantiene relación estrecha con el MAP, el Grupo de Trabajo Permanente, las Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera, la Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso", el Centro de Investigaciones Agronómicas "Alberto Boerger" y la Facultad de Agronomía de la Universidad Mayor del Uruguay, es decir con todas aquellas instituciones y organismos nacionales, locales o regionales que están relacionados con el Proyecto.

El análisis de las actividades diseñadas, las acciones realizadas y resultados obtenidos, permite ver en forma clara que el Proyecto se está realizando dentro del marco estimado y talvez sobrepasando ese marco por la actividad y dinamismo puesto por los entes nacionales, pese a las limitaciones que enfrentan, principalmente en términos de recursos humanos y financieros, mucho más serios estos últimos.

Por esta razón, el Proyecto ha participado activamente en el apoyo para la preparación de propuestas bancables, especialmente al BID con buenas perspectivas de éxito, lo cual permitiría llevar adelante los objetivos delineados no sólo dentro de este Proyecto sino ya a nivel del PAI mismo.

### 3. Conclusiones en relación al diseño del Proyecto y sus resultados

El análisis del documento de Proyecto IICA a la luz de las actividades que se realizan a nivel del área de desarrollo Tacuarembó-Rivera y de los documentos y resultados generados por el anterior Proyecto F.S.B., generan una serie de observaciones referentes al diseño mismo del Proyecto IICA:

- a. Los objetivos específicos son demasiado generales y es precisamente por esta característica que se mantienen vigentes; más aún, cuando se los relaciona con las acciones en marcha, pareciera existir un gran desbalance entre lo que se hace y lo indicado por esos objetivos.

Más aún, en el documento Proyecto, los objetivos específicos se los divide en dos rubros, para implementación y para ejecución, sin justificación para tal hecho, puesto que un análisis de ambos muestra que se refieren o expresan lo mismo en diferente forma.

La generalidad de su expresión es desorientadora, a la vez que pueden dar cabida a todo tipo de acciones con poca o ninguna limitación. Por ejemplo, se menciona "operacionalizar el financiamiento del PAI", sin aclarar a que financiamiento se refiere; se indica "implementar los instrumentos necesarios para la ejecución del PAI", sin hacer una distinción de los mismos de acuerdo con la capacidad real del Proyecto, o "la capacitación del personal nacional en las acciones referentes a la implementación del Proyecto", sin una identificación clara de esas acciones.

Esta característica de "mucho generalidad" se transmite luego al diseño de las estrategias, que a toda luz resultan aún más generales que los objetivos. Básicamente se indican como estrategia "el apoyo técnico mediante la afectación de especialistas a tiempo completo, el adiestramiento en servicio y la contratación de consultores en



temas específicos". Ninguna de estas acciones es explícita en términos de características que aclaren el cómo hacer, cuándo hacer y dónde hacer las diversas actividades.

Esta situación es difícil de comprender, puesto que el documento Proyecto para su preparación contaba con un acervo inmenso de información concreta proveniente del Proyecto concluido en junio de 1981, que sin lugar a duda permitía delinear objetivos y estrategias sumamente específicas, concretas y comprensibles. Por tanto, la misión intuye que en la preparación del documento Proyecto no se hizo un uso adecuado de esa información base.

Más aún y a nivel de estrategias, la información base proveniente del anterior Proyecto permitía especificar el tipo y nivel de acciones a realizar en términos de áreas geográficas y organismos a apoyar, hechos que no aparecen en absoluto en el documento Proyecto. Por tanto, de su lectura uno podría asumir que el área de influencia del Proyecto sería toda la Región Noreste del país, con acciones de igual intensidad en los Departamentos ahí involucrados (Tacuarembó, Ribera y Cerro Largo).

La realidad es otra, puesto que al término del Proyecto anterior existían ya definiciones concretas en sentido de limitación de acciones por un lado al Área de Primera Prioridad dentro de los Departamentos Tacuarembó y Rivera y por otro al área "Alrededores de Tacuarembó", con las debidas justificaciones de nivel político-administrativo de los entes nacionales.

En el plano operativo, el Proyecto se ciñó a estas decisiones de carácter oficial desde su inicio, las cuales pudieron haber sido explícitas al momento de la preparación del Proyecto.

Además, la intensidad de las acciones del Proyecto fue muy diferente en los dos Departamentos del área de desarrollo; incipientes en Rivera y muy intensas en Tacuarembó, principalmente en el área "Alrededores de Tacuarembó" que cubre los 30 Km. alrededor de esa capital. Por otro lado, su acción dentro del Área Prioritaria se limitó al apoyo al MAP a través del Grupo de Trabajo Permanente en la creación y puesta en marcha de las Unidades Demostrativas en Paso Lapuente (Departamento Rivera) y Las Toscas-Caraguatá (Departamento Tacuarembó), en este último caso el apoyo del Proyecto se extiende al Centro de Investigaciones Agronómicas "Alberto Boerger", ya que el funcionamiento de esa Unidad es responsabilidad de este Centro.

Por consiguiente, a nivel operativo se define con claridad que el apoyo del Proyecto va en dos sentidos, uno, al MAP a través del G.P.T., en acciones dirigidas al productor grande, ganadero, con miras a la transformación de un modelo de desarrollo basado en una ganadería extensiva, hacia un modelo de corte integral y con base en un sistema de producción agrícola-ganadero; pero acompañado del mejoramiento integral de otra infraestructura como caminos y comunicaciones en general, educación, salud, etc., tendientes a la creación de polos de desarrollo, esto como parte de la misión asignada al G.T.P.

El otro sentido de la acción del Proyecto va encaminado al apoyo al MAP a través de entidades locales cuya acción va dirigida al pequeño y mediano productor localizados mayormente en el límite de los 30 Km alrededor de Tacuarembó.

Tampoco estos aspectos están considerados en el documento Proyecto y que respaldan todas en conjunto, la observación que hace la misión evaluadora en sentido de que existe un gran desbalance entre las acciones que se realizan, el lugar donde se ejecutan, los participantes, estrategias, etc., con lo poco significativos de los objetivos y estrategias planteadas en el documento Proyecto.

Respecto a los resultados del Proyecto, la misión considera que ellos corresponden plenamente a las acciones realizadas.

En el aspecto institucional, a nivel central, el apoyo del Proyecto al MAP a través del Grupo de Trabajo Permanente es muy fuerte y sus resultados se expresan claramente al ver la comprensión que existe entre el Coordinador del Proyecto IICA y el Coordinador General de los Servicios del MAP relacionados al Proyecto, así como con el Coordinador Regional de los servicios del MAP, relacionados al Proyecto.

A nivel regional, el Proyecto ha conseguido crear un nexo fuerte con entes locales principalmente en Tacuarembó, pero manteniendo contacto a nivel técnico en Rivera, de modo que la acción catalizadora del Proyecto se traduce en resultados palpables y de reconocimiento pleno a todo nivel.

En el aspecto operativo consideramos igualmente que los resultados son satisfactorios y también responden a las acciones planeadas, tanto a nivel del Area de Primera Prioridad como del área Alrededores de Tacuarembó, principalmente en esta última, donde los resultados se plasman en el apoyo a las Unidades Demostrativas ya en funcionamiento, o el apoyo en aspectos de organización y administración; de capacitación, o en Generación y Transferencia de Tecnología, Comercialización y preparación de proyectos bancables.

Un aspecto donde aún el Proyecto deberá reforzar su acción es en la Coordinación institucional principalmente a nivel local, que al presente ya es bastante buena, pero queda aún por hacer, principalmente en el campo de la Generación y Transferencia de Tecnología, donde es posible conseguir una mayor participación del Centro de Investigaciones en los esfuerzos de desarrollo agrícola que realizan las Intendencias Municipales y otros entes participantes.

#### 4. Conclusiones con relación a la estrategia del Proyecto

En el capítulo anterior se hace mención al planteamiento de la estrategia del Proyecto que peca de demasiado general, criterio que luego se justifica plenamente.

En el aspecto operativo, la estrategia utilizada es adecuada aunque no en su integridad.

En el aspecto institucional, el Proyecto heredó del anterior, una estructura bien definida que ha sido respetada en el Proyecto actual, es decir manteniendo a nivel central el nexo principal con el MAP a través del Grupo Permanente de Trabajo, que a su vez es representativo de diversos Ministerios y entes descentralizados y a nivel regional con el mismo organismo, además de otros organismos locales, ya anteriormente mencionados.

En este sentido, la misión considera que la estrategia seguida es más que adecuada.

Un punto en que la misión tuvo cierto presentimiento, pero que posteriormente quedó borrado, es respecto a la posibilidad de que el Proyecto y más propiamente el Coordinador del Proyecto pudiera ser absorbido por el G.T.P. al estar ambos físicamente compartiendo la oficina central del Proyecto. Discusiones sobre este particular a nivel de Coordinación del Proyecto y de Oficina IICA permitió a la misión comprender que esa situación no se presentó en ningún momento ni tampoco podría ocurrir en adelante; muy al contrario el Coordinador del Proyecto sostiene que esa situación le ha permitido por un lado compenetrarse ampliamente de las acciones, problemas y soluciones que se dan respecto a todo lo relacionado con el Proyecto a nivel regional y local, puesto que el G.T.P. es el receptor de esos hechos, por tanto, que de otro modo no ocurriría. Por otro lado al Coordinador le permite en todo momento hacer presente los puntos de vista por parte del Proyecto en cada caso o problema suscitado.

A nivel regional y local en su apoyo a los diversos organismos, i.e. Intendencia Municipal de Tacuarembó, Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso" y Centro de Investigaciones Agronómicas, el Proyecto sigue la estrategia de contratación de becarios que son asignados a tiempo completo a cada organismo, pero con funciones de apoyo y asesoramiento técnico. Desarrollan así una doble función, la de una continua autocapacitación enfrentando problemas reales y de capacitación a otro personal nacional. La misión considera que es una estrategia adecuada mientras el becario no substituya o realice acciones propias de un funcionario regular del organismo afectado.

Es precisamente con relación a este aspecto que la misión observó la participación del becario Ing. F. Olmos, asignado en apoyo al Centro de Investigaciones Agronómicas "Alberto Boerger" en Tacuarembó. Inicialmente su responsabilidad era la recopilación de información de investigación, su procesamiento y divulgación, además de la identificación de problemas que afectan la producción y requieren de investigación.

En principio la labor desplegada permitió hacer una recopilación y análisis en detalle de la información climática de la región noreste con base en datos de 1973 a 1982, principalmente precipitación y temperatura, estudio que llena una necesidad sentida en la región.

Sin embargo, posteriormente, el Centro de Investigaciones Agronómicas decidió crear una subestación experimental denominada Caraguatá, próxima a la localidad de Las Toscas, aproximadamente 120 Km. al este de la ciudad de Tacuarembó y situada dentro del área de Primera Prioridad. La creación de esta subestación complementa las acciones del Grupo de Trabajo Permanente en sentido de considerar a Las Toscas en un seguido polo de desarrollo dentro del Área de Primera Prioridad similar a Paso Lapuente en el Departamento de Rivera.

La Subestación de Caraguatá de acuerdo con lo manifestado por el G.T.P. es una Unidad Demostrativa, localizada en un área de 10 a 12 hectáreas, en terrenos cedidos por un productor de la zona. Sin embargo, las labores que se realizan actualmente son propias de investigación replicando ensayos de la Estación Experimental "Las Magnolias" próxima a la ciudad de Caraguatá, con énfasis en investigación agrícola, principalmente soja, girasol, sorgo y forrajes. El

responsable de conducir los ensayos es el becario Ing. Olmos, cuya capacidad técnica es reconocida y su labor digna de encomio, pero la misión considera que tal función correspondería a un técnico regular del Centro de Investigaciones y no al Ing. Olmos, cuya capacidad podría y debería ser utilizada de acuerdo con su asignación inicial de responsabilidades.

Estratégica y técnicamente, la misión considera que la subestación de Caraguatá debería tornarse en una Unidad Demostrativa de Tecnología para beneficio de los productores de la región y de ninguna manera en un nuevo centro experimental y cualquier ampliación de área y de infraestructura debería estar encaminada al aspecto demostrativo y/o de validación de tecnología proveniente de Centros Experimentales.

Es posible que una mayor participación del especialista del IICA en investigación y generación de tecnología podría facilitar esa posibilidad. Hay otros aspectos técnicos que refuerzan el criterio de la misión, y es que se indicó que Caraguatá está localizada en suelos de textura fina, mientras que la Estación "Las Magnolias" se encuentra en suelos arenosos, características de una gran extensión de terreno en el noreste; por tanto es cuestionable el hecho de replicar ensayos de "Las Magnolias" en Caraguatá. Por otro lado, a aproximadamente 60 Km al este de Caraguatá y en el Departamento Cerro Largo se encuentra la Estación Experimental de Cerro Largo, en Bañados de Medina, situada en suelos de textura fina, fértiles y profundos, similares a los de la subestación de Caraguatá; por tanto pareciera más propicio y adecuado considerar en la región noreste dos Estaciones base para Generación de Tecnología, Las Magnolias y Cerro Largo; cada una en suelos diferentes pero características de la región noreste, mientras que las subestaciones de Paso Lapuente y Caraguatá podrían constituirse en las Unidades Demostrativas principales para la región, Paso Lapuente para Las Magnolias por su similitud de suelos y clima y Caraguatá para Cerro Largo por la misma razón. Sin duda que esta conformación constituiría una red adecuada de generación y transferencia de tecnología, capaz de generar resultados de alto beneficio para la región. Puesto que se hizo mención de la Estación de Cerro Largo, conviene aclarar que ella depende de la Facultad de Agronomía de la Universidad Mayor del Uruguay, tiene una extensión aproximada de 425 ha. y donde con el apoyo técnico de la Oficina IICA/Uruguay se ha puesto en marcha un experimento en sistemas de producción, enfocando la producción agrícola-ganadera basada en rotaciones de cultivos de verano (soja y girasol), cultivos de invierno (trigo y cebada) y pasturas artificiales (gramínea y leguminosas), con miras a hacer un uso intensivo y conservacionista del suelo y conducente a incrementar la productividad y producción de granos y carne vacuna y ovina en la zona. El experimento hace uso de 22 potreros o parcelas de 20 ha. cada una y un período rotacional de 7 años, de manera que es un experimento de tipo semi-comercial y no puramente académico y a cargo de un equipo técnico interdisciplinario que sin duda deberá ampliarse acorde con las necesidades que demande el manejo del sistema.

El fundamento de la investigación de este sistema de producción es que se busca pasar un modelo existente de ganadería extensiva a otro de una mayor diversificación, como lo es el sistema agrícola-ganadero, ajustado al potencial de los suelos y a la información técnica disponible. Seguramente y a corto plazo deberán también estudiarse otras alternativas así como el establecimiento de subsistemas a nivel de pruebas demostrativas en predios de productores en el proceso de transferencia de tecnología.

De lo indicado se deduce que si bien en el presente es poco el apoyo directo del Proyecto F.S.B. a la Facultad de Agronomía y la Estación de Cerro Largo, es indudable que a futuro ese apoyo deberá incrementarse por el potencial que representa dicha Estación dentro del contexto del desarrollo de la región noreste del país. En adelante será necesario intensificar el proceso de coordinación de esfuerzos entre la Facultad de Agronomía, el MAP y el G.T.P., y muy específicamente entre las Estaciones de Las Magnolias y Cerro Largo, a fin de hacer más efectiva la investigación así como el mejor uso de sus recursos, papel en el que el Proyecto puede jugar un rol importante.

##### 5. Conclusiones en relación a la continuidad del Proyecto

Al momento de la evaluación, el Proyecto lleva aproximadamente 23 meses de ejecución restándole escasos 7 meses para su conclusión, esto con base en el Convenio firmado entre IICA y MAP; por tanto a todo nivel contactado dentro de las instituciones nacionales ligadas al proyecto existe una preocupación general por esa terminación, al lado de una manifestación clara de que el Proyecto debe continuar con el apoyo del IICA, como lo ha estado haciendo hasta ahora.

Con base en la documentación existente, entrevistas, reuniones y observaciones a todo nivel, la misión de evaluación considera que el Proyecto debe continuar, puesto que a nivel de ejecución, un Proyecto de esta naturaleza, de desarrollo agrícola regional, difícilmente puede darse por concluido luego de 2 o 3 años; posiblemente 5 años es un mínimo que requiere de un apoyo continuado como el prestado por el F.S.B.

Los puntos que respaldan esta conclusión, y que se deducen de lo expuesto en todos los capítulos precedentes, son los siguientes:

- a. A nivel central, existe una organización administrativa legalizada y plenamente establecida desde los más altos niveles de Gobierno en respaldo del Convenio MAP-IICA (FSB) y que ha demostrado una gran eficiencia en todo el proceso de planificación y ejecución de acciones a través del Grupo Permanente de Trabajo en estrecho contacto con el F.S.B.
- b. A nivel regional, existe una gran motivación tanto en las esferas de Gobiernos Departamentales representados por las Intendencias Municipales así como en todos los organismos locales involucrados en el proceso de desarrollo de la región noreste, y donde se reconoce el papel de catalizador que ha tenido el Proyecto.
- c. Existe un acervo de información y documentación, donde el Proyecto, desde su la. fase (Convenio concluido en Junio 1981) ha jugado un rol preponderante y que hoy en día constituye la base para el diseño y ejecución de diversas actividades.
- d. Existe una planificación de acciones debidamente iniciadas, tales como las Unidades Demostrativas en funcionamiento; proyectos preparados en búsqueda de financiamiento externo, etc.

Con la sola mención de estos puntos, bien pudiera concluirse que el Proyecto ya jugó su papel; la situación no es tal y queda aún mucho por hacer tendiente a consolidar el refuerzo institucional a través de ciertas áreas que se consideran claves para asegurar la continuidad futura de las acciones bajo la conducción plenamente nacional.

Tal hecho se reconoce en las más altas esferas del Gobierno, en sentido de que no es fácil obtener un ente catalizador, dentro de un Proyecto tan complejo como lo es el desarrollo agrícola de una región, que se manifiesta en términos de un apoyo técnico eficiente, capaz y oportuno como lo es del Proyecto F.S.B., que va mucho más allá de lo que representa su apoyo financiero, que no es mucho tampoco; pero que sí su valor está en el enfoque de sus acciones, su capacidad de relacionarse a nivel institucional y personal, con un alto poder de motivación.

El desarrollo de la región noreste del país es una decisión de Gobierno y como tal es importante indicar que en los diversos niveles consultados, la respuesta es la misma, en sentido de que la terminación del Convenio MAP-IICA (FSB) no implica la terminación de las acciones en el área de desarrollo, tal cosa no va a ocurrir; pero que la continuidad de dicho Convenio permitiría asegurar el éxito de lo ya iniciado.

Por otro lado, la no continuidad del Convenio IICA-MAP (FSB) podría significar el alejamiento del IICA de un teatro de acciones donde a nivel de país, se tienen cifradas esperanzas de éxito en términos del desarrollo de una región importante, a menos claro está que el IICA a nivel de Oficina de país, intensifique sus acciones de modo que le permita dar continuidad al apoyo iniciado por el FSB; hecho que podría ser difícil de realizar en la misma medida, principalmente por la capacidad de sus recursos financieros que son limitados, al igual que sus recursos técnicos, ya que obviamente, su apoyo requeriría de un incremento en ambos sentidos.

Por ejemplo, se espera que la respuesta del BID a la solicitud de apoyo financiero para llevar adelante el Proyecto y que reforzaría las acciones de apoyo al área Alrededores de Tacuarembó, sea positiva y favorable; en tal sentido hubo manifestación clara de la necesidad de apoyo del Proyecto como tal o del IICA como institución en el diseño de la organización administrativa para el manejo del crédito BID, capacitación de extensionistas, comercialización y asesoramiento técnico especializado.

Internamente a nivel IICA, se conoce que los fondos consignados bajo el Fondo Simón Bolívar están agotados y por consiguiente la continuidad de este Proyecto queda sujeta a las siguientes alternativas:

- a. continuar con el apoyo directo de la Oficina IICA/Uruguay, lo cual significaría un reajuste completo a sus actividades a fin de cubrir las exigencias que demandaría esa empresa;
- b. la obtención de fondos externos por parte de IICA, dentro del esfuerzo acometido por la Subdirección General Adjunta de Financiamiento Externo;
- c. la alternativa mixta de continuar con apoyo directo de IICA por un tiempo limitado suficiente para la consecución de recursos externos;
- d. la alternativa final de dejar la continuidad de acciones bajo responsabilidad completa del Gobierno del Uruguay.

## V IMPACTO DEL PROYECTO

A falta de indicadores pre-establecidos que permitieran medir el impacto del Proyecto en el país, la misión hace apenas un estimado subjetivo de tal aspecto, con base en las apreciaciones descritas a lo largo de este informe.

A nivel central y regional, el impacto del Proyecto en términos de receptividad de su apoyo y asistencia técnica es altamente significativo, hecho que se refuerza por el alto grado de participación del Proyecto en todo el proceso de las actividades que se ejecutan en la región.

La estrategia del Proyecto en su apoyo a los organismos participantes, principalmente en el área de mayor concentración de esfuerzos (Alrededores de Tacuarembó), i.e. asignación de becarios, le permite en realidad realizar una distribución muy similar y equivalente de su capacidad técnica, de manera que no es posible, y por consiguiente, la respuesta de los organismos beneficiarios del apoyo tienen manifestaciones igualmente similares, dificultando hacer una clara diferencia en el grado del impacto a cada organismo.

El hecho más significativo del impacto positivo del Proyecto se identifica a los más altos niveles de Gobierno, por el alto grado de compenetración que muestran sobre aspectos como organización del Convenio MAP-IICA (FSB), y las actividades que desarrollan en el área de desarrollo, lo que demuestra el interés permanente que tienen dichas autoridades en lo que al Convenio se refiere.

A nivel de IICA, Oficina en Uruguay, es obvio que el Proyecto es de impacto, medido por el grado de apoyo continuo generado a nivel del Director y de todo el personal técnico, quienes en mayor o menor grado han tenido participación a nivel de campo y principalmente en las Unidades Demostrativas.

Por otro lado el Proyecto F.S.B. ha servido para que el IICA refuerze su enlace con organismos nacionales, principalmente el MAP, de manera que su impacto a nivel de Oficina IICA es igualmente positivo y altamente significativo.

## VI RECOMENDACIONES

El Proyecto, objeto de esta evaluación y bajo las condiciones del Convenio firmado con el Ministerio de Agricultura y Pesca del Uruguay, concluirá en Diciembre de 1983, sin posibilidad inmediata de continuación bajo las condiciones del mismo Convenio, ya que según una comunicación interna del IICA, los fondos consignados bajo el Fondo Simón Bolívar están agotados.

En capítulos anteriores se plantea 4 posibles alternativas que permitirían dar continuidad al Proyecto. En cualquier caso, las experiencias y conocimientos adquiridos seguirán siendo utilizados en un esfuerzo que continuará su marcha al ritmo que imponga la disponibilidad de apoyo financiero consignado por el propio Gobierno del país, mientras se obtienen otros adicionales.

Con base en los planteamientos hechos a lo largo del informe, la misión de evaluación hace las siguientes recomendaciones:

1. El Proyecto merece desde todo punto de vista continuar bajo el apoyo del IICA. Ante la inminencia de la terminación de los fondos del Fondo Simón Bolívar, la misión concluye en 4 posibles alternativas, 3 de ellas con participación de IICA y una de responsabilidad entera del Gobierno nacional.

2. Mientras se inicia la consecución de fondos, a cargo de IICA o del Gobierno de la nación, se recomienda que la Oficina IICA/Uruguay tome las siguientes responsabilidades relativas al Proyecto:

- a. mantener la vigencia del Proyecto, después de su terminación, con cargo a sus recursos de cuota y el aporte técnico de la Oficina, estableciendo en entendimiento con el MAP las prioridades requeridas;
- b. solicitar a la Oficina Central de IICA la conveniencia de absorber al Coordinador del Proyecto o buscar el mecanismo de mantenerlo como personal IICA en forma temporal, hasta la obtención de apoyo financiero externo, de manera que dé continuidad al Proyecto al ritmo actualmente impuesto, además de que dicho Coordinador ha demostrado una gran capacidad y cuya pérdida sería lamentable.

3. Con base en las observaciones hechas al diseño del Proyecto, se recomienda lo siguiente:

- a. hacer una reformulación de los objetivos específicos de modo que se elimine la generalidad expresada en el documento inicial, de manera que ellos expresen con mayor precisión las acciones que se ejecutan en el apoyo al MAP.

Estas actividades están concentradas en los siguientes aspectos:

- poner en operación los instrumentos prioritarios contenidos en el PAI, con énfasis en Generación y Transferencia de Tecnología, Capacitación, Crédito y Comercialización, además de preparación de proyectos bancables;
  - coordinación institucional para la ejecución de actividades relacionadas a los proyectos regionales de producción y apoyo;
  - apoyo en el establecimiento y funcionamiento de unidades demostrativas, registros de fincas, análisis de sistemas de producción actual y potencial.
- b. En concordancia con lo anterior, deberá hacerse una reformulación de las estrategias, puntualizando aspectos siguientes:
    - tareas de apoyo al MAP en la coordinación a nivel central y regional, tendientes a fortalecer a los distintos servicios involucrados en la implementación de los proyectos e instrumentos del PAI.

Debe haber una clara especificación de los servicios (organismos) involucrados, proyectos a ser implementados, cuándo y dónde, y los instrumentos referidos.



- El apoyo técnico a las Intendencias de Rivera y Tacuarembó y al Grupo de Trabajo Permanente, en las actividades vinculadas al desarrollo del sector en la región.

Deben especificarse las actividades e indicar dónde y cuándo se realizarán.

- Apoyo a los pequeños productores agrupados en Sociedades de Fomento Rural en la región a través de parcelas demostrativas y predios piloto con aplicación de tecnologías mejoradas.
- Apoyar acciones en transferencia de tecnología en las Unidades Demostrativas de Paso Lapuente y Caraguatá y disminuir aquellas tendientes a generación de tecnología en dichas Unidades.
- En actividades de apoyo a Generación de Tecnología incluir a la Estación Experimental de Cerro Largo y su coordinación de esfuerzos con la Estación Las Magnolias con miras a conformar una red regional de generación y transferencia de tecnología conjuntamente con las Unidades de Paso Lapuente y Caraguatá.
- Tomar en cuenta la capacidad técnica de la Oficina IICA/Uruguay para apoyo en actividades tendientes al control de problemas relevantes en la región, como conservación de suelos y comercialización.

La reformulación de los objetivos específicos y estrategias servirá de base a un proyecto futuro de continuidad del mismo.

4. Independientemente del apoyo del Proyecto a la Estación Experimental de Cerro Largo, es conveniente que la Oficina IICA/Uruguay intensifique su apoyo a la Facultad de Agronomía con énfasis en sus acciones en la Estación Experimental de Cerro Largo, con el propósito de incrementar su participación en el desarrollo de la región noreste del país, por ejemplo:

- apoyo en la investigación en el sistema de producción agrícola-ganadera y su expansión a otras alternativas factibles desde el punto de vista ecológico y socio-económico
- participación de estudiantes de la Facultad de Agronomía en la investigación en la Estación de Cerro Largo, a nivel de tesis, problemas especiales y ayudantes
- promover la información y documentación de las actividades en las Estaciones de Cerro Largo tendientes a la transferencia de tecnología
- promover la instalación de Unidades Demostrativas en predios de productores también como medio de facilitar la transferencia de tecnología al productor.



ANEXO 1

DOCUMENTO # 1

REVISION Y EXPLICACION DEL  
PROYECTO IICA

PROYECTO V.XSU.21 "PROYECTO DE  
DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL"

1.1 La Problemática Nacional

1.1.1 Específicamente ¿qué indicadores son claves para la identificación de los problemas nacionales?

Durante los últimos 25 años la producción agropecuaria del Uruguay no ha experimentado un crecimiento significativo.

El Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario 1973/1977, formulado con el objetivo de aumentar en forma sustancial la capacidad exportadora, aportar soluciones al problema del empleo y promover la redistribución de ingresos, no logró impulsar el sector a niveles de dinamismo alcanzados por otros sectores. Los cambios operados en el mercado agrícola internacional, afectaron el modelo de desarrollo adoptado, en especial a la producción pecuaria extensiva.

Las medidas sobre la liberalización del mercado de los productos agropecuarios y abaratamiento de los precios de los insumos y bienes de capital, no tuvieron el impacto esperado en la promoción de la inversión en el sector y el aprovechamiento de sus ventajas comparativas, manteniéndose rezagado en el último bienio, con respecto a la economía en su conjunto.

El Uruguay puede obtener aumentos de la producción agropecuaria, únicamente por medio de incrementos en la productividad o haciendo un uso más adecuado del suelo, de acuerdo a su potencialidad productiva, debido a que no existen en el país, áreas inexploradas.

De acuerdo con esto y los antecedentes explicitados, el Gobierno del Uruguay optó por la alternativa de concentrar esfuerzos en verificar

con precisión las potencialidades de las distintas regiones del país, como elemento básico para una redefinición del modelo de crecimiento agropecuario y realizar una asignación eficiente de los recursos disponibles conducentes a un incremento de la producción y productividad del sector.

Paralelamente, el Gobierno ha realizado estudios, adoptando estrategias y tomando decisiones, que en conjunto confluyen en un Programa de Desarrollo Agrícola Regional para el Noreste del Uruguay.

Los problemas que se presentan con este Programa son los siguientes:

- a. Al ser el Primer Proyecto Agrícola-Integrado que se ejecuta en el Uruguay, no existen los mecanismos institucionales especializados en la implementación de proyectos de este tipo.
- b. La implementación del Proyecto Agrícola-Integrado para el Noreste requiere de la disponibilidad de una metodología específica, de la cual no existen antecedentes en el país.
- c. Los organismos nacionales no disponen actualmente de suficiente especialización para realizar la coordinación de las diferentes instituciones públicas y/o privadas que deben actuar en un proceso de esta índole.
- d. El país debe adecuar los mecanismos de financiamiento para la ejecución del Proyecto Agrícola-Integrado.

1.1.2 ¿Cuál es la magnitud de estos problemas ?

Estos problemas afectan el país en general pues es el modelo de crecimiento agropecuario el que necesita ser redefinido con miras a aumentar la producción y productividad del sector.

1.1.3 ¿Cuál es la gravedad de estos problemas? ¿Quién se beneficiaría si fueran resueltos?

Bastante graves pues trae problemas de desempleo, ingreso, abastecimiento de productos alimenticios etc.

Su solución además de beneficiar el sector agrícola, ayudaría a la economía del país.

- 1.1.4 Estos ¿son problemas en sí? o lo son ¿porque se desea alcanzar otros fines?

Son problemas en sí cuya solución genera otros problemas.

Esto es así porque al tratar de solucionar el problema de baja producción y productividad del sector se encontraron los problemas institucionales. Ya que no existen mecanismos para llevar a cabo el Programa de Desarrollo Agrícola Regional.

- 1.1.5 ¿Cuáles acciones se han realizado o se están realizando para resolver estos problemas?

Acciones principales

Desde el año 1976, el país comenzó a realizar diferentes acciones que muestran una tendencia a redefinir el modelo de crecimiento agropecuario planteado hasta el momento.

- a. En mayo de 1976 se firma un Convenio entre el Ministerio de Agricultura y Pesca y el IICA, con financiamiento del Fondo Simón Bolívar, tendiente a incrementar la producción de alimentos mediante el logro de una mayor productividad en el uso de los recursos. Los objetivos específicos se refieren a la elaboración de una regionalización agropecuaria del país y un Programa de Desarrollo Agrícola Regional para un área a seleccionar. Posteriormente, se eligió la Región Noreste, formada por los departamentos de Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo.
- b. La SEPLACODI ha tomado decisiones encaminadas a coordinar esfuerzos de los diferentes organismos públicos, tendientes al Desarrollo Regional.
- c. Por decreto del Poder Ejecutivo de junio de 1978, se declaró de "interés nacional el desarrollo de los recursos renovables de la Zona Tacuarembó-Rivera", otorgándole carácter prioritario a las inversiones que en infraestructura básica, física y social requiera dicho desarrollo. Se creó por este Decreto una Comisión

Especial, de integración interministerial con los cometidos de "inventariar y ordenar la información existente y proponer al Poder Ejecutivo la integración de un Grupo de Trabajo Permanente, a fines de planificar el desarrollo de la Región por etapas".

- d. Como resultado del informe elaborado por la Comisión Especial, se creó por Decreto de Julio de 1979 el "Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo del Area Tacuarembó-Rivera", con el cometido de elevar un informe sobre la planificación del desarrollo de dicha región.
- e. El Ministerio de Agricultura y Pesca designó en Agosto de 1980, a los Servicios Agronómicos Regionales de Tacuarembó, como la Oficina Ministerial encargada de realizar la coordinación a nivel regional de los avances necesarios para la futura implementación del Proyecto Agrícola-Integrado.

Las acciones expuestas anteriormente, demuestran claramente que el País ha realizado importantes esfuerzos encaminados al desarrollo agrícola regional.

- 1.1.6 ¿Existe o no existe explícitamente planteado, un ordenamiento de las acciones de las instituciones nacionales, el forma tal que se acerquen a una definición convencional de lo que puede ser interpretado como proyecto nacional?

Se acordó un Convenio entre el Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, apoyado por el Fondo Simón Bolívar (FSB), en mayo de 1976.

En el marco de dicho Convenio se elaboró una Regionalización Agropecuaria del país y se seleccionó un área geográfica: la Región Noreste del Uruguay, donde se realizaría el esfuerzo de construir una propuesta de desarrollo a nivel regional. Luego de pormenorizados estudios de diagnósticos Socio-Económicos, se elaboraron los Sub-Proyectos de Producción y Apoyo y los instrumentos respectivos, todo lo cual conforma lo que se ha denominado Proyecto Agrícola-Integrado para la Región Noreste.

El Proyecto Agrícola-Integrado constituye el instrumento del Programa de Desarrollo Agrícola Regional para el Noreste del país y, en consecuencia, a junio de 1981 el Gobierno de Uruguay ha decidido ejecutar dicha propuesta de desarrollo.

## 1.2 Análisis de las Instituciones Nacionales

1.2.1 ¿Cuáles son las instituciones nacionales responsables de las acciones relacionadas con la solución de los problemas del país?

a. Ministerio de Agricultura y Pesca

-Dirección General de Investigaciones Agropecuarias.

-Dirección de Economía Agraria: Oficina de Programación y

Política Agropecuaria y Dirección de Investigaciones económicas Agropecuarias.

-Dirección de Recursos Naturales Renovables

-Dirección de Servicios Agronómicos

-Dirección de Servicios Veterinarios

-Dirección de Desarrollo Agropecuario.

b. Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó-Rivera

c. Intendencias Municipales

d. Banco de la República Oriental del Uruguay.

e. Banco de Seguros del Estado

f. Ministerio de Educación y Cultura

1.2.2 ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno y cómo las llevan a cabo?

a. El Ministerio de Agricultura y Pesca, a través de sus diferentes direcciones y servicios, es el responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos agropecuarios a nivel nacional y regional.

- b. El Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó-Rivera ha surgido como respuesta a la necesidad de coordinar a los distintos Ministerios e instituciones públicas, a fin de concentrar la acción oficial en el desarrollo de la Región determinada. Está integrado por representantes de la Secretaría de Planificación, Coordinación y Difusión (SEPLACODI), que lo preside y los Ministerios de Economía y Finanzas, Defensa Nacional, Educación y Cultura, Transporte y Obras Públicas, Industria y Energía Agricultura y Pesca e Interior. Posee una Secretaría Ejecutiva formada por funcionarios de alto nivel jerárquico, delegados de SEPLACODI, del Ministerio de Agricultura y Pesca, del Ministerio de Defensa y del Ministerio de Industria y Energía, y una Secretaría Técnica ejercida actualmente por un funcionario de jerarquía de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Pesca.
- c. Las Intendencias Municipales son los organismos del Poder Ejecutivo ubicados en la región y que implican una descentralización parcial del Poder Estatal. Les compete atribuciones en materia de higiene y alimentación, edificación, caminería (exceptuando rutas nacionales, transporte dentro del Departamento, etc.). En el caso específico de la Intendencia Municipal de Tacuarembó, ha desarrollado funciones relativas a la promoción del crecimiento del sector agropecuario del Departamento, creando a esos efectos un Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria.
- d. La principal entidad bancaria que presta asistencia financiera al Sector Agropecuario, en especial a la actividad agrícola, es el Banco de la República Oriental del Uruguay, entidad estatal que tendría una activa participación en la implementación del Proyecto Agrícola-Integrado.



- e. El Banco de Seguros del Estado, por disposición de su Ley orgánica y al amparo del decreto del 30 de agosto de 1926, hace efectivo -entre otros- el monopolio de los seguros contra todos los riesgos de la agricultura.
- f. El Ministerio de Educación y Cultura realiza un importante aporte para el desarrollo agrícola a través de la Facultad de Agronomía en formación de profesionales, investigación y transferencias de tecnología y la Universidad del Trabajo, en capacitación a nivel medio rural.

1.2.3 Descripción de las instituciones nacionales vinculadas al proyecto IICA en términos de:

- liderazgo
- doctrina
- programa
- recursos
- estructura
- productos

No existe información al respecto en la Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas

1.2.4 ¿Dónde están los puntos débiles o limitaciones de cada una de las instituciones?

No se encontró información sobre las limitaciones institucionales de cada institución, sin embargo al llegar a la etapa de implementación del Proyecto Agrícola-Integrado para la Región Noreste, se comprueba la necesidad de una metodología definida para la implementación de proyectos de desarrollo regional y que los organismos nacionales requerirán una mayor especialización y coordinación para la ejecución de proyectos de esta índole.

En definitiva, el problema institucional que intenta resolver el IICA es el de apoyar la primera experiencia de implementación y ejecución de un Proyecto de Desarrollo Agrícola Regional, así como lograr la consolidación del proceso de planificación regional.

1.2.5 ¿A cuáles instituciones se les dió prioridad y por qué?

Se fortalecerá al Ministerio de Agricultura y Pesca en sus relaciones institucionales con todas aquellas dependencias gubernamentales vinculadas a la ejecución de los Sub-Proyectos de Producción y Apoyo que conforman el Proyecto Agrícola-Integrado, en especial con las Intendencias Municipales.

Se apoyará también al Ministerio de Agricultura y Pesca en las funciones de coordinación con el Grupo de Trabajo Permanente para el desarrollo del Area, porque es el responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos agropecuarios a nivel nacional y regional.

1.2.6 ¿Qué acciones contribuirán a disminuir las limitaciones claves de las instituciones para solucionar los problemas nacionales?

Acciones de apoyo al Ministerio de Agricultura y Pesca en:

- la coordinación y organización institucional para la ejecución del proyecto:

Consiste en el establecimiento de la organización institucional prevista en el Proyecto, determinación de funciones de las diferentes unidades e identificación de los campos de acción. Apoyo al Ministerio de Agricultura y Pesca en la coordinación con otras instituciones para la implementación y ejecución de los Sub-Proyectos y en la organización del sistema de generación y transferencia de tecnología apoyado en las unidades experimentales y demostrativas de producción.

- la operación y elaboración de los instrumentos necesarios para la ejecución del proyecto.

### 1.3 Los objetivos y metas del Proyecto del IICA

#### 1.3.1 Los objetivos y metas del proyecto reconocen la naturaleza y la magnitud de los problemas institucionales por resolver?

##### Objetivo General

Apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca en la implementación y ejecución del Proyecto Agrícola-Integrado para la Región Noreste del Uruguay.

##### Objetivos específicos

###### En el campo de implementación:

- a. Apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca en las acciones necesarias para la operacionalidad del financiamiento del Proyecto Agrícola-Integrado en la Región Noreste.
- b. Apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca en la implementación de los instrumentos necesarios para la ejecución del Proyecto y en la elaboración del sistema de supervisión, seguimiento y evaluación a nivel general y predial del Proyecto.
- c. Capacitar al personal técnico nacional en las acciones referentes a la implementación del Proyecto.

###### En el campo de la ejecución del Proyecto:

- a. Colaborar con el Ministerio de Agricultura y Pesca en el funcionamiento de la estructura institucional definida para la ejecución del Proyecto.

- b. Colaborar con el Ministerio de Agricultura y Pesca en la aplicación de los instrumentos diseñados.
- c. Apoyar al Ministerio de Agricultura y Pesca en la operabilidad del sistema de seguimiento y evaluación.
- d. Colaborar con el Ministerio de Agricultura y Pesca en la aplicación de los sistemas de generación y transferencia de tecnología aplicada al Proyecto.

Consiste en la operación de los instrumentos contemplados en el Proyecto Agrícola-Integrado: Crédito Integral a la Empresa, Asistencia Técnica, Capacitación, Fortalecimiento de Organización de Productores, Seguro Agrícola y diseño y prueba de un Sistema de Supervisión, Seguimiento y Evaluación a nivel global y predial, del esquema para la presentación de los Proyectos Prediales y de un Sistema de Registro de los resultados globales y prediales.

- los ajustes del proyecto para la obtención de financiamiento

La fuente financiera sea nacional o internacional requerirá ajustes o aclaraciones referentes al Proyecto. Esta acción se orienta a atender estas solicitudes para hacer viable el financiamiento.

- la elaboración del "resumen Operativo General" para ejecutar el Proyecto.

Consiste en preparar la programación para la ejecución del Proyecto que le permita al coordinador nacional y a los técnicos, determinar un calendario de trabajo con especificación de las acciones a realizar, funciones de las unidades propuestas en la organización institucional y aplicación de los instrumentos previstos.

- la capacitación de personal

Consiste en capacitar al Personal del MAP en: Administración Rural Elaboración y Evaluación de Proyectos Prediales, Gerencia de Asociaciones de Productores.

Los objetivos específicos se encuentran estrechamente relacionados con el objetivo general, desglosándolo por temas y áreas de acción. Se orientan a explicitar a nivel de los campos específicos de acción, el apoyo al Ministerio de Agricultura y Pesca en lo referente a elaboración y ejecución de Proyectos, en marco de la estrategia de Desarrollo Agrícola Regional, adoptada por el país.

Mediante la consecución del objetivo general explicitado, se considera que el país estará en condiciones de superar las limitaciones para el crecimiento del sector agrícola, siempre que se cumplan las condiciones que se detallan a continuación:

- a. existencia de las condiciones de crédito previstas;
- b. disponibilidad del personal necesario, y,
- c. mantenimiento por el Gobierno de la prioridad asignada a la ejecución del Proyecto.

Definición de las Metas

- a. Haber colaborado en la obtención del financiamiento necesario para la ejecución del Proyecto.
- b. Haber diseñado y aplicado el resumen operativo gerencial para la ejecución del Proyecto.
- c. Haber apoyado al Ministerio de Agricultura y Pesca para que disponga en operación de los instrumentos contemplados en el Proyecto y otros que hayan requerido diseño específico, tales como el sistema de supervisión, seguimiento y evaluación y el sistema de registro de los resultados globales y prediales del Proyecto.

- d. Haber logrado que el Ministerio de Agricultura y Pesca ponga en operación el sistema de coordinación y organización institucional contemplado en el Proyecto y que opere el sistema de transferencia de tecnología que el Proyecto Agrícola-Integrado requiere, considerando como elemento importante la coordinación con Unidades Experimentales y Demostrativas de Producción.
- e. Capacitar por lo menos, 20 técnicos en Administración Rural, para poder supervisar los proyectos prediales y asesorar a los pequeños productores; 5 en gerencia de organizaciones de productores y personal del Ministerio de Agricultura y Pesca que actúe de contraparte.

1.3.2 Los objetivos y metas del proyecto ¿se encuentran enmarcados en los programas correspondientes identificados dentro de la línea de acción del Instituto?

Se encuentran enmarcados dentro de la Línea V "Desarrollo Rural Regional" Programa B. "Ejecución de las políticas de desarrollo rural regional" Y de la lectura de los objetivos del programa puede verificarse que los objetivos y metas del proyecto están enmarcados en la línea y en el programa correspondiente.

1.3.3 Los objetivos y metas del proyecto ¿identifican claramente a las instituciones que se están apoyando?

Los objetivos y metas identifican claramente al Ministerio de Agricultura y Pesca que es la institución que está siendo apoyada.

1.3.4 ¿Se plantean los objetivos y metas en términos tales que permitan llegar a una cuantificación de sus logros?

Sí están definidos en términos de alcanzar logros cuantificables.

#### 1.4 El plan de trabajo del proyecto como parte de una estrategia

##### 1.4.1 La estrategia del proyecto ¿es compatible con la estrategia general que ha definido el IICA para su programa de cooperación técnica?

La estrategia para el logro de las metas se basará en el apoyo técnico mediante la afectación de especialistas a tiempo completo, el adiestramiento en servicio y la contratación de consultores en temas específicos.

En este sentido, se considera necesaria para la ejecución del Proyecto Agrícola-Integrado, la instalación de una oficina del Convenio en Tacuarembó. Se mantendría un apoyo técnico en Montevideo, encargado de realizar funciones de coordinación institucional necesarias para la ejecución del Proyecto Agrícola-Integrado.

El IICA asignará dos técnicos, para apoyar al personal de contraparte asignado por el Ministerio de Agricultura y Pesca.

De acuerdo con las posibilidades, el IICA colaborará con el Proyecto a través de su personal técnico con sede en Uruguay y otros países del área.

De acuerdo con el Convenio, éste tendrá vigencia a diciembre de 1982, renovable hasta 1983, luego de haber realizado una evaluación conjunta del Proyecto en Octubre de 1982, mediante la cual se realizaría la revisión y ajuste del mismo.

##### 1.4.2 Acción más sobresaliente del proyecto en el pasado.

Las acciones más sobresalientes son:

- Elaboración de un anteproyecto de Ley sobre Cooperativas Agropecuarias.
- Elaboración del Sub-Programa de Desarrollo Citrícola perteneciente al "Area de los Alrededores de Tacuarembó.

- Elaboración y publicación del Documento final sobre el Proyecto Agrícola Integrado, que consta de once tomos donde se especifican los sub-proyectos de producción y apoyo que lo conforman.
- Actualización de los sub-proyectos Agrícola-Ganadero y Ganadero-Agrícola, a precios económicos y de mercado a junio de 1981.
- Evaluación económica 1980-1981 de la Propuesta Agrícola-Ganadera que se encuentra implementándose en "Baños de Medina".
- Apertura de la Oficina del Convenio MAP-IICA en Tacuarembó.
- Elaboración de ajustes a la propuesta institucional del PAI, en discusión con las autoridades del MAP.

1.4.3 ¿Cuáles actividades fueron programadas para el último año?

Actividades del segundo semestre 1981.

1. Código V.XSU.211

Título: Apoyo al MAP en la elaboración del Resumen Operativo Gerencial para ejecutar el proyecto.

Descripción:

La actividad consiste en preparar la programación para la ejecución del proyecto que le permita al coordinador nacional y a los técnicos determinar un calendario de trabajo con especificación de las acciones a realizar, de funciones de las unidades propuestas en la organización institucional y aplicación de los instrumentos previstos. Se relaciona con la meta "b" del proyecto.

Se trata de aplicar en lo posible la metodología del Resumen Operativo Gerencial preparado por el programa de Manejo de Proyectos del IICA.



2. Código V.XSU.212

Título: Apoyo al MAP en los ajustes del proyecto para obtención de financiamiento.

Descripción:

Se considera que la fuente de financiamiento sea nacional o internacional, requerirá ajustes o aclaraciones al proyecto, esta actividad trata de atender estas solicitudes para hacer viable el financiamiento. Se relaciona con la meta "a"

3. Código V.XSU.213

Título: Colaboración al MAP en la operación y elaboración de instrumentos para ejecución del Proyecto.

Descripción:

Apoyar al MAP para la operación de los instrumentos contemplados en el proyecto Agrícola Integrado: crédito integral a la empresa, asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento de Organización de los productores, Seguro Agrícola y el diseño y prueba de un sistema de supervisión, seguimiento y evaluación a nivel global y predial, del esquema para la presentación de los proyectos prediales y de un sistema de registro de los resultados globales y prediales.

Tiene relación con la meta "c" del proyecto, se trata de una actividad que continuará al año 1982.

4. Código V.XSU.214

Título Apoyo al MAP en la Coordinación y Organización institucional para la ejecución del proyecto.

Descripción:

Apoyar al MAP en establecer la organización Institucional prevista en el proyecto, determinación de funciones de las diferentes

unidades, e identificación de los campos de acción. Apoyar al MAP en la coordinación, con otras instituciones para la implementación y ejecución de los Sub-Proyectos y el Sistema de generación y transferencia de tecnología apoyada en las Unidades experimentales y demostrativas de producción. Esta actividad tiene relación con la meta "d" del Proyecto. Continuará en el año 1982.

5. Código V.XSU.215

Título: Colaboración en la planificación regional de la Región Sur.

Descripción:

Esta actividad consiste en repetir la experiencia de planificación del desarrollo agropecuario a nivel regional para consolidar la capacidad institucional del MAP y capacitar personal. Se tiene previsto efectuarla en la Región Sur y consiste de las siguientes subactividades: Diseño y elaboración del diagnóstico, delimitación de subregiones, identificación de los subproyectos, elaboración de los subproyectos, diseño de los instrumentos, propuesta de financiamiento del proyecto. Esta actividad es permanente y deberá continuar en 1982.

6. Código V.XSU.216

Título: Capacitación de Personal

Descripción:

Se trata de capacitar el personal del MAP y de otros organismos vinculados al proyecto en las siguientes áreas: administración rural, elaboración y evaluación de proyectos prediales, gerencia de asociaciones de productores. Progresivamente se irá capacitando en servicio al personal de contraparte asignado por el MAP para la elaboración del Plan de la Región Sur y a los

becarios en elaboración de proyectos de desarrollo regional y para la región Noreste en ejecución de proyectos. Tiene relación con la meta "e".

Actividades para el año 1982.

1. Código V.XSU.211

Título: Apoyo al MAP en los ajustes del PAI

Descripción:

La implementación del PAI ha dado lugar y determinará en el futuro, una serie de ajustes tanto en los sub-proyectos como en los instrumentos en él implícitos, en especial, en lo referente al sub-proyecto de arroz y al de fortalecimiento de organización de Pequeños y Medianos Productores.

2. Código: V.XSU.212

Título: Apoyo al MAP en la Coordinación y organización institucional para la ejecución del proyecto y adiestramiento de personal.

Descripción:

Consiste en el apoyo a la organización institucional prevista en el PAI para su implementación. Apoyo a la Unidad de Coordinación Nacional, Regional y a la Unidad Asesora para el caso específico de la evaluación y aprobación de los proyectos prediales. Se apoyará la capacitación del personal del MAP y otros organismos vinculados en las siguientes áreas preferenciales: Administración Rural, Comunicación, elaboración y evaluación de Proyectos Prediales.

3. Código: V.XSU.213

Título: Colaboración al MAP en la Operación de los instrumentos del PAI.

Descripción:

Significa la colaboración con el MAP en la operación de los instrumentos implícitos en el PAI, crédito integral, asistencia técnica, capacitación, seguro y comunicación. Así como el apoyo a la coordinación institucional que implica la ejecución de los mismos: Banco de la República, Banco de Seguros, Universidad de la República, Asociaciones de Productores.

4. Código: V.XSU.214

Título: Apoyo al PAI en la implementación de las Unidades Demostrativas.

Descripción:

Consiste en el apoyo a la Coordinación del PAI en la puesta en marcha e implementación de las Unidades Demostrativas y los Predios Pilotos propuestos en el cronograma del PAI y en el esquema de transferencia tecnológica implícito en el mismo. Apoyo a las Intendencias Municipales en sus programas de asistencia técnico-financiera en sus zonas de influencia.

1.4.4 ¿Cuándo se llevarían a cabo esas actividades?

2° Semestres 1981

<u>Actividad</u>	<u>Inicio</u>	<u>Terminación</u>
V.XSU.211	Julio 1981	Setiembre 1981
V.XSU.212	Julio 1981	Diciembre 1981
V.XSU.213	Julio 1981	Diciembre 1981
V.XSU.214	Julio 1981	Diciembre 1981
V.XSU.215	Julio 1981	Diciembre 1981
V.XSU.216	Julio 1981	Diciembre 1981

AÑO 1982 y 1981

Actividad	Inicio	Terminación
V.XSU. 211	Julio 1981	Diciembre 1982
V.XSU. 212	Julio 1981	Diciembre 1982
V.XSU. 213	Julio 1981	Diciembre 1982
V.XSU. 214	Enero 1982	Diciembre 1982

1.4.5 Qué asignación de recursos se programó para las distintas actividades?

Año 1981

1. Actividad : Apoyo al MAP en la elaboración del Resumen Operativo Gerencial para ejecutar el proyecto.

Se requerirá del apoyo de un consultor por un mes.

Técnicos del IICA que participan:

- a. Responsable: Coordinador del Proyecto del IICA
- b. Otros colaboradores: Consultor

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

Ministerio de Agricultura y Pesca      Personal, local, secretaría,  
Intendencia de Tacuarembó              información, recursos económicos.

2. Actividad: Apoyo al MAP en los ajustes del proyecto para obtención de financiamiento.

Técnicos del IICA que participan:

- a. Responsable: Coordinador del proyecto
- b. Otros colaboradores: 1 Becario por tres meses.

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP) Personal, local apoyo secre-  
Entidad Financiera taría, información, recur-  
sos económicos.

3. Actividad: Colaboración al MAP en la operación y elaboración de instrumentos para ejecución del proyecto.

Técnicos del IICA que participan:

- a. Responsable: Coordinadores del Proyecto del IICA
- b. Otros colaboradores: Técnico nacional en Tacuarembó. Becario

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP) Personal, local y apoyo  
Intendencias municipales secretariales e información

4. Actividad: Apoyo al MAP en la Coordinación y organización institucional para la ejecución del proyecto.

Técnicos del IICA que participan:

- a. Responsable: Coordinador del Proyecto
- b. Otros colaboradores: Técnicos Nacionales y becarios

Entidades colaboradores y tipo de colaboración:

Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP) Personal, local, secreta-  
Entidades financieras; ría, información, recursos  
Intendencias Municipales económicos  
Grupo Permanente de Trabajo Tacuarembó-Rivero

5. Actividad: Colaboración en la planificación regional de la Región Sur.

Técnicos del IICA que participan:

a. Responsable: Coordinador del Proyecto

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP)	Información, personal,
Entidad financiera	local, secretaría, recur-
Intendencias Municipales	sos económicos

6. Actividad: Capacitación de Personal

Técnicos del IICA que participan:

a. Responsable: Coordinador del Proyecto.

b. Otros colaboradores: Técnico Nacional y becarios.

Leonardo Mestre, Especialista en Administración Rural.

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP)	Participantes, información
Intendencias	secretaría, local, recur-
Agencias Financieras	sos económicos

Año 1982

1. Actividad: Apoyo al MAP en los ajustes del PAI

Técnicos del IICA que participan:

a. Responsable: Coordinador del Proyecto /Becario

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

MAP	Personal, apoyo de secretaría, informa-
Intendencias Municipales	ción, recursos económicos
Grupo de Trabajo Permanente	
Tacuarembó-Rivera	

2. Actividad: Apoyo al MAP en la Coordinación y organización institucional para la ejecución del proyecto y adiestramiento de personal.

Técnicos del IICA que participan:

a. Responsable: Coordinador del Proyecto /Becarios, Consultores.

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

MAP Personal, local, secretaría, información  
Intendencias Municipales Recursos económicos  
Grupo de Trabajo Permanente  
Tacuarembó-Rivera.

3. Actividad: Colaboración al MAP en la operación de los instrumentos del PAI-

Técnicos del IICA que participan:

a. Responsable: Coordinador del Proyecto IICA/Becarios

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

MAP Personal, local y apoyo secretaría e  
información

4. Actividad: Apoyo al PAI en la implementación de las Unidades Demostrativas

Técnicos del IICA que participan:

a. Responsable: Coordinador IICA/Especialista en Investigación Agrícola/Becarios

Entidades colaboradoras y tipo de colaboración:

MAP Personal, local, secretaría, informa-  
Entidades financieras ción, reuniones económicas  
Intendencias Municipales  
Grupo de Trabajo Permanente Tacuarembó-Rivera



En el cuadro 1 se detallan los costos del Proyecto para los años 1981 y 1982, indicando también la fuente de financiamiento, esto es las contribuciones del Ministerio de Agricultura y Pesca y del IICA-Fondo Simón Bolívar. En el cuadro 2 se indica una estimación de los costos imputados de la contribución del Ministerio en personal de contrapartida y servicios generales.

Cuadro 1

Costos globales por fuente y por año  
(en dólares)

Objeto del Gasto	1981 1/		1982 3/	Totales 1981-1982	
	IICA/FSB	Gobierno 2/	IICA/FSB	IICA/FSB	Gobierno
<u>Costos del Personal</u>	<u>12.500</u>	<u>12.000</u>	<u>45.000</u>	<u>57.500</u>	<u>12.000</u>
- Profesional Internacional Especialista en Manejo de Proyectos	-	-	25.000	25.000	-
- Profesional Nacional	10.000	10.000	20.000	30.000	10.000
Secretaría	2.500	2.000	-	2.500	2.000
<u>Costos de Operación</u>	<u>4.500</u>	<u>24.000</u>	<u>32.000</u>	<u>36.500</u>	<u>24.000</u>
- Viajes Oficiales	1.000	4.000	8.000	9.000	4.000
- Edición de Publicaciones	-	3.000	2.000	2.000	3.000
- Becas	3.000	8.000	15.000	18.000	8.000
- Consultores	-	8.000	4.000	4.000	8.000
- Materiales y Útiles	200	1.000	2.000	2.200	1.000
- Otros servicios	300	2.000	1.000	1.300	2.000
<u>Servicios Generales</u>	<u>1.200</u>	<u>6.000</u>	<u>3.000</u>	<u>4.200</u>	<u>6.000</u>
<b>Totales</b>	<b>18.200</b>	<b>42.000</b>	<b>80.000</b>	<b>98.200</b>	<b>60.000</b> 4/

1/ De Julio a Diciembre

2/ Aportes del Gobierno que entrega al IICA para su manejo en este Proyecto

3/ El aporte del Gobierno para el IICA para este año será de US\$ 12.000

4/ Incluye el aporte del Gobierno de US\$ 12.000 para 1982

Cuadro 2

Costos imputados de la contraparte nacional  
(en dólares)

Objeto del Gasto	Por mes	Por año	
		1981	1982
<u>Tacuarembó</u>			
1 Coordinador	1.000	6.500	13.000
2 Técnicos	800	10.400	20.800
2 Secretarías	500	6.500	13.000
		<u>23.400</u>	<u>46.800</u>
<u>Montevideo</u>			
1 Coordinador General	1.000	6.500	13.000
1 Coordinador Adjunto	800	10.400	20.800
2 Secretarías	500	6.500	13.000
1 Chofer	400	2.600	5.200
		<u>26.000</u>	<u>52.000</u>
<u>Sub-totales Personal</u>		<u>49.400</u>	<u>98.800</u>
<u>Otros aportes</u>			
Local	400	2.400	4.800
Vehículos y transporte	600	3.600	7.200
Materiales	300	1.800	3.600
<u>Sub-total Otros</u>		<u>7.800</u>	<u>15.600</u>
<u>Total</u>		<u>57.200</u>	<u>114.400</u>

1.4.6 ¿Cuál fue el carácter técnico de las actividades? (por ejemplo la capacitación) ¿en qué área y a qué nivel?

El personal del Ministerio de Agricultura y Pesca y de otros organismos relacionados al proyecto recibirán capacitación a través de cursos de Administración Rural, Elaboración y Evaluación de Proyectos Prediales, gerencia de Asociaciones de Productores. Se capacitará en servicio el personal de contraparte asignado por el MAP para la elaboración del Plan de la Región Sur y a los becarios en la elaboración de Proyectos de Desarrollo Regional y para la Región Noreste en ejecución de Proyectos.

1.4.7 ¿Cuál fue el rol que se anticipó para la participación del personal de las instituciones nacionales en estas actividades?

El personal de las instituciones nacionales, en este caso del Ministerio de Agricultura y Pesca, son los beneficiarios directos del proyecto. Por esta razón es importante su participación en las actividades del proyecto.

1.4.8 ¿De qué modo los resultados intermedios y finales de las actividades contribuirían y apoyarían las labores de las instituciones nacionales?

Contribuirán cooperando en la realización de la primera experiencia de planificar el desarrollo de una región seleccionada del país, al fortalecer institucionalmente al MAP.

1.4.9 ¿Por qué fueron seleccionadas estas actividades para lograr los objetivos del proyecto?

Porque del cumplimiento de ellas se espera:

- Que el Proyecto Agrícola-Integrado de la Región Noreste del Uruguay se encuentre en ejecución utilizando los instrumentos diseñados y aprobados.

- Que el país disponga, en operación, de un esquema de organización y coordinación institucionales para la ejecución y elaboración de proyectos de desarrollo regional.
- Que el país disponga de personal capacitado en las áreas especificadas en las metas y requeridos para la ejecución del Proyecto.

1.4.10 Se han hecho modificaciones durante los últimos tres años en el plan de trabajo? en caso afirmativo ¿cuáles son y por qué razones? Hasta la fecha no se tiene información sobre algún cambio en el plan de trabajo.

## 1.5 Organización del Proyecto

1.5.1 ¿Quién tiene la responsabilidad general del proyecto IICA?

El Ing. José Barrios, Director, Encargado de la Oficina del IICA en Uruguay.

1.5.2 ¿Cuál es su autoridad con respecto a:

- i. modificaciones del carácter de las actividades del proyecto
- ii. emplear consultores para el proyecto
- iii. obtención y distribución de los recursos físicos

El Director del IICA en Uruguay y el Coordinador General de la Acción del País, formularán y dirigirán conjuntamente el Programa de Acción y el gasto Trimestral a efecto de aprovechar al máximo los recursos. Es responsabilidad de ellos también, seleccionar dentro de los candidatos disponibles a los especialistas y consultores del proyecto, así como a sus respectivos contrapartes.

1.5.3 ¿Quién tiene la responsabilidad de las actividades específicas del proyecto IICA?

El Ing. John Jones, que se integró al proyecto el 10 de noviembre de 1981, con el cometido de colaborar en la programación y ejecución de las actividades de cooperación técnica del IICA al proyecto.

1.5.4 ¿Cuál es la autoridad de estas personas con respecto a:

- i. carácter de las actividades del proyecto
- ii. personal de las instituciones nacionales
- iii. uso de los recursos en las instituciones del proyecto.

El posee la autoridad con respecto a las actividades, pero con respecto a los recursos el que posee la autoridad es el Director de Oficina. Con respecto al uso de los recursos de las instituciones del proyecto y el personal de éstas él no posee autoridad.

1.5.5 ¿Cuáles son los sistemas para la comunicación interna para controlar el progreso y coordinar las actividades del proyecto?

El IICA y el MAP elaborarán los informes que requieran sus respectivas instituciones; sin perjuicio de ello, el Director del IICA en Uruguay y el Coordinador General de la acción en el país, presentarán a sus autoridades superiores un Informe Trimestral conjunto de avance y uno final.

El IICA utiliza el Sistema Unico de Informes, al cual está integrado por los siguientes instrumentos de captación de datos e informes:

- a. Informe Trimestral de supervisión y seguimiento, por proyecto, por país o centro y por región.
- b. Informe de actividad, aperiódico, se presenta al finalizar la actividad.

- c. Informe de viaje, aperiódico, se presenta al término del viaje.
- d. Informe anual, por proyecto, por país o centro, por región y por Línea de Acción. Este informe sustituye en el caso de los tres primeros al informe de supervisión y seguimiento del cuarto trimestre y cubre toda la información y apreciaciones obtenidas durante el ejercicio fiscal
- e. Informe final del Proyecto, se presenta al término de la vida del proyecto.

## 1.6 Relaciones de trabajo con las instituciones nacionales

- 1.6.1 ¿Cuáles son los funcionarios en las instituciones nacionales a quiénes deben dirigirse el personal de proyecto IICA?

Se dirige al Coordinador General de la Acción del país y al personal de contraparte.

- 1.6.2 ¿Cómo se llevan a cabo estas vinculaciones y con qué frecuencia?

Por medio de reuniones semanales, en las cuales se discuten las tareas con atención a lo indicado en el Convenio firmado, de tener conocimiento del organismo nacional en lo que se refiere a la contratación de personal y administración de los recursos.

- 1.6.3 ¿Existe un acuerdo claro entre el personal del IICA y el personal de las instituciones nacionales sobre los fines de estas relaciones?

En el Convenio suscrito, ambas partes se comprometen a participar conjuntamente en la ejecución del proyecto. De manera que se aprovechen al máximo los recursos.

ANEXO 2

DOCUMENTO # 2

**ANALISIS DE LA VIGENCIA ACTUAL DE LOS OBJETIVOS  
DEL PROYECTO.**

**PROYECTO V.XSU.21 "PROYECTO DE DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL".**

**2.1. Revisión de los cambios ocurridos en la problemática nacional.**

**2.1.1. ¿Cuál es el grado de similitud entre los problemas nacionales identificados originalmente por las instituciones nacionales y la situación actual?**

Los problemas identificados originalmente por las instituciones nacionales se mantienen vigentes tanto en términos de su naturaleza como magnitud. En efecto, el país puede obtener aumentos de la producción agropecuaria únicamente por medio de incrementos en la productividad de sus recursos agroclimáticos haciendo un uso más adecuado de la potencialidad productiva de los mismos, dado que no dispone de áreas inexploradas. De acuerdo con esto, el Gobierno apoyó la realización de diversos estudios a efectos de verificar las potencialidades de las distintas regiones del país, como elemento básico para una redefinición del modelo de crecimiento agropecuario que permitiera realizar una asignación eficiente de los recursos y consecuentemente lograr un incremento en la productividad y producción del sector.

En este marco se desarrollaron las actividades del Convenio ante el Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) apoyado por el Fondo Simón Bolívar, desde mayo de 1976. Se realizó una regionalización agropecuaria del país y se seleccionó la Región Noreste del Uruguay para la formulación de la propuesta de desarrollo regional. Con esta finalidad, se realizaron diversos estudios de diagnóstico socioeconómico que permitieron la elaboración del Proyecto Agrícola Integrado (PAI) para dicha región, compuesto por varios Sub-Proyectos de Producción y Apoyo y los instrumentos respectivos. El PAI se constituyó en el instrumento prioritario para el

desarrollo agropecuario de la Región Noroeste del país y por decisión del Gobierno, se encuentra en ejecución desde junio de 1981.

La implementación del PAI constituye la primera experiencia de esta naturaleza en el país que permitirá aportar elementos que fortalecerán la propuesta de un modelo regional de crecimiento del sector agropecuario. Dada la vigencia del problema, el Gobierno ha entendido prioritario el desarrollo y continuidad de las acciones del proyecto y más precisamente del Convenio MAP-IICA (FSB). Estas acciones apuntan a la resolución de algunos factores explicitados en el proyecto que inciden en el problema, siendo prioritarios los siguientes:

- a) Definición de mecanismos institucionales especializados en la implementación de proyectos como el PAI.
- b) Definición y operación de una metodología específica para la implementación de proyectos regionales integrados.
- c) Puesta en práctica de mecanismos de coordinación institucional de las instituciones públicas y privadas involucradas.
- d) Adecuación de las fuentes de financiamiento para la ejecución del PAI.

2.1.2. ¿Se considera tan grave el problema como se apreció originalmente?

Efectivamente, el problema se considera muy importante y se entiende prioritario disponer de instrumentos que permitan lograr un crecimiento sostenido del sector agropecuario como forma de contribuir a aliviar los problemas de desempleo, distribución del ingreso y abastecimiento de alimentos tanto para uso interno como con destino a la exportación.

2.1.3. En el caso en que originalmente se contó con una clara explicitación de los objetivos de un proyecto del país, ¿qué cambios se han generado durante el período de ejecución del proyecto del IICA?

El objetivo general del proyecto del país es el crecimiento de la



producción sectorial a través de una mejor asignación de los recursos disponibles que resulte en un aumento de la eficiencia de utilización de los mismos.

Este objetivo general se establece con la implantación del modelo económico neoliberal adoptado por el Gobierno en la década del 70, que permanece vigente sin que se hayan adoptado cambios durante la ejecución del proyecto.

## 2.2. Identificación de los cambios ocurridos en los programas nacionales y en las instituciones.

### 2.2.1. ¿Qué cambios significativos han ocurrido en la política y estrategia sectorial?

La política económica vigente en la actualidad se enmarca dentro de los lineamientos y acciones del gobierno que se inician y consolidan desde 1973. En efecto, la orientación económica liberal se caracterizó por un énfasis en la acción del mercado como orientador de las decisiones de los agentes privados y como instrumento para el logro de una mayor eficiencia productiva a través de una más adecuada asignación de los recursos productivos. Se planteó de esta forma, una fuerte disminución de la intervención del Estado, limitándose principalmente a la fijación de salarios mínimos legales y fijación de tarifas públicas. La política monetaria fue considerada de gran importancia y su instrumento prioritario la política cambiaria, manteniendo un sistema de unificación de los mercados financiero y comercial y fijación oficial del tipo de cambio con devaluaciones prefijadas como forma de control de la expansión de los medios de pago. En materia de política de precios y control de inflación, el Gobierno entendió necesario intensificar el proceso de apertura de la economía como forma de incrementar la oferta de bienes y servicios que asociado al control de cambio ya indicado, contribuiría a lograr una convergencia entre la tasa de inflación interna y la tasa de devaluación pre-anunciada y la inflación internacional incorporada en los bienes que

el país exporte e importe. Asimismo, se buscó una reducción de los niveles de protección efectiva mediante un plan gradual de reducción arancelaria.

En relación al sector agropecuario y particularmente luego de las medidas adoptadas en agosto de 1978, se liberalizaron distintos aspectos de la comercialización de productos agropecuarios con el mismo objetivo de educar los precios del sector a los vigentes a nivel internacional. Así, se estableció la liberalización del precio del ganado vacuno y ovino y su comercialización, así como la instalación de plantas de fena. En materia de cereales y oleaginosos se procedió de igual forma a liberalizar sus precios y la comercialización interna y externa a excepción de trigo que continuó rigiéndose por una política de precios administrados.

A partir de 1980, el sector agropecuario evidencia problemas derivados de una coyuntura desfavorable. En efecto, existen factores externos de diversa índole vinculados a una situación internacional recesiva e internos como consecuencia de la política económica liberal adoptada por el Gobierno. En términos generales, entre los primeros se encuentran una caída significativa de los precios internacionales de los principales productos de exportación de nuestro país, junto a una recomposición de los mercados tradicionales, particularmente importante en el caso de la carne. A nivel interno, los principales factores se relacionan a la implementación de una política monetaria que ha determinado una divergencia en la tasa de cambio, afectando adversamente las relaciones de precios a nivel productivo tradicional asociado al mantenimiento de tasas de interés reales muy elevadas en relación a la variación de precios agropecuarios.

Esta situación ha determinado en la práctica, una disminución relativa en los precios de los productos frente a un aumento en los costos de producción, un descenso marcado en los niveles de rentabilidad y el mantenimiento de un gran nivel de endeudamiento del sector, que en definitiva está afectando seriamente las posibilidades de inversión, incorporación de tecnologías modernas y consecuentemente, un aumento en los

niveles de rentabilidad y de ingreso de los productores.

En atención a esta situación, en el marco de las pautas generales de política acordadas en el último Cónclave Gubernamental de noviembre de 1981, se previó la adopción de una serie de medidas con dientes a atenuar la coyuntura adversa para el sector agropecuario y lograr un mejoramiento en el ingreso de los productores. Dentro de dichas pautas generales, se otorga prioridad a la aplicación de una política general de sustitución del régimen de reintegros por un sistema de devolución de impuestos aplicable a todas las exportaciones; instalación de un sistema financiero de fomento; creación de mecanismos de financiamiento con tasas de interés que estimulan la inversión e incorporación de nuevas tecnologías; implementación de programas de conservación de los recursos naturales; adecuación del régimen tributario vigente a las características del sector; creación de infraestructura de servicios básicos en el medio rural y apoyo a las exportaciones de origen agropecuario a través de apoyo institucional.

En relación con otras pautas para la adopción de medidas políticas que abarquen los distintos subsectores, se entendió prioritario el sistema de crédito, comercialización y agroindustria e investigación y transferencia de tecnología.

A efectos de contribuir a solucionar los problemas indicados precedentemente -dado el agravamiento de la situación económica del país- a partir de noviembre de 1982, el Gobierno entendió necesario adoptar algunas medidas sin que éstas implicaran un cambio sustancial del modelo económico neoliberal en vigencia. En este sentido, se resolvió modificar la política cambiaria, sustituyendo al control administrativo de la casa de cambio por un sistema alternativo más flexible, consistente en una flotación con intervención sustancial del Banco Central, o bien de fijación del tipo de cambio con minidevaluaciones aperiódicas, sujeto a decisión oficial, según lo determinen las circunstancias de la balanza de pagos.

Por otro lado, el Banco Central ha decidido intervenir fuertemente en el control de la oferta monetaria a través de diversos instrumentos de carácter prioritario (encajes mínimos legales, colocación directa

de valores del tesoro, etc.). Asimismo, se ha fijado una detracción del 15 por ciento sobre el valor FOB de las exportaciones de los principales productos tradicionales pecuarios y se estableció un régimen de devolución de impuestos indirectos a los bienes exportados.

El nuevo programa económico de Gobierno, que luego de las modificaciones adoptadas en noviembre 1982 implican una fuerte disciplina fiscal y monetaria, procura los siguientes objetivos básicos:

- a) el establecimiento de una situación de balanza de pagos sostenible a mediano plazo;
- b) la reanudación del crecimiento en la producción y por lo tanto en el empleo;
- c) el retorno a la estabilidad de precios, una vez que se hayan producido los ajustes que son el resultado de la reciente flotación del peso.

Todos los cambios descritos en materia de política y estrategia sectorial permiten concluir que los mismos son el resultado de variaciones en el uso de los instrumentos comprendidos en el modelo económico adoptado, sin que ello represente una variación sustancial del mismo. En este marco, la definición del problema país mantiene su vigencia.

#### 2.2.2. Cambios en las responsabilidades institucionales.

Corresponde mencionar que no se dispone de una decisión oficial que especifique cambios en materia de responsabilidades institucionales. No obstante, se entiende que las prioridades que se establecen a nivel de organismos, en relación con la ejecución de programas, se definen implícitamente en función de los lineamientos de política que surgieron del último Cónclave Gubernamental y las medidas adoptadas recientemente. En este sentido, considerando la naturaleza y objetivos del proyecto, las decisiones de política adoptadas por el Gobierno implica de un modo general, una ratificación de la importancia de las instituciones vinculadas al proyecto.

### 2.2.3. Creación de nuevas instituciones.

No se han creado nuevas instituciones relacionadas al sector y al proyecto en particular.

### 2.2.4. Cambios en las políticas o prioridades claves de las instituciones participantes del Proyecto IICA (doctrina).

De acuerdo con las pautas generales ya descritas, se ha mantenido la prioridad asignada por el Gobierno al Ministerio de Agricultura y Pesca a través de las Direcciones de Programas involucrados y al Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo del Area Tacuarembó-Rivera, las Intendencias Municipales de ambos departamentos y el Banco de la República Oriental del Uruguay, en lo referente a las acciones de interés común dentro del Proyecto.

### 2.2.5. Cambios significativos en las estructuras institucionales (organización).

No se han realizado cambios significativos en la organización de las instituciones que desarrollan su actividad en el área. En este sentido, las acciones del Proyecto han estado dirigidas fundamentalmente al fortalecimiento de las mismas, en función de la organización existente.

## 2.3. Identificación de los cambios en los recursos disponibles para las instituciones nacionales.

### 2.3.1. ¿Son equivalentes los recursos actualmente disponibles para las instituciones nacionales y los que se anticiparon originalmente?

En general, las instituciones nacionales que participan en actividades vinculadas a la implementación del Proyecto de Desarrollo Agrícola Regional cuentan con menos recursos disponibles en relación con el ejercicio anterior. Ello se debe a que la decisión oficial en materia de recursos principalmente financieros, es de mantener los mismos a los niveles vigentes en el ejercicio anterior en términos absolutos, lo cual

implica una reducción efectiva de los recursos disponibles en términos reales. No obstante, en general los recursos efectivamente otorgados se corresponden con los montos aprobados oportunamente en el programa oficial de inversiones y gastos.

En relación con las necesidades presupuestarias del presente año, aún no se cuenta con una definición oficial sobre la asignación presupuestaria definitiva por programa.

### 2.3.2. ¿En qué consiste la diferencia?

Tal como se indicó, se prevé una disminución efectiva en términos reales de los recursos financieros disponibles. No obstante, y en relación al presente ejercicio, el Convenio MAP-IICA (FSB) en particular, contará con unos 38.5 mil dólares como aporte nacional, que superan los 12 mil dólares asignados para el ejercicio 1982.

### 2.3.3. ¿Cuáles fueron las posibles causas por las que se produjo este cambio en la asignación de recursos?

Corresponde precisar que la reducción presupuestaria efectiva tiene carácter general y aunque en la práctica implica un cambio en la asignación de recursos entre programas, ello no responde -para el caso específico del Proyecto- a un cambio en las prioridades asignadas a los mismos.

La principal causa de la reducción real de los recursos se debe a la decisión del Gobierno de implementar una estricta disciplina fiscal, y consecuentemente controlar los gastos a nivel de los ingresos corrientes proyectados.

### 2.3.4. ¿Cómo se ajustarán las instituciones nacionales a la nueva situación?

En el marco de la reducción presupuestaria prevista, las instituciones nacionales deberán atender con mayor énfasis aquellas actividades relacionadas más directamente con los lineamientos del Gobierno para el sector (véase ítem 2.2.1.). En particular, las instituciones vinculadas al Convenio MAP-IICA (FSB) y al desarrollo del área de Tacuarembó-Rivera, deberán concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades directamente

vinculadas a la disponibilidad de asistencia crediticia, conservación de recursos naturales, comercialización y agroindustrias y generación y transferencia de tecnologías, para mejorar la productividad y competitividad de la producción.

De un modo más general, las instituciones deberán utilizar eficientemente los recursos en actividades que contribuyan a una mejor asignación de los recursos del sector para lograr un crecimiento sostenido de la producción.

#### 2.4. Actualización del análisis institucional.

##### 2.4.1. ¿Mantienen sus status de prioridad las instituciones originalmente identificadas?

Se mantiene la prioridad de las instituciones originalmente identificadas en el proyecto. En este sentido y de acuerdo a la propuesta contenida en el mismo, se está fortaleciendo al MAP en las funciones de coordinación institucional con los distintos organismos a nivel central y regional involucrados en la implementación de los subproyectos de producción y apoyo, e instrumentos que componen el PAI. En particular, la implementación del proyecto ha determinado un apoyo prioritario del Convenio MAP-IICA (FSB) al MAP en sus relaciones con el Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo del Área Tacuarembó-Rivera, las Intendencias Municipales de ambos departamentos y el Banco de la República.

##### 2.4.2. ¿Se han identificado nuevas instituciones dentro de aquellas que se considera importante brindarles cooperación?

La identificación realizada en el proyecto de los organismos responsables de la ejecución de las acciones a nivel de la Región Noreste, permanece vigente en el entendido de que la misma comprende las más importantes en términos de las prioridades definidas, para el sector y no se han creado nuevas instituciones relacionadas al área. En este sentido se sigue considerando prioritario a nivel del proyecto, el fortalecimiento institucional al MAP a través de la operación de los instrumentos contenidos en el PAI.

2.4.3. ¿Se estima que las limitaciones originalmente identificadas en las instituciones prioritarias siguen siendo las mismas? Si no es así, ¿por qué no?.

El Ministerio de Agricultura y Pesca es el responsable de la coordinación de la ejecución del Proyecto Agrícola Integrado que se asocia a las actividades desarrolladas por el Grupo de Trabajo para el Desarrollo del Área Tacuarembó-Rivera. En esta perspectiva, la propuesta contenida en el PAI implica cierta organización de las instituciones involucradas para atender los requerimientos derivados de la primer experiencia de desarrollo regional a nivel de dicho Ministerio. Dado que las instituciones no disponían de mecanismos de coordinación institucional ni metodologías definidas para la implementación de proyectos regionales, se entendió necesario apoyar a dicho Ministerio, tanto a nivel central como regional, para consolidar esta primera experiencia en los términos indicados.

En definitiva, el objetivo básico en materia de organización institucional es el de facilitar la implementación de los instrumentos contenidos en el PAI a través de una estrategia de consolidación de una adecuada coordinación institucional, sin la creación de nuevas oficinas o duplicación de servicios.

En el marco de la naturaleza e importancia del PAI, se entiende que se han logrado avances significativos en el área de coordinación institucional, aunque sin lograr en forma íntegra las metas establecidas en esta área de acción. En este sentido, se reconoce la necesidad de continuar el apoyo al MAP a efectos de consolidar la organización institucional, tal como fue propuesta.

2.4.4. ¿Se han superado los problemas originalmente identificados o han surgido nuevos problemas de mayor importancia?

No se han identificado problemas de mayor importancia que impidan la consecución de los objetivos planteados en el Proyecto.



**2.4.5. ¿Cuál sería el impacto sobre el problema nacional si las nuevas limitaciones institucionales identificadas fueran superadas?**

Tal como fue indicado, se entiende que no existen limitaciones institucionales diferentes a las descritas en el ítem 2.4.3. No obstante, corresponde señalar que en la medida en que por la acción del proyecto se avance en la consolidación de una experiencia institucional del carácter de la propuesta en el PAI, el MAP dispondrá de una organización con estructura y procedimientos probados que le permitirán encarar otras experiencias de planificación regional. Consecuentemente, con ello el MAP habrá logrado disponer de un esquema alternativo para propuestas similares de desarrollo regional en otras áreas del país.

**2.5. Identificación de las diferencias de opinión entre el Personal del Proyecto IICA y el Personal Nacional.**

**2.5.1. ¿Son receptivas al proyecto de cooperación técnica aquellas instituciones que fueron identificadas como prioritarias para la acción del IICA?**

En el marco del proyecto se ha establecido una cooperación técnica al MAP destinada a fortalecer la coordinación institucional con organismos nacionales vinculados a la ejecución de los subproyectos de producción y apoyo e instrumentos que integran el PAI.

Es importante destacar la gran receptividad general demostrada a través del apoyo en la ejecución de las actividades que integran el Convenio MAP-IICA (FSB), tanto a nivel central por parte de las autoridades del MAP, como a nivel regional por parte de los servicios directamente vinculados al desarrollo de las actividades en el Área de Tacuarembó-Rivera. Asimismo, existe gran receptividad en los demás organismos que también participan a nivel regional, tanto públicos como privados.

Esta receptividad de las instituciones se ha manifestado de diversas formas, principalmente promoviendo decisiones de política que

la ejecución de diversas actividades del Convenio y a través del apoyo de recursos financieros y de personal técnico, tanto a nivel central como regional.

En este marco, las acciones fueron diseñadas y desarrolladas en un ámbito de mutuo acuerdo a nivel del personal participante, existiendo en general, una actitud constructiva para la identificación, análisis y ejecución de diversas actividades. Corresponde señalar que la presencia del Convenio MAP-IICA (FSB) a través de la sede del mismo en la ciudad de Tacuarembó, contribuye significativamente a facilitar las relaciones interinstitucionales, constituyendo un centro de integración y comunicación del personal vinculado al proyecto, resultando en un estímulo permanente a la generación de actividades en el área, tal como fue mencionado.

De esta manera, el intercambio técnico y la coordinación institucional han resultado fortalecidos, tanto a nivel central como regional.

#### 2.5.2. ¿Perciben estas instituciones sus limitaciones de igual forma que lo hace el personal del IICA?

La implementación de los sub-proyectos e instrumentos que integran la primer propuesta de desarrollo regional con que cuenta el MAP, ha determinado la necesidad de disponer de métodos y procedimientos ajustados a dicha necesidad, así como de adecuados mecanismos de coordinación institucional de los organismos intervinientes. Ello evidentemente no puede ser el resultado de la iniciativa y acción de una o varias instituciones, sino de una estrategia global definida a nivel central y regional. Esta necesidad ha sido considerada y definida en el diseño del Proyecto IICA y a pesar de los avances logrados en este sentido, aún se reconocen dichas limitaciones a nivel de las principales instituciones que han participado en la ejecución de las actividades en el presente año. No obstante, se debe señalar que la percepción de estas limitaciones se mantiene en un plano general y no se ha realizado un análisis detallado a nivel de cada institución en particular.

2.5.3. ¿Consideran las instituciones nacionales que el problema nacional quedó bien definido y claro, mientras que el personal del IICA lo considerara confuso o viceversa?

Se considera que tanto a nivel de instituciones nacionales como a nivel del personal de IICA, el problema nacional está bien definido.

2.6. Análisis de los objetivos del proyecto IICA.

2.6.1. La definición original de los objetivos del proyecto ¿es compatible aún con los cambios ocurridos en el problema nacional?

El problema nacional mantiene su vigencia en los términos descriptos. Definitivamente, el Uruguay puede lograr aumentos significativos en la productividad de sus recursos naturales y producción sectorial dado que dispone de áreas con recursos de un potencial productivo muy importante en relación a su uso actual. Este diferencial de producción evaluado en forma precisa para el Noreste del país, ha motivado la formulación del Proyecto Agrícola Integrado como un instrumento cuya implementación permita aportar elementos de utilidad en la definición de un modelo de crecimiento agropecuario alternativo, basado en la asignación eficiente de recursos a nivel regional. En este marco, los objetivos del proyecto IICA se mantienen vigentes, existiendo acuerdo con las autoridades del MAP en continuar el apoyo a dicha institución en las acciones relativas a la operación de los instrumentos prioritarios a nivel del área.

2.6.2. ¿Han sido resueltos los problemas institucionales que dieron origen al proyecto del IICA o aún éste puede contribuir a su solución?

Los problemas institucionales que motivaron el proyecto del IICA no han sido resueltos íntegramente y se considera muy valiosa la contribución del IICA en la consecución de los objetivos planteados. En efecto, se entiende que el proceso de consolidación de una primera experiencia

de implementación de un proyecto diseñado para promover el crecimiento de la región, requiere de una serie de acciones que por su naturaleza, trascienden el primer período establecido para el proyecto IICA (18 meses).

En este sentido, se propone continuar con el apoyo al MAP -a través del Convenio MAP-IICA (FSB)-en las funciones de coordinación institucional a nivel Central (Montevideo) y Regional (con sede en Tacuarembó), a efectos de fortalecer los distintos servicios involucrados en la implementación de los proyectos e instrumentos que componen el PAI. Asimismo, resulta necesario continuar -con carácter prioritario y en acción coordinada con el MAP- el apoyo técnico a las Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera y al Grupo de Trabajo Permanente, en las actividades vinculadas al desarrollo del sector en la región.

2.6.3. ¿Cuál será la recepción del personal de las instituciones nacionales a cualquier cambio en los diferentes objetivos del proyecto del IICA?

En el desarrollo de las actividades programadas en el marco del proyecto, no ha sido necesario modificar los objetivos del proyecto en forma sustancial, por lo que no se ha tenido la oportunidad de percibir y analizar el grado de receptividad del personal perteneciente a las instuciones nacionales involucradas. No obstante, la implementación de las actividades durante el año 1982, ha requerido la participación y aporte permanente de las autoridades y personal nacional, en relación con la asignación de prioridades en la consecución de los objetivos planteados. Sin detallar en esta sección, las decisiones adoptadas oportunamente, surge evidente de la experiencia de coordinación institucional entre organismos participantes, el alto grado de participación del personal así como la disposición permanente al análisis de los problemas. En este sentido, el proyecto y particularmente la implementación del Convenio ha resultado un estímulo para la realización de diversas actividades existiendo una excelente inserción institucional.

**Esta evidencia permitiría concluir que el personal de las instituciones nacionales se muestra altamente receptivo a cambios que debieran producirse en los diferentes objetivos del proyecto del IICA.**



PROYECTO DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL EN URUGUAY

Convenio MAP-IICA (FSB)  
(Actividades V.XSU.211-214)

1. Entidades Colaboradoras.

- Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP) (V.XSU.211,212,213 y 214).
  - . Dirección de Programación y Política Agropecuaria (DIPYPA) (V.XSU.211, 212 y 213).
  - . Comisión Honoraria del Plan Agropecuario (CHPA) (V.XSU.212, 213).
  - . Centro de Investigaciones Agrícolas "Alberto Boerger" - CIAAB
    - Estación Experimental del Norte (W.XSU.214).
    - Estación Experimental Las Brujas (V.XSU.214).
  - . Dirección Forestal (V.XSU.211).
  - . Dirección de Investigaciones Económicas Agropecuarias (DIEA) (V.XSU.214).
  - . Dirección General de Servicios Veterinarios (V.XSU.211).
  - . Dirección de Suelos y Fertilizantes (V.XSU.214).
  - . Comisión Honoraria Nacional del Plan Cítrica (V.XSU.211).
- Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó-Rivera (GTP) (V.XSU.211, 212 y 213).
- Intendencia Municipal de Tacuarembó (IMT) (V.XSU.211).
  - . Departamento de Fomento y Técnica Agropecuaria (DFTA/IMT) (V.XSU.214).
- Intendencia Municipal de Rivera (IMR) (V.XSU.211).
- Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión -SEPLACODI- (V.XSU.211, 212 y 213).
- Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) (V.XSU.213).
- Instituto Nacional de Colonización (INC) (V.XSU.213, 214).

- Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) (V.XSU.213).
- Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso" (S.F.R. "El Paraíso") (V.XSU.211, 214).
- Secretariado Uruguayo de La Lana (SUL) (V.XSU.213).
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) (V.XSU.211).

**2. Entidades Beneficiarias.**

- Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP) (V.XSU.211, 212 y 213).
- Secretaría de Planeamiento y Difusión (SEPLACODI) (V.XSU.211, 213).
- Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó/Rivera (GTP) (V.XSU.211, 212, 213).
- Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) (V.XSU.213).
- Intendencia Municipal de Tacuarembó (IMT) -DFTA- (V.XSU.214).
- Intendencia Municipal de Rivera (IMR) (V.XSU.211).
- Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso" (V.XSU.214).

-----



**LISTA DE LOS PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DEL  
PROYECTO DE DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL EN  
URUGUAY, CONVENIO MAP-IICA (FSB).**

(Actividades V.XSU.211-214)

1. **Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP).**
  - 1.1. **Dirección de Programación y Política Agropecuaria (DIPYPA).**  
Sr. Pedro Olmos, Ings. Agrs. Héctor Carle, Martín Dabezias  
y Eduardo Errea.
  - 1.2. **Comisión Honoraria del Plan Agropecuario (CHPA)**  
Ings. Agrs. Luis Carrau, Alberto André, Alberto Gambetta.
  - 1.3. **Centro de Investigaciones Agrícolas "Alberto Boerger" (CIAAB).**  
Ings. Agrs. Juan Curotto, John Grierson, Oscar Pittaluga,  
Luis Améndola, Francisco Vilaró, Enrique Pérez Gomar.
  - 1.4. **Dirección Forestal.**  
Ing. Agr. Alvaro Larroba.
  - 1.5. **Dirección de Investigaciones Económicas Agropecuarias (DIEA)**  
Ing. Agr. Heraclio Pérez.
  - 1.6. **Dirección General de los Servicios Veterinarios.**  
Dr. Roberto Catrángolo.
  - 1.7. **Dirección de Suelos y Fertilizantes.**  
Ings. Agrs. Leonel Falco, Ricardo Cayssials y César Alvarez.
  - 1.8. **Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola.**  
Ing. Agr. Pedro Bergaret.
2. **Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó-Rivera (GTP).**  
Cnel. Mario Zerbi, Ing. Gustavo Rivas, Ec. José Villademigo,  
Ing. Agr. Alejandro Etcheverría, Cra. Martha Jauge.
3. **Intendencia Municipal de Tacuarembó (IMT).**  
Ings. Agrs. Alejandro García Oteguí, Hugo Loza, Heber Porcile,  
Daniel Cal, Pedro Piñón.
4. **Intendencia Municipal de Rivera (IMR).**  
Ing. Agr. Juan J. Damboriarena.
5. **Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión (SEPLACODI).**  
Cra. Rosario Madero.
6. **Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU).**  
Sr. Rodolfo Palleiro.

7. Instituto Nacional de Colonización.  
Ing. Agr. Enrique Regazzoni.
  8. Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso"  
Ing. Agr. Eduardo Maldini.
  9. Convenio MAP-IICA (FSB)  
Ings. Agrs. Cecilia Petraglia, Aelita Moreira, Adrián  
Tambler, Fernando Olmos, Juan R. Collaras, Nelson de  
Mello, John Jones.
  10. Ministerio de Transporte y Obras Públicas  
Ing. Civil Carlos Benítez.
-

DOCUMENTO # 3

**ANALISIS DEL PROGRESO DEL PROYECTO Y SUS FACTORES CAUSALES**

**PROYECTO V.XSU.21 "PROYECTO DE DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL"**

**3.1. Diseño de las actividades del proyecto.**

3.1.1. ¿Cuál ha sido el grado de cumplimiento en la ejecución de las actividades dentro de las fechas en que fueron planeadas?

Se considera conveniente realizar el análisis por actividad:

**a) Actividad V.XSU.211**

**i. Información general:**

- Título: Apoyo al MAP en los ajustes del PAI.
- Duración: 1.7.81 al 31.12.82.
- Objetivo general: colaborar con el MAP en la formulación de ajustes a los subproyectos e instrumentos contenidos en el PAI, de acuerdo a las necesidades que surjan de la implementación del mismo.

**ii. Descripción.**

La implementación del PAI ha dado lugar y determinará en el futuro, una serie de ajustes tanto en los subproyectos como en los instrumentos en él implícitos, en especial en lo referente al sub-proyecto de arroz y al de fortalecimiento de la organización de pequeños y medianos productores.

**iii. Síntesis de lo realizado.**

Se apoyó al MAP en diversas acciones relativas a la reformulación y actualización del PAI. En el marco de las gestiones para obtener financiamiento interno y externo al proyecto, se colaboró con el MAP y a través de éste con el Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó-Rivera (GTP), en la preparación de un Plan de Desarrollo

Integrado para un Área Prioritaria dentro de dichos departamentos, que fue presentado al BID a través de SEPLACODI para su financiamiento global. El Convenio brindó su cooperación en la preparación del documento que incluía al PAI redimensionado para el área de primera prioridad. Asimismo, se colaboró con el MAP en la preparación de una solicitud de Cooperación Técnica al BID destinada a la formulación de proyectos de producción, agroindustriales y de apoyo, complementarios a los contenidos en el PAI.

Se analizaron los principales proyectos de producción integrantes del PAI, realizando una actualización de los modelos en función de las relaciones de precios vigentes a mediados de 1982, a efectos de determinar la evolución de la rentabilidad de los mismos y estimar las necesidades de asistencia crediticia a nivel global para ambos departamentos y para el área prioritaria. Este trabajo constituyó una guía para las gestiones realizadas tanto a nivel del BID como del Banco de la República.

El Convenio MAP-IICA (FSB) constituyó el centro de actividades desarrolladas por el BID tanto en Montevideo como en el área de Tacuarembó-Rivera, en relación con la evaluación de los proyectos de producción y apoyo, instrumentos, y solicitud de Cooperación Técnica indicada.

Finalmente, en apoyo al MAP y como consecuencia de dichas gestiones se realizaron estudios complementarios referidos a distintos componentes del PAI y aspectos del marco económico que afectar la expansión de la producción en el área.

En relación con el sub-proyecto de pequeños y medianos

productores y en colaboración con la Intendencia Municipal de Tacuarembó y la Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso", se está realizando una revisión de la situación actual en materia de comercialización de los principales rubros agrícolas y pecuarios que se producen a ese nivel, a efectos de evaluar las posibilidades reales de incremento de la producción.

iv. Productos obtenidos:

Se elaboraron los siguientes documentos:

- Plan de Desarrollo Integrado para el Area de Tacuarembó-Rivera.
- Información relativa a la Misión de Análisis del BID.

El Convenio ha establecido una adecuada coordinación de actividades con las siguientes instituciones:

- Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo del Area Tacuarembó-Rivera,
- Intendencias Municipales de Tacuarembó-Rivera,
- Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso".

Capacitación en servicio de tres profesionales que participaron en las tareas indicadas como personal de campo (2) y becario (1).

b) Actividad V.XSU.212.

i. Información general.

- Título: Apoyo al MAP en la coordinación y organización institucional para la ejecución del proyecto y en el adiestramiento de personal.
- Duración: 1.7.81 al 31.12.82.
- Objetivo general: Colaborar con el MAP en el funcionamiento de la estructura institucional definida para la ejecución del proyecto.

## ii. Descripción.

Apoyo a la organización institucional prevista en el PAI para su implementación. Apoyo a la Unidad Coordinadora Nacional, Regional y a la Unidad Asesora para el caso específico de la evaluación y aprobación de los proyectos prediales. Se apoyará la capacitación del personal del MAP y otros organismos vinculados a las siguientes áreas preferenciales: administración rural, comunicaciones y elaboración y evaluación de proyectos prediales.

## iii. Síntesis de lo realizado.

Se colaboró con el MAP en el análisis y diseño definitivo de la Unidad Coordinadora Regional para la ejecución del PAI, incorporando al diseño original las modificaciones sugeridas por las autoridades de dicho Ministerio. Se han nombrado dos Coordinadores de Servicios que actúan a nivel central y regional y se ha obtenido también apoyo del MAP con la designación de personal administrativo a nivel de la sede regional del Convenio en la ciudad de Tacuarembó.

El Convenio está apoyando permanentemente la labor, tanto del Coordinador General como Regional en actividades relativas a la implementación del PAI, contando con gran receptividad y buena disposición a la integración de las mismas, a nivel de los servicios del MAP involucrados y de otros organismos participantes.

## iv. Productos obtenidos.

- Coordinación institucional, se ha logrado desarrollar actividades conjuntas entre los distintos servicios públicos y organismos privados vinculados a la Región. Entre éstos se incluyen: el MAP (Agronomías Regionales, Estación Experimental del Norte/CIAAB, Servicios Veterinarios, Plan Agropecuario, etc.); otros organismos estatales (Instituto Nacional de Colonización, Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera,

Grupo de Trabajo Permanente, Universidad del Trabajo del Uruguay y Universidad de la República) y Asociaciones de Productores.

c) Actividad V.XSU.213.

i. Información general.

- Título: Colaboración al MAP en la operación de los instrumentos del PAI.
- Duración: 1.7.81 al 31.12.82.
- Objetivo general: Apoyo al MAP en la implementación de los instrumentos contenidos en el PAI.

ii. Descripción.

Se considera la colaboración con el MAP en la operación de los instrumentos implícitos en el PAI: Crédito integral, asistencia técnica, seguro agrícola, capacitación y comunicación agrícola así como el apoyo a la coordinación institucional que implica la ejecución de los mismos (con Banco de la República, Banco de Seguros, Universidad de la República y Asociaciones de Productores).

iii. Síntesis de lo realizado.

A través del proyecto se colaboró principalmente en materia de asistencia crediticia por ser el instrumento al que se otorgó mayor importancia a nivel oficial para la expansión de la producción en el área. En este sentido, se apoyó al MAP en el seguimiento de la gestión de obtención de financiamiento para las actividades de la región, a través principalmente del Banco de la República (BROU). Para ello se utilizaron varios documentos preparados a nivel del Convenio basados en la propuesta de crédito integral contenida en el PAI. Contando con el apoyo del MAP, GTP y SEPLACODI, se logró una definición a nivel del BROU otorgando una línea especial de crédito para el área cuya implementación comienza a inicios del próximo año.

Las actividades de asistencia técnica y capacitación se desarrollaron en el marco del Convenio con participación directa del Coordinador Regional, quién tuvo a su cargo la coordinación técnica en la organización de cursillos y reuniones con la participación de productores del área y técnicos de la Comisión Honoraria del Plan Agropecuario del MAP, el Secretariado Uruguayo de la Lana y la Universidad del Trabajo del Uruguay.

iv. Productos obtenidos.

- Documentos elaborados:

- . Crédito Integral a la Empresa Agropecuaria.
- . Crédito Integral a la Empresa Agropecuaria en el Área de Desarrollo de Tacuarembó-Rivera.

- Definición a nivel del MAP, GTP, SEPLACODI, INC y BROU sobre el sistema de crédito a ser aplicado a nivel del área de Tacuarembó-Rivera y que comenzará a aplicarse en el corriente año.

d) Actividad V.XSU.214.

i. Información general.

- Título: Apoyo al PAI en la implementación de las Unidades Demostrativas y los Predios Pilotos.
- Duración: 1.1.82 al 31.12.82.
- Objetivo general: Colaborar con el MAP en la aplicación de los sistemas de generación y transferencia de tecnología contenidos en el proyecto.

ii. Descripción.

Consiste en el apoyo a la Coordinación del PAI en la puesta en marcha e implementación de las Unidades Demostrativas y los Predios Pilotos propuestos en el cronograma del PAI y en el esquema de transferencia tecnológica implícito en el mismo.



**Apoyo a las Intendencias Municipales en sus programas de asistencia técnico-financiera en sus zonas de influencia.**

**iii. Síntesis de lo realizado.**

Una de las acciones principales dentro de esta actividad está constituida por el apoyo al Departamento de Fomento y Técnica Agropecuaria de la Intendencia Municipal de Tacuarembó (DFTA), en su programa de asistencia a pequeños y medianos productores. En este sentido, se colaboró en la elaboración de un Proyecto de financiamiento para pequeños productores del área de los alrededores de Tacuarembó, contemplando los siguientes objetivos: obtener líneas de financiamiento ajustadas a las características de los productos indicados, identificar rubros y tecnologías que permitan mejorar sus ingresos y su nivel de vida, promover el cultivo de citrus en la zona (dado que presenta ventajas comparativas en relación a los recursos naturales predominantes); finalmente, realizar un uso racional de los recursos disponibles en el área. Se elaboró un Proyecto que fue presentado al BID para su financiamiento en el marco del Fondo para Pequeños Proyectos de 500 mil dólares. Dicho proyecto cuenta con el apoyo del Banco, del GTP y SEPLACODI.

A través del Convenio se colaboró con aporte técnico en la preparación de las propuestas técnicas básicas del Proyecto; el desarrollo citrícola, lechero y de rubros agrícolas tradicionales en la zona (maíz, papa, poroto, maní, boniato, etc.) y sus necesidades de financiamiento. Asimismo, se colaboró en la definición del mecanismo de operación del Proyecto. Simultáneamente se apoyaron tareas de identificación de productores beneficiarios y actividades de asistencia técnica y capacitación de los mismos, en forma preparatoria a la concesión de asistencia financiera. Finalmente, el Convenio prestó su colaboración

en tareas de análisis y evaluación del Proyecto a nivel del BID.

En relación con el DFTA, el Convenio apoya en forma permanente actividades generales de promoción, asistencia técnica y capacitación de productores. El objetivo general es el de contribuir al desarrollo socio-económico del subsector de pequeños productores en los alrededores de Tacuarembó. El apoyo a la consecución de dicho objetivo se ha definido a través de la promoción del rubro citrus, tecnificación de rubros tradicionales, (maíz, papa, boniato, poroto, lechería, etc.), la utilización más racional de los recursos disponibles y la capacitación de los productores. En este sentido, se han realizado visitas regulares a varios productores del área asistiendo sobre una base permanente a seis de ellos. Simultáneamente se organizaron demostraciones de método sobre técnicas poco difundidas (pulverizaciones, aplicaciones de herbicidas, etc.) y se apoyó la realización de cultivos demostrativos.

Se está implementando también un Programa de Cultivos Demostrativos con la Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso", cuya área geográfica de acción incluye productores pequeños y medianos en los alrededores de Tacuarembó. El programa tiene como objetivo básico validar a nivel de dichos productores, distintas técnicas de producción en rubros agrícolas seleccionados que se adapten a los recursos naturales, maquinaria y equipos normalmente utilizados en la zona. Ello se pretende lograr a través de asistencia técnica intensiva en predios pilotos donde se está trabajando en cultivos demostrativos de maíz, papa y papa. En este último caso las propuestas técnicas incluyen una con riego en pequeña escala con un equipo que representa una inversión relativamente adecuada para algunos productores especializados en este rubro. Se está efectuando el seguimiento y control de los cultivos instalados y se ha efectuado una jornada de producción de papa, organizada en conjunto con varias instituciones del medio.

En forma simultánea a la implementación del Programa de Cultivos

Demostrativos, el Convenio está apoyando a la S.F.R. "El Paraíso" con asistencia técnica a productores vinculados a la institución, tanto en aspectos relacionados a la producción como en la tarea de llevar con algunos productores seleccionados, registros económicos globales del predio, con el fin de determinar los rubros, su combinación y nivel técnico de producción que son más beneficiosos para el productor y su familia.

Además, se ha colaborado con la Estación Experimental "Las Brujas" dependientes del CIAAB/MAP, en el seguimiento de diferentes ensayos sobre fertilización y variedades de papa.

En el marco de la actividad de referencia, el Convenio está apoyando diversas acciones a nivel de la Estación Experimental del Norte dependiente del Centro de Investigaciones Agrícolas "Alberto Boerger" (IEN/CIAAB). Estas acciones incluyen el procesamiento de información obtenida de la Estación Agroclimática de la IEN para el período 1973/82 y el registro de las principales variables agroclimáticas en forma continua para su utilización en ensayos de campo (pasturas y cultivos). Se colaboró en el Proyecto Cultivos con la instalación de ensayos de cultivos de verano y cosecha de cultivos de invierno. En relación con los cultivos de verano -de mayor importancia en el área en relación con sus ventajas comparativas de producción- se debe destacar la colaboración en la siembra de ensayos de soja en el Campo Experimental de "La Magnolia" próximo a Tacuarembó y ensayos de soja, sorgo, girasol y poroto en el Campo Experimental de Cruz de los Caminos - Caraguará (Rutas 6 y 26) de reciente instalación con recursos asociados de la IMI. Finalmente, se está colaborando en la evaluación de gramíneas nativas promisorias en cuanto a productividad en las condiciones predominantes en el área.

## iv. Productos obtenidos.

- Se finalizó el documento de factibilidad del Proyecto de Financiamiento para Pequeños Productores de los alrededores de Tacuarembó, que será presentado al BID con motivo de la solicitud de un préstamo dentro del Fondo para Pequeños Proyectos de hasta 500 mil dólares.

Se coordinaron acciones para lograr una adecuada integración institucional en el marco del Proyecto citado con participación de nuevos técnicos vinculados a la región, tanto de organismos oficiales (EE del Norte y EE "Las Brujas"/CIAAB, Agronomías Regionales, INC, DFTA/IMI y Convenio MAP-IICA (FSB) como de organizaciones de productores (SFR "El Paraíso"). Asimismo se logró la participación directa de unos quince productores del área constituyendo un aporte valioso en el diseño del proyecto.

- En relación a los cultivos demostrativos de maíz, maní y papa, se han difundido técnicas mejoradas con particular énfasis en densidad y profundidad de siembra y fertilización. Se ha logrado un gran interés por parte de los productores en las técnicas utilizadas y para el caso de la papa se ha distribuido un primer folleto de divulgación conteniendo recomendaciones sobre distintos aspectos del cultivo. En este marco se realizó una jornada de producción de papa en la Cuchilla del Ombú en Tacuarembó el 24.11.82 en colaboración con otras instituciones (INC, DFTA/IMI, EE "Las Brujas"/CIAAB y SFR "El Paraíso").
- En relación con el apoyo a las actividades de la Estación Experimental del Norte dependiente del CIAAB, se debe destacar la instalación de un Campo Experimental y Demostrativo en las proximidades de las Rutas Nacionales 6 y 26 en una zona de suelos de gran aptitud agrícola por sus características físico-químicas y para los cuales no se dispone aún de evidencia experimental, esperando contar con los primeros resultados en otoño del presente año. Los mismos son considerados de gran

utilidad en la definición más precisa de tecnologías para cultivos cereales y oleaginosos en ese tipo de suelos.

La información obtenida del procesamiento de datos sobre las principales variables agroclimáticas del área, han contribuido a la Caracterización Agroclimática del Noreste presentada en la Jornada Técnica de Cultivos de Verano, realizada en Tacuarembó en octubre ppdo., con participación del personal técnico del Convenio.

- De una manera más general, a nivel de las actividades del Convenio, se ha logrado una importante integración institucional pública y privada, con participación de diversos organismos (Véase Anexo 1).
- En materia de adiestramiento en servicio referente al personal del Convenio MAP-IICA(FSB) que participa en las actividades que se desarrollan en el área, corresponde destacar la capacitación y experiencia adquirida por cuatro técnicos Ingenieros Agrónomos integrados a trabajos del Convenio en régimen de dedicación total, uno de ellos como Personal de Campo y tres en carácter de Becarios.

3.1.2. En el caso de actividades en el estado de planificación ¿se iniciarán en la fecha proyectada?

Las actividades que componen el proyecto se han iniciado en el período programado y se encuentran en la fase de ejecución.

3.1.3. ¿Se han utilizado eficientemente los recursos asignados para la ejecución de las actividades?

De acuerdo a lo expuesto en el ítem 3.1.1. se considera que se han utilizado eficientemente los recursos asignados a las cuatro actividades que integran el proyecto. Esta apreciación se desprende principalmente del alto grado de concertación que existe con las autoridades de las instituciones involucradas en el análisis y ejecución de las actividades y consecuentemente, en la asignación de los recursos necesarios para ello.

Específicamente en el marco del Convenio MAP-IICA (FSB) y de la experiencia adquirida en la ejecución de este primer proyecto de desarrollo agrícola integrado regional, se ha atendido prioritario el mantenimiento del énfasis en el enfoque de fortalecimiento institucional a los organismos involucrados en el desarrollo del Área, orientando las actividades y los recursos a la consecución de este objetivo general. En este sentido, se debe señalar que a pesar de la situación coyuntural adversa por la que atraviesa el sector agropecuario (por la evolución desfavorable de los principales variables macroeconómicas) que ha afectado en forma negativa la ejecución de los subproyectos de producción del PAI, se han logrado avances significativos en materia de instrumentos principalmente coordinación e inserción institucional. Se cuenta así con apoyo importante a nivel de los servicios del MAP, Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera. Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo del Área, Organizaciones de Productores, Instituto Nacional de Colonización, Banco de la República, etc. Resulta importante destacar que en el marco de las actividades que se están realizando principalmente a nivel regional, se reconoce la importancia del Convenio como instrumento de cooperación en la coordinación de las mismas, existiendo la posibilidad de realizar un mayor número de acciones que demandarían recursos adicionales al Proyecto.

En este sentido, conviene mencionar que en relación con las actividades previstas en los Planes de Inversiones Públicas de las Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera, se incluye el fomento agropecuario de sus respectivas jurisdicciones. A su vez, la coordinación de acciones de estos organismos con el Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó-Rivera, ha motivado la realización de gestiones por parte de éste último a nivel de la Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión, y el Ministerio de Economía y Finanzas para la obtención de fondos con dicha finalidad. Dado que el Convenio MAP-IICA (FSB) es una organización que está colaborando en el desarrollo agropecuario del Área, se acordó que los fondos concedidos oportunamente por dicho Ministerio a las Intendencias indicadas, constituyeron un aporte voluntario al Convenio con destino a apoyar actividades técnicas en el área de mercados y comercialización. Dicho aporte incluye unos 6.900 dólares para atender costos de operación y el objetivo básico de la

actividad, que se inició a fines de 1982, es el de apoyar el diseño e implementación de un sistema de información sobre mercados y comercialización, que contribuya a fortalecer el proceso de toma de decisiones a nivel de productores y Asociaciones de Productores en las etapas de producción y comercialización.

3.1.4. En caso en que la revisión anual de los programas se hubiera planteado un cambio en las actividades del proyecto, ¿se han modificado significativamente las metas del proyecto?

En la revisión anual de los programas en acuerdo con las autoridades del MAP, no se ha planteado un cambio en las actividades, aunque sí una concentración de las mismas en atención a las prioridades actuales y de acuerdo con los recursos disponibles, utilizando como marco de referencia, las metas del proyecto que permanecen vigentes.

En efecto, dentro del proyecto se propone continuar el apoyo al MAP en las actividades relacionadas al proceso de implementación del PAI para la región Norte del Uruguay. Para ello, se entiende prioritario colaborar en actividades de actualización y reformulación de los sub-proyectos de producción y apoyo, así como de los instrumentos propuestos; colaborar con los servicios del MAP y otros organismos vinculados al desarrollo del área en la elaboración y ejecución de propuestas técnicas en áreas específicas de acción y continuar el apoyo al MAP a nivel central y regional en actividades de coordinación institucional, tanto de sus servicios regionales como de otros organismos involucrados.

Se ha entendido prioritario también concentrar el apoyo a nivel de la operación de instrumentos para el área, con énfasis en la atención a Pequeños y Medianos Productores. Así se está apoyando el proceso de generación y transferencia de tecnología a través de las unidades experimentales y demostrativas del MAP, la operación de predios pilotos y actividades de asistencia técnica, capacitación y comunicaciones. Asimismo se continúa apoyando la operación y desarrollo de un sistema de crédito adecuado a las necesidades del área. Dicho sistema está estrechamente vinculado a la puesta en funcionamiento de los métodos y procedimientos para la presentación y evaluación de proyectos de desarrollo predial y al sistema general

de seguimiento y evaluación de la implementación de los mismos, tanto a nivel predial como regional. A través del proyecto también se está colaborando con organismos involucrados en la comercialización y procesamiento de rubros prioritarios en el área, integrando las ventajas comparativas de producción de la misma, con las que resultan de un mejor acceso a mercados internos y externos.

Finalmente, corresponde señalar que el ámbito de la Región y del Proyecto incluía inicialmente los departamentos de Tacuarembó y Rivera y el Nordeste de Cerro Largo, pero gradualmente las actividades se concentraron en los dos primeros, a efectos de apoyar la decisión del Gobierno en este sentido.

3.1.5. En caso que el diseño del proyecto hubiese sido correcto, ¿se ha mantenido una clara vinculación entre las actividades y los objetivos específicos del Proyecto?

Las actividades implementadas de acuerdo al Programa Operativo han permitido realizar avances significativos en relación a los objetivos específicos descritos en el Proyecto. Se entiende que ello ha sido posible por la estrecha vinculación existente entre dicho objetivos y las actividades diseñadas en el mismo, constituyendo un marco de referencia óptimo para el diseño y ejecución de acciones dentro de las actividades propuestas.

3.2. Impacto de las actividades y metas del proyecto del IICA sobre las instituciones nacionales.

3.2.1. ¿Cuál es el grado de utilización que hacen las instituciones nacionales de los resultados obtenidos de las actividades finalizadas del Proyecto?

A continuación se presenta un análisis del tema por actividad, de acuerdo con la descripción realizada de las mismas en el ítem 3.1.1. Aunque en su mayor parte estas actividades no han finalizado, se considera que se han logrado resultados que están siendo utilizados por las instituciones nacionales.



1. Actividad V.XSU.211. Apoyo al MAP en los ajustes del PAI.

- El MAP y el GTP recibieron apoyo a través del proyecto en la preparación de un Plan de Desarrollo Integrado para el Área Prioritaria comprendida por los departamentos de Tacuarembó y Rivera, que fue presentado al BID para su financiamiento con el apoyo de SEPLACODI que lo ha considerado entre sus proyectos prioritarios. Con el mismo propósito se realizó la actualización de algunos modelos del PAI que son utilizados por el MAP en su gestión con dicho banco.
- El MAP, DFTA/IMI y SFR "El Paraíso" con apoyo del Convenio MAP-ILC. (FSS) se encuentran abocados a la actualización de las posibilidades de expansión de los principales rubros agrícolas y pecuarios que se producen a nivel de Pequeños y Medianos Productores, utilizando recursos e información generada a nivel del Convenio.
- A través del desarrollo de esta actividad, el proyecto ha posibilitado una adecuada coordinación institucional que resulta muy beneficiosa para desarrollar eficazmente las acciones programadas por los organismos mencionados.
- En general, la cooperación técnica brindada por el Convenio a las instituciones vinculadas al desarrollo de Tacuarembó-Rivera, en materia de formulación y evaluación de proyectos y propuestas técnicas relacionadas al PAI, ha sido de gran importancia en las gestiones de obtención de recursos financieros.

2. Actividad V.XSU.212. Apoyo al MAP en la coordinación y organización institucional para la ejecución del Proyecto y en el Adiestramiento de Personal.

- La organización institucional propuesta y el proceso posterior de revisión ha motivado la participación de diversas instituciones vinculadas al área. Esta actividad de organización y coordinación institucional ha sido posible por la existencia del Convenio que fuera un rol importante en la canalización de expectativas y acciones de las distintas instituciones, tanto a nivel central como regional.

El resultado principal de esta actividad ha sido el establecimiento de mecanismos de coordinación institucional a ambos niveles, que son utilizados tanto por los servicios del MAP como por otros organismos vinculados al área. Corresponde señalar que sobretodo a nivel regional existe un marcado interés por mantener y ampliar los vínculos institucionales, por lo que se prevé la continuidad de un apoyo significativo en este sentido.

3. Actividad V.XSU.213. Colaboración al MAP en la operación de los instrumentos del PAI.

- Las propuestas técnicas desarrolladas a nivel del Convenio MAP-IICA (FSD) en materia de asistencia financiera necesaria para la expansión de la producción del área, han motivado la realización de reuniones de análisis y evaluación a alto nivel y la adopción de un sistema que, sin ser el sistema de crédito integral propuesto originalmente constituya una innovación ventajosa para los productores, en relación a las modalidades vigentes actualmente. En efecto, los documentos básicos sobre crédito integral a la empresa agropecuaria tuvieron de base al MAP para las gestiones a nivel del GTP, INC, SEPLACODI y BROU y el logro de una definición por parte de éste último, concediendo asistencia crediticia. Se estima que el nuevo sistema comenzará a implementarse a corto plazo y que las instituciones indicadas continuarán utilizando el asesoramiento técnico del convenio en relación a este instrumento prioritario para los productores del área.

- En relación con el área de capacitación, se debe destacar la importancia de jornadas y cursillos realizados a nivel de productores, en un área de elevado potencial productivo de los recursos naturales y donde la agricultura comienza a desarrollarse.

4. Actividad V.XSU.214. Apoyo al PAI en la implementación de las Unidades Demostrativas y los Predios Pilotos.

- El Proyecto de Financiamiento para Pequeños Productores de los alrededores de Tacuarembó a ser financiado por el BID, fue formulado por el

DFTA/INT, con apoyo técnico del Convenio MAP-IICA (FSB) y su implementación será de gran utilidad tanto para los productores del área como para el DFTA, dado que le permitirá una mayor proyección a nivel de dichos productores, pudiendo continuar e intensificar las tareas de asistencia técnica. Los productores se verán beneficiados al disponer de crédito en condiciones más ventajosas que las vigentes actualmente, asociado a alternativas tecnológicas y asistencia técnica acordes a su situación socio-económica. El desarrollo sistemático de los rubros considerados en el Proyecto beneficiará también a las Asociaciones de Productores que trabajan en la zona.

- La implantación y seguimiento de cultivos demostrativos en predios piloto ha sido de gran utilidad en el fortalecimiento de los programas de asistencia técnica de las instituciones oficiales y privadas vinculadas a la acción del proyecto. A través de esta actividad, se ha colaborado en la definición y funcionamiento del sistema de transferencia de tecnología en relación con los principales rubros a nivel de pequeños y medianos productores. Se debe destacar el alto grado de receptividad y disposición de los productores a incorporar las prácticas mejoradas que se están utilizando en dichos cultivos. Particularmente con referencia a la actividad regular de registros económicos en predios seleccionados, se ha obtenido valiosa experiencia para el diseño de una metodología de análisis predial, más ajustada a la realidad de los pequeños agricultores del área habiendo sugerido modificaciones a los sistemas utilizados actualmente a nivel de algunas instituciones. La actividad de asistencia técnica general a productores de "El Paraíso" ha resultado en un incremento en el número de productores atendidos por dicha institución, existiendo actualmente una limitación en cuanto al tiempo disponible por los técnicos asignados al programa.

Se prevé la continuidad de estas actividades dada la respuesta obtenida a nivel tanto de técnicos como de productores, evidenciada en la concurrencia a la jornada de producción de papa y en la receptividad y demanda existente en cuanto a asistencia técnica integral.

- La E.E.Norte/CIAAB se ha beneficiado con el apoyo del Convenio en:

a) La instalación de un nuevo Campo Experimental y Demostrativo que per  
mitirá obtener información de mucha utilidad en un área de suelos de gran  
aptitud agrícola y consecuentemente validar propuestas técnicas para los  
cultivos que presenten mayores posibilidades de acuerdo a las caracterís  
ticas agroclimáticas de la zona y b) La caracterización agroclimática del  
área de utilidad para el futuro desarrollo de la experimentación en cul  
tivos de verano.

3.2.2. Este uso ¿corresponde al que se previó y explicitó en el  
diseño del proyecto? Si no se utilizan actualmente, ¿se  
espera su uso en un futuro cercano?

De un modo general, los resultados obtenidos y su utilización se  
corresponden con los previstos a nivel de descripción de actividades en el  
diseño del proyecto. Asimismo se considera que existe una correspondencia  
con la descripción de los instrumentos del PAI, lo cual contribuye al lo-  
gro de los objetivos considerados en el proyecto.

3.2.3. Los productores obtenidos como resultado del cumplimiento  
de las actividades y metas del proyecto ¿son suficientemente  
significativos como para tener impacto sobre la institución?  
¿Sobre el problema del país?

En función de la descripción de los avances y resultados obtenidos  
por la ejecución del Proyecto de Apoyo al Desarrollo Agrícola Regional  
(ítems 3.1.1. y 3.2.1.) se entiende que se ha logrado contribuir significa  
tivamente con el Ministerio de Agricultura y Pesca en la consolidación del  
proceso de planificación regional. Se está cumpliendo de esta manera, una  
etapa de ejecución del Proyecto que complementa las de regionalización y  
formulación del Proyecto Agrícola Integrado, realizados previamente. A  
través de la implementación del Convenio MAP-IICA (FSW) se han logrado avan  
ces en esta primera experiencia de ejecución de un proyecto agrícola regio-  
nal y por la naturaleza de los resultados, el MAP está logrando a nivel  
regional, una mayor especialización y un rol preponderante en relación con  
la coordinación institucional.

Específicamente en relación con la incidencia de los productos obtenidos

sobre el problema del país, corresponde realizar algunas consideraciones previas.

El énfasis en las acciones del Convenio ha sido el fortalecimiento institucional de diversas instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo del sector en la región. Dicho apoyo se centró en las actividades de definición e implementación de instrumentos prioritarios, organización y coordinación institucional, asistencia financiera y generación y transferencia de tecnología. Este enfoque, acordado con el MAP, se ajustó a la alternativa de concentrar acciones fortaleciendo instituciones prioritarias a efectos de contribuir a evidenciar la potencialidad productiva del área y consecuentemente, aportar elementos que verifiquen la factibilidad de un modelo alternativo de crecimiento regional del sector agropecuario. En este marco se considera que los productos obtenidos constituyen un aporte significativo en la resolución del problema del país.

A modo de consideración final, corresponde indicar que el MAP ha acordado la necesidad de continuar estas acciones durante 1983 y asimismo se ha logrado interés por parte de otros organismos vinculados al área (Intendencias Municipales, organizaciones de productores, etc.) en la participación en las actividades del Convenio sobre una base permanente. En atención a ello, se ha elaborado el Programa Operativo para el próximo año, que cuenta con la aprobación del MAP. Se debe señalar que en la consecución de actividades resulta prioritario la participación del Instituto no sólo a través del Convenio, sino a través de personal técnico de los programas regulares, con lo cual se lograría un mayor impacto en la región de interés. Con ello se contribuirá aún más al logro de la situación prevista al final del proyecto IICA concretamente; que el PAI se encuentre en ejecución utilizando los instrumentos diseñados y aprobados para el caso; que se encuentra en operación un esquema de organización y coordinación institucional para la ejecución y elaboración de proyectos de desarrollo regional y que el país cuente con personal entrenado en este sentido.

3.2.4. ¿Cuál de todas las variables institucionales ha sido más afectada con el cumplimiento de actividades y metas del proyecto, liderazgo, doctrina, programa, recursos, etc.?

El cumplimiento de actividades y metas del proyecto ha producido un mayor impacto a nivel del Ministerio de Agricultura y Pesca en términos principalmente de liderazgo en relación con otras instituciones y acciones desarrolladas, tanto a nivel central como regional.

En efecto, la ejecución del Proyecto de Desarrollo Agrícola Regional en Uruguay a través del Convenio MAP-IICA (FSB) ha contribuido al logro de avances significativos en materia de coordinación institucional y ha sido de gran utilidad para nuclear los organismos vinculados a dicho Proyecto. Estos han integrado las propuestas del PAI en su propia estructura programática como herramienta valiosa para su desarrollo institucional. Este hecho ha sido evidente a nivel central (particularmente con el GTP, INC y BROU ) y a nivel regional (de los servicios específicos del MAP involucrados en el proyecto, Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera y Asociaciones de Productores).

3.2.5. ¿Cuál es el grado de interés del personal nacional de los organismos con los cuales trabaja el IICA, sobre los productos obtenidos como resultado de la ejecución de las actividades del proyecto?

Se considera que el personal nacional de los organismos involucrados en las actividades descritas demuestran un alto grado de interés por los productos obtenidos. Este hecho se ha constatado a través de la intensa colaboración recibida y permanente participación en el desarrollo de las actividades del proyecto. A continuación se presenta en forma resumida, por actividad y por institución, la naturaleza de la participación del personal involucrado, como indicador del interés manifestado en la ejecución de actividades y consecuentemente en los resultados obtenidos.

a) Actividad V.XSU.211.

- MAP, Dirección de Programación y Política Agropecuaria. El Director brindó su apoyo decidido a nivel del GTP, SEPLACODI, BID y BROU en las gestiones de financiamiento del Proyecto y en la coordinación institucional del Convenio con las restantes instituciones involucradas en la realización de las actividades.

Además, dos técnicos de la División de Evaluación de Proyectos de dicha Dirección, colaboraron en la realización de los estudios de actualización de los modelos de producción de los subproyectos agrícola y ganadero y en las gestiones con la Misión de Evaluación del BID.

- GTP. Delegados de los Ministerios que lo integran y personal técnico asesor ha colaborado en el trabajo interdisciplinario que constituyó la preparación del Plan de Desarrollo Integrado para el Área Prioritaria.
- SPA "El Paraíso". Un técnico Ingeniero Agrónomo integrante del Centro Cooperativista Uruguayo asignado a tareas de asesoramiento a dicha sociedad, brindó su cooperación proporcionando información sobre la situación actual y perspectivas en materia de producción y comercialización de los principales rubros agrícolas a nivel de pequeños productores en los alrededores de Tacuarembó.
- Intendencias Municipales de Rivera y Tacuarembó. El Personal técnico vinculado a diversas áreas de especialización en relación con principales rubros agrícolas y pecuarias del área, han aportado información zonal de gran importancia para los trabajos de evaluación.

b) Actividad V.XSU.212.

- Los Coordinadores del Convenio MAP-IICA (FSB) y delegados del MAP, BROU y SEPLACODI en el GTP han participado activamente en el análisis y reformulación de la organización institucional apropiada para la implementación del PAI.

c) Actividad V.XSU.213.

- Director y Sub-Director Técnico Ejecutivo de la Comisión Honoraria del Plan Agropecuario (MAP); Presidente del GTP y delegados del MAP y SEPLACODI ante dicho organismo; Coordinadores del Convenio MAP-IICA (FSB) y Gerente de Crédito Rural del BROU han tenido responsabilidad directa en la revisión y formulación de los documentos sobre asistencia

financiera para el Area de Tacuarembó-Rivera. A nivel de análisis y decisión se contó con la participación del Ministro de Agricultura y Pesca, Director de SEPLACODI e integrantes del Directorio del BROU.

- Las actividades de capacitación se realizaron en la participación del Coordinador Regional del Convenio y técnicos del Departamento de Extensión de la CHPA, del Dpto. de Mejoramiento Ovino del SUL, del GTP y de UTU.

d) Actividad V.XSU.214.

- En relación con el Proyecto de Pequeños Productores participaron en su elaboración técnicos del DFTA/IMT, Convenio MAP-IICA (FSB) y SFR "El Paraíso". Técnicos de estas instituciones también participan actualmente en las actividades de divulgación técnica a nivel de pequeños productores de los alrededores de Tacuarembó.
- Para la realización de cultivos demostrativos se contó con el aporte técnico del personal del Convenio y de la SFR "El Paraíso". Resultó valioso el aporte del Técnico de esta última institución en relación con la selección de productores apropiados para el desarrollo de esta experiencia así como también en la elección de variables tecnológicas de mayor importancia en la zona. En particular para los ensayos de papa se trabaja en coordinación con técnicos de la E.E. "Las Brujas" y el INC.
- En relación con las actividades de investigación, participa personal técnico de la Est. Experimental del Norte en las áreas de coordinación institucional (entre dicha institución y la IMT) y de investigación (en pasturas, cultivos y agroclimatología). Asimismo han participado técnicos de la Dirección de Suelos y de la IMT vinculados a la instalación de la unidad experimental en la Cruz de los Caminos (Rutas 6 y 26).

3.2.6. ¿Cuál ha sido la evolución de los indicadores de éxito del proyecto? ¿Hubo problema de diseño de los indicadores pertinentes?



En función de la naturaleza de los objetivos, metas y actividades que componen el proyecto, se entiende que los principales indicadores de éxito del mismo son de tipo cualitativo, habiendo sido descriptos en su mayor parte en relación con los capítulos anteriores. No obstante, a continuación se resumen aquéllos considerados más relevantes en términos de los avances y por lo tanto, del éxito del proyecto.

- La cooperación técnica otorgada por el Convenio MAP-IICA (FSB) a las instituciones nacionales vinculadas al desarrollo de Tacuarembó-Rivera, en la preparación de diversos documentos basados en los proyectos que componen el PAI, han sido de gran utilidad en las gestiones de obtención de financiamiento interno (BROU) y externo (BID), y en el logro de un sistema de asistencia crediticia que comenzará a implementarse en el presente año.
- La actividad de organización y coordinación institucional de gran importancia para el desarrollo del sector en ambos departamentos, ha sido posible por la existencia del Convenio que ejerció un rol importante en el proceso de definición de un sistema institucional de acuerdo con las necesidades del área; y en la coordinación de actividades de los servicios del MAP y otros organismos públicos y privados vinculados a la región.
- La acción del Convenio MAP-IICA (FSB) ha contribuido a fortalecer el sistema de generación y transferencia de tecnología a nivel regional con participación de la EEN/CLAAB, DFTA/IMT, INC y SFR "El Paraíso". Esta actividad ha sido la de mayor importancia en términos de sus logros en materia de integración institucional y otros productos obtenidos.
- La receptividad institucional con que ha contado el proyecto, así como el alto grado de participación del personal integrante de las instituciones involucradas, tanto a nivel central como regional, evidencian un gran interés en los resultados que se van logrando a través de la ejecución del mismo. Este hecho resulta más relevante si se considera la reciente decisión de las

autoridades del MAP de continuar con las actividades del proyecto durante 1983.

### 3.3 Revisión de los factores externos que han afectado el progreso de la ejecución de las actividades del proyecto y de las metas.

#### 3.3.1. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en cuanto a la disponibilidad de servicios de apoyo para la ejecución de las actividades del proyecto?

Para la ejecución de las actividades del proyecto, al Convenio MAP-IICA (FSB) dispone de dos oficinas; una central en Montevideo y otra regional en la ciudad de Tacuarembó (cedida al MAP por la IMT), contando en ambas con apoyo administrativo. La primera es compartida en forma permanente por un técnico del MAP que actúa como contraparte nacional y es responsable de ejercer la coordinación institucional de las actividades del MAP a nivel central. La oficina de Tacuarembó constituye el centro de operaciones del Coordinador Regional del MAP y de los técnicos de IICA e instituciones vinculadas al desarrollo de actividades del proyecto en el área.

El Convenio dispone de dos vehículos en forma permanente, uno del IICA para uso a nivel central y regional y otro del MAP que es utilizado por el Coordinador Regional. Además, en los casos necesarios para el desarrollo de actividades locales, se ha obtenido apoyo disponiendo de vehículos pertenecientes al DFTA/IMT y a la SFR "El Paraíso".

De un modo general corresponde señalar que el MAP ha aportado las facilidades físicas y operacionales requeridas para el desarrollo del proyecto. En esta materia se debe mencionar que el grado de coordinación institucional alcanzado, ha permitido una relación fluida entre los organismos participantes principalmente a nivel regional y ello ha incidido en una mayor disponibilidad de servicios de apoyo, destacándose la buena disposición del MAP y demás organismos en la concreción de aportes en este sentido.

#### 3.3.2. ¿Se han tenido dificultades para conseguir personal de contraparte nacional para el proyecto?

Se considera que no han existido dificultades en este sentido. El Ministerio de Agricultura y Pesca ha designado al Ing. Agr. Héctor Carle como Coordinador General del Proyecto y al Ing. Agr. Alberto Gambetta como Coordinador Regional del mismo, quienes a su vez integran el equipo técnico del GTP en representación de dicho Ministerio. Asimismo, y en los casos en que fue necesario, se contó con la participación de personal técnico de los diversos organismos del MAP así como de otros organismos involucrados. El tipo y grado de colaboración de personal técnico en actividades específicas fue descrito en forma detallada por institución en relación al ítem 3.2.5. A modo ilustrativo, en el Anexo 2 se presenta una lista completa de los participantes en las actividades del proyecto, en relación al organismo al cual pertenecen.

3.3.3. ¿De qué manera han afectado la marcha del proyecto los cambios de personal, ocurridos en las instituciones nacionales?

No han habido cambios de relevancia en relación al personal de instituciones nacionales vinculadas al proyecto y consecuentemente no se han promovido cambios de orientación en la marcha del mismo, que se pueda atribuir a esta causa.

3.3.4. ¿Cómo han afectado los cambios en prioridades nacionales en cuanto al interés del problema país que se quiere resolver?

En el Documento # 2 (ítem 2.2.1) se explicitaron de un modo general, los cambios ocurridos recientemente en las políticas, prioridades y estrategia sectorial.

El nuevo programa económico que el Gobierno intenta poner en ejecución, los objetivos del mismo y las medidas recientemente adoptadas, tienen su justificación oficial entre otros, en el interés de impulsar el crecimiento de actividades de exportación, tendiendo a mejorar la posición del sector agropecuario en el mercado internacional, promoviendo la inversión y aumento de saldos exportables. Esta nueva definición del Gobierno que representa algunos cambios dentro del modelo económico neoliberal cuya implementación comienza en la década del 70, es compatible con la

definición y naturaleza del problema país que intenta resolver el proyecto.

En efecto, el país puede aumentar su producción agropecuaria a través de incrementos en la productividad, haciendo un uso más racional de los recursos productivos e intensificando la inversión sectorial. De las consideraciones expuestas, se puede concluir que existe un mantenimiento y reafirmación de las prioridades establecidas en el proyecto y un interés creciente por la resolución del problema país, tal como fue indicado en el mismo.

En este marco y de acuerdo con las autoridades del MAP, se propone la continuación del proyecto durante el presente año y de las actividades que está desarrollando el Convenio MAP-IICA (FSB). La ejecución del programa operativo se efectuará durante el período comprendido entre el 1.1 y 31.12.83 y se prevén gastos por un total de 88.5 mil dólares que se atenderán con un aporte de 50 mil dólares del Fondo Simón Bolívar y 38.5 mil dólares del MAP.

A efectos operativos se han establecido solamente dos actividades, aunque en realidad las mismas resumen una serie de sub-actividades y acciones prioritarias de acuerdo con la definición de las autoridades del MAP. En este sentido se ha entendido prioritario continuar el apoyo y concentrar recursos en las siguientes áreas de acción:

- Colaborar con el MAP en actividades relacionadas a la actualización y reformulación de los subproyectos e instrumentos del PAI, así como en la elaboración y ejecución de propuestas técnicas en áreas específicas de acción institucional.
- Apoyar al MAP a nivel central y regional en actividades de coordinación institucional, tanto de los servicios vinculados al desarrollo del área así como de otros organismos participantes tales como el BROU, Intendencias Municipales de Tacuarembó y Rivera, GTP, INC., etc.

- Apoyo al proceso de generación y transferencia de tecnología a través de las Unidades Experimentales y Demostrativas del MAP, la operación de predios pilotos y actividades de asistencia técnica general, capacitación y comunicación agrícola, con la participación del MAP, DMT, IMR, UTU y Asociación de Productores.
- Apoyo a la gestión del MAP en la operación y desarrollo del sistema de crédito adecuado a las necesidades del área.
- Colaboración con los organismos involucrados en la comercialización y procesamiento de productos agrícolas de la región, integrando las ventajas productivas con las derivadas de un mejor acceso a los mercados, tanto internos como externos.

3.3.5. ¿Han afectado al proyecto los cambios en las asignaciones de recursos de organismos complementarios al que está vinculado directamente el proyecto?

Se considera que los recursos presupuestarios asignados a ciertos organismos vinculados al proyecto afectaron en forma positiva la marcha del mismo. Este hecho ha sido muy evidente a nivel del Grupo de Trabajo para el Desarrollo del Área Tacuarembó-Rivera, creado por Decreto del Poder Ejecutivo de junio de 1978, con la responsabilidad de impulsar el desarrollo de la región comprendida por ambos departamentos, en relación con los logros en materia de inversiones e infraestructura básica, física y social. Asimismo, el GTP ha obtenido recursos presupuestarios para contribuir al desarrollo agropecuario de la región que han sido canalizados a través de las Intendencias Municipales respectivas.

Estos recursos están siendo destinados a varios programas, entre los que se cuenta la instalación y funcionamiento de dos Unidades Experimentales y Demostrativas, una por cada Departamento, con asistencia del personal técnico de las Intendencias involucradas y de la E.E. del Norte dependiente del CIAAB. En el caso de Tacuarembó, dicha actividad cuenta con el apoyo del Convenio MAP-IICA

(FSB) principalmente a través del aporte de un técnico en calidad de becario.

- La Dirección de Suelos del MAP también ha aportado recursos físicos y de personal técnico especializado en el estudio de la caracterización de suelos del área de influencia de dichas unidades.

A nivel del programa de apoyo a los pequeños y medianos productores en los alrededores de Tacuarembó, se han obtenido recursos físicos (local, vehículos, etc.) y de personal técnico y de apoyo, del DFTA/INT, EE "Las Brujas" (CIAAB/MAP) y SFR "El Paraíso".

Dichos recursos han sido utilizados tanto en la formulación y evaluación de propuestas técnicas, en la instalación y funcionamiento de unidades demostrativas y predios pilotos, así como en tareas de promoción técnica. En relación a esta actividad, el Convenio MAP-IIICA (FSB) ha aportado recursos complementarios de personal técnico y de apoyo, un equipo de riego y ciertos insumos básicos.

En el desarrollo de estas actividades a nivel regional, se evidencia el efecto positivo del aporte que realizan las instituciones vinculadas al proyecto. La disposición permanente de las mismas a colaborar en las acciones que se realizan a través del Convenio, ha tenido un efecto significativo en el desarrollo de éstas y en el logro de resultados.

### 3.3.6. Cambios en la aceptación del proyecto por parte de los beneficiarios.

Los problemas generados en el sector agropecuario como consecuencia de un marco de política económica desfavorable para el desarrollo del mismo (ya comentados en el ítem 2.2.1. del Documento # 2), promovieron cierta incertidumbre a nivel de las autoridades de los organismos beneficiarios del proyecto así como una retracción a nivel de los productores con posibilidad de ingresar al Proyecto Agrícola Integrado. En función de ello y de acuerdo

con el MAP, se entendió conveniente atender en forma prioritaria las actividades que implicaran un apoyo a las instituciones vinculadas a la región, fortaleciendo su relación en el medio. Esta orientación promovió una mayor participación del personal de los organismos involucrados y se realizaron diversas actividades ya descritas en el presente informe, demostrando aceptación y entendimiento sobre los alcances del proyecto.

Actualmente, a nivel de los beneficiarios existe expectativa por la continuidad de las actividades en ejecución y consecuentemente el logro de resultados de interés para contribuir al desarrollo del sector en la región.

### 3.3.7. Dificultades de comunicación o conflictos entre y dentro de las instituciones nacionales, entre el IICA y las instituciones nacionales.

No se han detectado dificultades de comunicación ni conflictos de importancia a nivel de las instituciones que participan en la consecución de las actividades del Proyecto.

### 3.3.8. Situaciones políticas que dificulten o prohíban la realización de ciertas actividades del proyecto.

En sentido estricto, se considera que no se han planteado situaciones políticas de tal magnitud que hayan determinado dificultades ó aún prohibiciones relativas a las actividades que integran el proyecto. No obstante, en el marco de la política general vigente se han adoptado decisiones a nivel de las instituciones involucradas, que han afectado el desarrollo de algunas actividades determinando cambios en las prioridades de las acciones comprendidas en algunas de ellas. A continuación se describen dichos cambios y la forma en que los mismos han incidido en el desarrollo de cada actividad.

#### a) Actividad V.XSU.211.

La decisión adoptada a nivel del MAP, GTP y SEPLACODI de apoyar la implementación del PAI con énfasis en concentrar las acciones a nivel

de un área de primera prioridad dentro de los departamentos de Tacuarembó y Rivera, motivó la realización de una serie de ajustes en algunos proyectos del PAI. Asimismo y por la evolución de las principales variables macroeconómicas que determinaron cambios importantes y desfavorables en algunas de las relaciones de precios que afectan las posibilidades de expansión de la producción en el área, resultó necesario apoyar la actualización de algunos de los modelos de producción contenidos, en dicho Proyecto. Estos trabajos constituyeron un aporte a la gestión de obtención de financiamiento externo y actualmente se encuentran en la órbita de SEPLACODI y el MAP.

b) Actividad V.XSU.212.

La estructura organizativa planteada para la ejecución del PAI fue modificada atendiendo sugerencias de las autoridades del MAP, lo que ha motivado la formulación de diversas alternativas y el acuerdo definitivo sobre una de ellas. Habiendo cumplido este proceso a nivel del Convenio aún no se encuentra en funcionamiento dicha organización, debido principalmente a la implantación de una estricta disciplina en la utilización de los recursos presupuestarios a nivel del MAP. A pesar de esta situación y dentro de las limitaciones indicadas, existe una excelente integración de las distintas instituciones en las actividades que se realizan, tanto a nivel central como regional, existiendo además, identidad de objetivos y una comunicación fluida entre los técnicos asociados al desarrollo de las mismas.

En este sentido, corresponde agregar que en el marco de la elaboración del Plan de Inversiones y Gastos Operativos correspondientes a 1983, las distintas instituciones oficiales vinculadas al área, han diseñado actividades conjuntas a desarrollar y en función de ello, se ha presentado al Gobierno una estimación de los recursos adicionales necesarios para la consecución de las mismas.



c) Actividad V.XSU.213.

En relación con el crédito, ha existido una demora considerable en el otorgamiento de líneas de asistencia financiera de acuerdo con la modalidad sugerida en el PAI. Esto puede explicarse principalmente por una falta de definición oportuna a nivel de las autoridades del BKOU -principal organismo de crédito sectorial- respecto a un sistema que implicaba un cambio sustancial en los métodos y procedimientos vigentes en dicho Banco. A pesar de ello y con un aporte considerable del Convenio MAP-IICA (FSB), se ha logrado gran interés a nivel de las instituciones indicadas anteriormente por el sistema propuesto, lo que ha culminado en el otorgamiento de una línea especial de crédito para el área, basándose en muchos de los postulados básicos del sistema de crédito integral propuesto en el PAI.

Las actividades de asistencia técnica y capacitación -consistentes en jornadas y cursillos para productores de la región- fueron canalizadas a través de organismos que desarrollan estas actividades en forma regular; Comisión Honoraria del Plan Agropecuario (MAP), Secretariado Uruguayo de La Lana y la Universidad del Trabajo.

Los trabajos de capacitación en el área de administración rural previstos como actividad importante del PAI, no pudieron desarrollarse tal como estaba previsto durante el presente año, principalmente por no contar con el instrumento de crédito y cierta retracción en la inversión por parte de los productores.

d) Actividad V.XSU.214.

En relación con el apoyo al DFTA/IMI corresponde indicar que la realización del Proyecto de Pequeños Productores cuenta con el apoyo de SEFLACODI, GTP y la misma representación del BID en Uruguay y a nivel privado, de la Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso" cuyo programa de acción está dirigido al mismo sector de productores.

Asimismo, se puede afirmar que la posibilidad de implementación del Proyecto ha motivado a muchos productores existiendo receptividad a las actividades de asistencia técnica y capacitación relacionadas con el mismo, que ya se encuentran en ejecución. Una circunstancia algo adversa en relación con una mayor participación de productores, ha sido la falta de estímulos derivada de una relación de precios desfavorable en los principales rubros agrícolas que se producen a este nivel.

Las tareas de divulgación técnica se han realizado en forma conjunta con técnicos del DETA/IMT, contando con el valioso apoyo de productores y maestros de escuelas rurales del área. Se entiende que se logrará una mayor difusión de las técnicas propuestas con la obtención de asistencia financiera más acorde a las condiciones del pequeño productor de la zona y una mayor participación en las actividades de comercialización por parte de las organizaciones de productores existentes en la misma.

En relación a los cultivos demostrativos corresponde indicar que existe gran receptividad de los productores a este tipo de programa en la medida que los paquetes tecnológicos pretenden lograr un incremento en la productividad de los recursos, particularmente de la mano de obra familiar, a través de un mejoramiento en las prácticas culturales y sin incurrir en la utilización de insumos modernos que exijan un gasto incremental que no se ajuste a la realidad socio-económica del agricultor.

Respecto a las actividades de la EEN/CIAAB, se debe destacar que, el incremento en las acciones -resultado de un creciente interés en la zona respecto a las posibilidades de expansión de la producción en relación con el uso actual de los recursos naturales- ha determinado la continuidad del apoyo del IICA en este sentido. Ello permite, además, establecer una adecuada coordinación institucional con participación de personal técnico de la EEN/CIAAB, IMT y el Convenio MAP-IICA (PSB).

ANEXO 4

Lista de documentos revisados:

1. Convenio entre el Ministerio de Agricultura y Pesca del Uruguay y el IICA para la ejecución del Proyecto del FSB titulado: Desarrollo Agrícola Regional en Uruguay.
2. Proyecto del FSB.
3. Informe de Evaluación Proyecto V.X.S.U.11 (FSB -Uruguay) "Desarrollo Regional Agropecuario en el Uruguay" Marzo 1980 (Autores E. Gastal y H. Lombardo) Informe No.11 Dirección de Evaluación.
4. Estudio de casos, Uruguay. Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario en el Noreste del Uruguay. Julio 1981. (autores D. Londoño y E. Montero) Serie de Publicaciones Misceláneas No. 296 (Dirección del Fondo Simón Bolívar)
5. Definición de los instrumentos del PAI en el área de desarrollo de Primera prioridad, diciembre 1981.
6. Organización institucional del PAI, Dic. 1981.
7. Plan de Desarrollo Integrado para el área de Tacuarembó-Rivera. Enero, 1982.
8. Programa de Desarrollo Agrícola para el área "Alrededores de Tacuarembó" Vo. I y II Junio 1980. MAP/IICA(FSB).



ENTREVISTAS REALIZADAS

<u>DIA/MES</u>	<u>LUGAR</u>	<u>PARTICIPANTES</u>
9/5	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura	Ing. Emilio Montero - Director Area Sur y Oficina Uruguay Dr. Rubén Wilke. Director del Programa de Comercialización Agrícola y Agroindustria. Cra. Primavera Garbarino Ing. Agr. José Barrios
9/5	Grupo del trabajo permanente para el desarrollo del área Tacuarembó-Rivera	Cnel. Mario Zerbi, Presidente GIP Ing. Agr. Héctor Carle, Coordinador General MAP convenio MAP-IICA(FSB) Ing. Agr. Alberto Gambetta, Coordinador Regional MAP Convenio MAP-IICA (FSB)
10/5	Ministerio de Agricultura y Pesca	Ing. Agr. Juan Carlos Jorge, Subsecretario MAP Sra. Mirta Vanni de Barbot, Subdirectora General MAP Sr. Pedro Olmos - Director Oficina DIPYA-MAP.
11/5	Intendencia Municipal de Rivera	Sr. Ariel Pereira, Secretario IMR Ing. Agr. Juan Damboriarena, Técnico IMR
12/5	Convenio MAP-IICA(FSB)	Ings. Agrs. Adrián Tamples, Pablo Pisón, Personal de Campo, Convenio MAP-IICA (FSB) Ings. Agrs. Fernando Olmos, Juan Collares, Becarios, Convenio MAP-IICA (FSB)
12/5	Estación Experimental Agropecuaria del Norte (CIAAB)	Ing. Agr. José Silva, Director EEN(CIAAB) Ings. Agrs. Oscar Pittaluga, Luis Améndola, Roberto San Julián, María Bemhaja, Andres Lavecchia, Enrique Pérez Gomar, Técnicos EEN (CIAAB)

DIA/MES	LUGAR	PARTICIPANTES
13/5	Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria de la Intendencia Municipal de Tacuarembó.	Ing. Agr. Alejandro García Otegui. Director DFTA/IMI Ings. Agrs. Hugo Loza, Daniel Cal, Técnicos DFTA/IMI
13/5	Sociedad de Fomento Rural "El Paraíso"	Ing. Agr. Eduardo Maldini, Técnico CCU y Gerente Interino.
13/5	Alrededores de Tacuarembó - Batoví - Cuchilla del Ombú - Cuchilla del Ombú	Sr. Marcelino Dávila, Productor Sr. Gilberto Sandes, Productor, Directivo SFR "El Paraíso" Ing. Agr. Beatriz Sales de Pittaluga, Directiva Agronomía Regional de Tacuarembó
16-17/5	Servicios Agronómicos MAP y Estación Experimental de Cerro Largo, Facultad de Agronomía, Universidad Mayor de la República.	Dr. Armando Rabuffetti, Decano Facultad de Agronomía Ing. Agr. Roberto Fariello. Director EECL, Facultad de Agronomía Ing. Agr. Manuel Barquín, Encargado del Sistema de Producción EECL, F. de Agronomía
20/5	Ministerio de Agricultura y Pesca	Sr. Carlos Mattos Moglia, Ministro de Agricultura y Pesca. Ing. Agr. Juan C. Jorge, Subsecretario MAP Sra. Mirta Vanni de Barbot, Subdirectora General MAP.

FECHA DE DEVOLUCION

FECHA DE DEVOLUCION			

**IICA**  
**E30**  
**1050**

**Autor**

**Título** Desarrollo Agrícola Regional  
en Uruguay

<b>Fecha Devolución</b>	<b>Nombre del solicitante</b>



