

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA**  
**SUB DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION**

**DIRECCION DE EVALUACION**



**INFORME DE EVALUACION DEL PROYECTO:**

"DESARROLLO REGIONAL AGROPECUARIO EN EL URUGUAY  
PROYECTO V.XSU. 11 (FSB - URUGUAY)

Marzo de 1980

Edmundo Gastal  
Heraclio A. Lombardo

**INFORME N<sup>o</sup>.**

11

**CIRCULACION RESTRINGIDA**





**IICA-CIDIA**

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

16 DIC 1988

**IICA — CIDIA**

UNIVERSIDAD REGIONAL AGROPECUARIA EN EL URUGUAY  
PROYECTO V.XSU. 11 (1988 - 1990)

Edo. Gastal  
Heracleo A. Lombardo

Marzo de 1980

00003745

110A  
E14  
G255

3V 112120

INFORME DE EVALUACION

PROYECTO V.XSU.11 (FSB - URUGUAY)

"DESARROLLO REGIONAL AGROPECUARIO EN EL URUGUAY"

1983  
Cooperación e  
Información Agrícola

16 DIC 1983

IICA - CIBIA

I. INTRODUCCION

1.1 Este documento, mediante el cual se presenta el informe de evaluación del proyecto del Fondo Simón Bolívar, señalado en el título, consta de cinco capítulos. Los mismos, se refieren a los antecedentes de la evaluación, el programa de actividades, documentos examinados y otros aspectos del procedimiento seguido para la evaluación; el proyecto del país y el proyecto del IICA; conclusiones y recomendaciones de la Misión de Evaluación-

1.2 El proyecto para ser evaluado se escogió conjuntamente entre el Director del Fondo Simón Bolívar y el Director de Evaluación de la Subdirección General Adjunta de Planificación. La misión estuvo integrada por Edmundo Gastal y Heraclio Lombardo, Director de Evaluación.

1.3 Motivó la selección, el hecho de tratarse de un proyecto de más de tres años y medio, con un fuerte aporte del Fondo Simón Bolívar (originalmente, US\$642.100 en cinco años), y sobre desarrollo regional agropecuario. Por lo tanto, el propósito de la evaluación era examinar el proyecto sobre la marcha después del período transcurrido, determinar los trabajos realizados, su conformación con los objetivos y metas fijados, grado de cumplimiento de las etapas fijadas y proyecciones del trabajo cumplido, sobre las instituciones nacionales para luego llegar a conclusiones y recomendaciones.

1.4 El Grupo Evaluador estuvo en el Uruguay, del 17 al 21 de marzo. Durante este período realizó frecuentes reuniones de trabajo con los técnicos responsables del Proyecto; estuvo en permanente comunicación con el Director de la Oficina del IICA en Uruguay; visitó dependencias gubernamentales con el fin de entrevistarse con distintos funcionarios y efectuó un viaje de dos días en el área seleccionada para la acción del proyecto y en donde se realizaron entrevistas con altos funcionarios, con investigadores y otros técnicos (Anexo No. 1).

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

...the ... of ...  
...the ... of ...  
...the ... of ...

1.5 Como parte del trabajo de evaluación y acopio de elementos de juicio, se examinaron y discutieron detenidamente, con el grupo técnico responsable del proyecto, los siguientes documentos, los cuales fueron preparados por la Oficina del IICA en Uruguay (Anexos 2, 3, 4):

1.5.1 Revisión del diseño del Proyecto IICA

1.5.2 Vigencia Actual de los Objetivos del Proyecto

1.5.3 Análisis del Progreso del Proyecto y sus Factores Causales

1.6 Además, fueron examinados la mayoría de los estudios producidos por el Proyecto, particularmente la versión definitiva en seis volúmenes del Estudio Socio-Económico de la Agricultura en la Región Noreste (Tacuarembó, Rivera y Carro Largo), cuyo título original era "Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario del Uruguay (11 tomos) y los proyectos de prefactibilidad, derivados de la investigación citada, (Anexo No. 5).

## II Proyecto del País

### 2.1 Antecedentes

2.1.1 En el Convenio MAP/IICA quedó establecido que el Proyecto del país había sido elaborado conjuntamente con el IICA y se anexaba al texto del citado Convenio. Sin embargo, para una más clara comprensión de los orígenes del Proyecto IICA, se inserta a continuación una exposición sobre el problema nacional, las acciones del país, la estrategia diseñada y algunos resultados, producto de las fructíferas conversaciones con los técnicos del IICA/FSB responsables del Proyecto.

2.1.2 El análisis de la evolución económica del país, demuestra que hasta 1930 el desarrollo económico del Uruguay se confunde con el crecimiento de la ganadería extensiva. En el último cuarto de siglo el Valor Bruto de la Producción Agropecuaria en Uruguay crece a una tasa acumulativa anual del 1.2 por ciento. Para superar esta situación el gobierno elaboró un Plan de Desarrollo Agropecuario con los objetivos de aumentar en forma sustancial, la





capacidad exportadora, aportar soluciones al problema del empleo, promover la redistribución de ingresos del sector incluyendo además la posibilidad de la sustitución de importaciones agrícolas hasta ahora necesarias para satisfacer la demanda interna de alimentos.

Considerando que no hay márgenes para incorporar nuevas áreas a la explotación agropecuaria y que los cambios de suelo ofrecen solución de carácter restringido el Plan establecía que los objetivos para el aumento de la producción deberían obtenerse mediante el incremento de la productividad.

Sin embargo, el cambio radical que se verificó en el mercado agropecuario internacional en los últimos años, dificultó el logro de los objetivos del Plan, ya que el modelo de desarrollo con énfasis en la producción pecuaria, se vio profundamente afectado. La relación de precios de insumo-producto desfavorable hicieron que el productor ganadero en general, tuviera pérdidas absolutas de acuerdo a estimaciones oficiales, agravadas por el hecho de que en la mayoría de los casos, se carecía de un sistema de producción diversificado.

Todo esto llevó a que el Gobierno Nacional pensara en la alternativa de concentrar esfuerzos en la verificación con precisión de las potencialidades de las distintas regiones del país, como elemento básico para una redefinición del modelo de crecimiento agropecuario.

Es así que a SEPLACODI se le encomendaron estudios de regionalización del país, de carácter integral contemplando el desarrollo de los diferentes sectores productivos de la economía nacional. El Gobierno Nacional, a su vez, estimando la importancia que para el país tiene el logro del crecimiento del sector agropecuario,

le encomendó al Ministerio de Agricultura y Pesca la elaboración de un estudio sobre el Desarrollo Regional Agropecuario.



La Oficina de Programación y Política Agropecuaria, de acuerdo con sus funciones fue dentro del MAP la receptora de tal solicitud.

En este sentido, OPYPA con la colaboración del IICA realiza un primer esfuerzo de análisis entre la situación potencial y la real de las distintas zonas del país, identificando tres áreas problemas, una de las cuales es la Región Noreste, la que por su ubicación geográfica no sólo presentaba carencias y condiciones socio-económicas inferiores al resto del país, sino que también problemas de índole geopolítico.

Es así que se elige como área prioritaria para la concentración de esfuerzos para efectuar la primera experiencia de Desarrollo Regional a la Región Noreste del país.

## 2.2 Objetivos y Metas

2.2.1 El objetivo general del Proyecto del país es el de incrementar la producción de alimentos de Uruguay, mediante el logro de una mayor productividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Esto justifica el esfuerzo de verificar con precisión las potencialidades de las distintas regiones del país, como elemento básico para una redefinición del modelo de crecimiento agropecuario.

Estos enfoques refuerzan los propósitos de la política fiscal en el sentido de descentralizar la acción gubernamental favoreciendo el surgimiento de otros polos de desarrollo y se ajustan a una concepción estratégica global que pueda tender a concentrar los escasos recursos disponibles en áreas en las que sea previsible un más rápido logro simultáneo de los objetivos enunciados en el Plan de Desarrollo.

Los objetivos específicos se refieren a la cuantificación de las necesidades de infraestructura, crédito y comercialización, así como la posibilidad de reforzar el desarrollo Institucional necesario para la acción concentrada en una región.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support effective decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that data is used responsibly and ethically.

5. The fifth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of ongoing monitoring and evaluation to ensure that data management practices remain effective and aligned with the organization's goals.

6. The sixth part of the document provides a detailed overview of the data collection process, including the identification of data sources, the design of data collection instruments, and the implementation of data collection procedures.

7. The seventh part of the document discusses the various methods used for data analysis, such as descriptive statistics, inferential statistics, and regression analysis. It explains how these methods can be used to interpret data and draw meaningful conclusions.

8. The eighth part of the document focuses on the importance of data visualization in presenting complex information in a clear and concise manner. It discusses various visualization techniques, such as bar charts, line graphs, and pie charts.

9. The ninth part of the document addresses the ethical considerations surrounding data management and analysis. It discusses the need to protect individual privacy and ensure that data is used only for legitimate purposes.

10. The tenth part of the document provides a final summary and concludes the report. It reiterates the key findings and emphasizes the need for continued attention to data management and analysis in the future.

11. The eleventh part of the document includes a list of references and a list of figures. The references list the sources of information used in the report, and the figures list the various charts and graphs used to present the data.

## 2.3 Estrategia

2.3.1 El MAP de forma de alcanzar los objetivos propuestos ha desarrollado una estrategia que se basa en la participación de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria como coordinadora de los organismos nacionales vinculados al Ministerio de Agricultura y Pesca en lo referente a las relaciones que la ejecución de este Proyecto requiera y de la cooperación técnica solicitada al IICA por el MAP para tales efectos.

2.3.2 La estrategia propuesta por el MAP implicaba la realización de un ajuste definitivo de regionalización y la jerarquización de las distintas regiones:

- relevamiento informativo y análisis detallado sobre situación y posibilidades de evolución de las empresas agropecuarias.
- relevamiento informativo complementario de elaboración de un programa global a nivel de prefactibilidad para el desarrollo de la región elegida.
- revisión y adecuación del proyecto a las prioridades del gobierno nacional.
- apoyo al proceso de implementación y ejecución.

En este sentido es que el gobierno nacional solicita la colaboración técnica del IICA y se firma en Mayo de 1976 el Convenio entre IICA y el MAP, a financiarse con recursos del Fondo Simón Bolívar y aportes del gobierno nacional.

## 2.4 Revisión del Proyecto

2.4.1 Ante una nueva orientación de la política económica gubernamental el Proyecto Agrícola Integrado incorporó los nuevos parámetros que orientaron la evolución de los precios de insumos y productos.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations.

In the second section, the author outlines the various methods used to collect and analyze data. These include direct observation, interviews, and the use of specialized software tools. Each method has its own strengths and limitations, and the choice depends on the specific requirements of the study.

The third section provides a detailed overview of the results obtained from the data analysis. It highlights key trends and patterns, such as the increasing trend in certain categories and the decreasing trend in others. These findings are crucial for understanding the underlying factors and making informed decisions.

Finally, the document concludes with a series of recommendations based on the findings. It suggests several strategies to improve efficiency and reduce costs, while also addressing potential risks and challenges. The author believes that these measures will lead to a more successful and sustainable operation.

2.4.2. Puede considerarse que la última revisión en vías de ejecución realizada a nivel del Gobierno Nacional, fue la elección de la "Zona de Desarrollo Tacuarembó-Rivera", como aquella prioritaria dentro de la Región Noreste, para la cual se elaboró una primera adaptación de las Prefactibilidades de Producción y Apoyo realizadas en el marco del Proyecto Agrícola-Integrado.

## 2.5. Resultados

2.5.1. Previsión y cuantificación de sensibles incrementos de la producción regional y de la obtención de una mayor productividad en el uso más eficiente de los recursos disponibles.

2.5.2. Cuantificación de las necesidades en materia de crédito, infraestructura, y mejoras en la comercialización imprescindibles para la obtención del crecimiento regional.

2.5.3. Designación de la sub-zona de Tacuarembó-Rivera como el área de prioridad de interés nacional para implementar en una primera etapa, el desarrollo regional del Noreste.

## 2.6. Acción futura y estrategia

2.6.1. Una de las mayores preocupaciones de la Misión Evaluadora era la utilización o aplicación de los estudios y trabajos producto del Proyecto a fin de poner en marcha un Programa de Desarrollo Regional por el Gobierno Central y los gobiernos departamentales. Como se indica en otra sección (3.5.), aparte del área original de influencia del Proyecto (Departamentos de Tacuarembó-Rivera y Cerro Largo), se ha constituido un Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo del Área Tacuarembó-Rivera (dos departamentos). Por otra parte la Intendencia del Departamento de Tacuarembó estaba finalizando, con la ayuda del Proyecto IICA, un diagnóstico de una área con un parámetro de 25 Kms. a la redonda de la ciudad de Tacuarembó, con el propósito de aplicar en esta un programa de desarrollo regional. En uno y otro caso el Proyecto ya está apoyando la iniciativa (Tacuarembó) o se espera una decidida cooperación del mismo (Grupo Permanente de Trabajo).

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial reporting and compliance with regulatory requirements. The text notes that without reliable records, organizations may face significant challenges in identifying discrepancies, resolving disputes, and demonstrating adherence to applicable laws and standards.

2. The second section addresses the role of internal controls in preventing fraud and errors. It highlights that a robust system of internal controls is not only a defensive mechanism but also a tool for improving operational efficiency and risk management. Key elements of an effective internal control system include segregation of duties, authorization procedures, and regular monitoring and review processes. The document stresses that these controls should be tailored to the specific risks and objectives of the organization.

3. The third part of the document focuses on the importance of communication and collaboration among all stakeholders. It argues that clear and consistent communication is vital for ensuring that everyone is aligned with the organization's goals and values. This involves not only internal communication but also effective engagement with external partners, customers, and regulatory bodies. The text suggests that fostering a culture of open communication and mutual respect can lead to better decision-making and overall organizational success.

4. The final section discusses the need for continuous improvement and adaptation to changing circumstances. It points out that the business environment is constantly evolving, and organizations must be proactive in identifying areas for improvement and implementing necessary changes. This process should be supported by a strong foundation of data and evidence, as well as a willingness to embrace innovation and new technologies. The document concludes by emphasizing that a commitment to continuous improvement is essential for long-term sustainability and growth.



### III. Proyecto del IICA

#### 3.1 Identificación del Problema y Beneficiarios

3.1.1 De la descripción del problema que da origen al Proyecto del IICA y del enunciado del mismo se desprende que, el problema para el IICA consistía inicialmente en el estudio de posibles regiones de desarrollo y la selección de una de estas para poner en marcha la acción concentrada; el análisis detallado de la situación, posibilidades de evolución y necesidades de apoyo de las unidades productivas en la región elegida y la programación de la acción interinstitucional, coordinada para la misma; finalmente, la elaboración de un programa regional y de proyectos específicos.

3.1.2. En forma general y específica, es un número plural los beneficiarios del Proyecto del IICA. En primer lugar está el Estado y Gobierno del país que cuenta con un diagnóstico amplio y detallado del área escogida para ser desarrollada, además de los proyectos de prefactibilidad específicos (véase Anexo N° 5). Beneficiarios también lo son el Ministerio de Agricultura y Pesca, particularmente la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA) mediante la creación de una División de Proyectos de Desarrollo Regional Agropecuaria; la Secretaría de Planificación, Coordinación y Difusión (SEPLACODI), la cual tiene a su cargo el Grupo de Trabajo Permanente responsable de poner en marcha un programa de desarrollo del área Tacuarembó-Riviera; la Intendencia de Tacuarembó, la cual está por iniciar un programa de desarrollo regional con el apoyo decisivo del IICA; los productores agrícolas y ganaderos de toda la región seleccionada para el ensayo de desarrollo.



### 3.2 Objetivo General

3.2.1 En la revisión del Proyecto (30 de mayo/78) el objetivo general consistía en aumentar la capacidad técnica del Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP), en lo referente a la elaboración de planes de desarrollo regional. Paralelamente, se proponía la creación e implementación de un mecanismo institucional para coordinar a los organismos vinculados a la ejecución de planes y proyectos regionales.

3.2.2 Conviene señalar que el Proyecto original, anexo al Convenio siempre sirvió de base y sus objetivos, metas y estrategia de acción siempre se mantuvieron.

### 3.3 Objetivos específicos

3.3.1 Se fijaron cuatro objetivos específicos:

3.3.1.1 Cooperar con la División de Desarrollo Regional Agropecuario, a identificar y elaborar proyectos de desarrollo en la Región Noreste del país que involucren la participación y coordinación de los diferentes servicios del MAP y organismos públicos y privados que conduzcan a una mejor distribución del ingreso y elevar el nivel de vida de la población de la Región.

3.3.1.2 Apoyar a la División de Desarrollo Regional Agropecuario en la elaboración de una metodología de planificación regional acorde a las necesidades y condiciones del país y un plan de desarrollo para la Región Noreste que sirva como marco de referencia a los proyectos mencionados en el numeral a).

3.3.1.3 Cooperar con la División de Desarrollo Regional Agropecuario en la elaboración de los estudios necesarios para la creación e implementación de los mecanismos de coordinación institucional que permitan la ejecución del Plan de Desarrollo Regional.



3.3.1.4. Colaborar con los organismos públicos que tienen como función realizar actividades de planificación y ejecución de planes y proyecto de desarrollo a nivel regional.

### 3.4. Estrategia

3.4.1. La estrategia del Proyecto ha tenido las siguientes características:

3.4.1.1. Un grupo permanente de 3 a 4 técnicos responsables de la elaboración del Proyecto.

3.4.1.2. La incorporación de un número plural de becarios para colaborar en los estudios que luego han sido incorporados por el Sector Público particularmente OPYPA

3.4.1.3. La activa participación en la ejecución de los trabajos de diagnóstico (véase anexo N°5) social y económico de los técnicos de un número plural de dependencias del MAP; Ministerio de Transportes y Obras Públicas, Banco de la República, Facultad de Agronomía; Asociación de Cultivadores de Arroz; Intendencia Municipal de Tacuarembó; Comisión Técnica Ejecutora del Plan Nacional de Silos; Plan NORIONE; Asociaciones de Productores.

3.4.1.4. La participación de tan numeroso grupo de entes oficiales y privados a través de su personal, fue posible debido a la acción catalizadora desplegada por el Director de la Oficina del IICA en Uruguay y de los funcionarios del FSB, responsables directos del Proyecto. Esta participación permitió lograr un alto nivel técnico en los trabajos, capacitar a profesionales y significó un compromiso (derivado de su participación) para la ejecución de los proyectos.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that proper record-keeping is essential for transparency and accountability, particularly in financial matters. This section also highlights the need for regular audits and reviews to ensure that all data is up-to-date and correct.

2. The second part of the document focuses on the role of technology in modern business operations. It explores how digital tools and software can streamline processes, improve efficiency, and reduce the risk of human error. The text also touches upon the importance of data security and privacy in the digital age, as well as the need for ongoing training and development for employees to stay current with technological advancements.

3. The third part of the document addresses the challenges of managing a diverse workforce. It discusses the importance of fostering a culture of inclusivity and respect, and provides strategies for effective communication and collaboration across different backgrounds and perspectives. The text also touches upon the need for flexible work arrangements and the importance of employee well-being in a competitive market.

4. The fourth part of the document discusses the importance of strategic planning and vision. It emphasizes that a clear, long-term vision is essential for guiding organizational growth and success. The text also touches upon the need for regular strategic reviews and the importance of adapting to changing market conditions and opportunities.

5. The fifth part of the document discusses the importance of financial management and budgeting. It emphasizes that a sound financial strategy is essential for ensuring the long-term sustainability and success of an organization. The text also touches upon the need for regular financial reporting and the importance of maintaining a healthy balance sheet and cash flow.

6. The sixth part of the document discusses the importance of customer relationship management (CRM). It emphasizes that understanding and meeting the needs of customers is essential for driving growth and loyalty. The text also touches upon the need for personalized marketing and the importance of providing excellent customer service and support.

7. The seventh part of the document discusses the importance of innovation and research and development (R&D). It emphasizes that investing in new ideas and technologies is essential for staying competitive in a rapidly changing market. The text also touches upon the need for a culture of innovation and the importance of protecting intellectual property.

8. The eighth part of the document discusses the importance of sustainability and corporate social responsibility (CSR). It emphasizes that businesses have a responsibility to their stakeholders beyond just shareholders, and that sustainable practices can lead to long-term success and positive social impact. The text also touches upon the need for transparency and reporting on CSR activities.

9. The ninth part of the document discusses the importance of talent acquisition and retention. It emphasizes that attracting and retaining top talent is essential for driving organizational success. The text also touches upon the need for competitive compensation and benefits, as well as the importance of providing a positive work environment and opportunities for growth and development.

10. The tenth part of the document discusses the importance of risk management and compliance. It emphasizes that identifying and mitigating risks is essential for protecting the organization's assets and reputation. The text also touches upon the need for staying up-to-date with regulatory requirements and the importance of a strong compliance program.

### 3.5. Acciones Realizadas y Logros del Proyecto

3.5.1. Durante el período de funcionamiento del Proyecto se ha cumplido con todas las etapas establecidas en el Convenio original entre el IICA y el MAP.

3.5.2. Los principales logros del Proyecto están asociados a los objetivos originales que incluyen fortalecimiento al MAP en la elaboración de una Regionalización Agropecuaria, elaboración de Proyectos de Producción y de Apoyo, y capacitación de técnicos.

3.5.3. No obstante se considera conveniente indicar también, mediante una relación no exhaustiva, algunos logros adicionales confluentes con la consecución del objetivo principal.

3.5.4. Cumplimiento de las metas dentro del cronograma previsto en el Convenio.

- a) Se considera que las seis primeras etapas previstas en el Convenio entre el IICA y el MAP, han sido cumplidas. Se está finalizando la etapa 7 o sea, la elaboración del Marco Global del Proyecto Agrícola-Integrado para el desarrollo de la Región Noreste.
- b) La etapa 8, Apoyo al Proceso de Implementación y Ejecución se encuentra adelantada, previéndose su culminación dentro del cronograma establecido.
- c) Las etapas citadas anteriormente han implicado el cumplimiento de las metas del Proyecto en lo referente al fortalecimiento del MAP y a la entrega de seis sub-proyectos de producción:





- . Citrus
- . Forestal
- . Agrícola-Ganadero
- . Ganadero-Agrícola
- . Ganadero
- . Arroz (en revisión)

y de apoyo:

- . Red Vial
- . Fortalecimiento de Asociaciones de Productores
- . Unidades Asociativas de Balneación
- . Almacenaje

3.5.5 El apoyo al MAP en el aspecto institucional ha incluido:

- a) Cooperación técnica para definir la organización institucional del Grupo Permanente de Trabajo.
- b) El MAP ha elevado a las autoridades correspondientes una propuesta de re-estructura de sus cuadros funcionales, teniendo en cuenta los estudios de regionalización elaborados por el Convenio IICA-MAP.
- c) Se capacitaron 28 técnicos (mediante becas para profesionales recién graduados) de los cuales aproximadamente la mitad se encuentran ocupando cargos técnicos en oficinas del MAP (OPYPA, DIEA, Dirección de Agronomía, etc.).
- d) Fortalecimiento de la División de Planificación Regional y División Proyectos de OPYPA así como el apoyo a técnicos de otras dependencias oficiales.



- e) Se elaboró y puso en funcionamiento programas de cómputo de Agregación de resultados, Financiamiento y Evaluación de Proyectos. Con sus correspondientes manuales de usuario, facilitaron la tarea de elaboración de las prefactibilidades realizadas, así como reducir el trabajo de las futuras.
- f) Se logró la activa participación en la elaboración del Proyecto, de técnicos del Ministerio de Agricultura y Pesca, especialmente de DIEA, CIAAB, DSF, DF, INC, CHNPC, DGSV; del Ministerio de Transportes y Obras Públicas, del Banco de la República, de la Facultad de Agronomía, de la Asociación de Cultivadores de Arroz, de la Dirección de Agronomía, Intendencia Municipal de Tacuarembó, Comisión Técnica Ejecutora del Plan Nacional de Silos, del Plan NORIONE y de Asociaciones de Productores.
- g) La participación arriba mencionada fue posible gracias a una acción catalizadora que se plasmó en un proceso de cooperación interinstitucional e interdisciplinaria, de las más importantes realizadas en el país. Esto, no sólo permitió lograr un alto nivel técnico y capacitar profesionales, sino que implicó además un compromiso (derivado de su participación) para la implementación de los proyectos.

### 3.5.6. Institucionalización de un proceso de Desarrollo Regional.

Como resultado del Convenio, OPYPA creó una División de Desarrollo Regional Agropecuario, lo que fue un importante avance dada la carencia, hasta ese momento, de un equipo técnico especializado.



- a) Esta División de OPYPA presentó en el Cónclave Cívico-Militar de Solís (noviembre de 1977) donde se elaboraron los lineamientos de política del país, una "Propuesta para un Plan de Desarrollo para la Región Noreste del Uruguay".
- b) La siguiente etapa la constituyó el Decreto 330/78 del 13 de junio de 1978 de la Presidencia de la República, declarando de interés nacional el desarrollo de los recursos renovables de la Zona Tacuarembó-Rivera.
- c) Por el mismo Decreto se formó una Comisión Especial con el cometido de inventariar y ordenar la información existente. Dicha Comisión contó con la participación permanente de dos técnicos del Convenio.
- d) La Comisión Especial, dando particular consideración a los documentos elaborados por el Convenio presentó un informe final, aconsejando la creación de un Grupo Permanente de Trabajo, con cometido de promover efectivamente el desarrollo del área.
- e) Por el Decreto 387/79 del 4 de julio de 1979 se designó el Grupo Permanente de Trabajo para el Desarrollo de la Zona Tacuarembó-Rivera.
- f) Los cometidos de este Grupo, son: precisar los límites de la zona a incluir; precisar los objetivos a alcanzar, las estrategias a aplicar, los planes a cumplir y los programas a ejecutar; definir los organismos sectoriales que participarán y coordinar sus tareas; encargar a organismos competentes la elaboración de Proyectos y estudios; gestionar y canalizar financiamiento interno y



externo a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos; proponer al Poder Ejecutivo las medidas de promoción o incentivos generales; promover legislación, decretos y resoluciones cuya materia se relacione al desarrollo del área; entender en todas las acciones que los organismos públicos y privados promueven en el área y evaluar los resultados obtenidos.

- g) Para alcanzar efectivamente el nivel de Unidad Ejecutora de Proyectos, se presentó a la Presidencia una serie de recomendaciones destinadas a finalizar los cometidos originales: 1) capacidad de contralor de los planes de inversiones sectoriales, a nivel ministerial y de intendencias regionales; 2) capacidad de "ordenar gastos" a nivel del Sector Público y 3) Partidas presupuestarias para solventar su financiamiento.
- h) Por expreso pedido del Ministro de Agricultura y Pesca, el Convenio realizó una adaptación de los Proyectos a la Zona Tacuarembó-Reivera ("Adecuación del Proyecto Agrícola-Integrado para el Noreste Uruguayo a la Zona Tacuarembó-Rivera").  
En el informe final del Grupo Permanente a la Presidencia de la República, el Desarrollo Agrícola de la zona, se basó en los Proyectos elaborados por el Convenio IICA-MAP (FSB).
- i) Avanzado el proceso de institucionalización del Desarrollo Regional, se encaró una etapa de análisis del financiamiento de los Proyectos, con activa participación del BROU. En ese sentido, el Presidente del Directorio del BROU designó dos técnicos de alto nivel para realizar los





ajustes necesarios, especialmente en lo atinente a un nuevo tipo de crédito por empresa y no por rubro como se operó actualmente.

- j) Del proceso descrito, surge que la acción del Convenio dio los pasos iniciales y suministró esenciales elementos de apoyo a un proceso que partió de cero y se encuentra ahora a un paso de la implantación del Proyecto de Desarrollo Regional.

#### 3.5.7. Logros de la Región Noreste

A los efectos de avanzar en la implementación futura de los Proyectos, se realizaron en la Región Noreste, acciones de información, capacitación, promoción y coordinación institucional, apoyando a las Intendencias de Tacuarembó (IMT) a la Facultad de Agronomía, a la Cooperativa Lechera de Melo, a la Dirección de Agronomía de Melo, a la Asociación de Ingenieros Agrónomos filial Tacuarembó y Grupos Crea de Rivera y Vichadero.

#### 3.5.8. Plan de Desarrollo para los alrededores de Tacuarembó

- a) Mediante un "Plan de Desarrollo para los Alrededores de Tacuarembó, elaborado por la Intendencia Municipal de Tacuarembó con el apoyo del Convenio, se cuenta con una herramienta eficaz para encarar el problema de pequeños y medianos productores ubicados a 25 Kms. a la redonda de esta ciudad.
- b) Si bien enmarcado en el contexto del Desarrollo Regional, el Plan se orienta a un área que representa menos del 10 por ciento del departamento, aunque con una elevada densidad de población.



- c) Se realizaron actividades de promoción, capacitación e información, orientadas a avanzar hacia una solución de los principales limitantes identificados.
- d) Un grave problema de la producción papera lo constituía la presencia de enfermedades virósicas en la semilla que deprimía los rendimientos. Las medidas encarradas por la IMT incluyeron coordinación institucional con organismos de investigación, asistencia técnica, crédito y mediante actividades de promoción e información apoyadas por el Convenio, reglamentación de la IMT para el uso de papa semilla. Se logró solucionar el grave problema generándose aumentos de rendimientos de aproximadamente el 50 por ciento en el área.
- e) Mediante acciones paralelas a las anteriores y confluente al mismo propósito se realizó una Jornada de Maní, Cursos de Capacitación de tractoristas (en coordinación con UTU), y Cursos de Manejo de Citrus y de Viveros.
- f) Se fortaleció la capacidad de gestión de pequeños y medianos productores, mediante el estímulo a la promoción de grupos zonales que ya se encuentran avanzados, especialmente en el caso de la citricultura.
- g) Se realizó un estudio de mercado para selección de las variedades de citrus plantadas en la Unidad Demostrativa Citrícola de la IMT.



### 3.5.8. Avances en la Implementación de Proyectos

- a) La zona de los alrededores de Tacuarembó presenta grandes ventajas para la producción citrícola. No obstante, no existía información específica, ni viveros ni infraestructura para la producción. Para encarar este problema con miras a la implementación del Proyecto Citrícola el Convenio apoyó a la IMT en la realización de plantaciones experimentales, en jornadas, en cursos de capacitación de mano de obra y en el desarrollo de un pequeño vivero testigo que actualmente dispone para venta 10.0000 plantas de óptima calidad, por año y llegará a 50.0000 en los próximos 3 años, además del abastecimiento de las plantaciones de la IMT.
- b) Se logra de esta forma, ir superando las trabas existentes para el desarrollo de la citricultura, constatóse gran interés actual y habiéndose desarrollado una pequeña área citrícola y 2 viveros privados. Estos avances permiten esperar que el Desarrollo del Sub-Proyecto Citrícola elaborado por el Convenio, se realizará sin dificultad.
- c) En base al Proyecto Almacenaje, el Grupo Permanente de Trabajo solicitó al Convenio la elección de un lugar para instalar una planta de silos, con excedentes del Plan Nacional de Silos. Se efectúa de esta forma, una acción de comienzo de implementación de un proyecto, en una etapa muy adelantada a la prevista.
- d) Para avanzar en la evaluación de componentes físicos y económicos integrantes del sistema, correspondientes al Proyecto Agrícola, se está apoyando a la Facultad de Agronomía en el desarrollo de una Unidad Experimental de Sistemas, en Cerro Largo. La actividad comenzó



en Noviembre de 1979 encontrándose muy avanzada el componente pecuario y se están dando los primeros pasos en el agrícola.

Los resultados obtenidos permitirán avanzar hacia la implementación del Proyecto, con información concreta que facilite la demostración de resultados a 200 productores beneficiarios.

- e) El 8 de marzo próximo pasado se organizó una Jornada Agrícola-Ganadera en la Unidad Experimental de Cerro Largo con asistencia de 45 productores y técnicos de la zona. Se presentó información preliminar que motivó un intenso intercambio de opiniones. Uno de los productores ofreció su establecimiento para instalar una Unidad Experimental del Proyecto Ganadero.
- f) Se está además, en etapa de estudio de otras unidades Experimentales de Sistemas en Rivera y en Tacuarembó, para avanzar en el sentido antes indicado, con otros Proyectos. Se cuenta ya con el ofrecimiento concreto de un productor ubicado sobre suelos de tipo intermedio del Departamento de Rivera.

### 3.5.9. Acciones conexas de fortalecimiento institucional.

- a) La producción lechera en la Cuenca de la ciudad de Melo enfrenta un grave problema derivado de su baja eficiencia productiva. Muchos pequeños productores se encuentran en crisis ante la elevación de costos y por la necesidad de adecuar los establecimientos a nuevas normas sanitarias. COLEME solicitó al IICA y al Convenio, cooperación para elaborar conjuntamente con la Dirección de Agronomía de Melo (MAP) un estudio sobre la situación de la cuenca, que se encuentra ahora en la etapa de elaboración de encuesta.





- b) Para adecuar la comercialización de granos de oleaginosos a las nuevas normas establecidas por el MAP en base a contenido de aceite, se apoyó a la Intendencia Municipal de Tacuarembó en una sistematización del contenido de aceite de partidas de girasol proveniente de diferentes zonas y cultivares.

El análisis permite a la Intendencia Municipal de Tacuarembó, participar en la comercialización de girasol en base a criterios específicos para la Región Nor-este, antes no disponibles y hace posible que los productores reciban un precio justo por su cosecha.

- c) Para cooperar en el entrenamiento de técnicos en la etapa de implementación de proyectos se apoyó a la Intendencia Municipal de Tacuarembó y a la Asociación de Ingenieros Agrónomos de Tacuarembó en la realización de un curso sobre "Nuevas Técnicas de Administración Rural". Además se presentaron los proyectos y se dieron pautas técnicas referente a la acción de los técnicos privados en el desarrollo de Proyectos Pre-diales.

- d) Se presentó a los Grupos de Rivera y Vichadero el Proyecto Ganadero-Agrícola para suelos arenosos, iniciándose un esfuerzo de coordinación conjunta. Los grupos CREA integran productores de avanzada que se espera sean los iniciales adaptadores del sistema propuesto en el Proyecto.



#### IV. CONCLUSIONES

##### 4.1. Sobre la vigencia del Proyecto y del problema del país

4.1.1. En una evaluación como la del Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario Convenio IICA-MAP del Uruguay, es fundamental tomar en cuenta el alto grado de innovación de los objetivos del Convenio para el País. Esto, debido a que hasta entonces, prácticamente no se encontraban esfuerzos de desarrollo regional y la acción gubernamental, en el sector agropecuario, se desarrollaba básicamente según un enfoque netamente nacional, aunque orientado para tipos de productores relativamente específicos (Plan Agropecuario, Plan Granjero, etc.).

4.1.2. La Comisión Evaluadora considera que, dado el alto grado de receptividad e interés actual de las autoridades nacionales, los logros alcanzados por el Proyecto y las amplias posibilidades de cumplir todos los objetivos planteados hasta el final del Convenio (junio 1981), es muy probable que la vigencia del Proyecto sea hoy más fuerte que al comienzo.

4.1.3. Sin ninguna duda, para SEPLACODI (Secretaría de Planificación y Coordinación de la Presidencia de la República), el desarrollo regional pasó a ser importante y hay un real reconocimiento de que el trabajo realizado por el Proyecto del Fondo Simón Bolívar es una de las mejores experiencias que se ha realizado en el país. Posiblemente, a corto plazo no sólo se intensifiquen las acciones de implementación en la Región Tacuarembó-Rivera, sino que también, simultáneamente se inicien acciones de diagnóstico y programación en otras regiones. Nos parece que esto es suficiente para caracterizar la vigencia del problema del país, incluso mucho más evidente y claro que antes.

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

#### 4.2. Sobre la vigencia del problema y los objetivos del IICA

4.2.1. Posiblemente, este es un Proyecto en cuyos orígenes podía ser dudosa la vigencia del problema y objetivos del IICA, debido al interés relativo por parte de los organismos nacionales. Sin embargo, en este momento la característica principal es el elevado interés en los diversos sectores gubernamentales por la metodología aplicada, por los estudios y resultados alcanzados y una gran expectativa por seguir contando con el apoyo del IICA, tanto en lo que se refiere a la implementación como al perfeccionamiento de la metodología ya aplicada. Luego, luce obvia la vigencia del problema y objetivos para el IICA.

#### 4.3. Impacto del Proyecto del IICA

4.3.1. De las diversas etapas y objetivos establecidos en el Convenio, apenas una no ha sido cumplida plenamente: Apoyo a la implementación de los proyectos. Aún así, teniendo en cuenta que todavía falta casi un año y medio; así como la actividad actual de los organismos nacionales, es muy probable que también esta etapa se cumpla. Con esto el Proyecto, dentro del plazo previsto alcanzará todos los objetivos que han sido propuestos. Pero además, lo que es probablemente más importante que el cumplimiento de la etapa señalada es que el diagnóstico realizado y publicado, estudios, publicaciones y otras actividades del Proyecto, etc., han tenido una influencia muy fuerte sobre las autoridades nacionales y ha generado una expectativa y un interés por el apoyo del IICA que son evidencia directa del impacto del Proyecto.

4.3.2. Se considera también, como resultado importante de la acción del Proyecto, la creación de la División de Proyectos en OPYPA.



4.4. Importancia de la Solución del problema para el país y para el IICA

4.4.1. Hay amplias posibilidades de que se adopte en el Uruguay el desarrollo regional como estrategia básica para el desarrollo del sector agropecuario. Luego, es evidente la importancia para el país de una metodología para la programación e implementación de este desarrollo. Con respecto al IICA, es muy difícil que pueda contar con otras oportunidades de un contacto más directo con acciones que realmente interesen al país como en este caso. Esto significa que se encuentra en óptimas condiciones para aplicar su estrategia de fortalecer a las instituciones nacionales para la realización de acciones tendientes al desarrollo del país y bienestar de la población.

4.5. En relación al diseño del proyecto

4.5.1. En relación al diseño del Proyecto, en este momento no caben observaciones. Lo fundamental es que en el período que falta (hasta junio 1981), además del cumplimiento de la etapa por realizar, se desarrolle una intensa acción de negociación de otro proyecto que probablemente exhiba características distintas al actual y, todo parece indicar, con una acción mucho más amplia, más ambiciosa, más útil al país y por lo tanto mucho más importante para el IICA.

4.6. Sobre la eficiencia de la estrategia adoptada

4.6.1. Consideramos que la calidad de los logros alcanzados y la magnífica reacción de las autoridades en relación al Proyecto, son una buena evidencia de que la estrategia adoptada ha sido eficiente.





#### 4.7. Impacto en las instituciones (fortalecimiento)

4.7.1. El fortalecimiento de las instituciones quizás pueda ser considerado un aspecto débil dentro de los logros del Proyecto. Sin embargo un análisis más sutil, teniendo presente que en Uruguay son frecuentes los cambios de altas autoridades en el sector agropecuario, y muy lentos los cambios institucionales, se comprendería que sería muy difícil que un proyecto reducido con apenas 3,5 años de acción, que recién ahora empieza a tener un impacto más fuerte, pudiera haber provocado grandes cambios institucionales. Aún así, en este momento es posible preveer algunos cambios, por lo menos en parte, en consecuencia quizá de acciones del Proyecto.

4.7.2. No obstante lo anterior, como parte del fortalecimiento institucional se enumera lo siguiente:

- a) Capacitación de 28 técnicos becarios, 14 de los cuales fueron absorbidos por las instituciones nacionales.
- b) Capacitación en servicio de varios técnicos contraparte del IICA y funcionarios de las varias instituciones que han tenido relación con el proyecto.
- c) Creación de la División de Proyectos en OPYPA (Ministerio de Agricultura y Pesca), como resultado de la acción del Convenio del Fondo Simón Bolívar.
- d) Diseño, prueba y adopción de metodologías de trabajo.
- e) Se considera que, a junio de 1981, terminando la 7a. etapa, el país tendrá la capacidad suficiente para efectuar el trabajo por si solo.
- f) Logro de una definición política y la delineación de un proyecto país que en el inicio no existió y la decisión de optar por la estrategia de desarrollo regional.



4.8. Situación en cuanto a la asignación de recursos humanos y económicos.

4.8.1. Los recursos humanos y económicos con que ha contado el Proyecto han sido amplios. Esto, sin duda, ha sido un factor importante en los resultados alcanzados.

4.9. Factores internos y externos que afectan la marcha del proyecto

4.9.1. Al inicio del Proyecto, existieron algunas diferencias de opinión, las cuales fueron felizmente superadas. En la actualidad existe un intercambio de ideas fluído. Actualmente las acciones son llevadas a cabo en forma conjunta, demostrando las instituciones nacionales, receptividad a la cooperación técnica del IICA. Concientes de sus limitaciones las instituciones nacionales realizan esfuerzos tendientes a solucionarlos.

V. RECOMENDACIONES

5.1. Sobre la continuación del Proyecto del IICA

Es obvio que el Proyecto debe seguir adelante hasta el final del plazo previsto (30 de junio, 1981). Es fundamental el comienzo inmediato de negociaciones con relación a las acciones posteriores al término del Proyecto. Al respecto, véase la recomendación 5.7.

En el Anexo N°6, aparece una redefinición o reestructuración no oficial, del Proyecto actual, orientado hacia el apoyo al Grupo Permanente de Trabajo, creado por Decreto Ejecutivo para el desarrollo de la región Tacuarembó-Rivera. La Comisión Evaluadora recomienda muy enfáticamente el apoyo a la nueva propuesta, ya sea con fondos del Fondo Simón Bolívar o de cuotas. El trabajo valioso, realizado hasta ahora, está en los albores de ser utilizado, aplicado por el Gobierno Central, a través de un grupo interministerial coordinado por SEPLACODI. De no dársele apoyo a la Oficina del IICA en el Uruguay para este proyecto,



prácticamente equivaldría a dejar perder todo lo hecho. Como nota especial, se recomienda incluir en el nuevo o revisado proyecto, el apoyo a la Intendencia de Tacuarembó. Finalmente, la Comisión opina que, el borrador de proyecto presentado, recoge lo más fundamental y esencial de la acción del proyecto en el futuro y de las recomendaciones que se formulan.

5.2. Cambios que se recomiendan para la readecuación del Proyecto

En el plazo que queda del Proyecto es conveniente un ajuste de la acción con la Intendencia de Tacuarembó, para definir más claramente la relación de los objetivos del Proyecto con una programación más explícita de las actividades y del rol del Proyecto Simón Bolívar en las acciones a nivel Departamental.

5.3. En cuanto al diseño del Proyecto IICA (cambios en los objetivos y metas)

Se reitera que, es importante iniciar los trabajos de diseño de un proyecto para después que se termine el actual.

5.4. En cuanto a cambios en la estrategia

Aún con relación al Proyecto futuro, tal vez siempre que las autoridades estén de acuerdo, mantener el apoyo y asesoramiento al Grupo Permanente de Trabajo y desarrollar la acción con una amplitud suficiente para permitir: el asesoramiento en la definición de las políticas generales en el diagnóstico y formulación de programas de nuevas regiones y seguir apoyando la implementación en Tacuarembó-Rivera.

5.5. Acciones complementarias de los otros proyectos de la Oficina del IICA

La Comisión Evaluadora tomó nota, con satisfacción, de la forma como, por medio de actividades de otros proyectos, todo el personal técnica de la Oficina apoya al Proyecto del Fondo Simón Bolívar. Se recomienda su continuación.



5.6. Dentro de lo recomendado y expuesto en la recomendación 5.1, la Comisión Evaluadora considera que el IICA/FSB a través de su proyecto o de su personal, debe dedicar el año que falta del Convenio (julio 80 a junio 81), a consolidar los logros obtenidos, a hacer las acciones para que el Gobierno absorba el proyecto y a lograr que se tomen las decisiones de financiar el proyecto elaborado y a preparar un nuevo proyecto para el Fondo orientado a apoyar, implementar y ejecutar los proyectos de factibilidad elaborados pero no a la elaboración de planes de desarrollo en otras regiones.

5.7. Recomendación especial

La experiencia recogida a través de 3 años 9 meses aproximadamente, la metodología seguida, los trabajos, estudios e investigaciones realizadas así como otros aspectos, bien valen la pena de ser plasmados en un documento especial. Ello no solamente sería de buen crédito para quienes han participado en el Proyecto, sino también para el buen nombre institucional del IICA y para el conocimiento y aprendizaje de sus técnicos.





PROGRAMA DE VISITA

COMISION EVALUADORA

Lunes 17 a Viernes 21 de marzo de 1980

Lunes 17 de marzo

- a.m. Entrevista con el Director de la Oficina del IICA en Uruguay.  
Presentación del Proyecto de los informes.  
Proyección del Audio Visual sobre el Proyecto.
- p.m. Discusión del Proyecto y de los informes con el personal técnico a cargo del Proyecto.  
Entrevista con el Ing. Alberto Fossati, Encargado de la Dirección de Programación y Política Agropecuaria; Cra. Ana María Monteverde de Naya, Jefa de la División de Proyectos de OPYPA; Ing. Miguel Carriquire, encargado de la Subdirección de OPYPA.

Martes 18 de marzo

- a.m. Análisis y discusión del Proyecto y de los informes, con el personal técnico a cargo del mismo.
- p.m. Entrevistas con el Ingeniero Agrónomo Daniel Faggi, Decano de la Facultad de Agronomía; Contadora Ana María Rossi, Subdirectora General del Ministerio de Agricultura y Pesca; Ing. Agrónomo Walter Arias, Presidente del Instituto Nacional de Colonización; Coronel Mario Zerdi, Representante del Ministerio de Defensa Nacional ante el Grupo de Trabajo Permanente.

Miércoles 19 de marzo

- a.m. Viaje a Tacurembó.  
Entrevista con técnicos del Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria de la Intendencia Municipal de Tacuarembó.
- p.m. Recorrido por la plantación Piloto de Citrus.  
Visita al Area del Plan de Desarrollo de los alrededores de Tacuarembó.  
Visita al Vivero Municipal
- noche Entrevista con el Intendente Municipal de Tacuarembó, Norberto Bernachín.

10/15/2011

Dear Mr. [Name],

I am writing to you regarding the [Project Name] project. We have received your request and are currently reviewing the details. We will get back to you as soon as possible.

Sincerely,  
[Name]

Thank you for your interest in our services. We are committed to providing the highest quality of work and customer service. If you have any questions, please do not hesitate to contact us.

Best regards,  
[Name]

We look forward to the opportunity to work with you. Please let us know if you need any further information.

Yours faithfully,  
[Name]

Jueves 20 de marzo

- a.m. Salida hacia Melo  
Entrevista con el Vicedecano de la Facultad de Agronomía.  
Visita a la Estación Experimental de la Facultad de Agronomía.
- p.m. Regreso a Montevideo.

Viernes 21 de marzo

- a.m. Análisis y discusión del Proyecto y de los informes con el personal técnico a cargo del mismo.  
Entrevista con el Ing. Agrónomo Fydeo Larre Borges(h) Subsecretario del MAP, encargado del despacho del Ministro.
- m. Entrevista con Autoridades y Técnicos del Banco de la República Oriental del Uruguay, principales asesores del BROU en materia crediticia al Sector Agropecuario: Ing. Agr. Vital Meléndez, primer Subgerente General; Ing. Agr. Ernesto Machado, segundo Subgerente General; Ing. Agr. Antonio Correa, Asesor especial del Directorio del Banco.
- p.m. Reunión y discusión general con el Director de la Oficina del IICA en Uruguay y los técnicos encargados del Proyecto.

...

...

...

...

...

...

1. Revisión del Diseño del Proyecto IICA.

1.1 La Problemática Nacional.

El análisis de la evolución económica del país demuestra que hasta 1930 el desarrollo económico de Uruguay se confunde con el crecimiento de la ganadería extensiva. En las dos décadas posteriores, o sea hasta principios de 1950, no se producen incrementos en la producción agropecuaria, pero se inicia un proceso de sustitución de importaciones de productos manufacturados, causado por la depresión de los años treinta y la segunda guerra mundial. A partir de la década del cincuenta, se manifiesta un deterioro económico general, con un estancamiento del sector industrial cuyos primeros síntomas se advierten en 1955, y un sector agropecuario estancado cuyo valor bruto de producción crece en los últimos 25 años al 1,2 por ciento acumulativo anual.

Con este marco de referencia se elabora el Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario 1973-1977, cuyos principales objetivos son: el aumento de la capacidad exportadora, solución del problema del empleo y redistribución del ingreso dentro del Sector. Considerando que no existen posibilidades para ampliar la frontera agropecuaria, el Plan indica que el objetivo de aumentar la producción debería obtenerse por medio de incrementos de la productividad.

El cambio radical verificado en el mercado agropecuario internacional en los años 1974 a 1976, dificultaron el logro de los objetivos del Plan ya que el modelo de desarrollo con énfasis en la producción pecuaria, se vio profundamente afectado. La relación de precios de insumos y productos desfavorables hicieron que durante los años 1975 y 1976 los productores que realizaban cría



y ciclo completo de vacunos de carne, tuvieron pérdidas absolutas de acuerdo a estimaciones oficiales.

A su vez los productores agrícolas, luego de un período de precios favorables, a partir de 1977 sufrieron también una relación de precios de insumos y productos desfavorables, agravada por bajos rendimientos motivados por problemas climáticos, especialmente en la zafra 1977/1978.

Estos hechos han llevado a la descapitalización y un sensible descenso de la inversión en el sector agropecuario con importante repercusión en los niveles de producción y productividad. Los rendimientos de los cultivos extensivos en general, se encuentran por debajo del nivel internacional, excepto en arroz y remolacha, y la producción de carne equivalente se mantuvo alrededor de los 50 kilogramos/hectárea/año, en el último decenio.

El modelo tradicional de desarrollo uruguayo con énfasis en la producción pecuaria extensiva, se enfrentaba así con una situación crítica reflejada en la dificultad para el logro de los objetivos y metas del Plan de Desarrollo.

Esta situación justifica el esfuerzo de 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 que conduzca a un incremento de la producción y productividad del sector.

A su vez, la eventual selección de un área geográfica de concentración de esfuerzos permitirá efectuar una experiencia modelo de coordinación institucional de los organismos del agro y otros indispensables para el desarrollo integral de la comunidad en la Región.

Ello requiere un esfuerzo especial de análisis institucional como elemento indispensable para el fortalecimiento del sistema conformado por el conjunto de organismos, y sus relaciones, encargados de la





orientación, promoción y apoyo del desarrollo rural a nivel regional.

Estos enfoques refuerzan los propósitos de la política oficial en el sentido de descentralizar la acción gubernamental favoreciendo el surgimiento de otros polos de desarrollo y se ajustan a una concepción estratégica global que pueda tender a concentrar los escasos recursos disponibles en áreas en las que sea posible un más rápido logro de los objetivos enunciados en el Plan de Desarrollo.

#### 1.1.2 Acciones para Resolver el Problema.

a. En Mayo de 1976, el Ministerio de Agricultura y Pesca firma un Convenio con el IICA para elaborar una regionalización agropecuaria del país y un Plan de Desarrollo Regional en un área geográfica a seleccionar para efectuar en ella, una experiencia de coordinación institucional de los organismos del sector agropecuario, y otros indispensables para el desarrollo integral de la comunidad en la Región.

En Marzo de 1977, se crea en la Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión (SEPLACODI), un Sector de Desarrollo Urbano y Regional, encargado de coordinar los esfuerzos que en tal sentido realizan los diferentes organismos públicos.

Por su parte la Dirección de Servicio Civil (ahora, Dirección de la Función Pública) esta encarando desde 1977 un estudio para organizar la administración pública del país en base a regiones; este trabajo se basa principalmente en materiales generados por el proyecto de regionalización administrativa, cuyas pautas elaboró la Intendencia Municipal de Montevideo.

Por último, los departamentos ubicados al Norte del Rfo Negro se encuentran nucleados en un organismo llamado Plan NORIONE, que es regido por una junta ejecutiva integrada por los intendentes municipales de los departamentos localizados al Norte del Rfo Negro y

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support effective decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that data is used responsibly and ethically.

5. The fifth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of ongoing monitoring and evaluation to ensure that data management practices remain effective and aligned with the organization's goals.

6. The sixth part of the document provides a detailed overview of the data collection process, including the identification of data sources, the design of data collection instruments, and the implementation of data collection procedures.

7. The seventh part of the document discusses the importance of data quality and the various factors that can affect it. It provides practical tips and techniques to ensure that the data collected is accurate, complete, and reliable.

8. The eighth part of the document explores the role of data in decision-making and the various ways in which data can be used to inform organizational strategy and operations. It emphasizes the need for data-driven decision-making to achieve long-term success.

9. The ninth part of the document discusses the importance of data security and the various measures that can be taken to protect data from unauthorized access, loss, or theft. It highlights the need for robust security protocols and regular security audits.

10. The tenth part of the document addresses the issue of data privacy and the various regulations that govern the collection, use, and disclosure of personal data. It provides guidance on how to ensure compliance with these regulations and protect the privacy of individuals.

11. The eleventh part of the document discusses the role of data in performance management and the various ways in which data can be used to track and improve organizational performance. It emphasizes the need for data-driven performance management to achieve organizational excellence.

12. The twelfth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of data management as a critical component of organizational success and the need for ongoing commitment and investment in data management practices.

13. The thirteenth part of the document provides a detailed overview of the data analysis process, including the identification of data analysis objectives, the selection of data analysis methods, and the implementation of data analysis procedures.

14. The fourteenth part of the document discusses the importance of data visualization and the various ways in which data can be presented to facilitate understanding and decision-making. It highlights the need for clear and concise data visualization to effectively communicate complex information.

15. The fifteenth part of the document explores the role of data in forecasting and the various ways in which data can be used to predict future trends and outcomes. It emphasizes the need for accurate data and robust forecasting models to make reliable predictions.

16. The sixteenth part of the document concludes by summarizing the key findings and recommendations. It stresses the importance of data management and analysis as essential tools for organizational success and the need for ongoing commitment and investment in these practices.

presidida por el Comandante en Jefe de la División de Ejército No. 3. Este organismo tiene representantes a nivel local en cada departamento y en los últimos años realizó acciones de importancia en lo que representa a promoción del desarrollo regional, obras de infraestructura, bienestar social, eventos culturales y deportivos, etc. Además cada Ministerio tiene un representante en el Plan NORIONE que actúa como nexo en las ocasiones que es necesario realizar labores de carácter técnico.

b. La intendencia Municipal de Tacuarembó a través de su Departamento de Tecnificación y Fomento Agropecuario, está elaborando un Plan de Desarrollo Agrícola para los Alrededores de la Ciudad de Tacuarembó. Dicho Departamento está estrechamente relacionado al Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario, Fondo Simón Bolívar, ya que éste le brinda apoyo metodológico para la elaboración del Plan, además del personal técnico del Proyecto que colabora directamente con dicho Departamento.

c. El Instituto Nacional de Colonización, con el apoyo del IICA, elaboró un proyecto de desarrollo para las colonias ubicadas en la Región Noreste, actuando en estrecha coordinación con el Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario. Además, ambas instituciones, junto con el Movimiento de Juventud Agraria, implementaron la puesta en marcha de una Empresa Asociativa de producción y comercialización agrícola con hijos de colonos.

d. Por decreto del Poder Ejecutivo 330/78 del 13 de junio de 1978 se declaró de "interés nacional desarrollo de los recursos renovables de la zona de Tacuarembó-Rivera, otorgándose 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".



Como resultado del informe elaborado por la Comisión Especial se creó por decreto del Poder Ejecutivo de fecha 4 de julio de 1979 un Grupo de Trabajo denominado "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 zona e integrado por representantes de: Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión que lo presidirá y de los Ministerios de Interior, Economía y Finanzas, Defensa Nacional, Educación y Cultura, Transportes y Obras Públicas, Industria y Energía y Agricultura y Pesca.

Dicho informe de carácter preliminar fue finalizado en febrero del corriente año. (1980).

## 1.2 Análisis de las Instituciones Nacionales

Las principales instituciones nacionales con participación en las acciones relacionadas con la solución del problema planteado, son:

a. La Secretaría de Planificación, Coordinación y Difusión, organismo encargado de dar los lineamientos de la política nacional y las pautas globales en lo referente a planificación del desarrollo, además de coordinar las actividades en esta materia de los ministerios y diferentes instituciones públicas.

b. La Oficina de Programación y Política Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP), encargada de las funciones más arriba detalladas en lo que al sector agropecuario se refiere.

c. El Ministerio de Agricultura y Pesca, a través de sus diferentes direcciones y servicios, responsable de la ejecución de planes y proyectos.

d. El Instituto Nacional de Colonización, que actúa en la órbita del MAP, institución encargada de elaborar y ejecutar programas y proyectos en lo que se refiere a colonización y asentamiento de productores.



Todas ellas tendrán un importante rol en la ejecución del Proyecto de Desarrollo Agrícola-Integrado.

#### 1.2.1 Definición y Naturaleza del Problema Institucional que intenta resolver el IICA.

Dada la situación en que se encuentra el sector agropecuario, una de las estrategias de la política oficial para incrementar la producción y la productividad agropecuaria sería favorecer el desarrollo a nivel regional. Analizando así las potencialidades de las diferentes regiones para posteriormente planificar una eficiente asignación de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos buscados, ya sea directamente por el Gobierno o a través de la creación de las condiciones necesarias para que las empresas concentren sus esfuerzos e inversiones en un marco de desarrollo rural integral.

Observándose en general una reducida coordinación entre alguno de los organismos mencionados en el punto 1.2, así como el hecho de que la mayoría de ellos han experimentado problemas para la realización de sus funciones debido a recursos humanos y financieros limitados, es que se firma el Convenio entre el IICA y el Ministerio de Agricultura y Pesca de la República Oriental de Uruguay para la ejecución del Proyecto del Fondo Simón Bolívar sobre el Desarrollo Regional Agropecuario en Uruguay.

El mismo consiste, en la promoción de una acción interinstitucional coordinada para un esfuerzo concentrado de desarrollo rural regional.

De esta forma el Instituto contribuiría a la resolución de los problemas planteados apoyando en forma prioritaria, con sus recursos técnicos y financieros a la coordinación entre los organismos involucrados en función de acciones concretas de regionalización y a través de la elaboración de proyectos de desarrollo regional.

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...



La Secretaría de Planificación, Coordinación y Difusión, acorde a la definición de sus funciones enunciadas en Marzo de 1977, a través del Sector de Desarrollo Urbano y Regional, es responsable por la coordinación y contralor de las actividades que realicen los organismos públicos en materia de elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos regionales. La materialización de las decisiones y orientaciones de los niveles superiores, encuentra problemas en los niveles medios de planificación y ejecución, como consecuencia de relaciones normativas y operaciones no perfectamente definidas.

A su vez la necesidad de solucionar situaciones de corto plazo y la escasez de recursos humanos y financieros que afecta al Sector de Desarrollo Urbano y Regional, dificultan la coordinación de sus acciones con otros organismos públicos al mismo tiempo que limitan sus actividades de planificación.

La Oficina de Programación y Política Agropecuaria que sufrió un período de debilitamiento a partir de 1976, recompuso parcialmente en el presente año sus cuadros funcionales, pero continúa con problemas en recursos técnicos y financieros.

El Instituto Nacional de Colonización se encuentra en la misma situación que el resto de las instituciones en lo que respecta a disponibilidad de recursos humanos y financieros.

A pesar de las limitantes en lo que respecta a disponibilidad de recursos, los organismos más arriba mencionados han realizado estudios y acciones concretas tendientes a solucionar los problemas que afectan el desarrollo regional, en los cuales el IICA ha tenido activa participación a través del Convenio IICA-MAP.

A nivel regional se encuentran las Intendencias Municipales y Plan



NORIONE, que son los organismos que en este momento están dando impulso en materia de planificación y acciones al desarrollo regional. Dentro de las Intendencias Municipales se destaca la de Tacuarembó, que a través del Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria está realizando actividades de importancia, tales como la reactivación de una planta de extracción de aceites de semillas de maní, lino y girasol; y la elaboración de un plan de desarrollo agrícola para los alrededores de Tacuarembó, poniendo énfasis en los pequeños productores.

Las acciones que puede realizar este Departamento son limitadas, en primera instancia debido a problemas de disponibilidad de recursos humanos y financieros y en segunda instancia, por el carácter local de dichas actividades. Pero sin duda alguna, es una experiencia que muestra los logros que son factibles de obtener, contando con el apoyo de productores y autoridades locales, siendo además muy valiosa por el efecto de demostración que tiene respecto a otras áreas de la Región.

Por su parte el Plan NORIONE durante los últimos 3 años ha mostrado su presencia a nivel regional, si bien no dentro de un plan explícito, promoviendo y auspiciando diferentes actividades, tales como: obras de infraestructura (caminos de penetración, escuelas, etc) eventos culturales y deportivos, campañas sanitarias, elaboración de estudios y proyectos vinculados al desarrollo regional, etc. La actuación realizada lo presenta como un organismo dinámico y en la búsqueda permanente de actividades que conduzcan al crecimiento económico y a la elevación del bienestar social de los departamentos localizados al Norte del Río Negro.



### 1.2.2 Selección del Organismo u Organismos que Asistirá el IICA para la Ejecución de las Acciones del País.

El organismo a ser asistido por el IICA conforme al Convenio es el Ministerio de Agricultura y Pesca. La Oficina de Programación y Política Agropecuaria, que es la dependencia de dicho Ministerio responsable de la formulación de planes de desarrollo, elaboración y evaluación de proyectos referentes al sector agropecuario, fue designado por el mismo organismo de contrapartida.

El IICA a través del Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario, apoyó la creación de la División del Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario; y la presentación en Noviembre de 1977 en el Cónclave de Solís (reunión de alto nivel de autoridades civiles y militares, donde se elaboraron los lineamientos generales de política), de un documento llamado "Propuestas para un Plan de Desarrollo para la Región Noreste del Uruguay".

Se considera que éste no es el único organismo que el IICA debería apoyar para percibir los efectos multiplicadores que se buscan, por tanto la base institucional debe ser ampliada con otros organismos con responsabilidades en materia de planificación y ejecución de acciones de desarrollo regional. En este sentido se debe considerar a SEPLACODI y en forma más concreta, al Grupo de Trabajo para el desarrollo de la zona Tacuarembó-Rivera.

## 1.3 Los Objetivos y Metas del Proyecto del IICA.

### 1.3.1 Objetivo General.

Aumentar la capacidad técnica del Ministerio de Agricultura y Pesca en lo que se refiere a la elaboración e implementación de proyectos de desarrollo regional. Creación e implementación de un mecanismo institucional que coordine a los organismos vinculados en la ejecución de planes y proyectos regionales.



El logro del objetivo general del Proyecto del IICA contribuirá a solucionar el problema del país de la siguiente manera: la elaboración e implementación de un Proyecto Agrícola Integrado para una región seleccionada, conducirá en primera instancia a una eficiente asignación de los recursos disponibles y como consecuencia de esto, se logrará un incremento en la productividad de los mismos, el consiguiente aumento de la producción del sector agropecuario de la Región, una mayor ocupación de la mano de obra y una mejor distribución del ingreso.

Asumiendo que se decida afirmativamente la ejecución del Proyecto Integrado, por ejemplo, la producción de carne equivalente por hectáreas y por año pasará de 50 a aproximadamente 100 kilos; la de arroz de 3.600 a 4.800 kilos por hectáreas; la de soja de 1.000 a 2.000 kilos por hectáreas; generándose a nivel regional aproximadamente 4.500 empleos directos.

La creación e implementación de un mecanismo institucional, coordinador de los organismos vinculados a la ejecución del Proyecto Agrícola Integrado, generará una experiencia básica a utilizar como modelo a seguir en otras regiones del país.

### 1.3.2 Objetivos Específicos.

a. Cooperar con la Oficina de Programación y Política Agropecuaria, otras dependencias del MAP y otros organismos vinculados al desarrollo del sector agropecuario, en la identificación y elaboración de proyectos de desarrollo en la Región Noreste del país; que involucren la participación y coordinación de los diferentes servicios del MAP y organismos públicos y privados.

b. Apoyar a la Oficina de Programación y Política Agropecuaria y otras dependencias del MAP en la elaboración de una metodología de planificación regional acorde a las necesidades y condi-





ciones del país y un proyecto de desarrollo integrado para la Región Noreste que sirva como marco de referencia a los proyectos mencionados en el numeral 1.

c. Cooperar con la Oficina de Programación y Política Agropecuaria, otras dependencias del MAP y organismos nacionales y regionales en las elaboraciones de los estudios necesarios para la creación e implementación de los mecanismos de coordinación institucional, que permitan la ejecución del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado.

d. Colaborar con los organismos públicos que tienen como función realizar actividades de planificación y ejecución de planes y proyectos de desarrollo a nivel regional.

e. Capacitar personal técnico en el análisis y elaboración de proyectos de desarrollo regional.

El logro de los objetivos específicos, significa que a través de las tareas que se realicen en estas acciones se capacitará personal técnico en lo que a análisis y planificación del desarrollo regional se refiere y en cuanto a la programación del sector público necesario para apoyar la implementación del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado.

### 1.3.3 Metas del Proyecto.

a. Preparar y entregar al MAP documentos de factibilidad referidos a proyectos específicos de producción agropecuaria y complementarios (infraestructura vial, agroindustria, comercialización, etc).

b. Preparar y entregar al MAP un documento sobre un Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado para la Región Noreste que sirva de referencia a los subproyectos de producción agropecuaria y, complementarios y conduzca a una eficiente asignación de recursos en la Región Noreste; desarrollando una metodología de planificación regional acorde a las necesidades y condiciones del país.

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

c. Preparar y entregar al MAP un documento con los lineamientos para la creación de los mecanismos de coordinación institucional que permitan la ejecución del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado y de los subproyectos enmarcados en él.

d. Poner a disposición de las instituciones asistidas no menos de 20 técnicos capacitados en Análisis y Planificación del Desarrollo Regional,.

#### 1.4 El Plan de Trabajo del Proyecto como parte de una Estrategia

##### 1.4.1 Estrategia del Proyecto para Implementar cada Meta.

a. Para elaborar los documentos de factibilidad referidos a proyectos de producción agropecuaria y complementarios, el IICA presentará colaboración a OPYPA a través de especialistas en proyectos especialmente contratados para ello.

Contratará por corto plazo, especialistas en materias específicas, acorde a las necesidades de los proyectos en elaboración. Realizará contactos con organismos que potencialmente puedan financiar los proyectos.

b. Para elaborar el Proyecto de Desarrollo Integrado, el IICA coopera con el personal técnico afectado al Convenio IICA-MAP, FSB, y en el caso que sea necesario, contratará consultores para cubrir temas de interés específico..

c. Para elaborar un documento con los lineamientos generales para la creación de los mecanismos de coordinación institucional, que permitan la ejecución del Proyecto de Desarrollo Integrado, el IICA prestó apoyo a través de sus técnicos para realizar un análisis de las instituciones regionales, para posteriormente proponer que tipo de mecanismos es el apropiado para implementar el Proyecto de Desarrollo Integrado.

d. Para poner a disposición de la institución asistida no menos de veinte técnicos capacitados en Análisis y Planificación del Desarrollo Regional, el IICA contratará como becados, profesiona-

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

les recién graduados que a través del trabajo que se realice para la elaboración de los diferentes proyectos recibirán capacitación en servicio, además de lecturas dirigidas y reuniones internas en las que se expondrán y discutirán temas de interés relacionados con las tareas que se estén desarrollando.

#### 1.4.2 Programación

El Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario comenzó sus actividades el 1° de julio de 1976 y en un principio se consideró como fecha probable de finalización el 30 de junio de 1981; este programa mantiene estas fechas.

Durante el período transcurrido se delimitó la Región para la cual se está elaborando un Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado en base a una regionalización del país formulada por el Proyecto; se elaboraron once informes que describen la situación económica y social de la Región Noreste (en base a información secundaria), una encuesta de 151 productores y 59 estudios de casos para apoyar los estudios mencionados; toda esta información se encuentra publicada.

En Noviembre de 1977 se elaboró una propuesta del Plan de Desarrollo para la Región Noreste, en la que se explicitan objetivos, metas y estrategias.

Se identificaron seis proyectos de producción agropecuaria cuyos estudios de prefactibilidad están finalizados. Se trata de un Proyecto de desarrollo agrícola-ganadero, un proyecto de desarrollo ganadero-agrícola un proyecto de desarrollo ganadero, otro de desarrollo cítrícola.



Se identificaron dos proyectos complementarios, almacenaje y control de garrapata, finalizado los estudios a nivel de factibilidad y se iniciaron los estudios de prefactibilidad de dos proyectos de apoyo, fortalecimiento de organizaciones de productores e infraestructura vial.

Se está apoyando técnicamente el Plan de Desarrollo Agrícola para los alrededores de Tacuarembó destinado principalmente a pequeños productores y se colaboró con el proyecto que está elaborando el INC con el apoyo del IICA en la Región Noreste. Se realizaron estudios de mercados para los rubros factibles a producir en la Región y una estimación de volúmenes, precios y márgenes para éstos.

Las acciones previstas para los próximos dos años, son las siguientes:

a. 1° de enero al 31 de diciembre de 1980.

i. Avances en la elaboración del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado.

ii. Elaboración y evaluación a nivel de factibilidad de proyectos de producción agropecuaria, considerados prioritarios por el Gobierno.

iii. Elaboración y evaluación a nivel de factibilidad de proyectos complementarios (almacenaje, infraestructura vial).

iv. Elaboración de programas alternativos de acción coordinada del sector público para la implementación del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado.

v. Apoyo a la ejecución de acciones conducentes a la implementación del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado.

b. 1° de enero de 1981 al 30 de junio de 1981.

1. Revisión, ajuste y compatibilización para la ejecución del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado, subproyectos referidos al mismo y mecanismo institucional para implementarlo.

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..



ii. Apoyo al proceso de implementación.

Las acciones descriptas anteriormente están sujetas a la decisión del Gobierno en apoyar la ejecución del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado; de esta forma sería posible que algunos subproyectos comenzaran a ejecutarse antes de llegar a la fecha identificada como fin del proyecto.

1.4.3 Costos Globales

A continuación se detallan los costos globales del Proyecto para los dos próximos años:

	Total	IICA FSB	Aporte <sup>1/</sup> Nacional
1° de enero - 31 de diciembre de 1980	152.000	100.000	52.000
1° de enero - 30 de junio de 1981	<u>108.000</u>	<u>50.000</u>	<u>58.000</u>
	260.000	150.000	110.000

Es necesario puntualizar que el aporte nacional al Proyecto puede variar significativamente, acorde a las definiciones que tomen las autoridades nacionales referentes al proceso de implementación del mismo y al comienzo de acciones efectivas a nivel regional.

1.4.4 Programa Operativo para el Pérido 1° de enero-31 de diciembre de 1980

a. Antecedentes

Durante el primer año del Proyecto, ejercicio 1976/1977 se realizaron diferentes actividades que son materia de un Informe a la Dirección General. El análisis y evaluación de las mismas y los progresos alcanzados en el segundo y mitad del tercer año de labor, contribuyen a la definición del presente programa Operativo para el período enero-diciembre de 1980.

<sup>1/</sup> Debe agregarse US\$10.300 aporte efectivo realizado por el MAP en Noviembre de 1979.

...the fact that the ...  
...of the ...  
...the ...  
...the ...

...the ...  
...the ...  
...the ...

...the ...  
...the ...

...the ...  
...the ...  
...the ...

...the ...  
...the ...  
...the ...

...the ...  
...the ...

...the ...

...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...

...the ...  
...the ...

En apretada síntesis, a la fecha 1) se definió la regionalización agropecuaria; 2) se precisaron los límites de la Región seleccionada y se realizó el Estudio Socioeconómico de la Región Noreste en base a información secundaria; estos trabajos se encuentran publicados. Se levantó la información primaria (encuesta en el terreno), que complementa y actualiza los conocimientos sobre la situación de la Región; se redactó y publicó un informe sobre dicho trabajo.

Se elaboró una propuesta de Plan de Desarrollo en la que se definen objetivos, metas y estrategias del mismo. Se realizó un estudio referente a la localización y situación de los pequeños productores de la Región Noreste.

Se elaboraron estudios de prefactibilidad de seis proyectos de producción en función de la aptitud de los suelos de la Región Noreste; estos estudios se refieren a: 1) desarrollo ganadero; 2) desarrollo ganadero-agrícola; 3) desarrollo agrícola-ganadero; 4) desarrollo forestal; 5) desarrollo cítrico y; 6) desarrollo de la producción de arroz. En el mismo nivel se encuentran dos prefactibilidades de proyectos complementarios, almacenaje y unidades asociativas de balneación para control de la garrapata. Se inició la elaboración de dos prefactibilidades más referidas a proyectos de apoyo: 1) infraestructura vial y fortalecimiento de organizaciones de productores y cooperativas.

Por su parte se desarrollaron acciones en el terreno, cooperando con la Intendencia Municipal de Tacuarembó en la formulación de un plan de desarrollo agrícola destinado a pequeños y medianos productores, localizados en los alrededores de la ciudad de Tacuarembó. A su vez se inició en cooperación con la Intendencia Municipal de Rivera, un estudio sobre la situación de los productores de la cuenca lechera que abastece a la ciudad de Rivera.



En Agosto de 1978 se concretaron para el sector agropecuario las medidas tendientes a una mayor liberalización de la economía, adquiriendo importancia la programación a corto plazo. A su vez la principal preocupación de las autoridades nacionales responsables de la conducción del sector agropecuario, es la de brindar al productor el marco de referencia necesario para una mejor toma de decisiones. De acuerdo con ésto el Proyecto ha tratado de ajustar sus actividades a los nuevos requerimientos del Gobierno Nacional.

b. Actividades

Las actividades tienen un alto grado de interacción y están formadas por un conjunto de acciones individuales, estrechamente relacionadas entre sí.

A continuación se hace una breve descripción de las actividades a desarrollar en el ejercicio enero-diciembre de 1980. El lugar de realización de las mismas será Montevideo y los departamentos de Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo.

i. Actividad V.XSU.11.1

Título: Terminación del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado para la Región Moreste.

Duración: 12 meses.

Naturaleza y su Relación con las Metas Establecidas:

Para lograr una eficiente implementación de los subproyectos de producción y de apoyo, es necesario elaborar un documento que explicita la interdependencia entre los mismos, que indique desde el punto de vista técnico y económico las prioridades de ejecución, cuantifique las necesidades globales de insumos y servicios. Es una actividad programada.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

Organismos Beneficiados: El Ministerio de Agricultura y Pesca a través de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria, la Secretaría de Planificación, Coordinación y Difusión a través del Sector de Desarrollo Urbano y Regional.

Entidades Colaboradoras: Colaborarán OPYPA y diferentes organismos del MAP, SEPLACODI, Instituto Nacional de Colonización, Ministerio de Obras Públicas y Transporte, Ministerio de Industria y Energía, Intendencias Departamentales, Plan NORIONE y Ranco de la República Oriental del Uruguay.

ii. Actividad V.XSU.11.2

Título: Elaboración y Evaluación de Proyectos de Producción Agropecuaria.

Duración: 12 meses.

Naturaleza y su Relación con las Metas Establecidas:

La elaboración y evaluación de proyectos de producción agropecuaria, enmarcados en el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado, permitirá realizar una suficiente asignación de los recursos en el sector, que conduzca al aumento de la productividad y producción agropecuaria y a un más elevado nivel de vida de los productores y habitantes de la Región Noreste. Será necesario además revisar y ajustar las prefactibilidades ya elaboradas acorde a las prioridades del Gobierno y requisitos de los organismos financieros.

Organismos Beneficiados: Ministerio de Agricultura y Pesca a través de OPYPA, Plan NORIONE, Intendencias Municipales de Tacuarembó-Rivera y Cerro Largo.





Entidades Colaboradoras: Colaborarán OPYPA y diferentes organismos del MAP, SEPLACODI, INC e Intendencias Departamentales.

iii. Actividad V.XSJ.11.3

Título: Elaboración y evaluación de proyectos complementarios.

Duración: 12 meses

Naturaleza y su Relación con las Metas Establecidas:

Esta actividad contempla la elaboración y evaluación de proyectos que conducen específicamente a una eficaz ejecución de los proyectos de producción agropecuaria y en forma general, a apoyar el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado para lograr una eficiente asignación de recursos. Estos proyectos son: almacenaje; fortalecimiento de cooperativas y organizaciones de productores; infraestructura vial, etc.; a su vez son un factor de importancia en lo que concierne a la generación de nuevos empleos y distribución del ingreso.

Durante este período se revisarán y ajustarán las pre-factibilidades terminadas y se iniciarán otros estudios en función de las prioridades del gobierno.

Organismos Beneficiados: El Ministerio de Agricultura y Pesca, Intendencias de Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo, Plan NORIONE.

Entidades Colaboradoras: OPYPA, Secretaría de Planificación, Coordinación y Difusión; diversas dependencias del MAP; Centro Cooperativista del Uruguay, Ministerio de Obras Públicas y Transporte y de Industria y Energía, Entidades locales, Plan NORIONE, Comisión Técnica Ejecutora del Plan Nacional de Silos.

1. The first part of the document is a letter from the author to the editor of the journal, dated 1954. The letter discusses the author's interest in the subject of the article and the reasons for writing it.

2. The second part of the document is the main body of the article, which is divided into several sections. The first section is an introduction to the subject, followed by a discussion of the various aspects of the problem.

3. The third part of the document is a conclusion, in which the author summarizes the main findings of the study and offers some suggestions for further research.

4. The fourth part of the document is a list of references, which includes a number of books and articles that the author has consulted in the course of his research.

5. The fifth part of the document is a list of acknowledgments, in which the author thanks the people and organizations that have helped him in the course of his work.

6. The sixth part of the document is a list of footnotes, which provide additional information on some of the points raised in the main text.

7. The seventh part of the document is a list of appendices, which contain supplementary material that is too large to include in the main text.

8. The eighth part of the document is a list of figures and tables, which are used to illustrate the author's arguments and findings.

9. The ninth part of the document is a list of abbreviations, which are used throughout the text to refer to specific terms and concepts.

10. The tenth part of the document is a list of symbols, which are used to represent mathematical and scientific quantities.

11. The eleventh part of the document is a list of definitions, which are used to clarify the meaning of some of the key terms in the article.

12. The twelfth part of the document is a list of references, which are used to cite the work of other authors in the field.

13. The thirteenth part of the document is a list of footnotes, which provide additional information on some of the points raised in the main text.

14. The fourteenth part of the document is a list of appendices, which contain supplementary material that is too large to include in the main text.

iv. Actividad V.XSU.11.4

Título: Elaboración de alternativas para la creación de un mecanismo de coordinación institucional para la implementación del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado.

Duración: 12 meses.

Naturaleza y su Relación con las Metas Establecidas:

Para ejecutar el Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado, es necesario contar con una infraestructura institucional acorde a los objetivos y dinámica del mismo. Para ésto se elaborarán y analizarán alternativas de mecanismos de coordinación institucional, que adecuadas a la situación del país darán las pautas generales para la implementación de dicho Proyecto.

Por su parte ya se han iniciado acciones a nivel local, tales como las de apoyo técnico desarrollado durante un año al Departamento de Fomento y Tecnificación de la Intendencia Municipal de Tacuarembó, que permiten conocer la receptividad de los productores a ese tipo de proyectos y actuar en consecuencia respecto a la implementación del Proyecto a nivel regional. De esta forma se piensa recoger experiencias de coordinación institucional a nivel local y resultados de acciones sobre productores, las cuales se podrán volcar posteriormente en el mecanismo de coordinación a proponer para la implementación del Proyecto de Desarrollo Agrícola Integrado. Es necesario puntualizar que esta actividad es consistente con la orientación del MAP, en el hecho de considerar el productor como activo participante en el desarrollo de la producción agropecuaria, tal como lo expresan los

1. The first part of the document is a letter from the author to the editor, dated 10/10/1998. The letter discusses the author's interest in the journal and the specific topic of the article.

2. The second part of the document is the title page of the article, which includes the title, author's name, and affiliation.

3. The third part of the document is the abstract, which provides a brief summary of the article's content and findings.

4. The fourth part of the document is the introduction, which sets the context for the study and outlines the research objectives.

5. The fifth part of the document is the methodology, which describes the research design and the data collection process.

6. The sixth part of the document is the results, which present the findings of the study in a clear and concise manner.

7. The seventh part of the document is the discussion, which interprets the results and discusses their implications for the field.

8. The eighth part of the document is the conclusion, which summarizes the main findings and provides a final statement on the research.

9. The ninth part of the document is the references, which list the sources used in the study.

10. The tenth part of the document is the appendix, which contains additional information related to the study, such as data tables or supplementary figures.

11. The eleventh part of the document is the acknowledgments, which thank the individuals and organizations that supported the research.

12. The twelfth part of the document is the author's biography, which provides a brief overview of the author's professional background.

13. The thirteenth part of the document is the author's contact information, which allows readers to reach out to the author for further information.

14. The fourteenth part of the document is the author's statement of interest, which declares any potential conflicts of interest.

15. The fifteenth part of the document is the author's statement of originality, which certifies that the work is the author's own and has not been published elsewhere.

16. The sixteenth part of the document is the author's statement of copyright, which reserves all rights in the work.

17. The seventeenth part of the document is the author's statement of permission, which grants the publisher the right to publish the work.

18. The eighteenth part of the document is the author's statement of acceptance, which confirms the author's agreement to the terms of publication.

19. The nineteenth part of the document is the author's statement of withdrawal, which allows the author to retract the work if necessary.

20. The twentieth part of the document is the author's statement of retraction, which allows the author to correct errors in the work.

21. The twenty-first part of the document is the author's statement of correction, which allows the author to amend the work after publication.

22. The twenty-second part of the document is the author's statement of withdrawal, which allows the author to retract the work if necessary.

23. The twenty-third part of the document is the author's statement of retraction, which allows the author to correct errors in the work.

24. The twenty-fourth part of the document is the author's statement of correction, which allows the author to amend the work after publication.

25. The twenty-fifth part of the document is the author's statement of withdrawal, which allows the author to retract the work if necessary.

26. The twenty-sixth part of the document is the author's statement of retraction, which allows the author to correct errors in the work.

27. The twenty-seventh part of the document is the author's statement of correction, which allows the author to amend the work after publication.

28. The twenty-eighth part of the document is the author's statement of withdrawal, which allows the author to retract the work if necessary.

29. The twenty-ninth part of the document is the author's statement of retraction, which allows the author to correct errors in the work.

30. The thirtieth part of the document is the author's statement of correction, which allows the author to amend the work after publication.

lineamientos de la política establecidos por el Gobierno Nacional en Agosto de 1978 para el sector agropecuario.

Al mismo tiempo que se han realizado reuniones de discusión con los integrantes del Ministerio de Agricultura y Pesca sobre diferentes alternativas de implementación.

Organismos Beneficiados: Diferentes dependencias del MAP, SEPLACODI, Plan NORIONE, Intendencias Departamentales, Facultad de Agronomía.

Entidades Colaboradoras: OPYPA, Sector de Desarrollo Urbano y Regional de SEPLACODI, Intendencias Departamentales, Plan NORIONE, Facultad de Agronomía.

#### 1.5. Organización del Proyecto

El Proyecto es dirigido y administrado por el IICA conjuntamente con el Ministerio de Agricultura y Pesca, de acuerdo a los términos del Convenio entre ambos organismos.

El IICA afecta al Convenio el personal Técnico Nacional que se detalla a continuación: Ing. Alfredo Alonso, Especialista en Proyectos Agrícolas; Ing. Daniel Berhouet, Especialista en Proyectos Agrícolas; Cra. Primavera Garbarino, Especialista en Comercialización Agropecuaria e Ing. Roberto Casás, Especialista en Proyectos Agrícolas que desde la iniciación del Convenio hasta diciembre de 1979 fue el encargado por el IICA del Proyecto.

Por el Ministerio de Agricultura y Pesca participan directamente el Ing. Eduardo Errea, División Planificación Regional de OPYPA y el Ing. Martín Dabezies, División Proyectos de OPYPA. El Ing. Carlos Pexoto, actual Subdirector de OPYPA, participó hasta Junio de 1978 y el Ing. Humberto Costa fue el delegado del Ministerio hasta Mayo de 1979.

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

Además, el Director de la Oficina del IICA en Uruguay, Ing. Emilio Montero y el resto del Personal Técnico Internacional han colaborado directa o indirectamente en la elaboración y seguimiento del Proyecto. Debe destacarse especialmente la participación activa del Ing. José Barrios, Dr. Hugo Cohan y del Ing. Samuel Miragem.

La responsabilidad de las actividades específicas del Proyecto es del personal técnico nacional del IICA afectado al Convenio y la coordinación con las autoridades nacionales participantes del Convenio es realizada por el IICA por la Cra. Primavera Garbarino.

El Convenio, además, ha contribuido al perfeccionamiento profesional de 28 técnicos nacionales que en calidad de becarios han participado en las distintas actividades del proyecto.

Asimismo, distintos técnicos en calidad de consultores han enriquecido con sus aportes las acciones del Convenio (Ver adjunto).

#### 1.6. Relaciones de Trabajo con las Instituciones Nacionales

El Proyecto es dirigido y administrado por el IICA conjuntamente con el Ministerio de Agricultura y Pesca. En las Oficinas del Convenio está destacado en forma permanente el personal de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria que en nombre del Ministerio de Agricultura y Pesca actúa en la dirección del Convenio considerándose sus relaciones como fluidas y de intercambio.





2. **Análisis de la Vigencia Actual de los Objetivos del Proyecto**

2.1 **Revisión de los Cambios Ocurridos en la Problemática Nacional.**

La problemática del país identificada en los orígenes del Proyecto IICA y recogida por el mismo en la búsqueda de soluciones alternativas, continúa presente.

En el sentido de que tanto por factores externos como por condicionantes internas, el modelo tradicional de desarrollo uruguayo sectorial con enfoques en la producción pecuaria extensiva se enfrentaba con una situación crítica lo cual justificaba el esfuerzo de verificar con precisión, las potencialidades de las distintas regiones, verdaderas áreas problemáticas. Esto sería la base para una redefinición del modelo de crecimiento agropecuario y la realización de una asignación eficiente de los recursos disponibles que conduciría a un crecimiento de la producción y productividad del sector. A su vez, la elección de un área geográfica de concentración de esfuerzos necesitaría de una activa coordinación institucional.

Es así que el Proyecto IICA ha elaborado prefactibilidades de producción y de apoyo a la misma tendientes a la búsqueda de una mejor asignación de recursos, al mismo tiempo que ha realizado sensibles avances en la obtención de un modelo de coordinación institucional para el logro del desarrollo rural regional.

2.2 **Identificación de los Cambios Ocurridos en los Programas Nacionales e Internacionales.**

Sin duda, una de las decisiones más importantes que en materia de políticas sectorial adoptó el Gobierno en los últimos 4 años han sido las medidas sobre la liberalización del sector agropecuario, las cuales tuvieron vigencia a partir de Agosto de 1978.

## QUESTION

1. A company has a total of 100 employees. The number of employees in each department is given in the following table:

Department	Number of Employees
Department A	20
Department B	30
Department C	15
Department D	10
Department E	15

2. The company is planning to hire 10 new employees. The number of employees in each department after hiring is given in the following table:

Department	Number of Employees
Department A	25
Department B	35
Department C	20
Department D	15
Department E	20

3. The company is planning to lay off 10 employees. The number of employees in each department after laying off is given in the following table:

Department	Number of Employees
Department A	15
Department B	25
Department C	10
Department D	5
Department E	10

4. The company is planning to hire 5 new employees and lay off 5 employees. The number of employees in each department after hiring and laying off is given in the following table:

Department	Number of Employees
Department A	20
Department B	30
Department C	15
Department D	10
Department E	15

5. The company is planning to hire 10 new employees and lay off 10 employees. The number of employees in each department after hiring and laying off is given in the following table:

Las principales medidas se centraron en la liberalización de los precios del ganado, carne, cereales y oleaginosos, que en el futuro se determinarán en función de la oferta y la demanda.

Se promulga la ley de abasto de carnes, liberalizándose el mismo y se autoriza a la instalación de plantas de faena.

Es materia agrícola, junto con la eliminación de la política de precios administrados se autoriza la libre exportación de cereales y oleaginosos, mientras que la importación sufre un recargo del treinta por ciento sobre CIF.

Al mismo tiempo se adoptan una serie de medidas tendientes a la reducción de los precios de los insumos y maquinaria agrícola. Se eliminan los recargos a la importación de los fertilizantes y se fija un recargo único a la importación de maquinaria agrícola y tractores armados del 10 por ciento.

En lo que respecta al Ministerio de Agricultura y Pesca se le comete por decreto del Poder Ejecutivo la elaboración de un proyecto de reorganización de sus diferentes servicios de forma de dotarlo de una organización más acorde con la severa orientación de la política agropecuaria.

Dicho proyecto de reorganización ha sido realizado y se encuentra a estudio de las autoridades gubernamentales correspondientes.

Es necesario señalar que los hechos puntualizados no implican un cambio en los objetivos originalmente establecidos por el Proyecto IICA, ya que éstos continúan presentes en toda su dimensión.

Es decir que el problema planteado en el sentido de realizar el esfuerzo de verificar con precisión las potencialidades de las distintas regiones del país como elementos básico para una redefinición del modelo de crecimiento agropecuario y realizar una asignación eficiente

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations.

In the second section, the author outlines the process of reconciling bank statements with the company's ledger. This involves comparing the bank's record of deposits and withdrawals against the internal accounting records to identify any discrepancies.

The third section covers the preparation of financial statements, including the balance sheet, income statement, and cash flow statement. Each statement provides a different perspective on the company's financial health and performance over a specific period.

Finally, the document concludes with a summary of key points and a reminder to consult with a professional accountant for more detailed guidance. It stresses that regular financial review is essential for the long-term success and stability of any business.

de los recursos disponibles, que conduzca a un incremento de la producción y productividad del sector, mantiene su vigencia.

Es así que el Proyecto IICA promueve una acción interinstitucional coordinada para un esfuerzo concentrado de desarrollo rural regional.

Debe destacarse desde el punto de vista institucional la creación de la División de Planificación Regional de OPYPA, Oficina Contraparte del Convenio IICA-MAP, así como la formación del Grupo de Trabajo denominado "Grupo de Trabajo Permanente para el Desarrollo del Área Tacuarembó-Rivera", con el cometido de elevar un informe sobre la planificación del desarrollo de dicha zona (Ver Informe 1, 1.2.4), lo cual demuestra la continuidad en la preocupación al más alto nivel gubernamental sobre la necesidad de un enfoque regional e integrado del desarrollo económico.

### 2.3 Identificación en los Cambios en los Recursos Disponibles para las Instituciones Nacionales.

A pesar de constatarse con carácter general una reorganización y reducción de los recursos técnicos y financieros de los servicios del Gobierno, han existido acciones en el último año en la asignación de los mismos, que revelan el interés por la realización y continuidad en los estudios ya emprendidos.

En este sentido, cabe destacar con respecto al MAP el aporte externo de N\$ 100.000 que en el Plan Anual de Inversiones de la Administración Central del Ejercicio 1979 (Decreto 415/979) recibió la Oficina de Programación y Política Agropecuaria con destino al Proyecto Fondo Simón Bolívar, así como la posterior transferencia de N\$ 87.728 (US\$ 10.300) de esos fondos al IICA el 18 de noviembre de 1979.



Asimismo la Facultad de Agronomía fortaleció con recursos adicionales a su Estación Experimental de Cerro Largo para la implementación y puesta en marcha del Sistema Agrícola-Ganadera del Proyecto Agrícola Integrado Regional.

#### 2.4 Actualización del Análisis Institucional

Dado el análisis institucional realizado en los numerales anteriores, se considera que en la etapa de creación y fortalecimiento del organismo ejecutor del Proyecto Agrícola Integrado Regional, así como para la puesta en marcha e implementación del mismo, el MAP no será el único organismo que debería apoyarse para percibir los efectos multiplicadores que se buscan. Por tanto, la base institucional podría ser ampliada con otros organismos con responsabilidades en materia de planificación y ejecución de acciones de desarrollo regional. En este sentido sería beneficioso considerar la posibilidad concreta del Grupo de Trabajo para el desarrollo de la Zona Tacuarembó-Rivera.

#### 2.5 Identificación de las Diferencias de Opinión entre el Personal del Proyecto IICA y el Personal Nacional.

Si bien al inicio existieron algunas diferencias de opinión, estas fueron felizmente superadas, existiendo en la actualidad un fluido intercambio de ideas. Actualmente las acciones son llevadas a cabo en forma conjunta, demostrando las instituciones nacionales la receptividad a la cooperación técnica del IICA. Percibiendo sus limitaciones las instituciones nacionales realizan esfuerzos tendientes a solucionarlas.

#### 2.6 Análisis de los Objetivos del Proyecto IICA.

Los cambios resaltados respecto a la política sectorial no implicaron modificaciones en los objetivos del Proyecto IICA. Es más, las nuevas variables que en materia económica rigen los precios de los insumos y





los productos a partir de Agosto de 1978, fueron recogidos por las prefactibilidades elaboradas dentro del marco del Proyecto Agrícola Integrado.

En lo que respecta al objetivo general del Proyecto IICA referente al fortalecimiento institucional del MAP para la elaboración e implementación de los proyectos de desarrollo regional, se considera que se ha cumplido con las metas fijadas, así como también se han efectuado avances en la búsqueda de una mayor coordinación institucional para llevar a buen término el desarrollo rural regional.



### 3 Análisis del Progreso del Proyecto y sus Factores Causales.

#### 3.1 Diseño de las Actividades del Proyecto.

De las etapas consideradas en el documento original del Proyecto Convenio IICA-MAP, ya han sido efectuadas las seis primeras, correspondientes a:

- Regionalización Agropecuaria Preliminar.
- Aspectos Administrativos del Fondo Simón Bolívar.
- Ajuste Definitivo de Regionalización.
- Relevamiento Informativo y Analítico de Empresas.
- Relevamiento Complementario y Elaboración de un Plan Global.
- Revisión y Adecuación del Proyecto a las Prioridades del Gobierno. Nacional.

Se está finalizando la que se ha definido como etapa 7, o sea la elaboración del Plan, Programas y Proyectos para el desarrollo de la Región. La etapa siguiente (8), denominada Apoyo al Proceso de Implementación y Ejecución, se encuentra adelantada previéndose su culminación dentro del cronograma establecido.

La creación de un "Grupo Permanente para el Desarrollo de Tacuarembó-Rivera", implica una posibilidad concreta de implementación de los subproyectos de producción y de apoyo. Para ello, el Grupo consideró como etapa 1 el Desarrollo de un Area Piloto de 920.000 hectáreas de Tacuarembó y Rivera; y como etapa 2, el resto de ambos departamentos.

El Convenio elaboró además, por expreso pedido del Ministro de Agricultura y Pesca, un documento específico "Adecuación del Proyecto Agrícola Integrado para el Noreste Uruguayo, a la Zona de Tacuarembó-Rivera". Esto no implica una modificación de las metas del Proyecto, sino una adaptación al orden de prioridades establecido por el Gobierno,

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

conducente al logro de los objetivos originales al Proyecto.

Los subproyectos elaborados tienden al desarrollo de la producción de granos de cereales y oleaginosos, carne bovina, carne ovina, lana cítrus y madera.

Conjuntamente se fortalece la comercialización, la red vial y el almacenaje de granos y lana. En un esfuerzo por ampliar la acción hacia el desarrollo de pequeños y medianos productores, se encaró un subproyecto de Unidades Asociativas de Balneación, destinada a facilitar el control de garrapata en estos estratos. Además, mediante un Convenio con la Intendencia Municipal, considera la promoción del desarrollo de pequeños productores citrícolas, lecheros y hortícolas en los alrededores de Tacuarembó.

Mediante el apoyo al Plan de los Alrededores de Tacuarembó de la Intendencia Departamental, la instalación de Unidades Demostrativas de Producción, cursos de capacitación, información de tecnologías, realización de publicaciones, días de campo, etc., se han realizado avances hacia la implementación de los Proyectos.

### 3.2 Impacto de las Actividades y Metas del Proyecto IICA sobre las Instituciones Nacionales.

Los primeros elementos de institucionalización del proceso de Desarrollo Regional consistieron, en la creación de la División Proyectos de Desarrollo Regional Agropecuario de OPYPA y en la presentación por parte de esa Oficina de Propuestas para un Plan de Desarrollo para la Región Noreste del Uruguay" en el cónclave de Solís (Noviembre de 1977). En este cónclave se reunieron autoridades civiles y militares para elaborar los lineamientos generales de política del país. La propuesta presentada por OPYPA fue elaborada por el Convenio IICA-MAP.



En el proceso iniciado, la siguiente etapa la constituyó el Decreto 330/978 del 13 de junio de 1978 de la Presidencia de la República declarando de interés nacional el desarrollo de los recursos renovables de la zona Tacuarembó-Rivera, que integra parte de la Región Noreste. Por el mismo decreto se formó una Comisión Especial, con el cometido de inventariar y ordenar la formación existente. Dicha Comisión contó con la participación permanente de dos técnicos del Convenio e incluyó dentro de la información relevada, los estudios realizados por el Convenio IICA-MAP sobre la Región.

Por el Decreto 337/979 del 4 de julio de 1979 al Poder Ejecutivo designó un Grupo Permanente de Trabajo para el Desarrollo de la zona Tacuarembó-Rivera. Dicho Grupo presentó a la Presidencia de la República, un informe que en lo referente a desarrollo de la producción agropecuaria, se base integralmente en la propuesta del Convenio IICA-MAP (FSB).

Debe destacarse asimismo el interés expresado por las autoridades del Banco de la República quien ha designado un técnico y un Gerente especializado para cooperar en una propuesta concreta de instrumentación del crédito integral a la empresa, elemento clave de la estrategia propuesta en las prefactibilidades elaboradas.

Los diversos informes que sobre la problemática regional ha elaborado el Convenio a expreso pedido de las autoridades gubernamentales, así como la incorporación al Informe Preliminar elevado a la Presidencia de la República por el Grupo de Trabajo de las prefactibilidades de producción del Proyecto Agrícola Integrado indican el impacto de las actividades del Proyecto IICA.





### 3.3 Revisión de los Factores Externos que han Afectado el Progreso de la Ejecución de las Actividades del Proyecto y el Logro de las Metas

A pesar de constatarse con carácter general una reducción en los recursos técnicos y financieros de los servicios generales del Gobierno y en especial, de la Oficina contraparte del Convenio, se considera que esta situación no ha afectado ni entorpecido la ejecución de las actividades del Proyecto.

Debe destacarse además, que el equipo técnico nacional gubernamental, directa o indirectamente afectado al Convenio IICA-MAP, no ha sufrido variación sustancial de sus cuadros funcionales, así como puede constatarse una tendencia creciente en la aceptación del proyecto por parte de sus beneficiarios.

Existen ciertas dificultades de comunicación entre y dentro de las instituciones nacionales a lo cual el Proyecto IICA intenta, mediante la coordinación y fortalecimiento institucional de la misma, contribuir a su superación.

Por último, es necesario resaltar que se comparte la opinión de que para la etapa de creación y fortalecimiento del organismo executor del Proyecto Agrícola Integrado Regional así como para la puesta en marcha e implementación del mismo, debería ampliarse la base institucional del Convenio original, considerando en forma concreta al Grupo de Trabajo para el Desarrollo de la zona Tacuarembó-Rivera. Así como anotar la participación en la etapa mencionada, del Banco de la República Oriental del Uruguay, principal entidad de asistencia crediticia agropecuaria del país, quien ha expresado su interés por los proyectos elaborados por el Convenio IICA-MAP.

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

... and ...

**Publicaciones, Informes y Documentos del Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario**

**1. Publicaciones.**

a. Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario del Uruguay - Región Noreste: Tacuarembó, Rivera, Cerro Largo y Durazno - Fondo Simón Bolívar - Convenio IICA-MAP.

Informes Preliminares - 11 tomos - 1976

Tomo I - Recursos Naturales

Tomo II - Recursos Humanos

Tomo III - Infraestructura Vial

Tomo IV - Estructura Productiva y Fundiaria

Tomo V - Agroindustrias.

Tomo VI - Crédito Agropecuario

Tomo VII - Comercialización

Tomo VIII - Asistencia Técnica

Tomo IX - Investigación Agropecuaria

Tomo X = Antecedentes de Regionalización Agropecuaria del Uruguay

Tomo XI - Resumen de los Estudios Preliminares de la Región Noreste.

b. Estudio Socio-Económico de la Agricultura en la Región Noreste (Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo) - Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario - Convenio IICA-MAP - Ministerio de Agricultura y Pesca - Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas Estudios Fondo Simón Bolívar en Uruguay No. 1 - 1978.

19.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

20.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

21.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

22.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

23.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

24.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

25.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

26.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

27.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

28.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

29.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

30.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

31.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

32.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

33.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

34.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

35.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

36.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

37.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

38.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

39.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

40.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

41.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

42.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

43.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

44.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

45.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

46.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

47.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

48.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

49.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

50.  $\frac{1}{2} \log_2 \frac{1}{2}$

- Tomo I - Capítulo 1 Resumen y Conclusiones Generales**
- Tomo II - Capítulo 2 Recursos Naturales**  
**Capítulo 3 Recursos Humanos**
- Tomo III- Capítulo 4 Infraestructura**  
**Capítulo 5 Estructura Productiva y Fundiaria**  
**Capítulo 6 Agroindustrias.**
- Tomo IV Capítulo 7 Comercialización**  
**Capítulo 8 Crédito Agropecuario.**  
**Capítulo 9 Investigación Agropecuaria**  
**Capítulo 10 Asistencia Técnica**
- Tomo V - Capítulo 11 Infraestructura de Servicios Urbanos**  
**Capítulo 12 Análisis Institucional**
- Anexos - A los capítulos 2 y 11**

c. **Propuesta de Regionalización Agropecuaria - Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario - Convenio IICA-MAP - Ministerio de Agricultura y Pesca - Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas - Estudios Fondo Simón Bolívar en Uruguay No. 2 - 1979.**

## **2. Informes.**

- a. **Propuestas para la Región Noreste. Noviembre de 1977.**
- b. **Primera Aproximación al Desarrollo Regional. Setiembre de 1978.**
- c. **Aportes a la Creación de un Organismo Coordinador. Setiembre de 1978.**
- d. **Resumen para Información y Discusión del Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario de la Región Noreste. Noviembre de 1978.**
- e. **Detección de Zonas de Minifundio y Propuestas de Trabajo para el Noreste. Febrero de 1979.**
- f. **Informe de Situación y Potencialidad de la Zona de Desarrollo Tacuarembó-Rivera. Marzo de 1979.**

10/10/10

10/10/10

10

10/10/10

10/10/10

10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

g. Propuesta de Adaptación del Proyecto Agrícola Integrado a la Zona de Desarrollo Tacuarembó-Rivera. Diciembre de 1979.

3. Boletines de Divulgación y Seminarios

a. Producción de Citrus. Boletín de Divulgación No.1. Marzo de 1978.

b. Cultivos Hortícolas. Preparación de Abonos y Preparación de Semillas, Boletín de Divulgación No. 2, 1978.

c. Jornada de Hanf Agosto de 1978.

d. Seminario de Presentación de Nuevas Técnicas en Administración Rural. IICA-MAP. Setiembre de 1979.

e. Jornada Agrícola-Ganadera. Marzo de 1980.

4. Documentos de Trabajo - Circulación Internacional

a. Desarrollo y Evaluación de la Unidad de Producción. Agosto de 1978

b. Guías para la Redacción de Propuestas de Proyectos. Setiembre de 1978.

c. Manual de Usuarios de Programas de Cómputo del IICA. Noviembre-Diciembre de 1978.

d. Encuesta de Empresas Agropecuarias de la Región Noreste. (Departamentos de Cerro Largo, Rivera y Tacuarembó). Enero de 1979.

5. Documentos de Proyectos y Estudios de Prefactibilidad Publicados.

a. Prefactibilidad, Almacenaje de Granos, Lana y Cuero. Mayo de 1979.

b. Prefactibilidad, Unidades Asociativas de Balneación. Mayo de 1979.

c. Prefactibilidad, Desarrollo Forestal. Junio de 1979.

d. Prefactibilidad, Desarrollo Agrícola-Ganadero, Junio de 1979.

e. Prefactibilidad, Desarrollo Citrícola. Marzo de 1980.

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19

10/15/19



f. Prefactibilidad, Desarrollo Vial, Marzo de 1980.

6. Documentos de Proyectos y Estudios de Prefactibilidad en Vías de Publicarse.

a. Prefactibilidad, Desarrollo Ganadero-Agrícola.

b. Prefactibilidad, Desarrollo Ganadero.

c. Prefactibilidad, Desarrollo Arrocero.

7. Afiches y Recortes de Prensa.







***IICA***

**DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA**