

IICA  
E50  
841

32220900



**PROYECTO DE POBREZA RURAL Y RECURSOS NATURALES**

**CONSULTORIA SOBRE AGROINDUSTRIA RURAL**

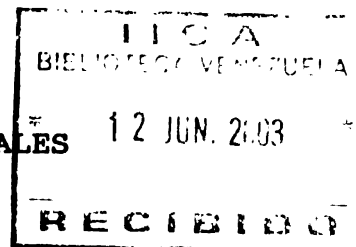
Francois Boucher  
Hernando Riveros

Panamá, 8 de marzo de 1996

00005856

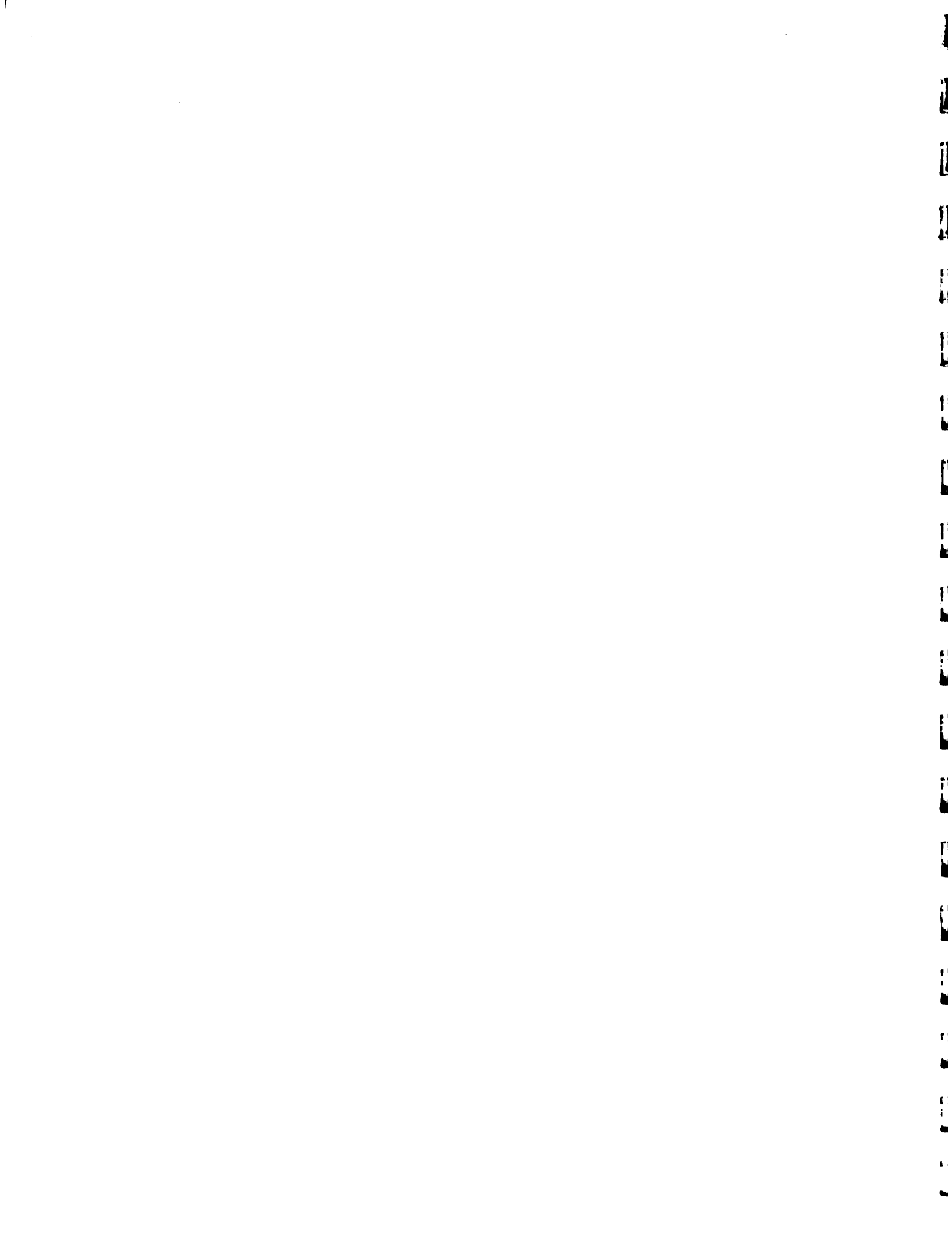
11CA  
E50.  
841

PROYECTO DE POBREZA RURAL Y RECURSOS NATURALES  
CONSULTORIA SOBRE AGROINDUSTRIA RURAL



CONTENIDO DEL DOCUMENTO

PRESENTACION .....	1
I. ASPECTOS CONCEPTUALES .....	3
II. EL MARCO DE REFERENCIA - EL SISTEMA AGROINDUSTRIA RURAL	5
1. La población en las zonas del proyecto .....	5
2. La producción agropecuaria en las zonas del proyecto ...	5
3. La organización campesina .....	9
4. La agroindustria rural tradicional .....	12
4.1. Características de la AIR a nivel nacional .....	12
4.2. Características de la AIR a nivel de las Provincias consideradas en el marco del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales .....	14
4.3 Las agroindustrias rurales a nivel de los Distritos considerados dentro del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales .....	21
5. Las actividades de apoyo a la agroindustria rural .....	22
5.1. Las entidades de carácter global .....	22
a) Instancias encargadas de la definición de políticas .	22
b) Las instancias de encuentro y concertación .....	23
5.2. Las instituciones vinculadas con la agroindustria rural en Panamá, en las áreas de generación, adaptación y transferencia de tecnología y en la de formación tecnológica a nivel universitario .....	24
III. LA PROPUESTA. EL COMPONENTE DE AGROINDUSTRIA RURAL DENTRO DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL Y RECURSOS NATURALES: EL PLAN DE AGROINDUSTRIA RURAL -PLANAIR- .....	26
1. Aspectos institucionales de la propuesta del PLANAIR ...	28
2. Componentes del Plan .....	28
2.1. Componente global de mejoramiento del entorno del desarrollo de la AIR: Reforzamiento y mejoramiento de las capacidades institucionales .....	28
2.2 Creación de un tejido empresarial agroindustrial rural en las zonas del proyecto .....	29



3.	Acciones a ejecutar en cada uno de los componentes del Plan .....	29
3.1.	Relacionadas con el componente global de mejoramiento del entorno del desarrollo de la AIR: Reforzamiento y mejoramiento de las capacidades institucionales ...	29
3.2	Relacionadas con el componente de creación de un tejido empresarial agroindustrial rural en las zonas del proyecto .....	29
4.	Estrategias para el desarrollo de las acciones planteadas .....	30
4.1.	Relacionadas con el componente global de mejoramiento del entorno del desarrollo de la AIR: Reforzamiento y mejoramiento de las capacidades institucionales ...	30
4.2	Relacionadas con el componente de creación de un tejido empresarial agroindustrial rural en las zonas del proyecto .....	32
5.	Impactos esperados y beneficiarios .....	37
6.	Organización .....	39
7.	Requerimientos y presupuesto .....	40

#### **ANEXOS**

**Anexo 1: Entrevistas realizadas en desarrollo de la misión**

**Anexo 2: Referencias bibliográficas consultadas**

**Anexo 3: Organización campesina: Algunas características de asociaciones entrevistadas**

**Anexo 4: Las instituciones vinculadas con la agroindustria rural en Panamá en las áreas de investigación, desarrollo y extensión en agroindustria rural y en la formación tecnológica a nivel universitario**

**Anexo 5: Modelos de proyectos de promoción a la producción agroindustrial aplicados en algunas zonas del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales**

**Anexo 6: Glosario de términos utilizados**



## PROYECTO DE POBREZA RURAL Y RECURSOS NATURALES

### CONSULTORIA SOBRE AGROINDUSTRIA RURAL

#### PRESENTACION

Se presenta este documento como informe de avance de la consultoría contratada con el Banco Mundial, en el marco del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales para la República de Panamá, en lo concerniente al componente de agroindustria rural.

El objetivo general de la consultoría es aportar elementos derivados del análisis del componente agroindustrial, que contribuyan a incrementar la eficiencia del productor rural y a fortalecer su organización socio-económica, así como el sistema institucional -público y privado- que le brinda servicios de apoyo.

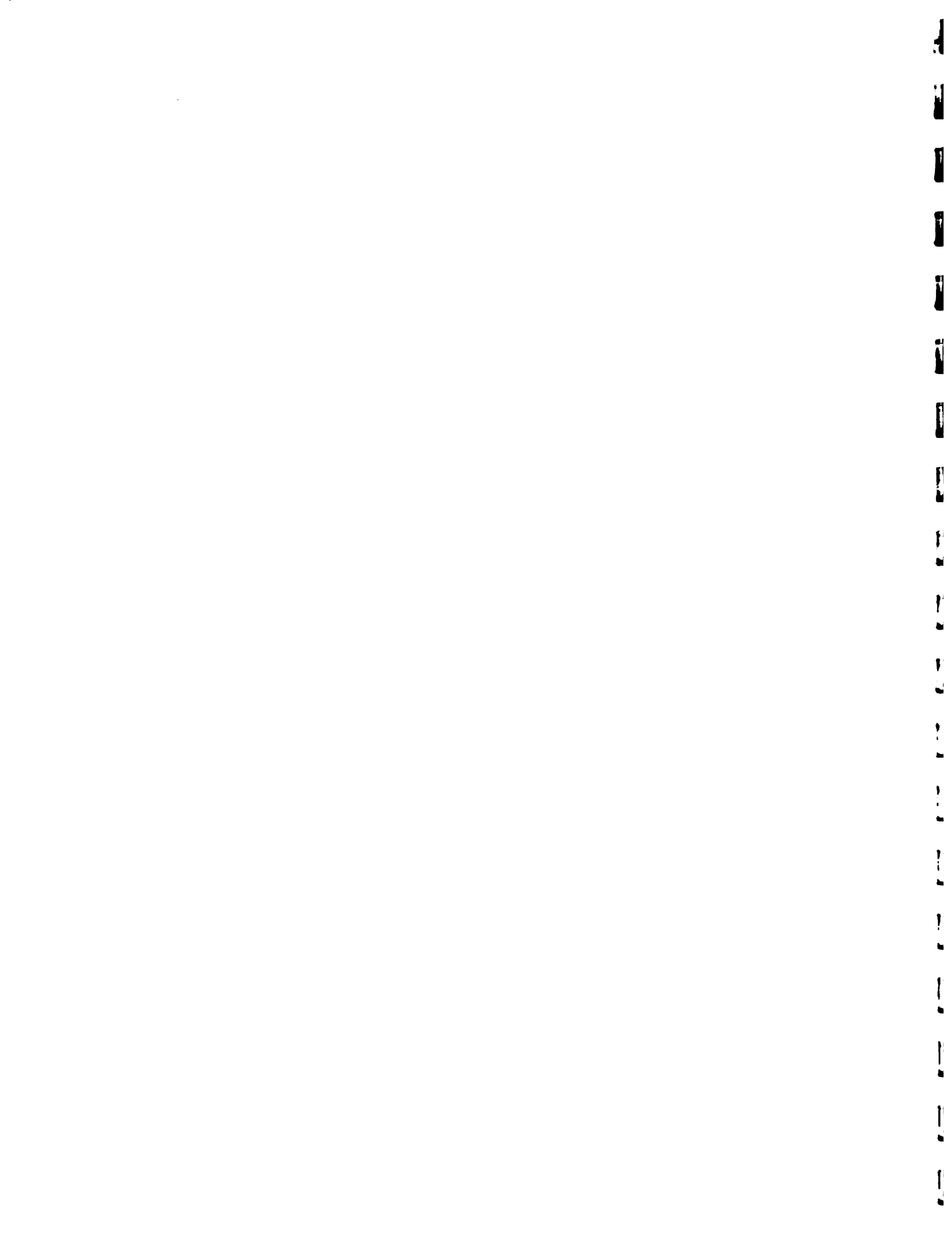
Específicamente de esta consultoría se esperaba que:

- Identificara y evaluara el potencial agroindustrial existente.
- Identificara sistemas agroindustriales apropiados con miras a diversificar las opciones de mercadeo de materias primas con potencial de procesamiento.

En el desarrollo del trabajo se contemplaron mas opciones que las señaladas anteriormente: Se consideró no solamente la agroindustria rural potencial, sino también la existente; la potencialidad de agroindustrias se definió no solo desde el punto de vista de la producción, sino también desde el del mercado y se le dió un espacio importante al desarrollo de mecanismos e instrumentos para la puesta en marcha de la propuesta que se presenta, incluyendo un punto especial sobre los aspectos institucionales.

A este respecto vale la pena destacar que aunque el marco global del proyecto es la formulación de un proyecto de inversión, los consultores de acuerdo con su criterio y en concordancia con algunos apartes de los mismos términos de referencia, consideran importante presentar una propuesta de un programa global de desarrollo agroindustrial rural, que contiene una buena parte de actividades previas a las inversiones en construcción, modernización o amplización de unidades productivas, tales como capacitación, promoción de la organización, investigación tecnológica y de mercados y asistencia técnica.

Los Distritos en los que deberían impactar los resultados del Proyecto, son Las Minas y los Pozos, en la Provincia de Herrera; Calobre, Cañazas y Las Palmas, en la Provincia de Veraguas; Macaracas, en Los Santos; Chiriquí Grande, en Bocas del Toro y Tortí en Chepo, Provincia de Panamá.





El trabajo se desarrolló en un período de dos semanas, comprendido entre el 25 de febrero y el 9 de marzo, que incluyó trabajo de campo en las Provincias de Herrera, Veraguas, Los Santos y Panamá. La información que sirvió de referencia fue la recopilada y analizada como producto de las entrevistas que se relacionan en el anexo 1 y de la revisión de la bibliografía registrada en el anexo 2. Es importante destacar que a pesar de los cortos días de campo previstos dentro de la consultoría, se logró realizar un alto número de contactos con actores del desarrollo agroindustrial rural. Es así como se recogieron impresiones e inquietudes de más de 30 técnicos, tanto de entidades gubernamentales de desarrollo como de ONG y universidades, que trabajan en las zonas donde se desarrollará el Proyecto y de más de 50 productores, que hacen parte de alguna forma asociativa, sea esta grupo, comité, club de amas de casas, grupo pre-cooperativo o cooperativa, y que representan a cerca de 1300 campesinos y empresarios rurales de esas mismas zonas.

Lo anterior se consiguió gracias al apoyo de la Dirección Nacional de Agroindustria del MIDA, que actuó como contraparte de la consultoría. Esta tarea fue coordinada a nivel global por el Ing. Alexis Calderón y apoyada en las áreas del Proyecto por los ingenieros Didier Batista, en la Provincia de Veraguas, y Martina Pinilla, en las Provincias de Herrera y Los Santos.

A su vez esta tarea de convocatoria por parte del MIDA se facilitó debido a la existencia de la Red de Agroindustria Rural de Panamá -REDAR- Panamá, instancia que actúa dentro del sistema del Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe -PRODAR-, que reúne a entidades gubernamentales, ONGs y grupos de productores que trabajan alrededor de la AIR. La Red con alcance nacional, tiene su mayor presencia en las Provincias de Veraguas, Herrera y Chiriquí, zonas en las que se han constituidos capítulos locales.

En lo que tiene que ver con el documento, este se compone de tres secciones. En la primera se presentan las definiciones conceptuales que sirvieron de guía al trabajo realizado; en la segunda se discute el marco de referencia del trabajo, el sistema agroindustrial rural de Panamá, considerando los componentes poblacionales, de producción primaria, de transformación -tradicional y potencial-, de comercialización y de los servicios de apoyo -organización, capacitación, crédito, investigación y desarrollo tecnológico y asistencia técnica.

Finalmente, se presenta una propuesta que incluye objetivos de un Plan de Agroindustria Rural -PLANAIR-, tanto para el mejoramiento del entorno global del sistema, como específicos para la zona del proyecto; los componentes y mecanismos de ese programa; el papel de los diferentes actores, los productos principales, sus beneficiarios y el costo de las actividades planteadas.



## I. ASPECTOS CONCEPTUALES

Para los alcances del presente trabajo, se entiende, de manera general, a la agroindustria rural -AIR- como la actividad de post-cosecha que permite aumentar y retener en las zonas rurales el valor agregado de los productos provenientes de las economías campesinas.

De manera mas operativa se adopta la definición considerada en la realización del diagnóstico de la AIR en Panamá, en el que se estableció como AIR las empresas que procesan una materia prima local, beneficiando así a pequeños productores locales. Se incluye dentro de este rubro a las panaderías rurales, las que a pesar de no procesar materias primas propias de la zona, son negocios que contribuyen al desarrollo local.

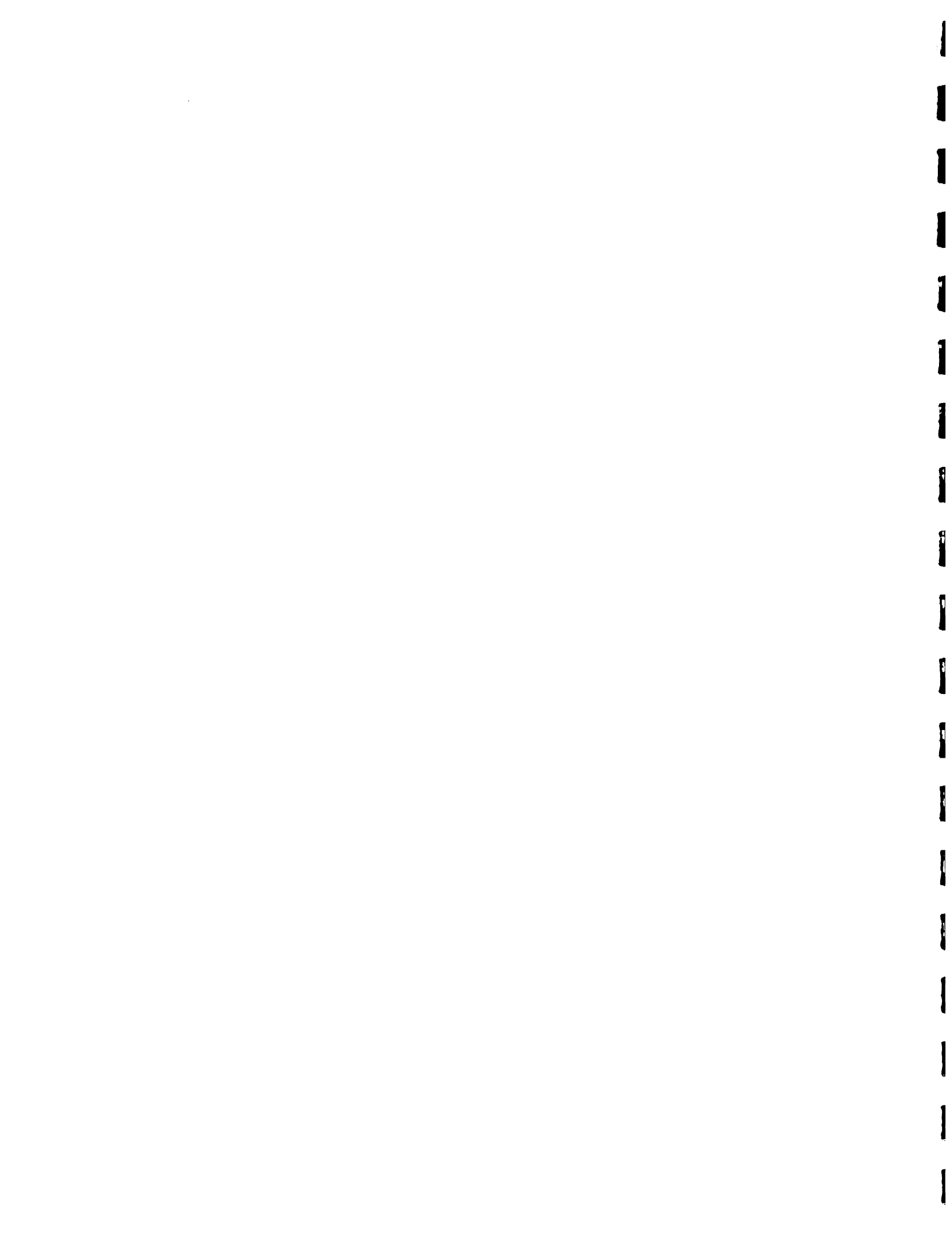
Con esta definición se circunscribe el análisis y la propuesta que se presentan en las siguientes secciones del documento a aquellas unidades empresariales, que contribuyen a mejorar los ingresos del pequeño productor campesino, bien sea porque ellos se convierten en empresarios de su propia agroindustria, o porque la AIR, a través de la adquisición de ciertos productos, le permite al pequeño productor articularse con componentes mas estables de la economía.

Esta definición de la AIR se hace mas considerando conceptos que cifras; la fijación de límites superiores a esta actividad, en términos de empleo (5 personas) o de inversión (US\$ 10.000), no resulta conveniente. En la práctica el tamaño de la AIR depende de factores como organización y mercados, que cuando son favorables permiten tener AIR de mayor magnitud.

Si se analiza que la AIR hace parte de un sistema productivo al vincularse no solo con la parte agropecuaria y con los mercados, sino que demanda de otra serie de productos y servicios tales como empaques, transporte, construcción y mantenimiento de equipos, crédito, entre otros, el beneficiario global del desarrollo y consolidación de la AIR es el poblador rural.

Lo anterior expone de alguna forma el potencial de desarrollo que representa el lograr consolidar a nivel rural un sistema dinámico y eficiente de AIR. Al mismo tiempo, esta lectura se puede interpretar analizando los condicionantes para que esa posibilidad se concrete:

- En primer lugar se debe contar con una producción, real o potencial, que se destine a la comercialización, o que haya sido obtenida directamente con fines de transformación -esta es la situación ideal-, o de un producto que existiendo en la zona no se aproveche comercialmente, o en últimas disponer de excedentes que se pierden.



- Al mismo tiempo, se requiere de una organización de los productores, que permita programar, acopiar y beneficiar de manera asociativa esa producción, en forma tal que se disponga de volúmenes mínimos que justifiquen un procesamiento con miras a los mercados, en lo posible, con calidades homogéneas.

- Esa producción de alguna manera organizada, se convierte en materia prima permanente y oportuna para una AIR, cuyo funcionamiento exige la disponibilidad de servicios básicos como energía y agua y contar con medios de comunicación que permitan la comercialización de los productos que se obtengan.

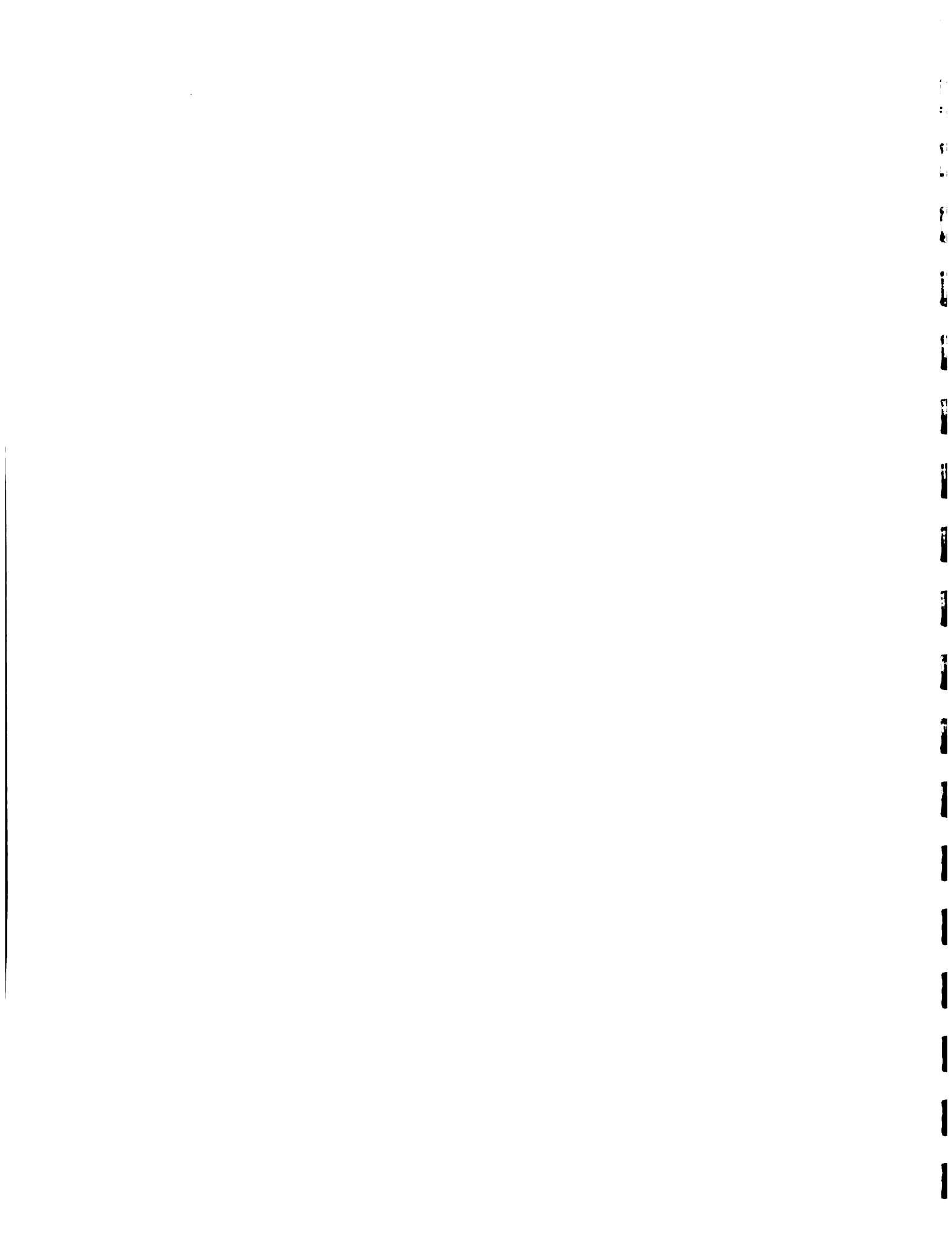
- En igual sentido, es importante disponer de una mínima capacidad local para la construcción y mantenimiento básico de equipos y accesorios, que garanticen en lo posible una operación continua y permanente, así como un suministro adecuado y oportuno de empaques, ingredientes y aditivos.

- El nivel de competitividad de esas AIR se mejora si se cuenta con servicios de apoyo a la producción, similares a los de la agricultura: Crédito, capacitación, investigación, asistencia técnica, control de calidad e información, tanto técnica como de mercados.

Por último, habría que destacar que existen dos categorías de AIR, la tradicional y la inducida o por inducir. En muchas comunidades campesinas, el procesamiento y la comercialización de los productos agropecuarios han hecho parte desde hace tiempo de sus propias estrategias de supervivencia y desarrollo, como es el caso de los trapiches paneleros, de las queserías, de la fabricación de dulces y de elaboración de artesanías, por citar ejemplos acordes con las zonas en las que se espera obtener impacto con el proyecto.

De acuerdo con lo anterior hay necesidad de considerar estrategias y mecanismos diferenciados; la AIR tradicional requiere de estrategias e instrumentos que le permitan fortalecerse y consolidarse en concordancia con las condiciones de los consumidores y los mercados de hoy, mientras que la inducida o por inducir, necesita contar con elementos de apoyo que le permitan aprovechar las ventajas que puede poseer -disponibilidad de materias primas con pocas posibilidades de mercadearse de manera fresca, aumento del tiempo para comercializarse, nuevos mercados, entre otros-.

Los elementos expuestos ordenan y permiten sistematizar el análisis y la propuesta que se presentan en las dos siguientes secciones de este informe.



## II. EL MARCO DE REFERENCIA: EL SISTEMA AGROINDUSTRIAL RURAL

Como marco de referencia para el trabajo se asume el concepto de sistema agroindustrial rural, entendido como el conjunto de componentes sociales, productivos y de servicios que se articulan e interaccionan alrededor de la actividad de la agroindustria rural, tales como la población, la producción agropecuaria, la organización campesina, la misma acción de transformación, la comercialización y los servicios de apoyo -capacitación, soporte a la organización, crédito, investigación y desarrollo tecnológico, extensión y asistencia técnica-. Una breve reseña de estos se presenta a continuación, con énfasis en el componente transformación, especialidad de esta consultoría. Los demás componentes están considerados, en una u otra forma, por otras de las consultorías que se desarrollan en esta fase del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales.

### 1. La población en las zonas del Proyecto.

Tomando como referencia los datos del censo de población de 1990, la población de los distritos en los que se debe concentrar el impacto del Proyecto: Chiriquí Grande, en Bocas del Toro; Las Minas y Los Pozos, en Herrera; Macaracas, en Los Santos; Chepo, en Panamá y Calobre, Cañazas y Las Palmas, en Veraguas, es del orden de 105.973 personas, de las cuales un 17% están localizadas en la zona correspondiente a Bocas del Toro; un 16%, en Herrera; un 9%, en Los Santos; un 5% en Panamá y 43% en Veraguas. (Cuadro 1).

Esta población se encuentra relativamente dispersa, si se considera que su densidad de población, medida como personas por Kmm<sup>2</sup> oscila entre 5.4 -Chepo- y 21 -Los Pozos-, frente a un promedio del país de 30.8. Este es un factor que determina muchas de las condiciones y posibilidades de la zona y por tanto de las opciones que se plantearán en la propuesta de acciones e inversiones.

En todas las Provincias consideradas la población es básicamente rural, con proporciones que varían entre un 61% en Herrera hasta un 86% en Los Santos.

La población es ligeramente mayoría de hombres, presentando un índice de masculinidad relativamente homogéneo: En Bocas del Toro, 109.4 hombres por cada 100 mujeres; en Herrera, 103.6; en Los Santos, 106.8 y en Veraguas, 114.2.

### 2. La producción agropecuaria en las zonas del proyecto

El sustento de la agroindustria rural es la existencia y disponibilidad, actual o potencial, de una oferta comercial de productos agropecuarios a los cuales se les pueda agregar valor en las zonas rurales, mediante la realización de actividades de post-cosecha.



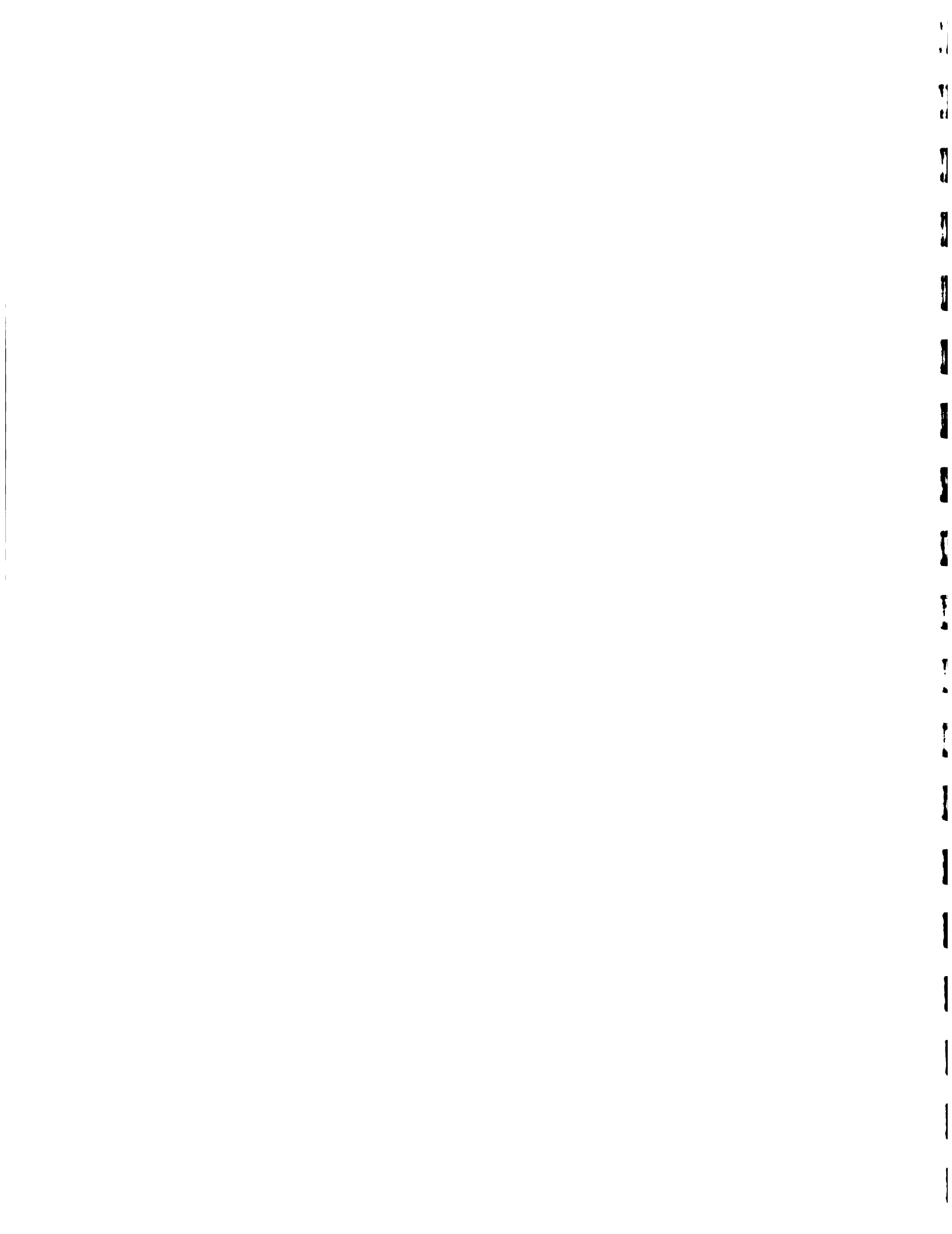


**CUADRO 1**

**DATOS DEMOGRAFICOS GENERALES DE LA ZONA DEL PROYECTO**

<b>ZONA</b>	<b>POBLACION SEGUN CENSO 1990</b>	<b>HABITANTES POR KM2 EN 1990</b>
<b>PAIS</b>	<b>2.359.329</b>	<b>30,8</b>
<b>PROVINCIAS Y DISTRITOS DEL PROYECTO</b>		
<b>BOCAS DEL TORO</b>	<b>93.361</b>	<b>10,7</b>
Chiriqui Grande	18.487	7,0
<b>HERRERA</b>	<b>93.681</b>	<b>40,0</b>
Las Minas	8.439	19,3
Los Pozos	8.020	21,0
<b>LOS SANTOS</b>	<b>76.947</b>	<b>20,2</b>
Macaracas	9.280	18,4
<b>PANAMA</b>	<b>1.072.127</b>	<b>90,2</b>
Chepo	5.352	5,4
<b>VERAGUAS</b>	<b>203.626</b>	<b>18,1</b>
Calobre	12.661	15,8
Cañazas	19.932	16,8
Las Palmas	23.442	19,8

Fuente: Dirección de Estadística y Censos. "Panamá en Cifras 1990-1994"



Dentro del trabajo de campo realizado en desarrollo de la consultoría se detectó que el modelo imperante es el del autoconsumo combinado con la comercialización de algunos excedentes, principalmente de granos básicos -maíz y arroz-, raíces y tubérculos -yuca, ñame y otae- y algunos frutales -naranja, piña-

Esta percepción se ratifica con el análisis de las cifras de producción y comercialización de los dos principales productos tradicionales; arroz y maíz.

- Arroz: De las zonas del proyecto se destaca el área sembrada en Chepo, del orden de 7200 Has. En los Distritos de Calobre, Cañazas, Las Palmas, Las Minas, Los Pozos y Macaracas, el área sembrada en el año agrícola 90-91 osciló entre 1045 Has, en Los Pozos y 2800, en Las Palmas.

De la producción obtenida en estas áreas, con excepción de Chepo, la mayoría se destina al autoconsumo: 98% en Los Pozos y Cañazas, 96% en Las Minas, 90% en Calobre, 82% en Macaracas. En Las Palmas, esta proporción es de 48%, mientras en Chepo es de 28%.

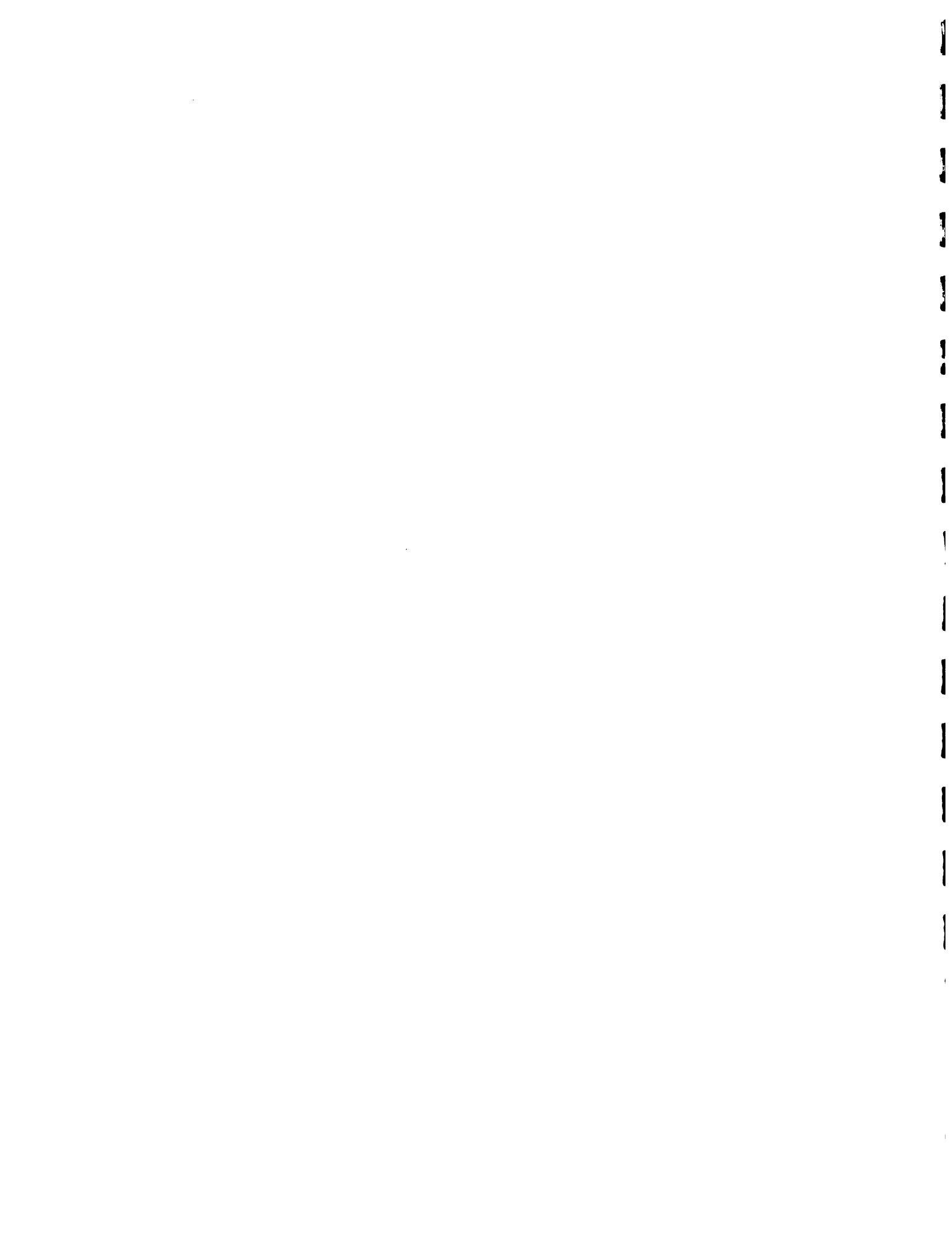
En total, en las zonas del proyecto, se comercializaron del orden de 275.000 quintales -6.000 toneladas- en el año agrícola 90-91, 77% en el Distrito de Chepo. Este volumen representa un 8% del total de producto local tranzado en el país.

- Maíz: De las zonas consideradas en el proyecto, el Distrito de Macaracas es la mas representativa, con un área sembrada de 2142 Has; los demás distritos tienen áreas que oscilan entre 1100 y 1400 Has, con excepción de Chiriquí Grande, con solo 129, según los datos disponibles para el año agrícola 90-91.

En este cultivo también la mayoría de la producción se destina al autoconsumo: 96% en Cañazas, 90% en Calobre, Los Pozos y Las Palmas, 80% en Las Minas, 70% en Macaracas y 51% en Chepo.

En total, en las zonas del proyecto, se comercializaron del orden de 68.000 quintales -1480 toneladas-, en el año agrícola 90-91. Este volumen representa un 6% del total del producto de origen local tranzado en el país.

Simultáneamente con este prototipo, se percibe el surgimiento de productos destinados básicamente a la comercialización como es el caso del melón, la sandía y el zapallo, una tendencia creciente hacia la vinculación de cada vez mayores proporciones de la producción con los mercados y una valorización de la producción de cultivos tradicionales con escasa comercialización, como es el caso de los frutales.



En este mismo sentido, parece importante, como referencia, recoger algunas conclusiones y recomendaciones presentadas en el Plan Nacional de Desarrollo de Rubros Tradicionales, No Tradicionales y de Fomento para el Sector Agropecuario de Panamá 1995-96, 1999-2000:

- En el área de Veraguas, se deberán reforzar los cultivos de arroz mecanizado y carne de bovinos (tradicionales), así como también buscar mantener el crecimiento que se ha experimentado en la producción de yuca, otoe, sandía, zapallo, ñame y melón (no tradicionales) y de marañón (de fomento), para aprovechar los suelos.

. En la Provincia de Herrera las mayores opciones se ven en el renglón de los no tradicionales -yuca, otoe, ñame y sandía-, mientras que en los de fomento se recomienda incentivar la producción de mango para aprovechar las condiciones naturales de la zona.

. Para la Provincia de Chepo se destaca las facilidades que presenta para la actividad exportadora y las posibilidades que de ello se derivan para la sandía, el zapallo, la yuca y la okra.

. Para la Provincia de Los Santos se recomienda incentivar el cultivo de maíz en zonas mecanizables. Se mencionan como fortalezas a explotar los cultivos de sandía y zapallo y a fomentar el mango.

. Bocas del Toro tiene fortalezas en el renglón de raíces y tuberculos, especialmente en otoe y ñame y recientemente en plátano.

Con base en lo anterior y en las impresiones recogidas en la visita al campo, para los alcances de la línea de AIR se han identificado los siguientes productos como potenciales desde el punto de vista de la oferta agropecuaria:

- Tradicionales con posibilidad de incrementar su oferta comercial, mediante el mejoramiento de las condiciones de comercialización a través de la aplicación mejorada de ciertas etapas de la post-cosecha.

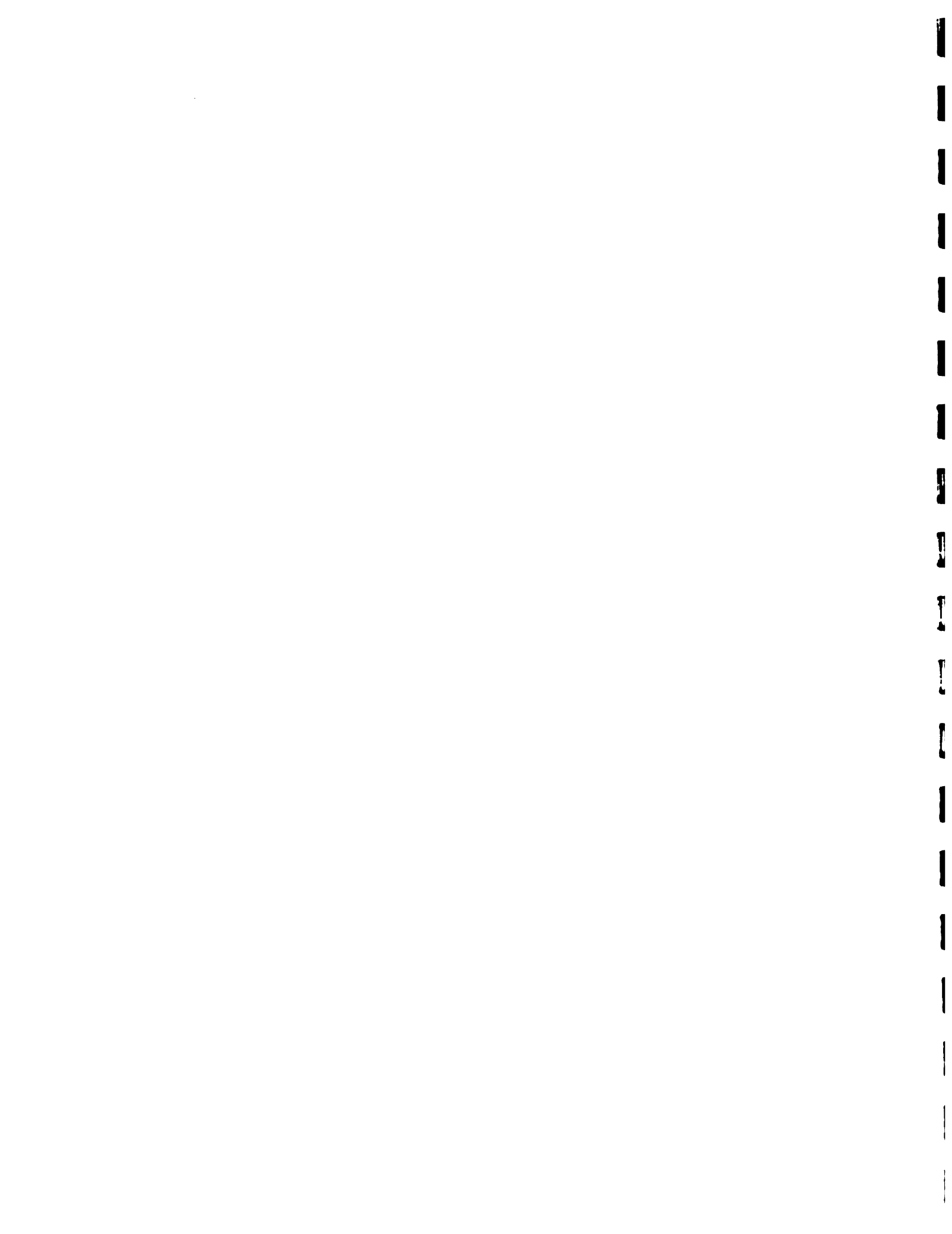
. Maiz, arroz, frijol, en Las Palmas y Cañazas -Veraguas- y en Los Pozos y Las Minas -Herrera-

. Yuca y ñame, en Las Palmas -Veraguas- y en Los Pozos y Las Minas -Herrera-

. Arroz mecanizado, en Chepo -Panamá Este-

. Leche, en Chepo -Panamá Este- y Macaracas -Los Santos-

. Café, en Calobre y Cañazas -Veraguas- y en Chepo -Panamá-



- De reciente introducción, con mira principal hacia los mercados locales y de exportación, cuyas condiciones de comercialización se pueden mejorar, al aprovechar los rechazos que se presentan en la fase de comercialización o mediante la incorporación de etapas de conservación :

- . Sandía, melón, zapallo, en Calobre -Veraguas-, Las Minas -Herrera- y Chepo -Panamá Este-
- . Tilapia en Calobre -Veraguas- y Chepo -Panamá-

- Tradicionales con baja producción y escasa comercialización, indicadores que se pueden mejorar si se desarrollan mercados para productos transformados:

- . Achiote, en Las Palmas -Veraguas- y Chepo -Panamá-
- . Guayaba, en Las Palmas y Cañazas -Veraguas-
- . Naranja, en Las Palmas, Cañazas y Calobre -Veraguas-, Los Pozos y Las Minas -Herrera-,
- . Hierbas medicinales, en Las Palmas, Cañazas y Calobre -Veraguas-
- . Saril, en Las Palmas, Cañazas,
- . Marañón, en Cañazas y Las Palmas -Veraguas-
- . Pepino, en Las Minas y Macaracas -Los Santos-
- . Ají, en Las Minas y Macaracas -Los Santos-
- . Tomate, en Las Minas -Herrera- y Macaracas -Los Santos-
- . Nance, en Las Palmas -Veraguas- y Chepo -Panamá-
- . Coco, en Chepo -Panamá-

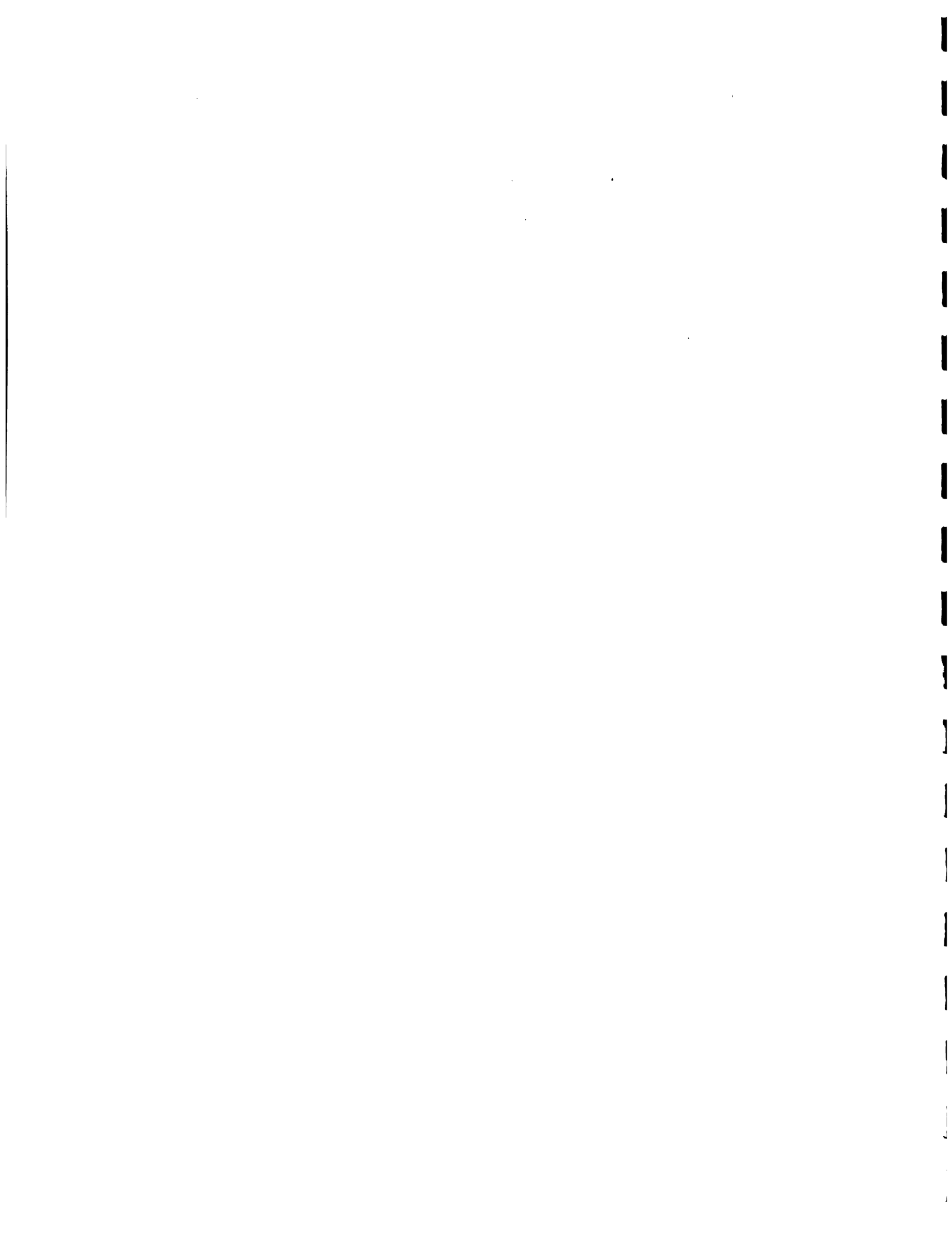
Una presentación esquemática de esta propuesta se plantea en el Cuadro 2.

### 3. La organización campesina

En general, se observa un bajo e incipiente nivel de organización de la producción campesina en las zonas de influencia del Proyecto, a pesar de que el Instituto Panameño de Cooperativas -IPACOOOP-, fue mencionado frecuentemente dentro de las instituciones que tienen presencia en esas zonas.

Se distinguen varios tipos de organizaciones: Los asentamientos campesinos; las cooperativas y asociaciones; los grupos de mujeres -llaméense estos clubes, grupos o asociaciones-; el movimiento que esta liderando la Asociación para el Desarrollo del Micro y Pequeño Productor -ADEMIP- y los grupos promovidos por la acción de la iglesia católica, vía SEPAS o CARITAS.

Los asentamientos campesinos son frágiles y reúnen a campesinos marginales, detectándose este tipo de organización principalmente en la Provincia de Veraguas.





**CUADRO 2**  
**PRODUCTOS QUE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE OFERTA**  
**TIENEN POTENCIAL DE AGROINDUSTRIALIZACION RURAL**

CLASIFICACION	PRODUCTOS	AREAS
Tradicional con posibilidad de incrementar su oferta comercial, mediante el mejoramiento de las condiciones de comercialización a través de la aplicación mejorada de ciertas etapas de la post-cosecha.	- Maiz, arroz, frijol - Yuca y ñame - Arroz mec, - Leche - Café	L.P. y Ca.(V); Lo.Po. y L.M.(H)  L.P.(V); Lo.Po. y L.M. (H)  Ch.(P)  Ch.(P) y Ma.(LS)  Cal. y Ca.(V) y Che.(P)
De reciente introducción, hacia los mercados locales y de exportación, cuyas condiciones de comercialización se pueden mejorar, al aprovechar los rechazos o mediante la incorporación de etapas de conservación	- Sandía, melón, zapallo  - Tilapia	Cal.(V), L.M.(H) y Ch.(P)  Cal.(V) y Ch.(P)
Tradicional con baja producción y escasa comercialización, indicadores que se pueden mejorar si se desarrollan mercados para productos transformados:	Achiote, Nance  Guayaba, Marañon, Saril  Naranja  Hierbas medicinales  Pepino, Ají, Tomate  Coco	L.P.(V), Ch.(P)  L.P., Ca. (V)  L.P., Ca. y Cal.(V); Lo.Po. y L.M. (H)  L.P., Ca y Cal.(V)  L.M.(H), Ma.(LS)  Chepo (P)

Ca.: Cañazas

Cal: Calobre

L.P.: Las Palmas

Lo.Po.: Los Pozos

L.M.: Las Minas

Ma.: Macaracas

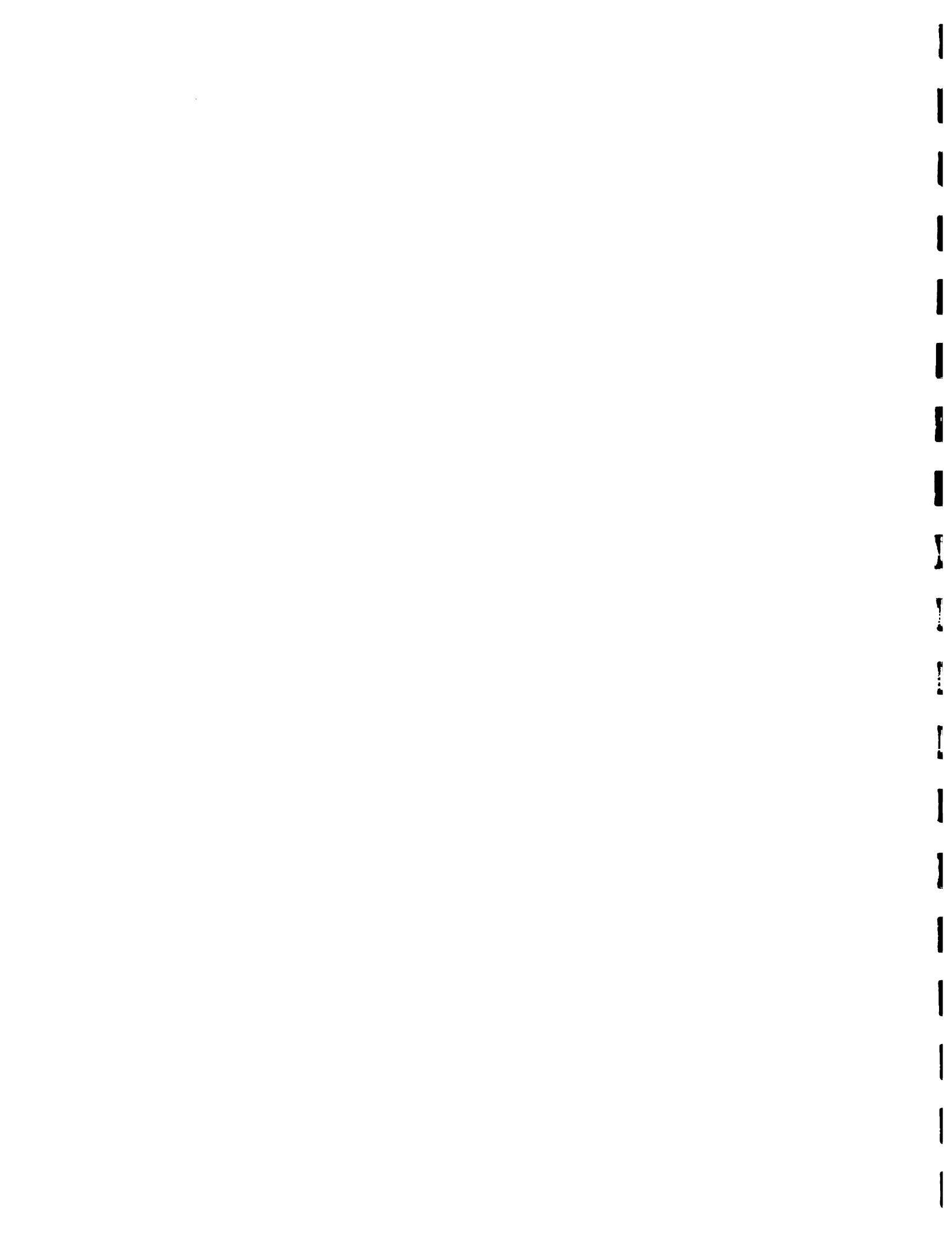
Ch.:Chepo

(V): Veraguas

(H): Herrera

(LS):LSant

(P):Panamá



Como resultado de las entrevistas realizadas con diversos miembros de cooperativas y asociaciones (anexo 3), se presenta el siguiente perfil de este tipo de organizaciones:

- Han surgido principalmente como resultado de la labor de agentes externos a la propia comunidad, con miras a la obtención de un fin inmediato concreto (proyecto, crédito, donación), razón por la cual no tienen demasiada permanencia.
- Tienen una gran limitante por el carácter individualista del campesino y su bajo nivel de alfabetismo, razón por la que se dificulta la labor de administración de proyectos.
- Por ser conformadas en su mayoría por productores pobres, no tienen capacidad de endeudamiento.
- Los volúmenes que captan para comercializar, con pocas excepciones, es pequeño.
- Tienen limitaciones en la infraestructura de almacenamiento, conservación y transporte.
- La mayoría de ellas han pasado por recientes momentos de crisis, lo que hace que en todos los casos el número actual de socios sea inferior al del momento del establecimiento.
- La mayoría desarrollan actividades de venta de abarrotes y crédito a los socios, además de la compra y venta de los productos de sus socios.

Dentro de este grupo de cooperativas merecen especial mención las organizaciones que se han conformado alrededor de la producción y comercialización de productos no tradicionales como la sandía, el melón y el zapallo. En el trabajo de campo se conoció a la Unión de Cooperativas Agropecuarias Panameñas para la Exportación -UCAPE-, que tiene un modelo que ha venido funcionando y consolidándose en el transcurso del tiempo y que merece ser considerado dentro de las opciones de organización. En el anexo 3 se incluye una breve reseña de esta experiencia.

De otro lado, los clubes de madres o grupos de mujeres, tienen una relativa alta presencia en las zonas, aun cuando sus actividades están mas circunscritas a hechos puntuales para la obtención de ingresos adicionales (comidas, fiestas, paseos). Mención aparte merecen los grupos promovidos por la Fundación para la Promoción de la Mujer, que se han establecido alrededor de proyectos productivos como la cria y engorde de pollos y cerdos.

Un tipo de organización que está tomando especial relevancia es la que se está creando alrededor de la Asociación para el Desarrollo del Micro y Pequeño Productor -ADEMIPP- en el Distrito de Las Minas, Provincia de Herrera. Esta Asociación está activando



la incipiente organización existente en la zona a través de la figura de Promotores Voluntarios, personas de la comunidad que se responsabilizan de su motivación y convocatoria. Como resultado del trabajo del promotor se crean los comités propulsores del desarrollo local -CADEL-, los que a su vez conformarán o fortalecerán a la actual Asociación de Pequeños Productores de Las Minas. En el mediano plazo, esta Asociación conformará con su similar de Los Pozos una confederación regional.

Este movimiento indudablemente deberá ser tenido en cuenta en el momento de desarrollar actividades de promoción y apoyo a la AIR, mas si se tiene en cuenta que dentro de sus actividades tiene una línea de desarrollo empresarial, en cuyo marco han elaborado 15 perfiles de proyecto cuyo financiamiento están gestionando en la actualidad.

Con relación a los grupos promovidos por la iglesia católica se destaca la organización Jesús de los Pobres, en Las Minas, que desarrolla junto con acciones sociales -proyectos de vivienda y distribución de alimentos-, otras de carácter productivo, básicamente crédito y asistencia técnica. En esta línea están promoviendo el establecimiento de microprocesadoras de yuca y cítricos.

Desde el punto de vista de la agroindustria rural, maxime en el caso de pequeños productores, la organización es un elemento básico para combatir el problema del aislamiento y de la limitada oferta comercial de productos y por lo tanto se considera de la mayor importancia el reforzamiento de actividades promotoras de formas asociativas diversas.

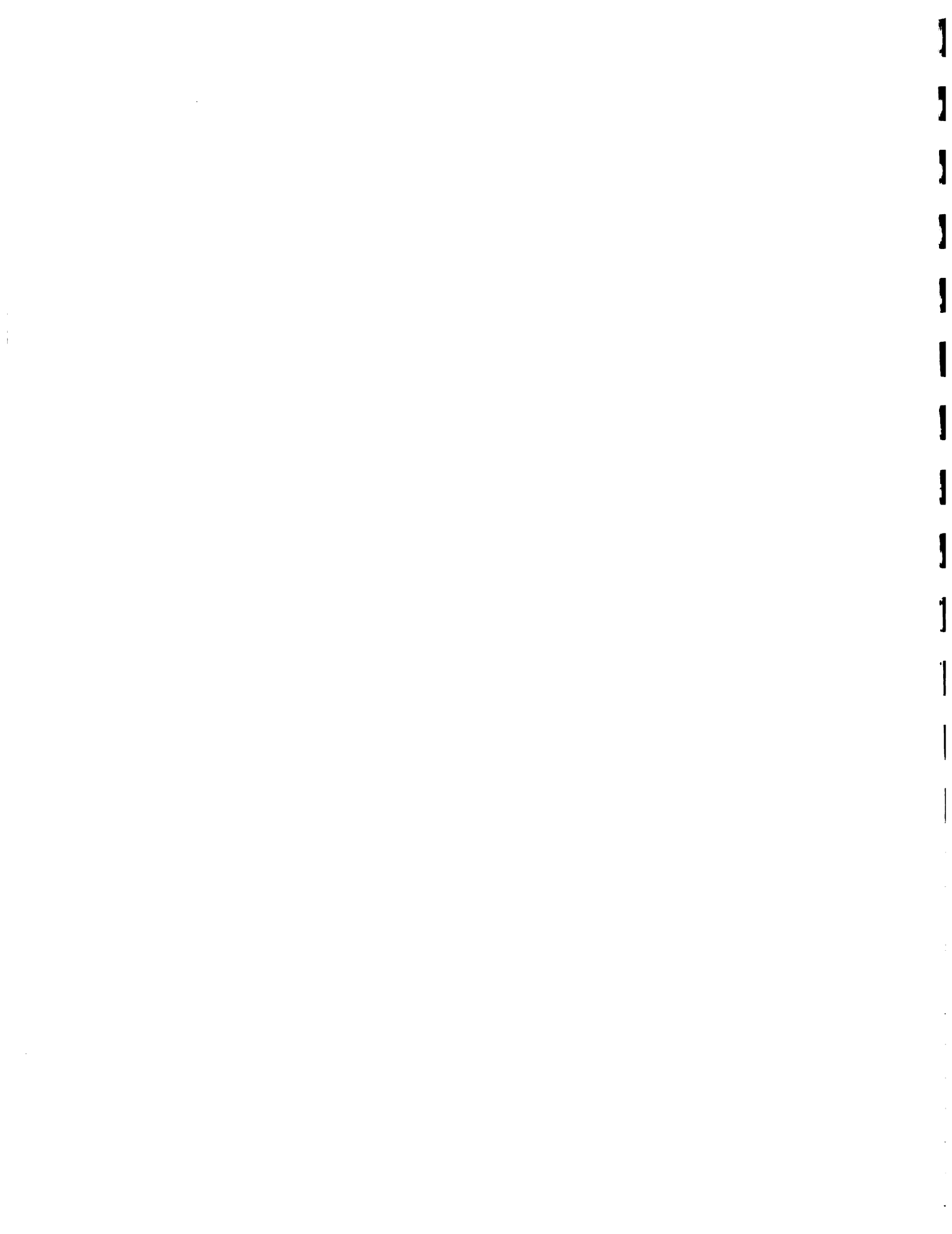
No obstante lo difícil de la perspectiva, existen varias experiencias que se pueden aprovechar para el establecimiento y consolidación de AIR. Además de las ya mencionadas de UCAPE, ADEMIPP y Jesus de los Pobres, se pueden citar La Asociación Sociedad de Productores Agrícolas de Corozal, en Las Palmas (Veraguas), la Cooperativa Conciencia Campesina, de Cañazas (Veraguas) y la organización alcanzada hasta la fecha alrededor de las Asociaciones de Pequeños Productores de Los Pozos y Las Minas.

#### 4. La agroindustria rural tradicional

##### 4.1 Características de la AIR a nivel nacional

Del "Diagnóstico de la Agroindustria Rural de Panamá", realizado por la REDAR-Panamá en 1993, se puede inferir una caracterización global de la AIR a nivel del país.

La AIR es una actividad de gran importancia económica y social, tradicionalmente desconocida. Se estima que existan en el país mas de 2000 unidades, con una gran concentración en el rubro de trapiches -60% del total-. De ese total de AIR, solo 120



aparecen en los registros oficiales, ya que la gran mayoría no tienen un status jurídico definido.

La AIR ocupa en el país a 8600 personas, de las cuales la mitad laboran en los trapiches. Si se consideran los empleos indirectos derivados de tareas tales como colecta de cosechas, transporte y comercialización, esta cifra aumentaría significativamente.

Es interesante anotar que del total de empleos directos identificados, se estima en un 24% la participación de la mano de obra femenina, proporción que aumenta notoriamente si no se considera dentro del grupo a los trapiches, cuya ocupación es casi exclusivamente masculina.

La inversión total de las AIR se estimó en US\$ 16.300.000. Un 92% de las empresas tienen una inversión menor de US\$ 30.000. El 60% de esas inversiones provienen de un financiamiento, bancario o de otro tipo de institución. Esta presencia del sistema financiero disminuye si se considera que el volumen indicado se ha colocado en solo un 20% de las empresas.

Las AIR son predominantemente familiares; las cooperativas y otros tipos de organización representan un 7% del total de las empresas.

A nivel de operación el mayor problema que enfrentan las AIR es el de la comercialización. Esto tiene su origen en factores tanto intrínsecos como extrínsecos al productor.

Dentro de los primeros se pueden mencionar:

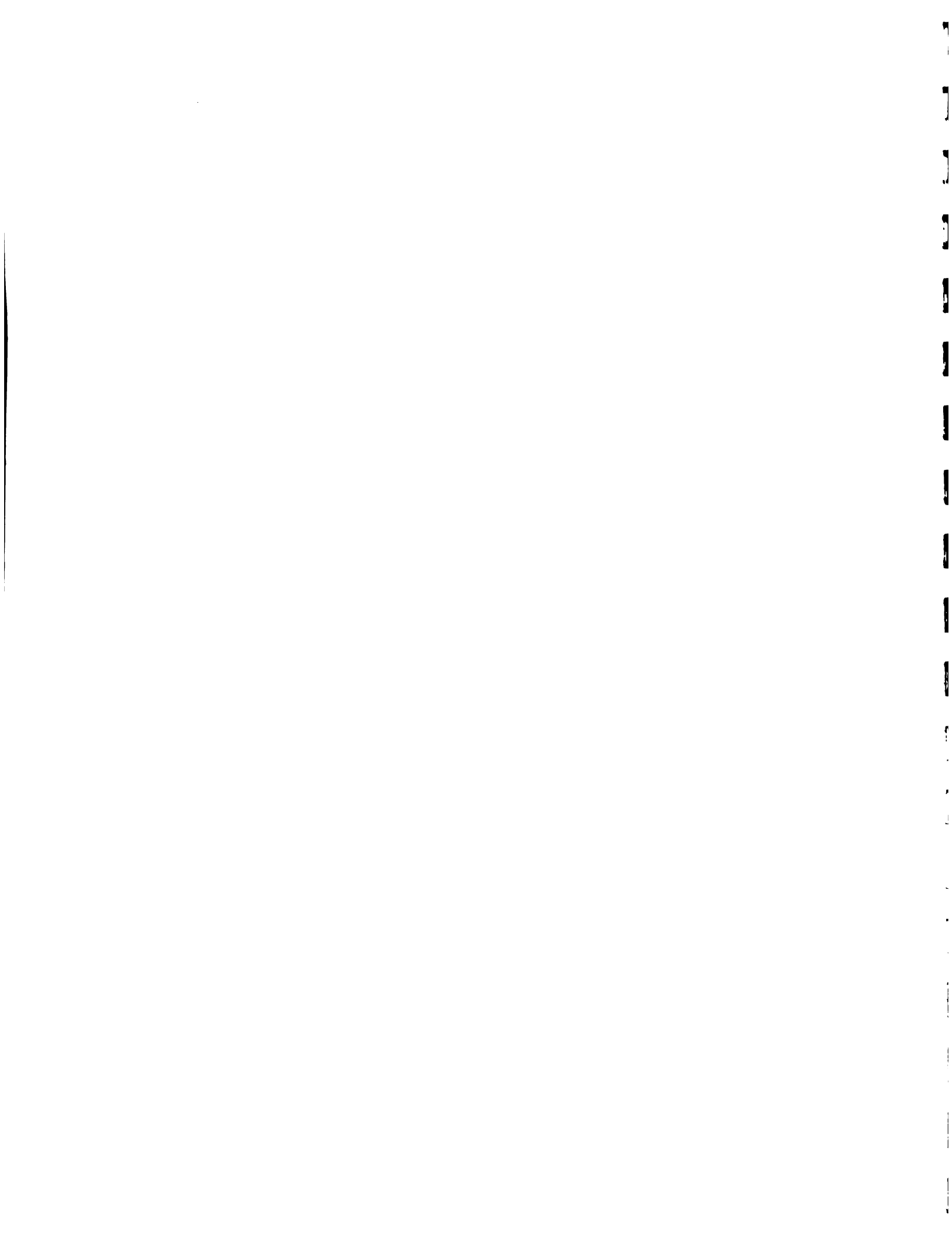
- La deficiente calidad de los productos. Muy pocas empresas tienen establecido sistemas eficientes de control de materias primas, procesos y productos. Como lo señala el diagnóstico, el control de calidad no parece ser un elemento a tomar en cuenta por parte de la mayoría de los propietarios de las AIR.

- Poca diversificación en la oferta -1,7 productos por empresa- es una limitante para desarrollar estrategias sólidas de mercadeo.

- Corto alcance de los canales de comercialización. El 90% de los productos se venden en los mercados de las mismas Provincias en las que se producen.

- Falta de conocimiento del consumidor. Ninguna AIR ni sus productos se han desarrollado como productos de estudios de mercados o de investigación del consumidor.

Dentro de los factores extrínsecos se pueden señalar:





- La deficiencia en las vías de comunicación y en los servicios de transporte.
- La ausencia de una red de frío.
- La ausencia de sistemas de información comercial.
- Algunos de los trámites, características (Validez de corto plazo) y requisitos solicitados (Valor, expedición solamente en Ciudad de Panamá) para la expedición de un registro sanitario, que se convierten en un obstáculo para el desarrollo de las AIR.

#### 4.2. Características de la AIR a nivel de las Provincias consideradas en el marco del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales

A nivel de las Provincias se presentan ciertas especificidades con relación a la situación nacional descrita previamente. Una caracterización esquemática de la AIR en Veraguas, Herrera, Los Santos y Bocas del Toro, se observa en los cuadros 3,4,5 y 6.

Existen en las Provincias unas 650 AIR con una relativa concentración en Los Santos y un notorio menor desarrollo en Bocas del Toro.

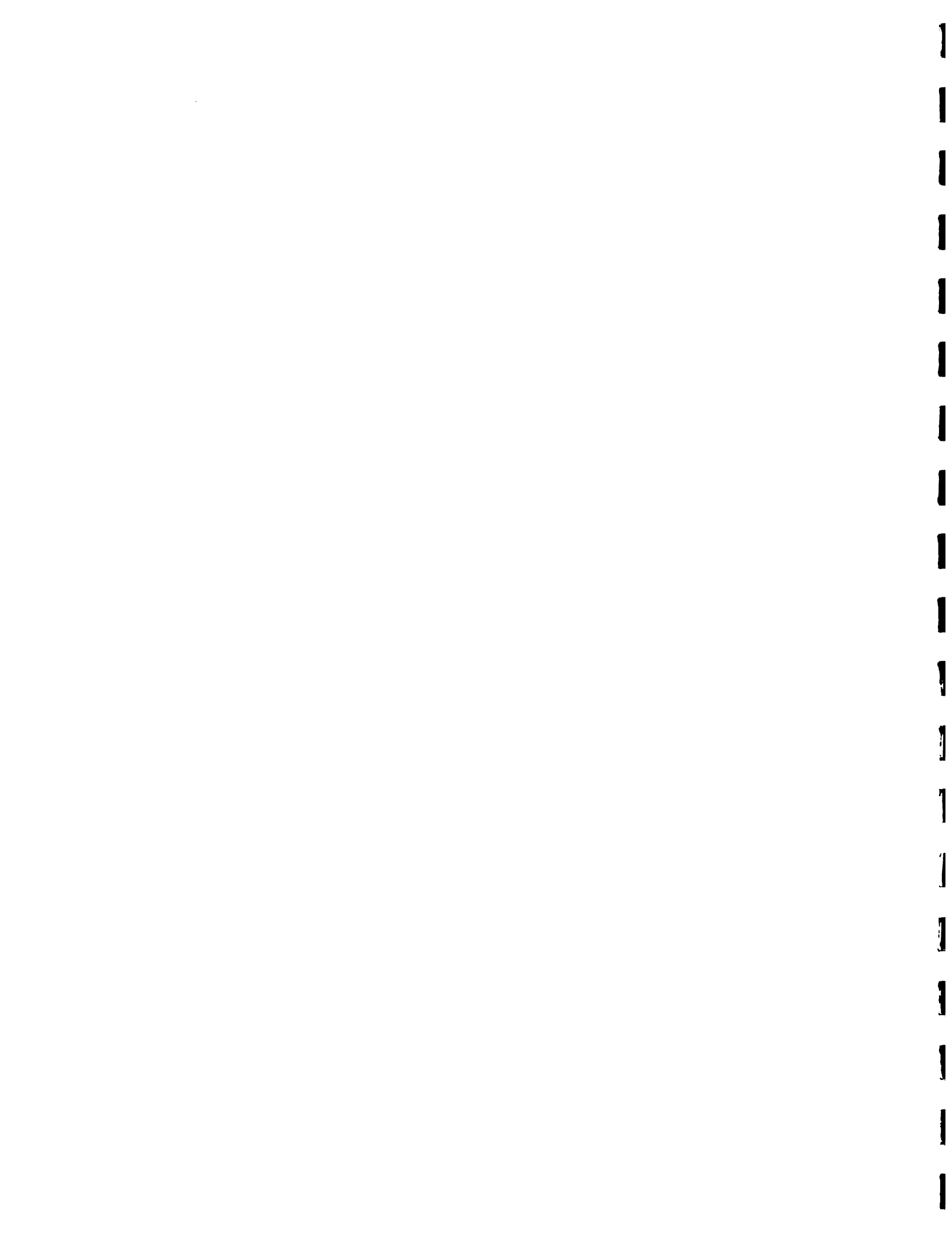
En todas las zonas existen trapiches dedicados principalmente a la producción de miel, destacándose también la presencia de pequeñas piladoras de maíz y arroz y procesadoras de estos cereales, en Veraguas y Herrera. Además se detectan ciertas unidades que elaboran quesos, explotan la producción de miel de abejas, curtiembres y ebanisterías.

La organización de las AIR, en todas las zonas, es predominantemente familiar. Su desarrollo es relativamente reciente si se observa que casi un 60% de las existentes se han venido estableciendo después de 1980.

En cuanto a la operación de las AIR es importante señalar el carácter estacional de algunas de ellas, en función de la misma estacionalidad de las cosechas. Típicas actividades con estas características son los trapiches de miel y panela y el procesamiento de tabaco, ciertas procesadoras de frutas y en alguna forma las queserías.

La magnitud de las AIR, vista de manera individual, es pequeña; los siguientes indicadores así lo señalan:

- Ocupan, en promedio, entre 2 y 4 personas por unidad productiva.
- Producen menos de dos productos por negocio.



- Mas del 90% de la producción se comercializa en la propia Provincia.

- Sus inversiones oscilan, con contadas excepciones, entre US\$ 500 y US\$ 5000 por AIR.

En conjunto, la importancia de la actividad adquiere su real magnitud si se considera:

- El nivel de empleo generado globalmente, 2200 en el total de las zonas, de los cuales mas de 1600 son permantentes. Un 30% de esta ocupación es de mano de obra femenina.

- El monto total de las inversiones de las AIR en las Provincias seleccionadas se estima en US\$ 2.500.000

Los trapiches procesan materia prima propia, mientras que la mayoría de las demás AIR adquieren materias primas de la zona.

En cuanto hace referencia a los aspectos tecnológicos, la mayoría del conocimiento es heredado o auto-aprendido. Los trapiches son en su mayoría semi-mecanizados, situación que también se da en un 70% de las demás AIR, con exepción de la Provincia de Bocas del Toro, en la que la proporción se invierte. La gran mayoría de las unidades no han hecho ninguna renovación de equipos desde cuando fueron instaladas.

Un elemento importante a considerar, con especial significancia en el caso de este proyecto, es lo que tiene que ver con las fuentes de energía que tradicionalmente emplean las AIR. La mayoría de los trapiches emplean para su funcionamiento leña y tracción animal. Algunas de las otras también utilizan leña, aunque en menor magnitud. Habría que buscar dentro del componente de recursos naturales, fuentes alternas para las demandas da la AIR, o desarrollar en forma paralela proyectos de bosques energéticos u otra opción que se considere adecuada y viable.

El apoyo institucional brindado a las AIR ha sido escazo; solo un 25% de las unidades productivas ha recibido algún tipo de soporte. Este es indudablemente un gran vacio cuyo cubrimiento debe ser previsto dentro de un programa de promoción a la AIR.

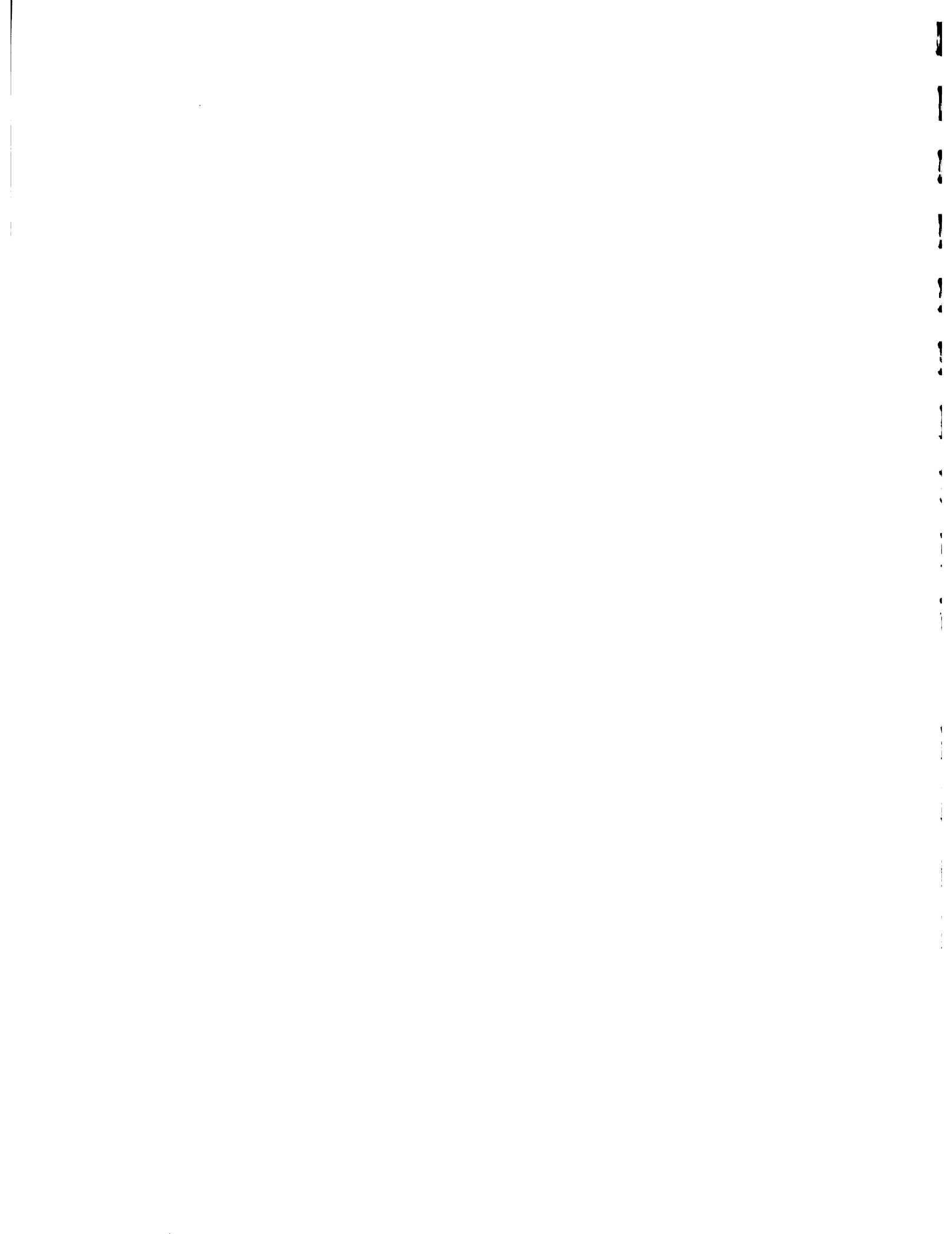
Finalmente, vale la pena destacar que la comercialización, como se había detectado a nivel nacional, es la principal problemática de la AIR a nivel de Provincias, por los mismos puntos señalados en la discusión de este aspecto a nivel del país.



**CUADRO 3**  
**CARACTERISTICAS GENERALES DE LA AIR: PROVINCIA DE VERAGUAS 1/**

ITEM	INDICADORES
NUMERO AIR	199
PRINCIPALES AIR	Trapiches para panela y miel, molineria - piladoras de maíz y arroz y beneficios secos de café, miel de abejas y procesamiento del cuero
ORGANIZACION	Predominantemente familiar.
OPERACION	Predominantemente continua todo el año
ANTIGUEDAD	
EMPLEO	Promedio: 3.2 personas/AIR; 75% permanente
MERCADOS	80% se destina al consumidor; 20% como insumo a otras industrias 93% se consume en la misma Provincia. 56% vende a sus vecinos
ABASTECIMIENTO MATERIA PRIMA	Los trapiches procesan materia prima propia; un poco mas de la mitad de las demás compran
CALIDAD	La gran mayoría no realizan ningún control
NIVEL TECNOLOGICO	Los trapiches son semi-mecanizados; de las demás, el 37% utiliza procesos manuales
RENOVACION	Entre un 70 y un 80% no han efectuado cambios en sus equipos.
UTILIZACION DE LA CAPACIDAD	Promedio: 63%
ENERGIA	La mayoría de los trapiches: Tracción animal y leña; el 60% de las demás usa electricidad
APOYO INSTITUCIONAL	76% no ha recibido asistencia técnica. 57% de las AIR de molineria ha recibido crédito. Solo un trapiche ha recibido crédito
MONTO DE LA INVERSION	Los trapiches, alrededor de US\$ 5000 por cada uno; las demás, en promedio: US\$ 14.000
PROBLEMAS PRINCIPALES SEGUN LAS AIR	- Comercialización - Financiamiento

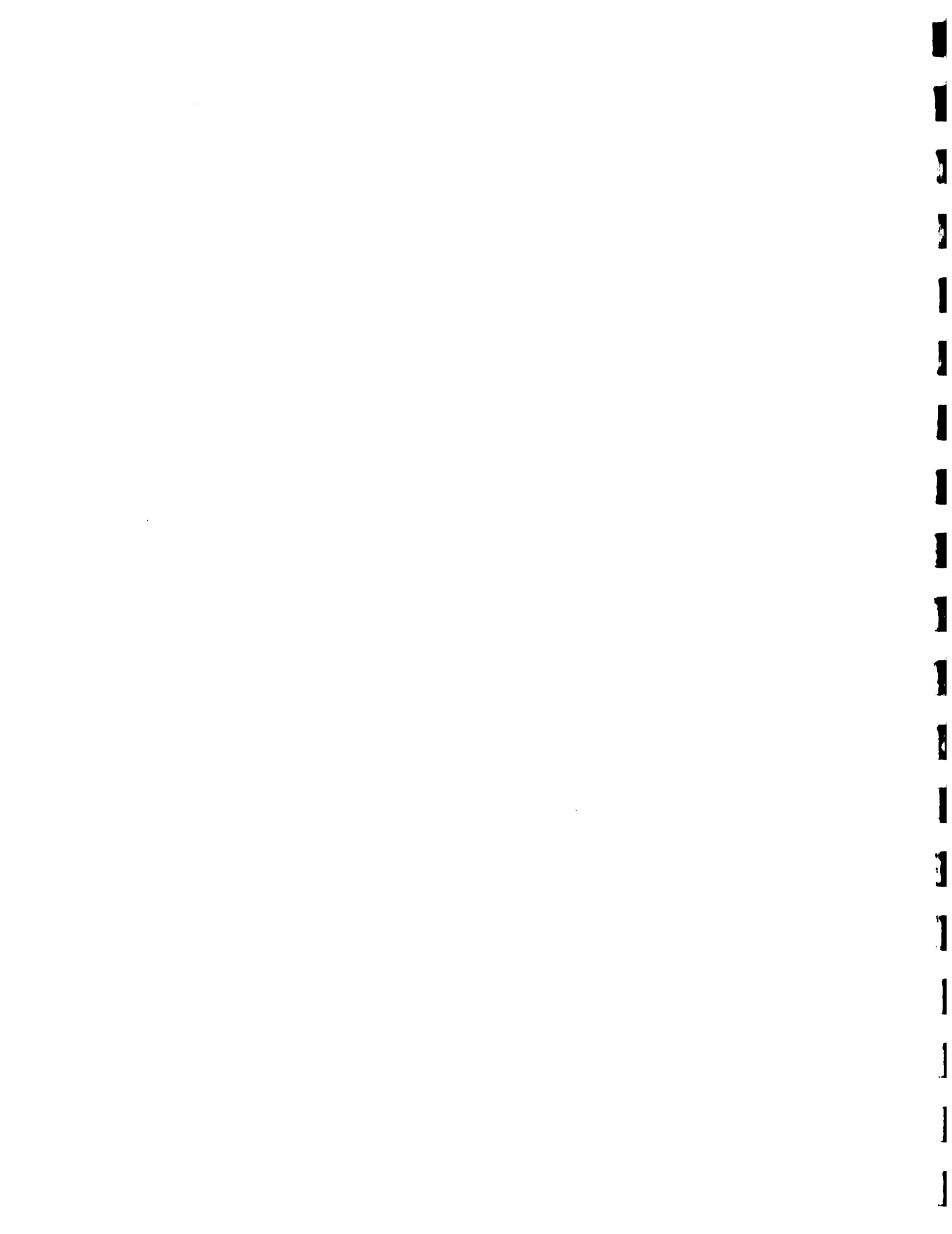
1/ Elaborado con base en diagnósticos regionales de AIR, realizados en el marco del PRODAR, Programa del cual los consultores hacen parte del Grupo de Acompañamiento y Apoyo. 1992



**CUADRO 4**  
**CARACTERISTICAS GENERALES DE LA AIR. PROVINCIA DE HERRERA 1/**

ITEM	INDICADORES
NUMERO AIR	133
PRINCIPALES AIR	Trapiches, para miel; molineria -piladoras de maíz y arroz y unidades que producen: tortillas, tamales, bollos y derivados lácteos -quesos, huevitos y bocadillos-
ORGANIZACION	Predominantemente familiar.
OPERACION	Los trapiches de manera estacional y los demás de manera predominantemente continua
ANTIGÜEDAD	53% después de 1980
EMPLEO	Promedio: 4.3 personas/AIR; 84% permanente
MERCADOS	En los trapiches, el producto se vende como insumo para la industria licorera; las demás elaboran productos de consumo final. Productos de corta vida útil. Poca diversificación: 1.2 productos/AIR
ABASTECIMIENTO MATERIA PRIMA	Los trapiches procesan materia prima propia; un poco mas del 90% de las demás compran
CALIDAD	La gran mayoría no realizan ningún control
NIVEL TECNOLÓGICO	Los trapiches son semi-mecanizados; de las demás, el 40% utiliza procesos manuales
RENOVACION	Entre un 60 y un 85% no han efectuado cambios en sus equipos.
UTILIZACION DE LA CAPACIDAD	Promedio: 65%
ENERGIA	La mayoría de los trapiches: Tracción animal y leña; el 60% de las demás usa electricidad y el 50% leña
APOYO INSTITUCIONAL	79% no ha recibido asistencia técnica. 17% de las AIR de molineria ha recibido crédito. Solo un trapiche ha recibido crédito
MONTO DE LA INVERSION	Los trapiches, alrededor de US\$ 3000 por cada uno; las demás, en promedio: US\$ 16.000
PROBLEMAS PRINCIPALES SEGUN LAS AIR	- Comercialización - Maquinaria y equipo

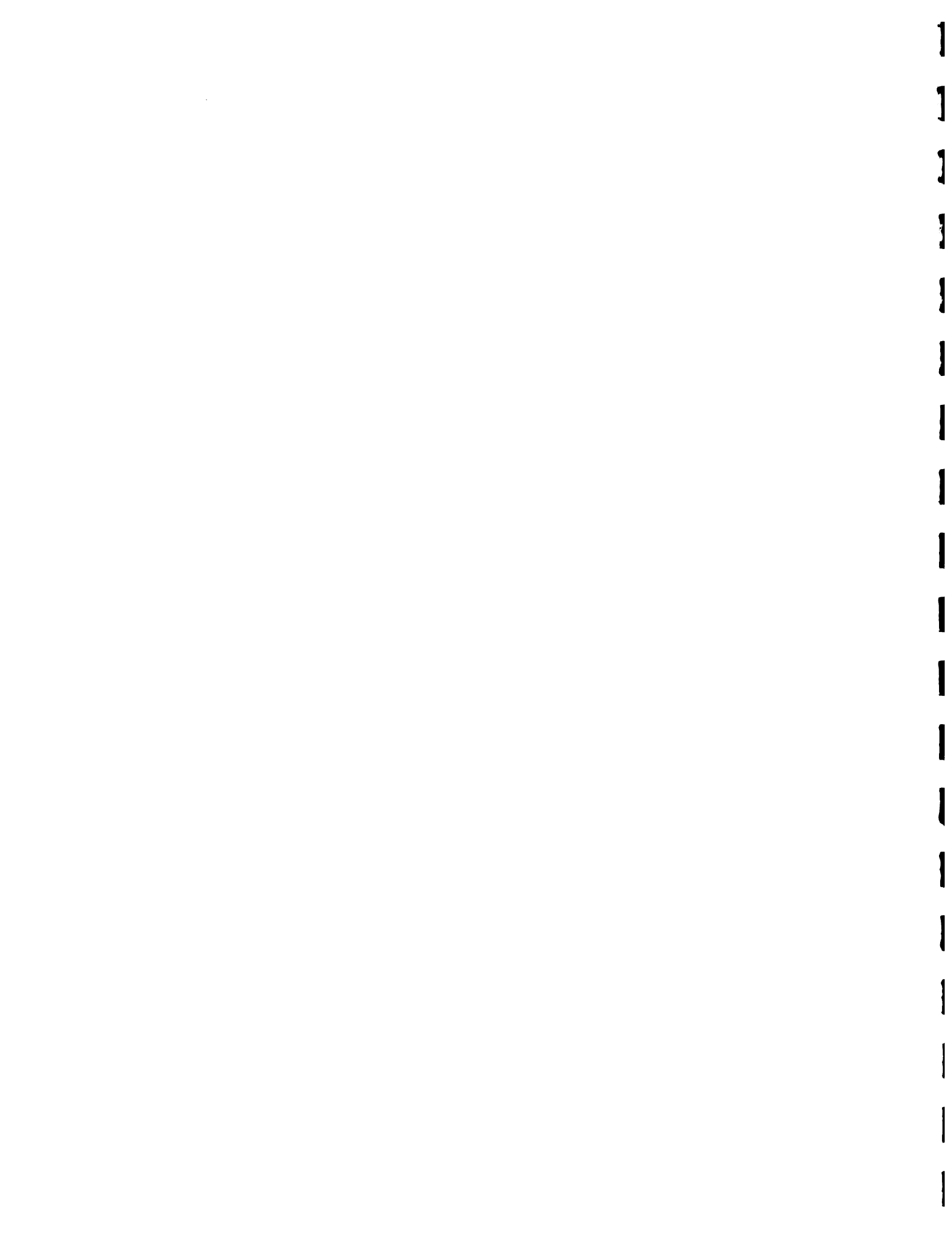
1/ Elaborado con base en diagnósticos regionales de AIR, realizados en el marco del PRODAR, 1992





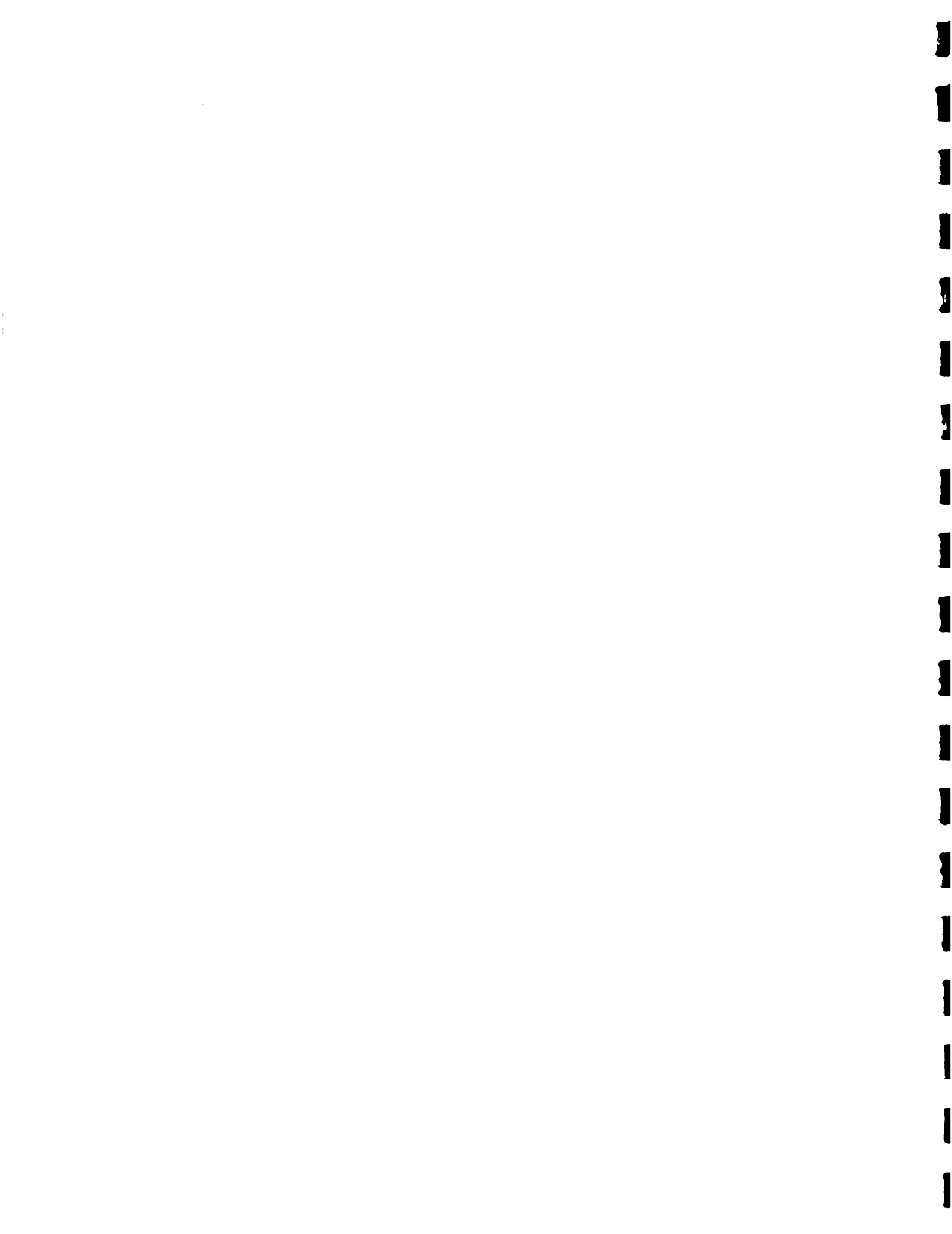
**CUADRO 5**  
**CARACTERISTICAS GENERALES DE LA AIR. PROVINCIA DE LOS SANTOS 1/**

ITEM	INDICADORES
NUMERO AIR	283
PRINCIPALES AIR	Trapiches para producción de miel y ebanisterias
ORGANIZACION	Predominantemente familiar
OPERACION	Los trapiches y la industria tabacalera trabajan 4 meses al año
ANTIGÜEDAD	La mitad de las AIR de la zona tienen menos de 15 años de establecidas
EMPLEO	Cada AIR ocupa en promedio a 2.5 personas.
MERCADOS	Los trapiches elaboran productos intermedios que luego son consumidos como materia prima por otras industrias. Las demás AIR elaboran productos finales. El 93% de los productos es vendido en la misma Provincia. Poca diversificación: Menos de 2 productos por AIR
ABASTECIMIENTO MATERIA PRIMA	La mayoría de las empresas procesan su propia materia prima
CALIDAD	Solo el 49% de las empresas efectuan algo
NIVEL TECNOLOGICO	Todos los trapiches y el 70% de las otras AIR emplean procesos semi-mecanizados. Tecnología en su mayor parte heredada o auto-aprendida
RENOVACION	93% de las AIR no han efectuado cambios en sus equipos
UTILIZACION DE LA CAPACIDAD	
ENERGIA	El 32% de las empresas emplean leña, el 26% electricidad, el 26% tracción animal y el 10% combustible de petroleo
APOYO INSTITUCIONAL	Poco. Solo han recibido algo el 10% de los trapiches



<b>MONTO DE LA INVERSION</b>	<p>Mayores a US\$ 10.000, en torrefactoras de café, sal refinada y tabaco.  Entre US\$ 4000 y 6000, en ebanisterías, aserraderos, queserías y curtiembres.  Menores a US\$ 1000, en embutidoras de carne, piladoras de maíz, trapiches, panaderías y apiarios</p>
<b>PROBLEMAS PRINCIPALES SEGUN LAS AIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercialización: Rede de frío, en lácteos y embutidos; competitividad, en tabaco;</li> <li>- Abastecimiento de leña, principalmente en la producción de panela y miel.</li> <li>- Abastecimiento de materia prima, en los aserraderos y las queserías</li> <li>- Financiamiento</li> </ul>

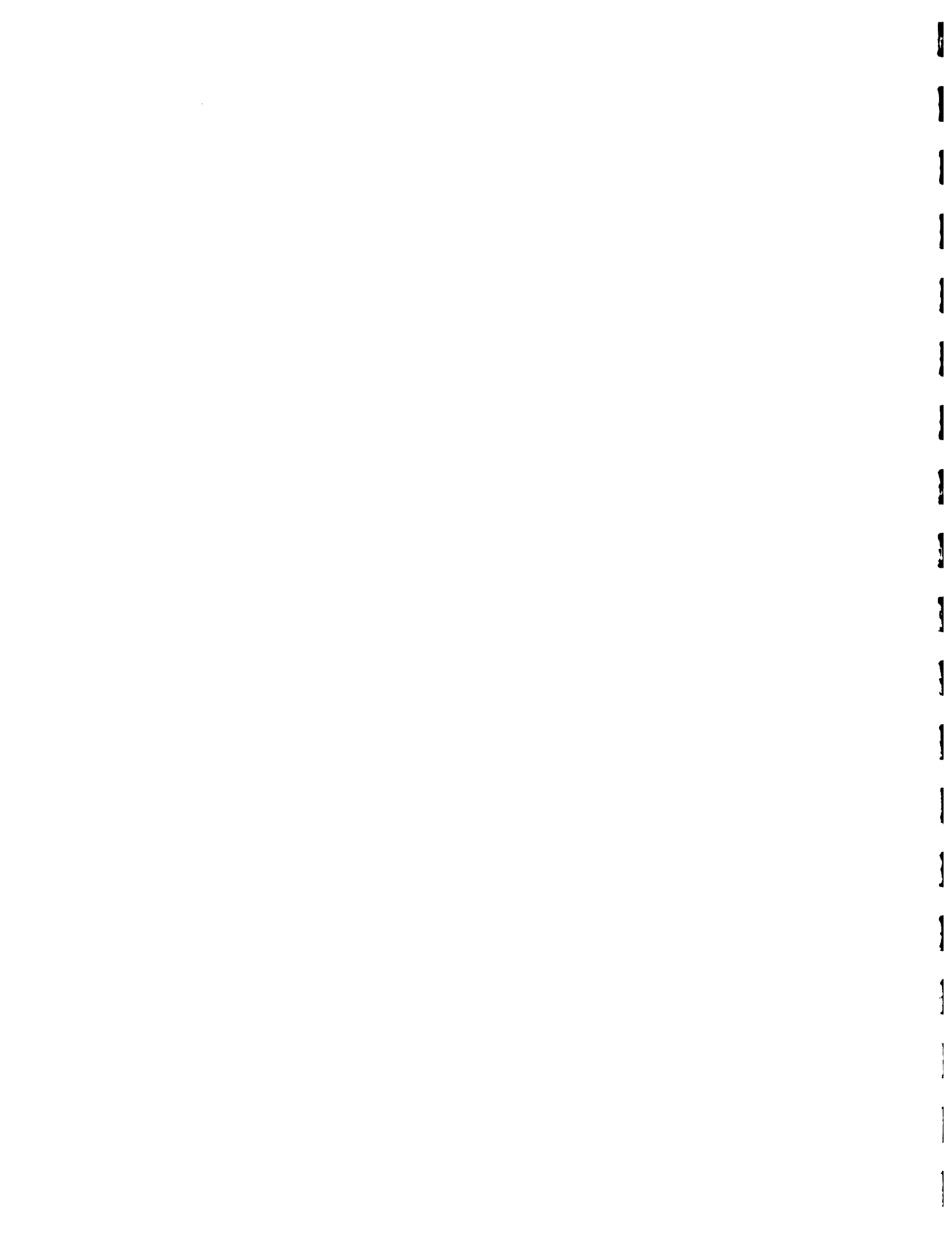
1/ Elaborado con base en diagnósticos regionales de AIR, realizados en el marco del PRODAR, Programa del cual los consultores hacen parte del Grupo de Acompañamiento y Apoyo. 1992



**CUADRO 6**  
**CARACTERISTICAS GENERALES DE LA AIR 1/**  
**PROVINCIA BOCAS DEL TORO**

ITEM	INDICADORES
NUMERO AIR	35
PRINCIPALES AIR	Trapiches para miel y panela, queserías y procesamiento de frutas
ORGANIZACION	Predominantemente familiar
OPERACION	Un 60% trabajan en forma continua
ANTIGÜEDAD	Nueva. El 61% de las empresas tienen menos de 15 años
EMPLEO	Se estima que la actividad genera en la zona 131 empleos. 82% permanentes. 30% mujeres
MERCADOS	La mayor parte de los productos son bienes finales. Ninguna diversificación. Todas las AIR elaboran un solo producto. 100% del mercado es a nivel de la Provincia.
ABASTECIMIENTO MATERIA PRIMA	Básicamente materia prima producida por ellas mismas
CALIDAD	Falta implementar sistemas de control
NIVEL TECNOLÓGICO	82% de las AIR emplean procesos manuales
RENOVACION	96% no han efectuado cambios
UTILIZACION DE LA CAPACIDAD	
ENERGIA	Leña, tracción animal y combustible de petróleo
APOYO INSTITUCIONAL	75% no han recibido
MONTO DE LA INVERSION	Promedio por empresa: US\$ 2600
PROBLEMAS PRINCIPALES SEGUN LAS AIR	Comercialización, por falta de transporte y deficiente infraestructura

1/ Elaborado con base en diagnósticos regionales de AIR, realizados en el marco del PRODAR, Programa del cual los consultores hacen parte del Grupo de Acompañamiento y Apoyo. 1992



#### 4.3 Las agroindustrias rurales a nivel de los Distritos considerados dentro del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales

A nivel específico de los Distritos considerados dentro del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales, la presencia de la AIR tradicional es menos notoria que a nivel general de las Provincias, reflejo de las mismas condiciones de marginalidad que caracteriza a las zonas incluidas dentro del Proyecto.

Como se ha planteado en el marco conceptual del documento, la AIR se puede convertir en un importante motor del desarrollo local y en un promotor activo de la producción agropecuaria; sin embargo para que esto se logre eficientemente se debe cumplir con algunas condiciones, tales como mínima organización que permita programar y acopiar la producción y vías de comunicación que faciliten el acceso a los mercados.

Estos mismos condicionantes, además de la poca trayectoria tradicional y de promoción de esta actividad, han limitado su desarrollo. No obstante lo anterior, como producto del trabajo de campo se identificaron las siguientes AIR en las zonas:

**En Las Palmas, Provincia de Veraguas:**

- . Dos piladoras de maiz
- . Algunas queserías caseras

**En Cañazas, Provincia de Veraguas:**

- . Unas diez unidades productoras de miel de abejas
- . Unos diez trapiches paneleros
- . Unos quince trapiches de miel de caña
- . Varios beneficiaderos de café por vía seca
- . Algunos criaderos de pollos y cerdos
- . Artesanías
- . Ebanisterías
- . Un secador de plantas medicinales

**En Calobre, Provincia de Veraguas:**

- . Varias unidades para producción de miel de abejas
- . Varios beneficiaderos de café
- . Entre cuatro y seis queserías
- . Aserraderos y ebanisterías

**En Los Pozos, Provincia de Herrera:**

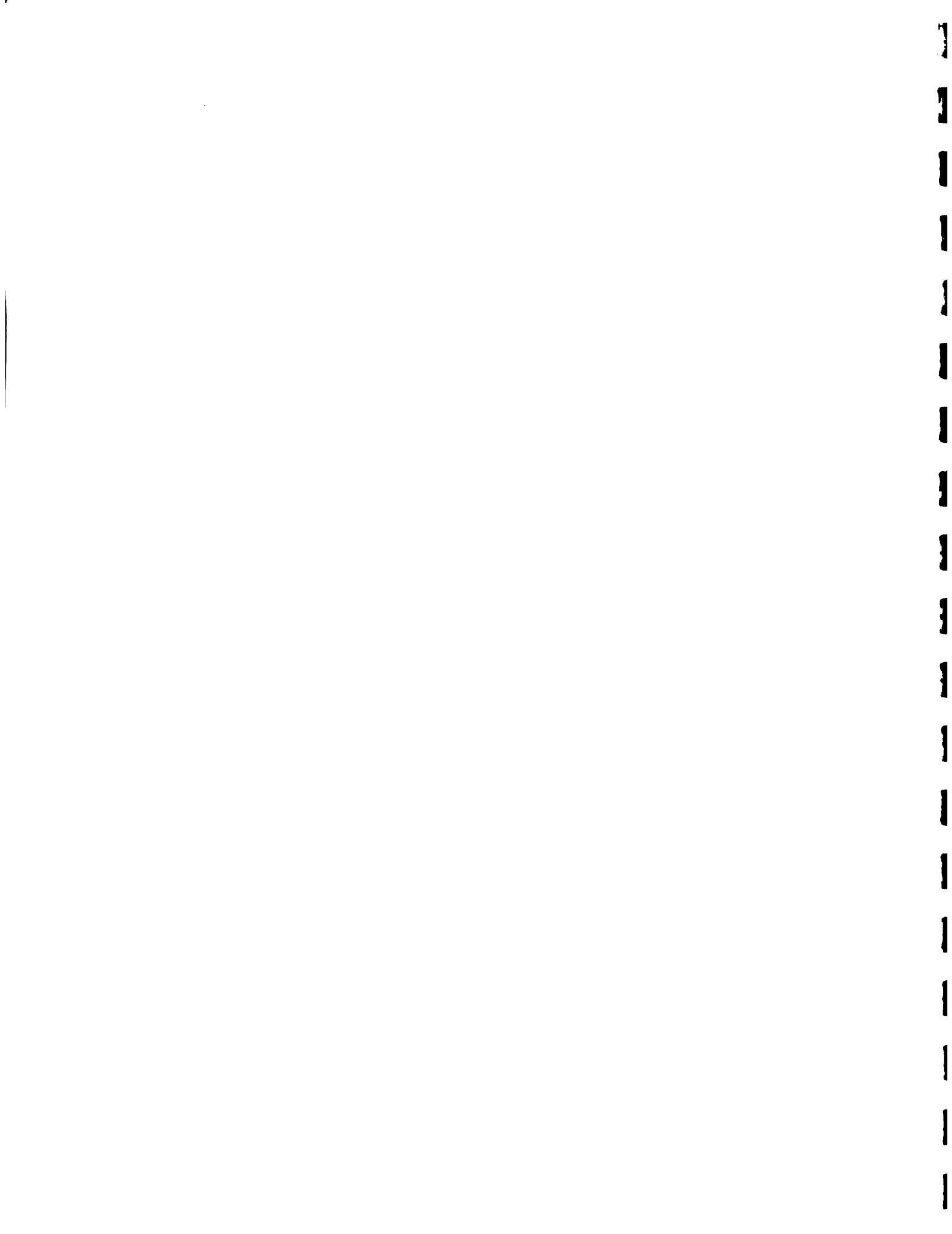
- . No se detectaron

**En Las Minas, Provincia de Herrera:**

- . Piladoras de maiz
- . trapiches paneleros

**En Macaracas, Provincia de Los Santos:**

- . Queserías caseras





En Chepo, Provincia de Panamá:

- . Piladoras de arroz y maiz
- . Secadora de granos
- . Queserías caseras
- . Secaderos caseros de café

## 5. Las actividades de apoyo a la agroindustria rural

Para que el sistema de producción-comercialización de agroindustria rural funcione eficientemente, se requiere de un tejido institucional que lo apoye. Este no necesariamente tiene que ser un aparato paternalista o subsidiatario, pero por lo menos similar al que puede acceder cualquier sector productivo, en lo que tiene que ver con el crédito, con la capacitación de personal y con el circuito de generación, adaptación y transferencia de tecnología, entre otros.

Considerando que buena parte de estos componentes están cubiertos por consultorías específicas sobre esos temas, en ejercicio del componente de agroindustria rural se analizaron con cierto nivel de detalle tres tipos:

- Las de carácter global, en cuanto a fijación de políticas y espacio de encuentro y concertación.
- Las instituciones vinculadas con la agroindustria rural en Panamá, en las áreas de generación, adaptación y transferencia de tecnología y en la de formación tecnológica a nivel universitario, y
- Los modelos de proyectos productivos que se han aplicado en las zonas del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales

### 5.1. Las entidades de carácter global

#### a) Instancias encargadas de la definición de políticas

Esta tarea está desempeñada por la Dirección Nacional de Agroindustria -DINA- del Ministerio de Desarrollo Agropecuario -MIDA-. El objetivo de la DINA es promover el crecimiento y desarrollo de la pequeña y mediana agroindustria, en el marco de los renglones de productividad, eficiencia y competitividad, permitiendo el abastecimiento interno y la diversificación de las exportaciones.

Cuatro áreas programáticas sirven de base para el desarrollo de las actividades de trabajo de la DINA: Desarrollo de la Agroindustria Rural, Promoción de las Exportaciones; Mejoramiento de la Nutrición Rural y Fortalecimiento Institucional.

La DINA cuenta con un recurso humano representado por 24 técnicos, distribuidos en todas la Provincias del país.



Específicamente en Herrera hay asignados dos técnicos, en Los Santos uno, en Veraguas uno y en Chepo dos. La región de Chiriquí Grande es cubierta por el técnico destacado en Chiriquí. Además en Santiago, existe un Departamento de Gestión Empresarial compuesto por tres técnicos.

Desde hace cuatro meses la DINA tiene a su cargo los Centros Agroindustriales de La Montuna y Lácteo, localizados en Divisa. En este momento los Centros se encuentran en proceso de readecuación y reactivación.

b) Las instancias de encuentro y concertación

Dentro de este grupo de organizaciones se destaca claramente la Red de Agroindustria Rural de Panamá -REDAR Panamá, que es un sistema que permite vincular instituciones públicas, empresas privadas, asociaciones de productores, ONGs y organismos internacionales vinculados con la AIR en Panamá.

REDAR-Panamá fue creada en 1993 dentro del marco del Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe -PRODAR- y en este momento cuenta con 32 entidades afiliadas, distribuidas entre su nivel nacional y los Capítulos de Veraguas, Herrera y Chiriquí, con una amplia representatividad como se observa a continuación:

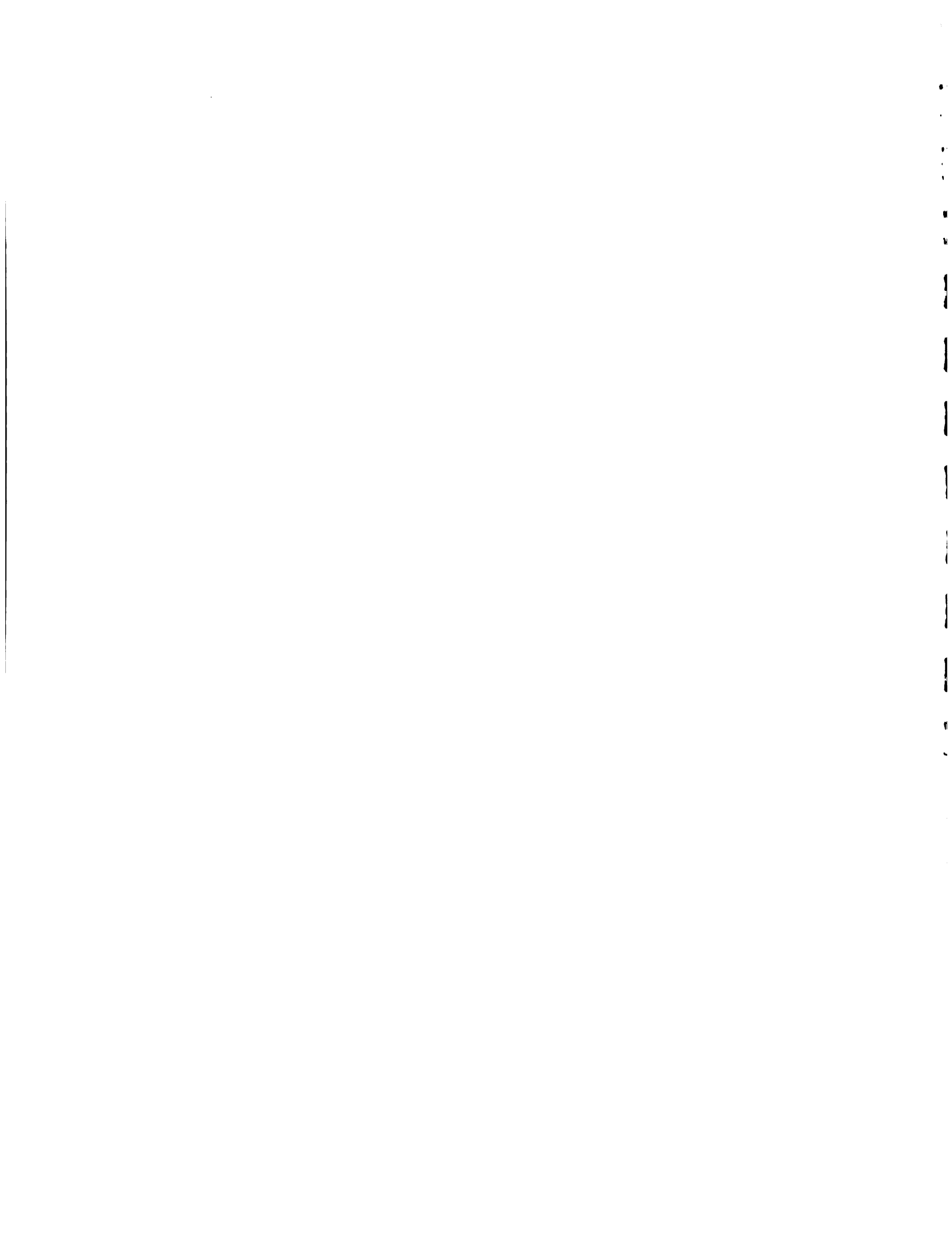
Dentro de las entidades públicas afiliadas a REDAR -Panamá- se pueden mencionar, entre otras, la DINA-MIDA, el Instituto Panameño de Comercio Exterior -IPCE-, el Instituto de Mercadeo Agropecuario -IMA-, el Banco de Desarrollo Agropecuario -BDA- y el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo -IPACOO-.

Dentro de las ONG afiliadas a la REDAR están: El Grupo para el Desarrollo Empresarial -GRUDEM-, la Asociación para el Desarrollo del Micro y Pequeño Productor -ADEMIP-, La Fundación para el Desarrollo de la Provincia de Veraguas -FUNDEPROVE- y el Patronato Nacional de la Juventud Rural -PANAJURU.

Dentro de los productores se cuenta con Industrias La Florecita, en Santiago; UCAPE, en Herrera; la Asociación de Productores de Miel y Panela de Chiriquí, la Asociación de Mujeres Profesionales y de Negocios de Chanis y la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresas, de Chiriquí.

Las universidades están representadas por la Universidad Tecnológica de Panamá, a través del CEPIA y de la Facultad de Ingeniería Industrial; la Universidad de Panamá, a través de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y la Universidad de Chiriquí.

Organismos internacionales también están presentes en la Red: El IICA, el INCAP y el Programa Bolívar.



Esta característica pluralista y democrática, hacen de la REDAR-Panamá, la instancia mas idonea para desempeñar un papel importante de asesoría, consulta y concertación dentro de la propuesta que se presenta en la tercera sección de este documento.

5.2. Las instituciones vinculadas con la agroindustria rural en Panamá, en las áreas de generación, adaptación y transferencia de tecnología y en la de formación tecnológica a nivel universitario.

Dentro de estas se han considerado las siguientes:

- . El Centro de Producción e Investigaciones Agroindustriales - CEPIA- de la Universidad Tecnológica de Panamá.
- . El Instituto de Investigaciones Agropecuarias -IDIAP-
- . El Centro Agroindustrial de La Montuna de la DINA-MIDA, en Divisa.
- . El Centro Agroindustrial Lácteo -CAL-, de la DINA-MIDA, en Divisa.
- . Las carreras, a nivel de tecnólogos, de tecnología de alimentos de la Universidad Nacional de Panamá, en David y Penonomé

Una caracterización esquemática de estas instituciones, incluyendo una descripción de sus objetivos, recursos humanos y físicos, trayectoria y proyecciones, así como un análisis de sus limitaciones y potencialidades y unas recomendaciones para superar las primeras y aprovechar las segundas, se presenta en el anexo 4 de este documento.

En términos generales, se puede afirmar que existe una debilidad institucional en este aspecto, reflejada en:

- . Pocos recursos humanos, no siempre con el nivel deseable de especialización en el tema
- . Limitada disponibilidad de instalaciones, equipos y materiales, obsoletos, en unos casos, o sin utilización adecuada, en otros
- . Lenta y pesada capacidad de gestión y administración que le resta la flexibilidad que se requiere para atender tareas de investigación y desarrollo tecnológico dirigidas al sector productivo.
- . Aislamiento en que trabajan las instituciones, e inclusive dependencias de una misma institución, aunque hay que mencionar el esfuerzo que para superar este problema se intenta hacer a nivel de la REDAR-Panamá.
- . Poca prioridad del tema agroindustrial dentro de las mismas instituciones.



Simultáneamente con esta situación se vislumbran potencialidades, tales como:

- . La existencia misma y la permanencia de de estas instituciones y la semilla que esta presencia representa para hacer un replanteamiento y un reordenamiento institucional.

- . La concepción de investigación dentro del IDIAP.

- . La posibilidad de ofrecer servicios que pueden convertirse en ingresos en algunas de estas instancias.

Frente a esta realidad se hacen una serie de recomendaciones que en su forma integral se presentan en la propuesta que se desarrolla en la siguiente sección de este documento, basadas en la necesidad que tiene el país de contar con centros y mecanismos de interconexión entre ellos, que se conviertan en el motor del cambio técnico y la innovación, no solo a nivel rural, sino también urbano.

### 5.3. Los modelos de proyectos productivos que se han aplicado en las zonas del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales

En la visita de campo y en la revisión de experiencias que se han aplicado en el pasado reciente y en la actualidad en las zonas de influencia del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales, se han identificado una serie de proyectos que se han clasificado en los siguientes modelos:

- . Donaciones para inversiones y capital de trabajo, a través de ONG, tipo las acciones que se promueven y realizan en el marco del PROCOOFES

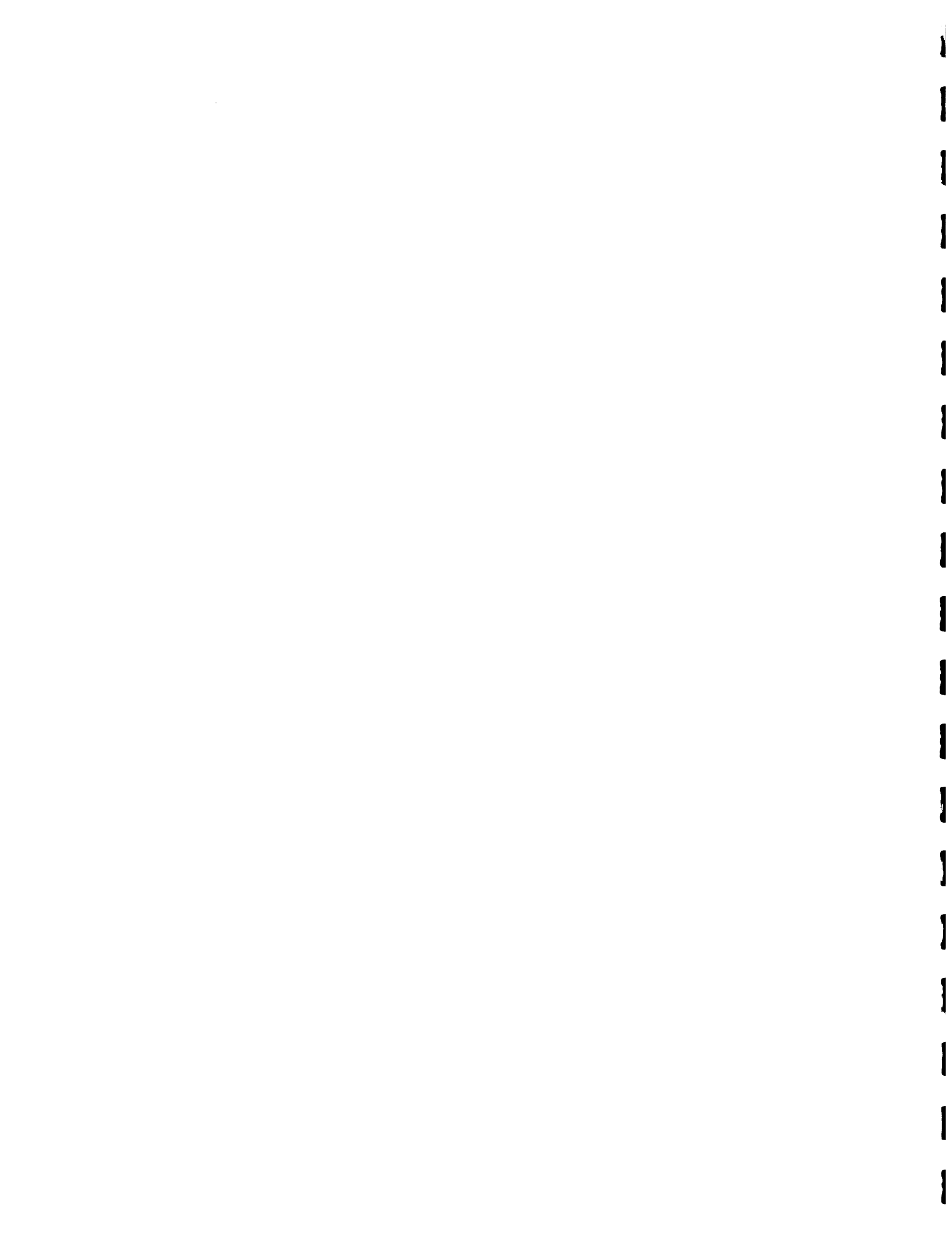
- . Organización de pequeños grupos de mujeres para desarrollar proyectos productivos, con alguna asistencia técnica del parte del MIDA.

- . Grupos de amas de casa que se han organizado alrededor de la explotación de unidades de cría de pollos y cerdos, para lo cual han recibido aportes de capital de la Fundación para la Promoción de la Mujer y alguna asistencia técnica del MIDA.

- . Donaciones, de la FIA, para inversiones y capital de trabajo, directamente a organizaciones de productores o grupos de mujeres.

- . Prestamos de la AID al gobierno de Panamá, para la instalación de plantas procesadoras de raíces y tuberculos, principalmente yuca. Su ejecución se hizo a través del MIDA.

- . Promoción del uso de secadores solares por parte de la DINA del MIDA.





. Promoción, por parte del IMA, del uso de micro-silos metálicos para el almacenamiento de granos

Una primera impresión es que a pesar de la mencionada debilidad institucional, existen en las zonas del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales una buena cantidad de antecedentes de proyectos orientado a mejorar los ingresos y la calidad de vida de los pobladores rurales de estas áreas.

Algunas de estas experiencias han sido exitosas o promueven mecanismos o herramientas que pueden ser de utilidad dentro del esquema de un proyecto de desarrollo de la AIR en Panamá. Dentro de estas se pueden mencionar la conformación de grupos de amas de casa y de mujeres, principalmente los que incorporan un elemento de reforzamiento del capital; las donaciones, hechas a organizaciones con una sólida educación comunitaria y responsables en el manejo de los fondos que se le asignan y la promoción del uso de tecnologías apropiadas como los secadores solares y los micro-silos.

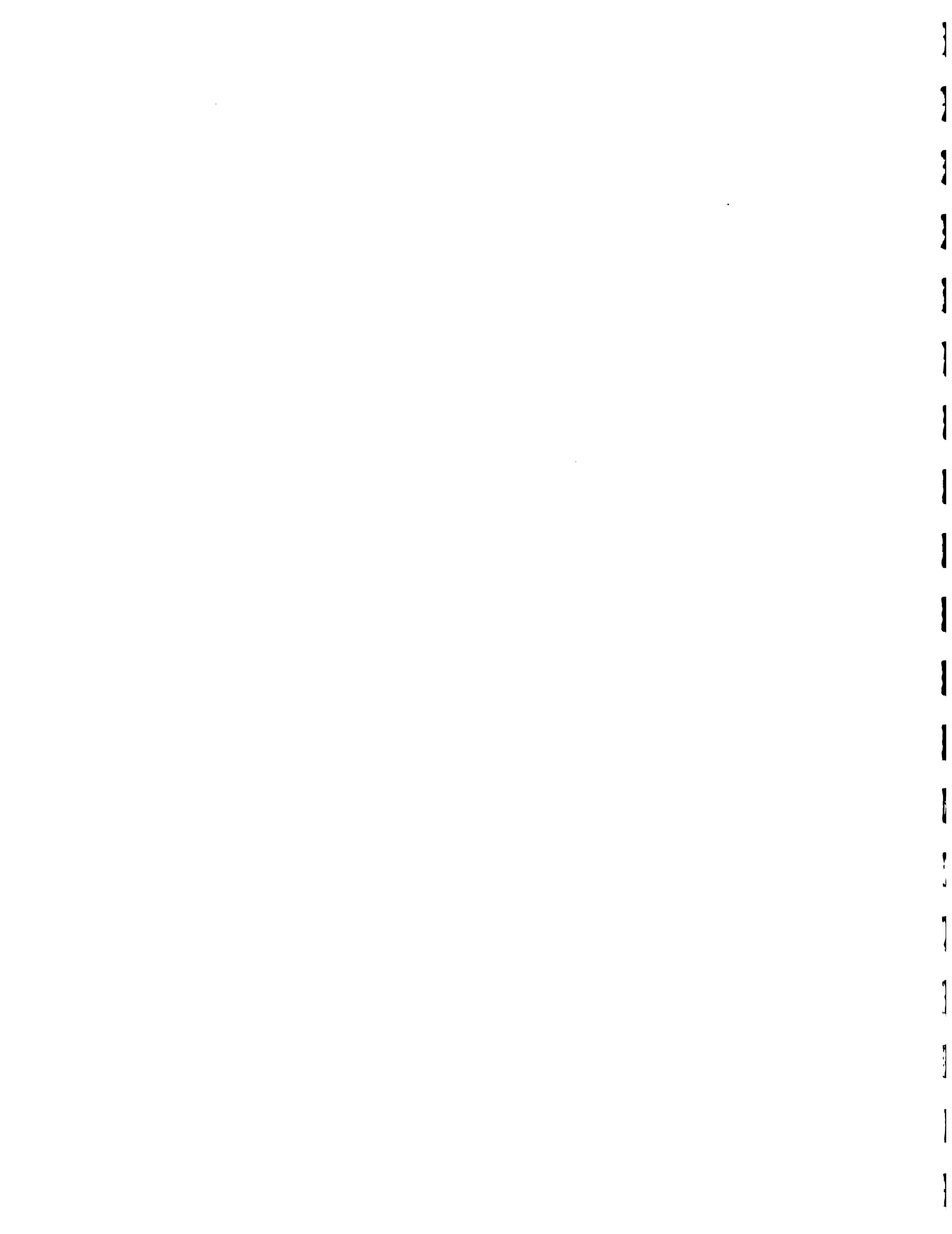
También están las experiencias que han fracasado, las que deben servir de antecedente para no repetir errores, que pueden ser evitables. Entre estas se pueden mencionar las donaciones realizadas a organizaciones de productores, no suficientemente maduras y en las que el componente de acompañamiento y asistencia técnica es muy débil y las inversiones hechas con base en créditos internacionales que se han solicitado sin el suficiente soporte técnico y económico.

Detalle esquematizado de estos modelos se encuentra en el anexo 5.

### III. LA PROPUESTA. EL COMPONENTE AGROINDUSTRIAL RURAL DEL PROYECTO POBREZA RURAL Y RECURSOS NATURALES : EL PLAN DE AGROINDUSTRIA RURAL -PLANAIR-

Tomando como referencia los objetivos del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales, el estado actual de la AIR tanto a nivel nacional, como de las Provincias y Distritos considerados en el Proyecto, así como las condiciones socio-económicas de estas zonas, junto con los intereses del Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá -MIDA- y del propio proyecto RUTA, se considera oportuno que las propuestas que se presentan como resultado de la consultoría realizada se engloben en un Plan de Desarrollo Sostenible de la Agroindustria Rural.

En efecto, los objetivos esperados bajo el componente de agroindustria rural del Proyecto se deben alcanzar dentro de un marco integrador, que facilite la multiplicación de resultados y potencie el impacto que se alcance. En esta sentido es importante contar con un entorno favorable que tenga un esquema institucional,



operativo y participativo apropiado con aspectos sectoriales de política, de desarrollo institucional y de estrategias globales en aspectos de investigación, capacitación, extensión y asistencia técnica, entre otros.

Es necesario también que este componente agroindustrial rural interactue con otros sectores del proyecto tales como caminos, crédito, organización de los productores; en efecto para poder crear una AIR es imprescindible poder contar con condiciones mínimas como pueden ser la existencia de un camino transitable todo el año o de un grupo organizado.

Los objetivos del Plan que se presenta son:

**OBJETIVO PRINCIPAL:**

El plan de agroindustria rural PLANAIR propuesto, contribuirá a lograr los objetivos del proyecto de combate a la pobreza rural al apoyar la valorización de la producción agropecuaria local y de esta forma la generación adicional de ingresos y de nuevos empleos en el marco del desarrollo rural sostenible de las zonas del proyecto.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Reforzar la capacidad institucional nacional y proponer su reordenamiento para ofrecer los servicios necesarios para el desarrollo de la AIR, en forma ágil, flexible, eficiente y competitiva : Generación, transferencia de tecnología, asistencia técnica, capacitación e información comercial y tecnológica;

- Reforzar los mecanismos de coordinación interinstitucional y de promoción de la AIR, en forma tal que sirvan para crear las instancias de concertación y de orientación del Plan;

- Crear las condiciones estructurales para poder realizar realmente las tareas de investigación, transferencia de tecnología, control de la calidad y capacitación necesarias en cualquier proceso de desarrollo industrial;

- Crear la dinámica básica para la creación de un proceso de formación de un tejido de agroindustrias rurales, como sustento productivo y locomotor del desarrollo rural sostenible de las zonas seleccionadas del Proyecto de Pobreza rural y Recursos Naturales;

- Promover acciones que facilitan el encadenamiento de las actividades productivas de las zonas del proyecto con los circuitos de comercialización nacionales e internacional.



## 1. Aspectos institucionales de la propuesta del PLANAIR

La propuesta toma como base operativa la existencia de:

a) Una instancia oficial encargada de la definición y orientación de políticas en agroindustria que es la Dirección Nacional de Agroindustria -DINA-, del MIDA, que posee su infraestructura de dirección a nivel de Panamá y cuenta con técnicos especializados a nivel de las cuatro Provincias y los ocho Distritos en los que se desarrollaría el Proyecto. La DINA además a abierto un espacio de concertación con otros agentes, incluido el sector privado, tanto de producción como de apoyo al desarrollo, a través de la incorporación, apoyo e impulso que le ha dado a la Red de Agroindustria Rural de Panamá -REDAR Panamá-, instancia en la cual ocupa la Presidencia y la Secretaría Ejecutiva.

b) La mencionada REDAR - Panamá, instancia de carácter interinstitucional y de encuentro entre el sector público, las ONGs y el sector empresarial. Como ya se explicó en la sección II de este documento, además de su nivel nacional, la Red cuenta con tres capítulos provinciales que le permiten cubrir perfectamente las zonas del proyecto.

- La coordinación nacional, cubriría el área de Torti (Chepo).

- El Capítulo de Chiriqui, apoyaría el desarrollo del proyecto en la zona de Chiriqui Grande, de Bocas del Toro.

- El Capítulo de Veraguas, podría atender las necesidades las áreas de Las Palmas, Cañazas y Calobre, de Veraguas.

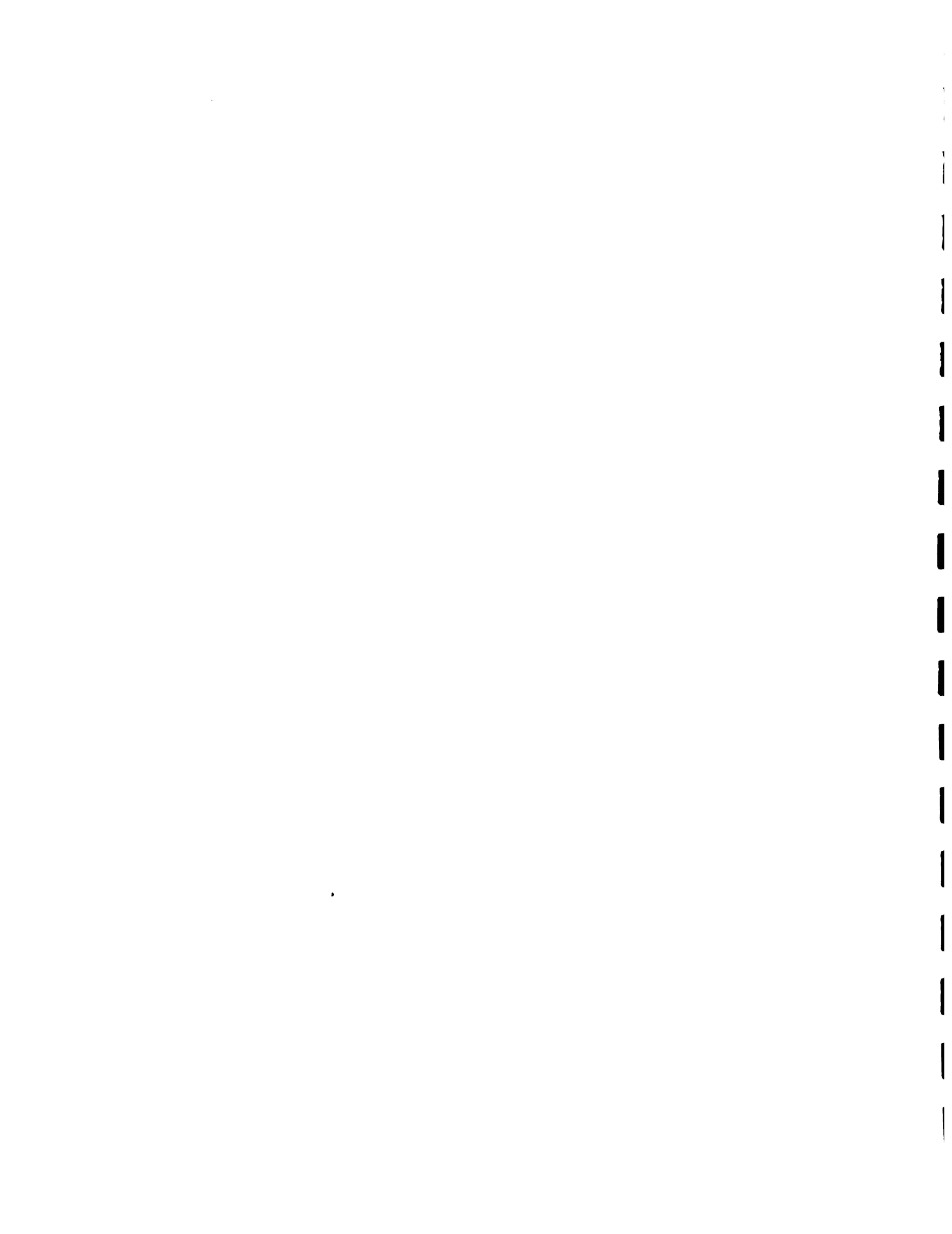
- El Capítulo de Herrera, podría cubrir las areas de Las Minas y Los Pozos de Herrera y de Macaracas de Los Santos.

## 2. Componentes del Plan

A partir de esa base institucional se propone desarrollar dos componentes generales del Plan:

2.1. Componente global de mejoramiento del entorno del desarrollo de la AIR: Reforzamiento y mejoramiento de las capacidades institucionales.

Con este componente se buscará la consolidación y modernización y, en algunos casos, la reestructuración de entidades vinculadas al desarrollo agroindustrial rural, así como de la REDAR-Panamá. Se considera fundamental esta madernizacion para superar las limitaciones señaladas en la sección anterior de este documento y para facilitar el logro de los objetivos del PLANAIR. Un entorno favorable permitirá crear bases sólidas para la creacion de un sistema agroindustrial rural dinámico y permanente en las zonas del proyecto.



## **2.2. Creación de un tejido empresarial agroindustrial rural en las zonas seleccionadas del proyecto.**

Este tejido se logrará en la medida en que se desarrollen de manera coordinada y sistematizada, acciones orientadas al fortalecimiento de las AIR existentes y a la promoción de nuevas, dentro de una percepción de sistema integrado, que evite, o por lo menos disminuya, la aparición de proyectos aislados cuyos resultados e impacto no serán los mismos que si se conciben dentro de un marco coherente e integral.

## **3. Acciones a ejecutar en cada uno de los componentes del Plan**

La puesta en marcha de los dos componentes del PLANAIR se realizará mediante la ejecución de actividades, que se han definido buscando dos efectos, uno de carácter global orientado a apoyar el diseño y prueba de estrategias de apoyo y promoción de la AIR, que puedan posteriormente ser aplicables a nivel nacional y otro de carácter puntual, dirigido a contribuir a los logros del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales en sus zonas seleccionadas.

### **3.1. Relacionado con el componente global de mejoramiento del entorno del desarrollo de la AIR: Reforzamiento y mejoramiento de las capacidades institucionales.**

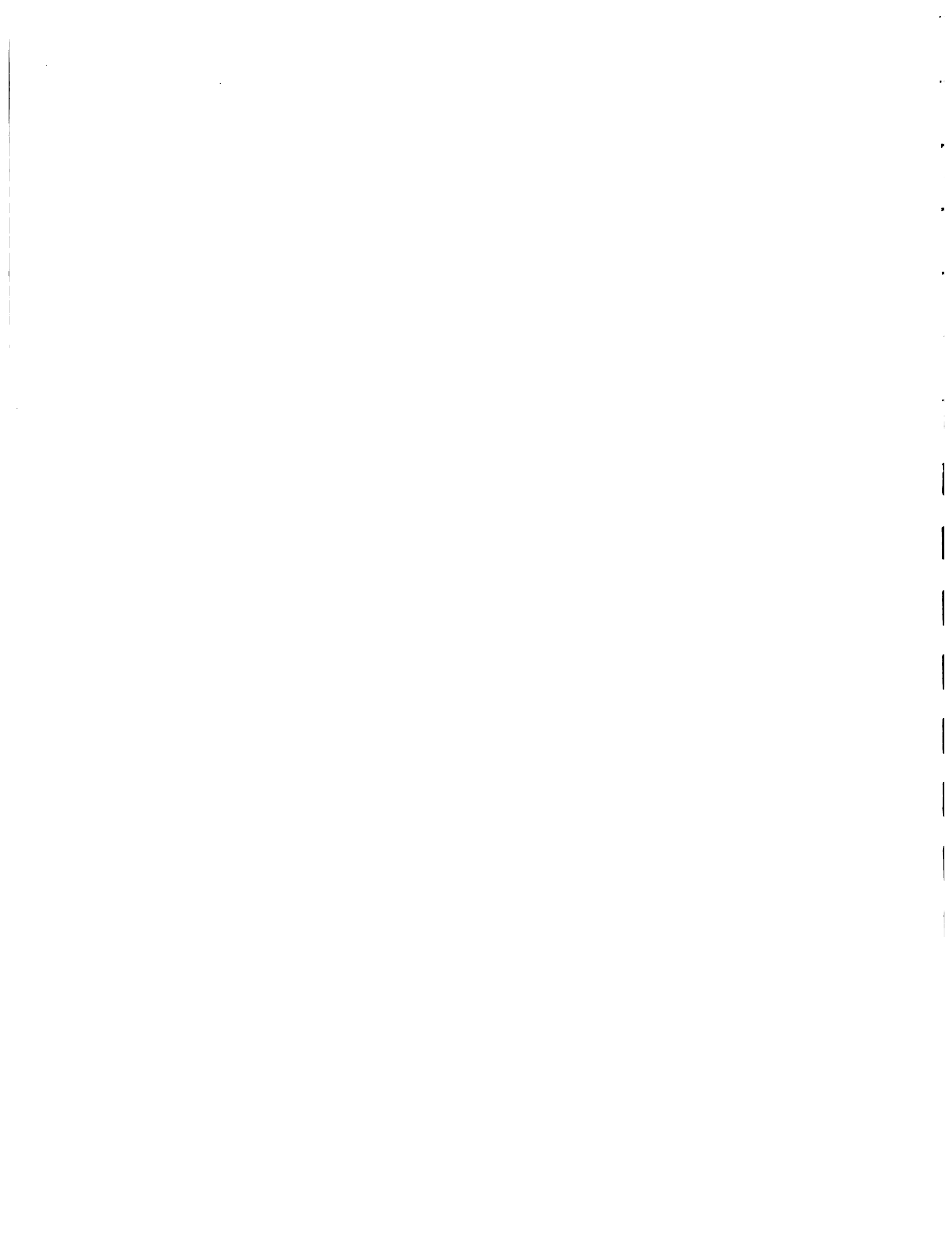
a) Diseño e implementación de un plan estratégico de reordenamiento y desarrollo institucional del sector público de apoyo a la AIR, con miras, en el corto plazo a hacer mas eficiente la prestación de servicios de apoyo -con énfasis en la generación, adaptación y transferencia de tecnología, asistencia técnica, capacitación- en las zonas de influencia del Proyecto.

b) Consolidación de la REDAR-Panamá, como mecanismo de encuentro, concertación y coordinación de acciones de apoyo a la AIR, incluyendo una acción específica en las zonas de influencia del Proyecto.

c) Diseño e implementación de un programa de apoyo a la organización de grupos de productores o empresarios rurales en las zonas de influencia del Proyecto.

### **3.2. Relacionado con la creación de un tejido empresarial agroindustrial rural en las zonas seleccionadas del proyecto.**

a) Diseño y puesta en marcha de un programa de asistencia técnica, orientado básicamente a la identificación, formulación y acompañamiento de proyectos de apoyo a la AIR ya establecida, de creación de nuevas AIR y al desarrollo de empresas de bienes y servicios para la AIR.





b) Diseño y puesta en marcha de un programa de capacitación, dirigido tanto a productores y empresarios rurales como a operarios de AIR.

c) Establecimiento de Fondos de Pre e Inversión e Investigación, a través de los cuales se financien actividades dirigidas a generar inversiones en proyectos de AIR.

#### 4. Estrategias para el desarrollo de las acciones planteadas:

4.1. Relacionado con el componente global de mejoramiento del entorno del desarrollo de la AIR: Reforzamiento y mejoramiento de las capacidades institucionales.

a) Para el diseño e implementación de un plan estratégico de reordenamiento y desarrollo institucional del sector público de apoyo a la AIR.

Con miras, en el corto plazo a hacer mas eficiente la prestación de servicios de apoyo -con énfasis en la generación, adaptación y transferencia de tecnología, asistencia técnica, capacitación- en las zonas de influencia del Proyecto se propone desarrollar un plan que considere, entre otros aspectos, los siguientes:

- La definición de la especialización y el reforzamiento con miras a esta especialización de las entidades vinculadas, siguiendo un esquema como el siguiente:

. En generación del conocimiento: El IDIAP, El CEPIA y otras instancias de la UTP.

. En la transferencia de tecnología, extensión y asistencia técnica: La DINA, y algunas ONGs.

. En la difusión de tecnologías, capacitación, servicios de control de calidad y de producciones experimentales, así como para la incubación de empresas, los centros demostrativos-pilotos (adecuados y reestructurados, en unos casos y establecidos específicamente para este efecto, en otros) de:

- El CAL, en derivados lácteos,

- La Montuna, en conservación y transformación de frutas, hortalizas, raíces y tubérculos y especias,

- Un trapiche modelo (a crear en la provincia de Chiriquí porque existen en esta provincia 791 trapiches comerciales o sea el 64% del sector), entendiéndose que no está en la zona del Proyecto pero que podría servir a los trapiches de las áreas



de Bocas del Toro, Veraguas Los Santos y Herrera, principalmente) sobre caña panelera,

. En formación universitaria en tecnología de alimentos en la Universidad Nacional en David y Penonome,

. En la organización campesina: El IPACOOOP y la Dirección Nacional de Desarrollo Rural del MIDA

. En crédito: El BNP, el BDA y eventualmente las potenciales Cajas Rurales promovidas por el proyecto PROCOOFES de la Unión Europea,

. En capacitación de técnicos, productores, pequeños empresarios y amas de casa: DINA, Universidades y ONGs.

. La definición y el establecimiento de los mecanismos de coordinación y de comunicación que permitan y faciliten el trabajo armónico e integral por sistemas de producción prioritarios o que se definan en las mismas instancias de coordinación y dirección del Plan.

. La definición y establecimiento de un estatus apropiado a los centros demostrativos-pilotos que les permita tener un funcionamiento más ágil y flexible y así cumplir con sus metas de capacitación demostrativa, de producción a pequeña escala, de servicios y de generación y transferencia de tecnología.

. La inversión para el mejoramiento y creación de la infraestructura de generación, adaptación, transferencia de tecnología, capacitación y asistencia técnica que se enmarque dentro de las definiciones alcanzadas en desarrollo de las acciones indicadas anteriormente.

b) Para la consolidación de la REDAR-Panamá.

Se considera prioritario apoyar el desarrollo de la REDAR Panamá como espacio de encuentro, concertación y coordinación de acciones de apoyo a la AIR, tanto a nivel nacional como a nivel de sus capítulos provinciales que cubren las zonas de influencia del Proyecto. Para ello se sugiere aplicar las siguientes estrategias

- Desarrollo de una campaña de ampliación de la cobertura de la red y apertura a nuevos actores, principalmente a las ONGs, a organizaciones de productores y de pequeños empresarios,

- Implementación de servicios adecuados de información - técnica y comercial-, consultas, publicaciones -boletines divulgativos y folletos y videos técnicos-, y promoción de ferias de AIR, en beneficio de las instituciones miembros, de sus técnicos, de las organizaciones campesinas y de los grupos de amas de casas y otros interesados.



- Desarrollo de un programa de formación de recursos humanos y apoyo logístico suficiente para desempeñar correctamente las actividades de los afiliados, conforme al acuerdo sobre especialización institucional al que se haya llegado.

- Establecimiento de los grupos que actuarán como instancias consultivas y orientadores del PLANAIR, en cada una de las zonas, con base en los Capítulos existentes

c) Para el diseño e implementación de un programa de apoyo a la organización de grupos de productores o empresarios rurales en las zonas de influencia del Proyecto se contempla lo siguiente:

-Conformación un grupo técnico de acompañamiento en asistencia técnica y capacitación del PLANAIR, constituido por técnicos de la DINA y de las ONGs participantes. Este Grupo, por una parte tendrá el papel de proyectar a nivel de la comunidad a los centros pilotos demostrativos y por otra constituirá el cuerpo de promotores agroindustriales rurales de la REDAR que desarrollarán sus actividades en las zonas del proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales.

- Diseño y puesta en marcha de un programa de capacitación del grupo técnico de acompañamiento del PLANAIR, en gestión de la capacitación y en gestión empresarial para la agroindustria rural siguiendo los modelos propuestos por el Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para la América Latina y el Caribe -PRODAR-.

- Capacitación de profesores e investigadores a través de pasantías cortas en instituciones afiliadas al PRODAR.

4.2. Relacionado con la creación de un tejido empresarial agroindustrial rural en las zonas seleccionadas del proyecto.

a) Diseño y puesta en marcha de un programa de asistencia técnica.

Orientado básicamente a la identificación, formulación y acompañamiento de proyectos de apoyo a la AIR ya establecida, de creación de nuevas AIR y al desarrollo de empresas de bienes y servicios para la AIR.

El programa se desarrollará con base en promotores agroindustriales que prestarán servicios en áreas específicas del Proyecto. Se podría seguir el método de extensión usado por la ONG ADEMIP en Las Minas, es decir el sistema de interactuar con promotores voluntarios de las comunidades.

Su papel es acompañar todo el proceso de desarrollo de un proyecto de agroindustria rural: definición, organización, capacitación, construcción de infraestructura, proceso, puesta en marcha, administración y comercialización.



Para ello se desarrollaría una estrategia que incluye:

- Capacitación
- Selección de promotores voluntarios
- Inicio exploratorio del programa
- Evaluación de la fase exploratoria
- Diseño y puesta en marcha del programa de asistencia técnica a nivel de las zonas del Proyecto

b) Diseño y puesta en marcha de un programa de capacitación, dirigido tanto a productores y empresarios rurales y a operarios de AIR.

Se trata de capacitar a los líderes de grupos (asociación de productores, grupos de amas de casa etc.) con potencial en la AIR y a los responsables de las AIRs tradicionales existentes en la zona del proyecto. Esta capacitación se centrará principalmente en los temas siguientes, previstos dentro del módulo ofrecido por PRODAR:

- . Promoción de la AIR y preparación de proyectos.
- . Gestión administrativa y financiera de las AIRs.
- . Gestión comercial y de mercadeo de las AIRs
- . Gestión tecnológica y de control de la calidad de las AIRs

También se debe considerar la capacitación técnica de los operarios de las AIRs con cursos cortos realizados en los centros pilotos-demostrativos

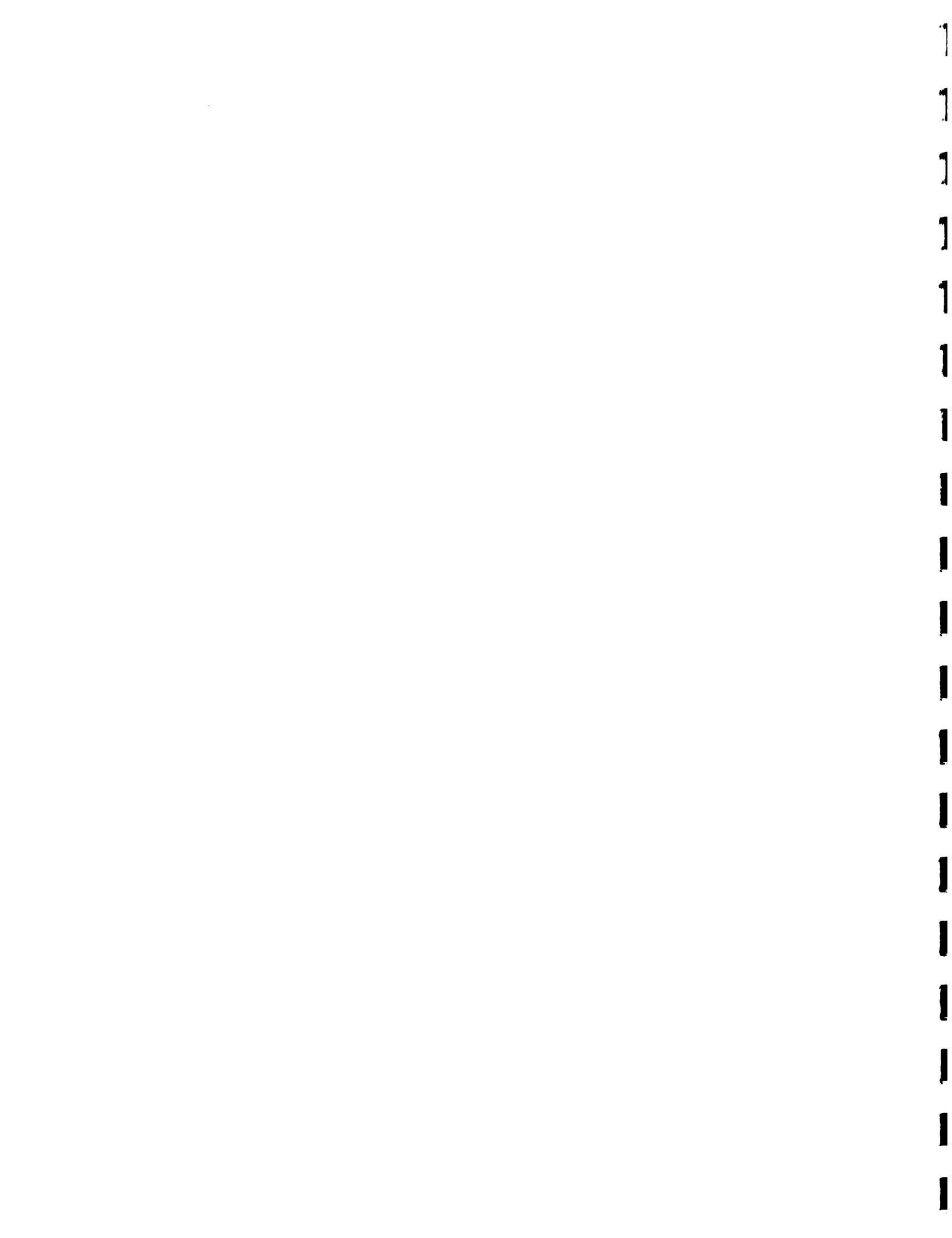
c) Establecimiento de Fondos de Pre e Inversión e Investigación.

A través de estos Fondos se facilitará el financiamiento de actividades dirigidas a generar inversiones en proyectos de AIR.

Para ello se propone la creación de un Fondo Financiero compuesto de cinco líneas:

i. Línea de pre-inversión para identificar proyectos, realizar los estudios especializados necesarios como los estudios de mercado y de estrategias de comercialización y para definir y preparar las propuestas.

Deben ser estudios muy cortos y prácticos, de muy poca inversión (máximo 1000US\$) aplicados especialmente y el mecanismo para preparar las propuestas a los otros fondos del proyecto.





Esta línea se aplicará principalmente a la promoción de unidades empresariales, con mercados ciertos o por desarrollar y tecnologías disponibles, tomando como base grupos ya establecidos, preferencialmente de mujeres. Dentro de estas tenemos:

- Panaderías rurales, en cada uno de los corregimientos de los distritos incluidos dentro de los proyectos, con una capacidad de procesamiento acorde con los mercados locales.

- Instalaciones para el manejo, clasificación y empaque de granos, en Las Palmas, Cañazas, Veraguas; Los Pozos y Las Minas, Herrera y Macaracas, Los Santos

- Unidades empresariales de producción de alimentos para animales, que permitan atender la demanda de los Clubes de amas de casa que crían pollos y cerdos, haciendo uso de las materias primas locales y con la asistencia técnica del MIDA para la definición de formulaciones, en Los Pozos y Las Minas, Herrera.

- Queserías rurales, en Macaracas, Los Santos, Chiriquí Grande, Bocas del Toro y Tortí, en Chepo -Panamá Este-

- Producción de vinagre artesanal de frutas, en Veraguas, Herrera, Bocas del Toro y Los Santos

- Mejoramiento de la eficiencia, calidad y competitividad de procesos tradicionales de AIR, específicamente en las líneas de:

. Producción de dulces de leche, en Antón, Veraguas

. Beneficio de café, en Herrera, Veraguas y Panamá Este

- Complementación de las actividades de cría y explotación de tilapia en Calobre, Veraguas y Chepo

- Producción de panela y mieles de caña en trapiches, en Veraguas

- Creación de talleres rurales de construcción de pequeños silos metálicos para almacenar granos en pequeña escala, en: Las Palmas, Cañazas, Veraguas; Los Pozos y Las Minas, Herrera y Macaracas, Los Santos

- Secado de granos mediante energía solar, en: Las Palmas, Cañazas, Veraguas; Los Pozos y Las Minas, Herrera y Macaracas, Los Santos



ii. Línea de inversión para proyectos de alcance superior a un corregimiento y que permitirán contribuir a reforzar el entorno de la AIR en materia de fabricación de pequeños equipos agroindustriales, de empaques, etc. o crear unidades de producción que necesitan una mayor escala de producción (se podría considerar inversiones entre US\$ 50.000 y US\$ 100.000).

En desarrollo de la misión se identificó un proyecto de estas características, con una demanda real, en la línea de raíces (yuca, ñames y otae), peladas, cortadas, empacadas y congeladas. Este proyecto requeriría de una inversión de US\$ 50.000. Si se incluye un camión frigorífico esta suma ascendería a US\$ 70.000. La demanda inicial estimada para este proyecto sería de 3 toneladas por día.

iii. Línea de inversión para Pequeñas Operaciones de Desarrollo (POD) para mejoramiento de AIRs tradicionales existentes en las zonas del proyecto o para crear nuevas y con una inversión máxima de US\$ 15000.

Dentro de estas se pueden considerar las mismas señaladas en el caso i)

- Panaderías rurales.
- Instalaciones para el manejo, clasificación y empaque de granos.
- Unidades empresariales de producción de alimentos para animales.
- Queserías rurales.
- Producción de vinagre artesanal de frutas.
- Mejoramiento de la eficiencia, calidad y competitividad de procesos tradicionales de AIR, específicamente en las líneas de:
  - . Producción de dulces de leche.
  - . Beneficio de café.
- Complementación de las actividades de cría y explotación de tilapia.
- Panela y mieles de caña.
- Almacenamiento de granos en pequeña escala.
- Secado de granos mediante energía solar.

iv. Línea para investigaciones previas a inversiones y desarrollo y adaptación de procesos y productos, con miras a disminuir el riesgo de la inversión.

Proyectos que podrían considerarse para acceder a este Fondo, serían los que corresponden a la evaluación de opciones que cuentan con cierta base de materia prima, se identifican grupos de productores interesados, hay indicios de demanda para los productos, los cuales deben corroborarse y se requieren de actividades de investigación y desarrollo tecnológico



Una metodología global a seguir en estos casos incluiría: Identificación y cuantificación de productos y variedades mas comunes en las zonas; caracterización de principales parámetros y principios activos; sondeo de posibilidades en mercados nacionales e internacionales; identificación y evaluación de tecnologías a adoptar; adaptación; dimensionamiento de proyectos.

Para el desarrollo de estas actividades sería necesario contar con el apoyo externo de entidades con experiencia previa en estas áreas. La cooperación que se pueda obtener de PRODAR en la búsqueda y contacto de estos especialistas aceleraría el proceso y daría una nota de garantía a lo que se realice.

Proyectos que podrían acceder a esta línea serían, entre otros, los siguientes:

- Aprovechamiento del melón de rechazo de la línea de exportación (Extendible a los casos de la sandía y el zapallo), especialmente en: Calobre, Veraguas; Herrera y Los Santos
- Aprovechamiento de hierbas medicinales y especias, especialmente en Cañazas y Calobre, Veraguas
- Industrialización de naranja, especialmente en : Calobre, Veraguas y Las Minas, Herrera
- Industrialización de marañón (fruta pasa, nuez salada y vinagre), en Veraguas y Herrera
- Procesamiento de yuca, para la obtención de harina y almidón, en Veraguas, Herrera, Los Santos
- Producción de envases de cerámica para empacar ciertos productos tradicionales, con miras a mercados nacionales e internacionales de "souvenir", en Herrera

v) Línea para el desarrollo y prueba de canales de comercialización.

Dada la importancia del tema de la comercialización, detectado tanto en el diagnóstico realizado por la REDAR Panamá en 1993, como en el trabajo de campo que fue parte de esta consultoría, se consideró oportuno proponer una línea de financiación especializada en este tema.

Para el desarrollo de acciones que se enmarquen dentro de él, se sugiere promover la aplicación de estrategias similares a la del Programa FoodLinks, que promueve el CIID del Canadá.



A través de este mecanismo se ponen en contacto pequeños productores agroindustriales de América Latina con empresarios canadienses interesados en adquirir determinados productos por poseer características tales como: naturalidad, exotividad, salud, nutrición, potenciamiento de actividades físicas, etc.

Se supone que el establecimiento de las relaciones comerciales no se puede dar inmediatamente por limitaciones en la oferta, tales como: Volúmen, calidad, empaque, etiqueta, oportunidad, precio, etc. El Programa ofrece fondos para superar estas limitantes y ayudar en esta forma a concretar negocios.

Esta mecanismo se puede aplicar dentro de PLANAIR, reforzándolo con fondos propios del Plan y extendiéndolo, con una metodología similar al establecimiento de vinculos comerciales entre AIR y mercados nacionales.

#### 5. Impactos esperados y beneficiarios:

Al final del proyecto deberá estar funcionando, por lo menos a nivel de las zonas del proyecto, un sistema agroindustrial rural compuesto de un conjunto de pequeñas empresas en manos de grupos de productores y/o grupos de mujeres, así como los servicios de apoyo (asistencia técnica, capacitación, investigación, crédito, control de la calidad), los enlaces comerciales establecidos y todo lo que constituye los apoyos al sector (pequeños equipamientos agroindustriales, empaques, e ingredientes).

Se espera también que este sistema logre funcionar como un modelo de encadenamiento de actividades a nivel rural. Se puede explicar el ejemplo del encadenamiento posible con el caso de la cría de cerdos y pollo; la producción de alimentos balanceados que se requiere para ello; la producción de estos con base en productos locales como yuca y maíz y construcción local de pequeños silos para almacenamiento.

Al final del proyecto existirá:

A nivel del entorno favorable:

- La REDAR Panamá funcionando con sus servicios de información, documentación y consultas así como con sus mecanismos de concertación y de orientación;
- Los centros demostrativos-pilotos en operación de manera eficiente y competitiva;
- Dos carreras universitarias funcionando adecuadamente;
- Un paquete de capacitación en gestión de la capacitación y administración empresarial de las AIRs, adaptado a las condiciones de Panamá, disponible y aplicable para la





formación de técnicos extensionistas y promotores agroindustriales rurales;

- Un paquete de capacitación en promoción y administración agroindustrial rural, adaptado a las condiciones de Panamá, disponible y aplicable para la capacitación de líderes campesinos y promotores voluntarios rurales;

- Un grupo de 50 técnicos y de por lo menos 500 productores adecuadamente capacitados;

- Un cuerpo de 8 promotores agroindustriales rurales y 60 promotores voluntarios rurales trabajando adecuadamente

- Alrededor de 40 proyectos de inversión y desarrollo, identificados, caracterizados y cuantificados.

- Unas 32 Pequeñas Operaciones de Desarrollo, realizadas con una inversión total de US\$ 480.000. Estas POD beneficiarán directamente entre 300 y 400 familias e indirectamente a otras 100.

- Unos 6 unidades empresariales productivas, con alcance regional, con inversiones totales del orden de US\$ 450.000. Estas empresas beneficiarán directamente entre 60 y 100 familias, e indirectamente a unas 400.

- Entre 5 y 10 nuevos canales de distribución concretados en negocios comerciales entre AIR y compradores locales e internacionales.

De manera global el proyecto tendrá distintos tipos de beneficiarios:

- Los productores y las asociaciones de ellos o de empresarios rurales o de amas de casa, involucrados directamente en las POD, en los proyectos empresariales regionales o en los nuevos canales de comercialización desarrollados.

- Los productores y las asociaciones de ellos o de empresarios rurales o de amas de casa, involucrados indirectamente -vía suministro de materias primas, insumos, servicios o mano de obra-, en las POD, en los proyectos empresariales regionales o en los nuevos canales de comercialización desarrollados.

- Los productores y las asociaciones de ellos o de empresarios rurales, que reciban servicios de parte de los Centros Demostrativos-Pílogo.

- Los estudiantes que reciban formación en las carreras de la Universidad Nacional de Panamá, en David y Penonomé.



- Los técnicos de las entidades gubernamentales, las ONG, las asociaciones de productores y las empresas rurales, que participen en la formación de asistentes técnicos y promotores rurales.

- Las instituciones que desarrollan actividades de generación, adaptación, transferencia y asistencia técnica, así como las que imparten educación a nivel universitario que, modernizarán sus sistemas administrativos, reforzarán su infraestructura y fortalecerán sus recursos humanos.

- La REDAR Panamá que se fortalecerá como instancia de encuentro, reflexión, coordinación, complementación y concertación de las distintas entidades que trabajan en el país en área de la AIR.

- La AIR en general que contará con un entorno favorable para su desarrollo.

#### 6. Organización del PLANAIR. El PLANAIR tendrá varias instancias:

La de coordinación, a cargo de la DINA del MIDA, que a su vez establecerá los mecanismos de enlace necesarios con la Dirección General del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales.

La de consulta, asesoría y orientación permanente, a cargo de la REDAR-Panamá, como mecanismo de encuentro entre entidades gubernamentales, ONG, empresarios privados, organizaciones de productores, universidades y organismos internacionales.

La de ejecución, a cargo del MIDA, otras entidades gubernamentales y ONG vinculadas con la REDAR-Panamá, PRODAR. Asociaciones y grupos de productores y consultores.

#### 7. Requerimientos y presupuesto

El presupuesto total del proyecto es de US\$ 2.015.000, el cual aparece discriminado según actividades en el Cuadro 7.

7.1. En el rubro de entorno global se han incluido las actividades que se requieren para permitir el logro de los objetivos a nivel de las zonas del proyecto, pero que al mismo tiempo sirven para todo el desarrollo de la AIR a nivel nacional.

Así se han considerado los siguientes elementos:

- Un coordinador del PLANAIR, cinco años, con un ingreso anual de US\$ 15.000

- Una secretaria, cinco años, con un ingreso anual de US\$ 4.000



- Un vehículo, con un costo estimado en US\$ 15.000
- Gastos de logística (comunicaciones, papelería, fotocopias, combustibles, etc.), estimados en US\$ 5000 anuales.
- Apoyo a la REDAR-Panamá, para lograr su consolidación, mediante el soporte de actividades tales como edición y distribución de boletines, implementación de un servicio de información técnica y comercial, realización de eventos promocionales y de difusión, entre otros. Se considera un apoyo de US\$ 7000 por año, durante cinco años.
- Adaptación de los módulos de capacitación del PRODAR, a las condiciones de Panamá y capacitación de cerca de 50 técnicos, de entidades de desarrollo gubernamentales y no gubernamentales, en aspectos generales de promoción y apoyo a la AIR. Costo estimado: US\$ 100.000
- Recursos para mejorar la infraestructura (instalaciones y equipos) del CAL (US\$ 30.000), La Montuna (US\$ 60.000) y las universidades de Chiriquí, el Centro Regional de la Universidad Nacional en Penonomé y la UTP y para crear un trapiche demostrativo, en Chiriquí.

7.2 En el rubro de Fondo de Apoyo a la AIR se han previsto recursos para desarrollar cinco tipo de actividades:

- Acciones cortas y puntuales de preinversión, para detallar proyectos, caracterizarlos y cuantificarlos. Se prevé la realización de cuarenta de estas actividades con un costo de US\$ 1000 cada una.
- Inversiones en Pequeñas Operaciones de Desarrollo -POD--71

Se prevé el apoyo a 32 de estas unidades durante el transcurso del proyecto; del orden de 4 por Distrito.

- Inversiones en proyectos de mayor magnitud. Se prevé el apoyo a 6 de este tipo de empresas, con una inversión en cada una del orden de US\$ 75.000
- Investigaciones de carácter tecnológico o de desarrollo empresarial, previas a la decisión sobre una inversión. Se prevé el apoyo a cinco proyectos de este estilo, por un monto cada uno de US\$ 20.000.
- Desarrollo de acuerdos comerciales entre AIR y empresarios (industriales o comerciales) nacionales o internacionales (inicialmente Canadá a través del Programa FoodLinks). Se prevé el desarrollo de cinco de estas acciones con un apoyo de US\$ 10.000 a cada una. Este apoyo está previsto para adecuar a las condiciones del comprador, la oferta potencial



de la AIR, en términos de volumen, calidad, empaque, etiqueta, presentación o grado de industrialización del producto.

7.3 En el rubro de nivel local se han previsto básicamente los fondos requeridos para poner en marcha el programa de asistencia técnica que será el alma tanto de las acciones de fortalecimiento de las AIR existentes en las zonas del Proyecto, como de la promoción de nuevas unidades empresariales.

Esta programa se desarrollará por un equipo de promotores de las entidades gubernamentales y las ONG con presencia en la zona, conformado por ocho personas -una por Distrito-, con un costo estimado de US\$ 5000 anuales.

Para apoyar la actividad operativa de este equipo se preveé la dotación de un vehículo por Distrito y el soporte de comunicaciones, combustibles y demás actividades de logística. Junto a este soporte se presupuesta un programa de capacitación para este equipo de promotores por un valor de US\$ 50.000.





CUADRO 7

PROYECTO POBREZA RURAL Y RECURSOS NATURALES  
COMPONENTE AGROINDUSTRIA RURAL

PRESUPUESTO GLOBAL (US\$)  
-5 AÑOS-

ITEM	REFERENCIA	MONTO
<b>ENTORNO GLOBAL</b>		
- Coordinación	- Coordinador - Secretaria - Vehículo - Logística	75.000 20.000 15.000 25.000
- REDAR-Panamá	- Publicaciones, difusión, información, etc.	35.000
- Capacitación técnicos	- 50 técnicos y un paquete adecuado a las condiciones del país	50.000
- Reforzamiento institucional	- CAL - La Montuna - Trapiche modelo - Universidades - Consultorías	30.000 60.000 20.000 40.000 100.000
<b>FONDO DE APOYO</b>		
	- 40 acciones de Preinversión	40.000
	- 32 Pequeñas Operaciones de Desarrollo	480.000
	- 6 Proyectos Empresariales Regionales	450.000
	- 5 Desarrollos Comerciales	50.000
	- 5 Investigaciones de soporte a la Inversión	100.000
<b>NIVEL LOCAL</b>		
- Asistencia técnica	- 8 Promotores AIR - 5 Vehículos - Logística - Capacitación	200.000 75.000 100.000 50.000
<b>TOTAL</b>		<b>2.015.000</b>



## ANEXO 1

### ENTREVISTAS REALIZADAS EN DESARROLLO DE LA MISION

Alicia Pitty Navarro. Proyecto Ruta III. Coordinadora UTN. Panamá

Manuel Rodes. Proyecto Pobreza Rural Recursos Naturales. Panamá

Ismael Bernal. Dirección Nacional de Agroindustria. Director. DINA. MIDA. Panamá

Victor Guillén. Director CEPIA-UTP. Panamá

Leopoldo Manso. Laboratorio de Agroindustria Casera. Centro de Producción e Investigaciones Agroindustriales. CEPIA-UTP. Panamá.

Roberto Erne. Asesor. CEPIA. Panamá

Beatriz de Molina. Transferencia de Tecnología. CEPIA. Panamá.

Elizabeth Navarro. Capacitación. DINA. MIDA. Panamá.

Edrol De León. Centro Agroindustrial La Montuna. Director. Divisa.

Carmelo Tello. Centro de Adiestramiento Lácteo. Técnico de Laboratorio. Divisa

Rodolfo Morales. Investigaciones Agroindustriales. IDIAP. Divisa.

Damaris Chea. Coodirectora Nacional. Programa de Cooperación con el FES. PROCOOFES. Santiago.

Patrick Reboud. PROCOOFES. Santiago.

Jefe de Planta. CLARAVAL. - Fábrica de embutidos - Santiago.

Jaime Izaga. MIDA. Jefe Agencia Calobre. Presidente REDAR Capítulo Veraguas.

Didier Batista. MIDA. Dirección de Agroindustria Veraguas. Secretario Ejecutivo REDAR Capítulo Veraguas.

Rodolfo Alba. MICI. Jefe Departamento de Pequeña Empresa Veraguas.

Aixa de Him. Instituto Panameño de Cooperativas -INPACOP-Veraguas.

Luis Alberto Montoya. Coordinador Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Panamá. Veraguas.

Gilberto Cruz. Gerente. Fábrica de Alimentos La Florecita. Vice-



presidente REDAR-Veraguas. Santiago.

Nicanor Umbrera. Fundación para el Desarrollo de la Provincia de Veraguas -FUNDEPROVE-. Santiago.

Bernardo Puga. Programa de Raíces y Tuberculos. MIDA. Veraguas.

Alexis Pino. Grupo para el Desarrollo Empresarial. GRUDEM. Santiago.

Elia Vigil. Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de Veraguas -APEMEVE-. Santiago.

Jorge Tristán. Promotora del Desarrollo Social -PRODESO-. Santiago.

Angel Carril. MIDA. Regional 9. Bocas del Toro. Planificador Regional.

Dimas Villalobos. APEMEVE. Santiago. Veraguas.

Eusebia Ruíz. Mejoradora Social. MIDA. Las Palmas. Veraguas.

Adriano Terit. MIDA. Encargado Proyecto Lolá-Carnadero. Produccion de Semillas. Las Palmas. Veraguas.

Lilia Rodriguez. Presidenta Grupo de Mujeres de Lolá. Las Palmas. Veraguas.

Tereso Gómez. Administrador. Unión de Agricultores Palmeños. Las Palmas. Veraguas.

José Zambrano. Tesorero. Unión de Agricultores Palmeños. Las Palmas. Veraguas.

Augusto Pérez. Asociación de Productores de El Piro. Asociado. Las Palmas. Veraguas.

Gilberto Barría. Sociedad de Productores Agrícolas de Corozal. Miembro de la Junta Directiva. Las Palmas. Veraguas

Josefina. Grupo de Mujeres de La Guaca. Tesorera. Cañaza. Veraguas.

Vicente Ruíz. Cooperativa Conciencia Campesina. Contador. Cañazas. Veraguas.

Adonai Ríos. Presidente. Asociación de Microempresarios de Panamá. ADEMPI. Chitré. Herrera.

Néstor Pérez. Presidente UCAPE. Unión Cooperativa Azuerense de Exportación. Chitré. Herrera.

Hisedith Dominguéz. Club de Amas de Casa de Chupampa. Herrera.



Silvia de Murillo. Artesana. La Arena. Herrera.

Lourdes de Domínguez. FUNDES. Chitré. Herrera.

Juan Leonel Diaz. MIDA. Director Ejecutivo Regional. Chitré. Herrera.

Ricardo Rivera. IMA. Chitré. Herrera.

Victor Pérez. BDA. Chitré. Herrera.

Martina Pinilla. MIDA. Dirección Nacional de Agroindustria. Chitré. Herrera.

Ezequiel Gaitán. MIDA. Los Pozos. Herrera.

Nery de Mendoza. Consejo de Administración Cooperativa de Mujeres Fé y Esperanza. Los Pozos. Herrera.

Roberto Bultrón. Asociación de Pequeños Productores de Los Pozos. Presidente Comité de Calabacito.

Representantes de la Asociación de Pequeños Productores de Los Pozos. Comité de Capurí.

Representantes de pequeños productores de Los Pozos. Corregimiento de San José.

Representantes de pequeños productores de Los Pozos. Corregimiento de Pitalosa

Evidit González. Centro de Soldadura González. Chitré. Herrera.

Mario Gil. Agencia MIDA. Las Minas. Herrera.

Representantes del Club de Amas de Casa de Vista Alegre de Chumical. Las Minas. Herrera.

Angel Barrera. Jesús de Los Pobres. Las Minas, Herrera.

Nelly de García. Club de Amas de Casas de Las Minas. Las Minas. Herrera.

Eloy Pimentel, en representación de un grupo de productores de Las Playitas. Las Minas. Herrera.

Adolfo San Juan, en representación de un grupo de productores de Filo del Llano. Las Minas. Herrera.

Don Julio, presidente de la Asociación de Productores de Las Minas. Las Minas. Herrera





Representante de un grupo de productores de Los Viratales. Las Minas. Herrera.

Daniel Quintero, en representación de un grupo de productores de Loma del Ranchito. Las Minas. Herrera.

Saturnino, en representación de un grupo de productores de El Ciprien. Las Minas. Herrera.

Representante de un grupo de productores de La Quebrada del Cántaro. Las Minas. Herrera.

Raúl Gutiérrez. Técnico. Agencia del MIDA. Macaracas. Los Santos.

Representantes de Grupo de Amas de Casas de Los Milagros. Macaracas. Los Santos.

Efraín de Gracia. MIDA-DINA. Técnico. Provincia de Chepo.

Javier Riba. Gerente General. Empresas Riba Smith Delvi, Inc. Panamá



**ANEXO 2**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS CONSULTADAS**

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA.** Dirección de Estadística y Censo. Censos Nacionales de Población y Vivienda. 13 de mayo de 1990. Resultados finales ampliados. Población Económicamente Activa.

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA.** Dirección de Estadística y Censo. Situación Económica. Industria Años 1991, 1992 y 1993.

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA.** Dirección de Estadística y Censo. Situación Económica. Hoja de Balance de Alimentos. Años 1991 y 1992.

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA.** Dirección de Estadística y Censo. Situación Económica. Índice de Precios al por mayor y al consumidor. Primer trimestre de 1993.

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA.** Dirección de Estadística y Censo. Panamá en Cifras Años 1990-1994.

**REDAR-Panamá.** Diagnóstico de la Agroindustria Rural en Panamá. Mayo de 1993.

**REDAR-Panamá.** Diagnóstico de la Agroindustria Rural en Panamá. Informe preliminar. Provincia de Chiriquí. Febrero de 1993.

**REDAR-Panamá.** Diagnóstico de la Agroindustria Rural en Panamá. Informe preliminar. Provincia de Veraguas. Febrero de 1993.

**REDAR-Panamá.** Diagnóstico de la Agroindustria Rural en Panamá. Informe preliminar. Provincia de Herrera. Febrero de 1993.

**MIDA-INRENARE-MIPPE.** RUA III. Diagnóstico Rural Participativo. Proyecto Pobreza Rural y Recursos Naturales. Enero, 1996.

**RUIZ, I. y otros.** Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales. Documento de Trabajo. Agosto de 1995.

**Diagnóstico Sectorial de Panamá.** Comercialización y Agroindustria. Mayo de 1992.

**MIDA-DINA.** Plan Anual de Trabajo. 1996

**INSTITUTO DE MERCADEO AGROPECUARIO.** Dirección General de Chiriquí. Diagnóstico del potencial de exportación agropecuaria en la Provincia de Chiriquí.

**PRODAR-IICA-CIID-CIRAD.** Metodologías para la promoción y evaluación de proyectos y productos de agroindustrias rurales. 1995.



### ANEXO 3

#### ORGANIZACION CAMPESINA

##### ALGUNAS CARACTERISITICAS DE ASOCIACIONES ENTREVISTADAS

**NOMBRE:** Cooperativa Unión de Agricultores Palmeños

- Localización: Las Palmas, cabecera
- Fecha de inicio: Proceso de formación entre 1969 y 1973
- Número inicial de asociados: 11 grupos a nivel de Distrito
- Número actual de asociados activos: 2 grupos, 52 afiliados
- Características de los socios: Pequeños productores de yuca, ñame, otoo, frijol y maíz; comercializan estos dos últimos productos
- Principales actividades: Comercialización de productos de los socios, venta de artículos varios y crédito
- Indicadores de gestión: Ventas en 1995: US\$ 87.000
- Principales problemas:
  - . No hay producción suficiente de maíz
  - . Deficiencias en infraestructura para conservación y almacenamiento de granos
- Proyectos:
  - . Impulso a la utilización de insumos orgánicos.
  - . Proyectos de reforestación.

**NOMBRE:** Asociación Sociedad de Productores Agrícolas de Corozal

- Localización: Corozal, Las Palmas, Veraguas
- Fecha de inicio: Proceso de formación entre 1992 y 1995
- Número inicial de asociados: 52
- Número actual de asociados activos: 34
- Características de los socios: Pequeños productores. En promedio 1 HA por productor. Principales productos: Arroz, maíz y frijol, cuyos excedentes se comercializan.
- Principales actividades: Compran productos de los socios; tienen además una abarrotería.
- Indicadores de gestión: El año pasado vendieron un poco menos de 9 toneladas de maíz y arroz y alrededor de 5 toneladas de frijol
- Principales problemas:
  - . Falta de mercado para los productos
  - . Deficiencias en infraestructura para almacenamiento y conservación de granos.
  - . Falta de tierra

**NOMBRE:** Cooperativa Conciencia Campesina

- Localización: El Vale, Cañazas, Veraguas. Con cinco puntos de compra y venta en el Distrito.
- Fecha de inicio: 1980
- Número inicial de asociados:
- Número actual de asociados activos: 430



- Características de los socios: El 90% son agricultores de subsistencia; poseen en promedio entre 3 y 20 hectareas. Producen además artesanías.
- Principales actividades: Crédito para producción de ñame, maiz, frijol y café.
- Indicadores de gestión:
  - . Se otorgan créditos entre US\$ 50 y US\$ 500, para agricultura, con plazos de 5 meses y para ganadería, con plazos de 3 años.
  - . En 1995 comercializaron 2.5 toneladas de maiz.
- Principales problemas:
  - . Hace 8 años tuvo una crisis de la cual hasta ahora se está recuperando.
  - . Bajo nivel de educación de los asociados.
  - . Bajo nivel de producción de los asociados.

**NOMBRE: Asociación de Pequeños Productores de Los Pozos**

- Localización: Los Pozos, Herrera
- Fecha de inicio:
- Número inicial de asociados: 188
- Número actual de asociados activos: 73
- Características de los socios: Pequeños productores, con áreas entre 1 y 30 hectareas
- Principales actividades: Se trabaja a nivel de Comités de Corregimientos y regimientos
- Indicadores de gestión:
- Principales problemas:
  - . Baja producción de los asociados
  - . Las vías de comunicación dificultan la comercialización

**NOMBRE: Asociación de Pequeños Productores de Las Minas**

- Localización: Las Minas, Herrera
- Fecha de inicio:
- Número inicial de asociados:
- Número actual de asociados activos: 189
- Características de los socios: Pequeños productores, en buena parte subsistencia, productores principalmente de maiz y porotos con miras a su comercialización parcial
- Principales actividades:
- Indicadores de gestión: En 1993 se pudo financiar la producción de 80 HA de maiz y 12 HA de porotos
- Principales problemas:
  - . Mercado poco desarrollado
  - . Vías de comunicación
  - . Falta de sistemas de información comercial
- Proyectos:
  - . Producción de porcinos
  - . Promover producción de piña





**NOMBRE:** Unión de Cooperativas Agropecuarias Panameñas para la Exportación -UCAPE-

- **Localización:** Las instalaciones físicas para el acopio y embarque de la fruta están en el sede regional del MIDA en Chitré, entregadas en arriendo.

- **Fecha de inicio:**

- **Número inicial de asociados:**

- **Número actual de asociados activos:** 90

- **Características de los socios:** Pequeños productores de melón, sandía, zapallo y otoo, con explotaciones entre 1 y 3 Has.

- **Principales actividades:** Acopio y comercialización de productos de los socios con miras a los mercados internacionales -Miami-

- **Indicadores de gestión:**

. Exportaciones en 1995: 280.000 cajas de 26 libras.

. Comercializan con tres marcas: Una propia y dos de los "broker" a los que les vende.

. Precio de venta de la caja: Entre US\$ 8.50 y US\$ 12.00

. Costo del empaque y flete/caja: US\$ 6

. Cada contenedor tiene capacidad de almacenar y transportar entre 430 y 475 qq de sandía.

- **Principales problemas:**

. **Financiamiento:**

. El crédito no es lo ágil y oportuno que el negocio requiere. Los "broker" adelantan US\$1/caja.

. El rechazo del producto por no cumplir normas, que oscila entre un 15 y un 20% del total colectado. Se están realizando estudios con el IDIAP para aprovechar este rechazo.

- **Proyectos:** Se presentó proyecto al PRIAG para estudiar alternativas de aprovechamiento de la fruta de rechazo.



## ANEXO 4

### LAS INSTITUCIONES VINCULADAS CON LA AIR EN PANAMA EN LAS AREAS DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y EXTENSION EN AGROINDUSTRIA RURAL Y EN LA DE FORMACION TECNOLOGICA A NIVEL UNIVERSITARIO

#### 4.1. EL CENTRO DE PRODUCCION E INVESTIGACIONES AGROINDUSTRIALES - CEPIA- UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PANAMA

##### A. DESCRIPCION

- **Objetivo:** Generacion, validación y transferencia de tecnología aplicada a la agroindustria, sin embargo consideran que el componente de transferencia es mas del resorte del MIDA.

- **Recursos:**

. Siete personas, de las cuales 5 son investigadores especialistas.

. Infraestructura insuficiente. Básicamente es una cocina experimental.

- **Trayectoria:** Centro reciente. Inició actividades en 1992 y aún no se ha desarrollado totalmente. Se ha limitado básicamente a trabajar a nivel de tesis con los estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial.

Las principales actividades de investigación propia se derivan de sus relaciones con la REDAR-Panamá y a nivel del PRIAG en áreas tales como diseño y construcción de hornillas paneleras, beneficio del coco y aprovechamiento del melón de rechazo.

Se tiene cierta experiencia en tareas de capacitación en conservación de alimentos, actividad para la que hay demanda, principalmente a nivel de amas de casas.

- **Proyección:** Ampliación de sus instalaciones dentro del proyecto del nuevo campus de la Universidad que contará con un edificio para sus cinco centros de investigación. Esta es una meta alcanzable en no menos de tres años

##### B. COMENTARIOS

- **Limitantes:**

. Su capacidad actual de recursos financieros e infraestructura no le permite cumplir eficientemente con los objetivos que se le han señalado.

. Su dependencia administrativa de la Universidad, le resta la flexibilidad que se requiere para desarrollar



tareas de investigación y atender las necesidades de desarrollo tecnológico del sector productivo.

. La falta de motivación de los investigadores para desarrollar sus actividades.

- Potencialidades y fortalezas:

. Posible semilla para un futuro centro de investigación

### C. RECOMENDACIONES

Panamá requiere de contar con un centro nacional de investigación y desarrollo tecnológico en el sector agroindustrial, que se convierta en el motor del cambio técnico y la innovación, no solo a nivel rural, sino también urbano.

El CEPYA, podría ser la semilla para este centro, pero para ello se requeriría de un cambio fundamental en su actual ordenamiento institucional, en la capacidad de sus recursos y en su estrategia de vinculación con el sistema agroindustrial.

Institucionalmente se debería contar con un núcleo con independencia administrativa, con capacidad para gestionar y manejar recursos y para involucrar en su constitución y manejo a entidades del sector público y privado; en infraestructura, se requiere contar con verdaderas instalaciones para investigación, desarrollo y evaluación de productos; en recursos humanos, habría que reforzar su nivel de formación y establecer sistemas de incentivos.



## ANEXO 4

### LAS INSTITUCIONES VINCULADAS CON LA AIR EN PANAMA EN LAS AREAS DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y EXTENSION EN AGROINDUSTRIA RURAL Y EN LA DE FORMACION TECNOLOGICA A NIVEL UNIVERSITARIO

#### 4.2. EL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS -IDIAP-

##### A. DESCRIPCION RELACIONADA CON EL AREA AGROINDUSTRIAL

- **Objetivo:** Generación, validación y transferencia de tecnología agropecuaria. El componente agroindustrial se desarrolla básicamente a nivel de un laboratorio de análisis químico.

- **Recursos:**

- . La tarea de investigación la realiza un investigador.
- . Infraestructura aceptable dentro del nivel de laboratorio de análisis; sin embargo no cuenta con instalaciones para escalar a nivel de planta piloto los resultados del laboratorio.

- **Trayectoria:** Desde hace 1994 se trabaja en el marco del concepto de proyectos integrados, incorporando el tema post-cosecha a la investigación agropecuaria a los productos prioritarios (Exportaciones no tradicionales: Yuca, ñame, otoi, tomate, melón, zapallo y sandía; granos básicos y café).

Las principales actividades previas de investigación se concentran en usos de melón de rechazo, análisis del contenido de bixina en el achiote, evaluación de la calidad de proteína del maíz, evaluación de la calidad de la cebolla.

- **Proyección:** Ampliación de sus instalaciones, para ello se ha planteado una solicitud al BID.

##### B. COMENTARIOS

- **Limitantes:**

. El tema agroindustrial no es prioritario dentro de la temática del IDIAP mas vinculada con la fase primaria de la producción agrícola.

. El aislamiento con que se trabaja, frente a otras instituciones y al mismo sector empresarial.

- **Potencialidades y fortalezas:**

. El hecho de que conceptualmente se considere la





investigación en post-cosecha y agroindustrial, dentro de la estrategia de cultivos integrados.

. El disponer de un investigador, realmente especializado en ciencia y tecnología de alimentos - el único en contratado en la misión- con muy buena formación y trayectoria.

### C. RECOMENDACIONES

Fortalecer el sistema de investigación, desarrollo y transferencia, mediante el establecimiento de mecanismos de comunicación e intercambio permanente de información entre el IDIAP, el MIDA-DINA y el sector universitario, que facilite la investigación dentro del concepto de cadena productiva, en el cual el laboratorio del IDIAP, tendría a su cargo de la parte agronómica.



## ANEXO 4

### LAS INSTITUCIONES VINCULADAS CON LA AIR EN PANAMA EN LAS AREAS DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y EXTENSION EN AGROINDUSTRIA RURAL Y EN LA DE FORMACION TECNOLOGICA A NIVEL UNIVERSITARIO

#### 4.3. PLANTA ENVASADORA DEL CENTRO AGROINDUSTRIAL DE LA MONTUNA

##### A. DESCRIPCION

- **Objetivo:** Centro piloto que presta servicios de: Procesamiento y control de calidad de productos hortofrutícolas; de capacitación y eventualmente de desarrollo de productos.

- **Recursos:**

- . Humanos: Un administrativo, un técnico y dos operarios.
- . Infraestructura: Equipo básico para el procesamiento de frutas y verduras (Tanques, mesas, selladoras manuales, marmitas, extractor manual de jugo de naranja, despulpadora, homogenizador, picador, exhausting, autoclaves, balanzas y caldera), cuartos fríos y laboratorios.

- **Trayectoria:** El Centro se creó en 1953. Ha tenido altibajos en su actividad y cambios en la orientación de la misma. Llegó a tener hasta 20 operarios y en una época se dedicó principalmente a prestar servicio de procesamiento y empaque a una empresa privada. Hoy fundamentalmente sirve como centro de capacitación para los estudiantes del Instituto Nacional de Agricultura -INA-, para amas de casa y para grupos de productores.

##### B. COMENTARIOS

- **Limitantes:**

- . Los equipos están en su mayoría desactualizados y sin el mantenimiento adecuado.
- . No se cuenta con recursos, financieros y humanos, para atender necesidades de mantenimiento. Debido a ello algunos equipos e instalaciones se vuelven inservibles, como es el caso del laboratorio de microbiología.
- . Cantidad, formación y especialización del personal técnico, lo que impide la eficiente utilización de la infraestructura disponible.
- . La dependencia administrativa anterior tanto al INA como el IDIAP, le restaba la flexibilidad que se



requiere para desarrollar servicios y atender las necesidades de desarrollo tecnológico del sector productivo.

- Potencialidades y fortalezas:

. Existe la base para un Centro, en cuanto a infraestructura básica.

. El conocimiento que se tiene de su existencia, tanto a nivel de instituciones como de productores.

. Hay la posibilidad de ofrecer servicios que pueden convertirse en ingresos para el Centro. La reciente vinculación del Centro a la DINA del MIDA, y la intención de esa Dirección de flexibilizarlo permiten esperar una opción para la mejora en la eficiencia de sus servicios.

C. RECOMENDACIONES

Existe la necesidad de desarrollar un Centro con capacidad para atender necesidades de servicios de control de calidad, procesamiento y capacitación.

El Centro de La Montuna podría ser la semilla para esto. Para ello se requeriría de un cambio fundamental en su actual ordenamiento institucional, en la capacidad de sus recursos y en su estrategia de vinculación con el sistema agroindustrial.

Institucionalmente se debería contar con un núcleo con independencia administrativa, con capacidad para gestionar y manejar recursos y para involucrar en su constitución y manejo a entidades del sector público y privado; en infraestructura, se requiere modernizar parte de sus instalaciones y equipos; en recursos humanos, habría que reforzar su nivel de formación y establecer sistemas de incentivos y fortalecer el equipo existente con especialistas en microbiología, química de alimentos e ingeniería de alimentos, además de un mecánico para mantenimiento.

De manera complementaria se debería fortalecer el sistema de investigación, desarrollo y transferencia, mediante el establecimiento de mecanismos de comunicación e intercambio permanente de información entre el IDIAP, el MIDA-DINA y el sector universitario.



## ANEXO 4

### LAS INSTITUCIONES VINCULADAS CON LA AIR EN PANAMA EN LAS AREAS DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y EXTENSION EN AGROINDUSTRIA RURAL Y EN LA DE FORMACION TECNOLOGICA A NIVEL UNIVERSITARIO

#### 4.4. EL CENTRO DE ADIESTRAMIENTO LECHERO -CAL- DEL MIDA-DINA

##### A. DESCRIPCION

- **Objetivo:** Dar capacitación en técnicas de manejo de leche y elaboración de derivados lácteos y servir de núcleo demostrativo de esta actividad.

- **Recursos:**

- . Tres personas, de las cuales 2 son técnicos.
- . Infraestructura adecuada. Básicamente cuenta con los equipos requeridos en una planta productora de quesos.

- **Trayectoria:** Inició actividades en 1979 como parte de un proyecto financiado por la FAO con recursos del gobierno danés. Desempeñó su función de capacitación en los primeros años, la cual ha venido decreciendo en el tiempo. Ha desarrollado un programa de asistencia técnica a queserías rurales en Herrera y Los Santos.

- **Proyección:** Incierto. El sistema administrativo no le permite contar con la leche en las condiciones requeridas para ampliar el programa de capacitación. Se está negociando un acuerdo al respecto con el INA, para aprovechar la leche que se produce en el mismo centro.

##### B. COMENTARIOS

- **Limitantes:**

- . El sistema administrativo actual dificulta cumplir eficientemente con los objetivos que se le han señalado.
- . El tema del procesamiento de la leche, su extensión y capacitación no pareció prioritario dentro del esquema de las instancias del sector agropecuario durante varios años.
- . Desactualización y poca disponibilidad de reactivos, materiales y algunos equipos de laboratorio.
- . Su dependencia administrativa del MIDA, le resta la flexibilidad que se requiere para desarrollar servicios y atender las necesidades de desarrollo tecnológico del





sector productivo.

. La posibilidad de que el especialista en producción de queso deje el Centro.

- Potencialidades y fortalezas:

. El disponer de un técnico quesero con buena formación y trayectoria (si se queda).

. Existe la base para un Centro, en cuanto a infraestructura básica.

. El tener un conocimiento práctico de las necesidades y las posibilidades de las pequeñas queserías.

. La reciente vinculación del CAL al MIDA-DINA.

### C. RECOMENDACIONES

Institucionalmente se debería contar con un núcleo con independencia administrativa, con capacidad para gestionar y manejar recursos y para involucrar en su constitución y manejo a entidades del sector público y privado.

En infraestructura, se requiere actualizar la parte de materiales, reactivos y equipos del laboratorio de química y microbiología.

De manera complementaria se debería fortalecer el sistema de investigación, desarrollo y transferencia, mediante el establecimiento de mecanismos de comunicación e intercambio permanente de información entre el IDIAP, el MIDA-DINA y el sector universitario.

Se debería prever una producción continua de quesos, que además de los efectos de capacitación y demostración, podría servir como una fuente alterna de ingresos para el Centro.



## ANEXO 4

### LAS INSTITUCIONES VINCULADAS CON LA AIR EN PANAMA EN LAS AREAS DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y EXTENSION EN AGROINDUSTRIA RURAL Y EN LA DE FORMACION TECNOLOGICA A NIVEL UNIVERSITARIO

#### 4.5. CARRERAS DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, EN DAVID Y PENONOME

Existen en el país las carreras, a nivel de tecnólogos, de tecnología de alimentos de la Universidad Nacional de Panamá, en David y Penonomé (Coclé). En David no se cuenta con los recursos humanos ni de infraestructura para desarrollar eficientemente esta tarea.

El Centro Regional Universitario de Coclé, otorga el título de técnicos en tecnología de alimentos desde hace 16 años. A la fecha a formado a mas de cien técnicos. A partir de 1993, se creó un curso a nivel de licenciatura en ciencia y tecnología de alimentos. Los primeros 20 de estos licenciados salen el próximo año.

El CRU de Coclé, tiene 8 docentes que a su vez actúan como investigadores. En planta física cuentan con equipos básicos y pequeñas instalaciones para el procesamiento de carnes, leches y frutas. Actualmente desarrollan investigaciones en yuca, ñame y otoi. Se tiene prevista la ampliación de estas instalaciones a través de un convenio UNIPAN-BID

Sería importante desarrollar una estrategia para el reforzamiento de estos dos núcleos y evaluar la posibilidad de adecuar su programa académico para ofrecer la oportunidad de optar por títulos a nivel de licenciatura.



**ANEXO 5**

**MODELOS DE PROYECTOS DE PRODUCCION APLICADOS EN ALGUNAS DE LAS ZONAS DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL**

<b>ITEM</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>MODELO</b>	Proyectos de desarrollo microregional
<b>LOCALIZACION</b>	Veraguas (Cañazas, Las Palmas y Santa Fé) y Herrera (Las Minas y Los Pozos)
<b>PROMOTOR</b>	PROCOOFES
<b>CARACTERISTICAS</b>	<p>Uno de los diferentes componentes del proyecto es el de microempresas agropecuarias. Su promoción, además de la capacitación incluye donaciones para inversiones y capital de trabajo, como contraparte se exige mano de obra.</p> <p>Se está iniciando hasta ahora. Se ejecuta a través de ONG, las que reciben a su vez apoyo técnico y financiero.</p> <p>Los beneficiarios son los grupos marginales.</p> <p>Específicamente en AIR se tiene previsto para este año financiar tres proyectos: Trapiches, en Rio de Jesús; procesamiento de pepita de marañón, en Atalaya y una panadería, en Montijo. Cada proyecto de estos tiene un presupuesto de US\$ 5000</p>
<b>COMENTARIOS</b>	Proyecto reciente. Con componentes similares y en varias de las mismas zonas del proyecto de pobreza rural. Habría que seguir su evolución para detectar necesidades de complementación o ajustes en el proyecto de pobreza rural que se deriven de su ejecución.



**ANEXO 5**

**MODELOS DE PROYECTOS DE PRODUCCION APLICADOS EN ALGUNAS DE LAS ZONAS DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL**

ITEM	CARACTERISTICAS
<b>MODELO</b>	Grupos de mujeres que crían pollos y cerdos, en forma asociada o individual.
<b>LOCALIZACION</b>	Cañazas y Las Minas
<b>PROMOTOR</b>	Fundación para la Promoción de la Mujer
<b>CARACTERISTICAS</b>	<p>Se han formado por lo menos 8 grupos de mujeres en el Distrito de Cañazas, que manejan galeras asociativas para la cría y engorde de pollos, del orden de 300 animales por galera.</p> <p>Cada grupo ha recibido US\$ 1000 para materiales para la construcción del galpón (sin incluir mano de obra) y para capital de trabajo.</p> <p>En la producción el MIDA presta cierto servicio de asistencia técnica. El trabajo se distribuye en cada socia,</p> <p>Hay ciertos problemas en la adquisición de alimentos y medicamentos para los animales.</p> <p>Cada grupo comercializa al año del orden de 900 pollos, lo que representa utilidades de unos US\$ 360 (US\$ 45 por socia)</p>





**COMENTARIOS**

El modelo es interesante por la poca inversión que representa y el rápido impacto que origina en los beneficiarios. Puede que ese impacto no sea grande pero da satisfacción, no solo material sino personal, en los que lo reciben.

Hay que tener cuidado con la multiplicación indiscriminada del modelo, pues su alta reproductividad y rotación pueden causar saturación rápida en mercados pequeños.

Se debería promover y aprovechar las posibilidades de articulación que esta actividad tiene con otras formas de AIR como la producción de alimentos.



**ANEXO 5**

**MODELOS DE PROYECTOS DE PRODUCCION APLICADOS EN ALGUNAS  
DE LAS ZONAS DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL**

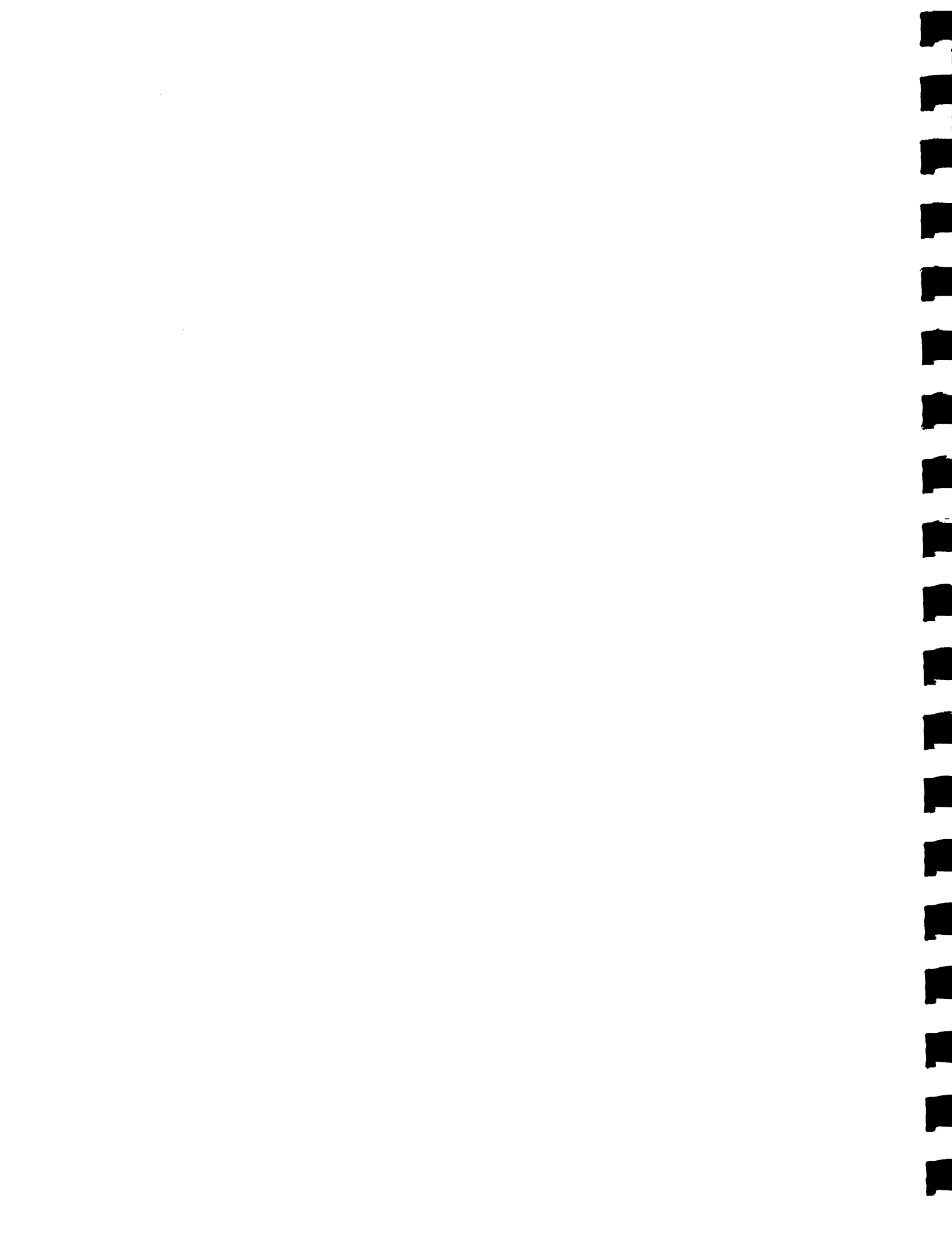
ITEM	CARACTERISTICAS
<b>MODELO</b>	Grupo de mujeres que procesan y/o comercializan frutas y hortalizas
<b>LOCALIZACION</b>	Lolá, Las Palmas
<b>PROMOTOR</b>	MIDA
<b>CARACTERISTICAS</b>	<p>Grupo de 8 mujeres de Lolá, estructurado alrededor de la labor de la promotora y en el liderazgo de una persona. Caso: Grupo de 8 mujeres de Lolá. Ventas anuales: US\$ 450</p> <p>En un primer nivel de desarrollo tienen problemas de falta de recursos para crear una infraestructura sólida y desarrollar mercados sólidos y estables.</p> <p>En un segundo nivel comienzan a enfrentar problemas de mercadeo y transporte.</p>
<b>COMENTARIOS</b>	<p>Parece un modelo viable y replicable para iniciar un proceso de agroindustrialización en áreas marginales.</p> <p>Requieren de un apoyo financiero para crear una infraestructura mínima, así como una asistencia técnica fuerte.</p> <p>Para multiplicar este modelo se requiere de un fuerte componente de formación de extensores y líderes.</p>



ANEXO 6

MODELOS DE PROYECTOS DE PRODUCCION APLICADOS  
EN ALGUNAS DE LAS ZONAS DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL

ITEM	CARACTERISTICAS
MODELO	Reforzamiento al capital de organizaciones de productores.
LOCALIZACION	El Piro, Las Palmas
PROMOTOR	FIA
CARACTERISTICAS	<p>Se inició el apoyo en 1994 a la asociación conformada por 43 personas. Se le concedió una donación de US\$ 40.000 para distintas actividades: Galpones para cría de pollos en la tierra de cada afiliado; crédito para la producción primaria; adquisición de una piladora de maíz, entre otros.</p> <p>El proyecto fracasó. La organización se está reorganizando.</p>
COMENTARIOS	<p>No parece haber existido una preparación adecuada para asumir la responsabilidad del manejo de los fondos obtenidos.</p> <p>Se delegaron todas las decisiones de inversiones y compras en una sola persona.</p> <p>No hubo una suficiente tarea de acompañamiento y asistencia técnica.</p> <p>Modelo a no repetir. Antes de formalizarse donaciones de la magnitud de este caso, deberían desarrollarse una serie de acciones, tales como capacitación y asistencia técnica</p>



ANEXO 5

MODELOS DE PROYECTOS DE PRODUCCION APLICADOS  
EN ALGUNAS DE LAS ZONAS DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL

ITEM	CARACTERISTICAS
MODELO	Plantas de transformación de yuca
LOCALIZACION	Los Pozos, Herrera y Montijo, Veraguas
PROMOTOR	MIDA con financiamiento internacional
CARACTERISTICAS	Inversión en 1974 de US\$ 1.0 millón por planta, para la construcción de una gran infraestructura y la adquisición de equipos para la producción de harinas y almidones de yuca.
COMENTARIOS	<p>Las instalaciones existen y son empleadas por el PMA, sin embargo de los equipos no quedan vestigios ni el proyecto existe.</p> <p>Según diferentes versiones el proyecto fracasó por malos manejos.</p> <p>Es evidente que el tamaño de las plantas no tiene relación con la producción local.</p> <p>Se podría plantear la hipótesis de que además de lo anterior debieron influir factores como falta de conocimiento de los mercados y falta de trabajo técnico previo - desde el nivel de las variedades- que dieron como resultado una operación ineficiente y poco competitiva.</p> <p>Típico caso de "elefante blanco" que no debería repetirse.</p>





**ANEXO 5**

**MODELOS DE PROYECTOS DE PRODUCCION APLICADOS  
EN ALGUNAS DE LAS ZONAS DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL**

<b>ITEM</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>MODELO</b>	Reforzamiento al capital de un grupo de mujeres.
<b>LOCALIZACION</b>	Los Pozos
<b>PROMOTOR</b>	FIA
<b>CARACTERISTICAS</b>	<p>Donación para infraestructura, equipos, capacitación y asistencia técnica.                      Beneficiarias: Un grupo de 56 mujeres, propietarias de una panadería que procesa 115 Kgs/día de harina y tiene ventas de US\$ 200/día.                      Empezó en 1986, con una donación para crear una panadería y adquirir un vehículo (US\$ 47000) y un apoyo de una agencia canadiense (US\$ 12000) para adquirir un local.</p>



**COMENTARIOS**

**Grupo solidario consolidado, con un negocio conjunto (panaderia) y con opciones individuales (cria de pollos o cerdos).**

**Se pueden considerar como factores de éxito: .  
El nivel del apoyo financiero recibido y la inclusión dentro de él de rubros para pagar la administración, además de asistencia técnica, capacitación y capital de trabajo.  
. El cuidadoso manejo administrativo que la mujeres han hecho de los recursos disponibles.  
. La línea de negocio en que se invirtieron los esfuerzos. Hay espacio para este tipo de negocios en por lo menos todas las cabeceras de distrito.**

**El modelo tiene indudablemente un alto costo, pero tambien demuestra logros: 56 beneficiarias, que participan de excedentes; generación de 16 empleos, incluyendo dos hombres y compra en la zona de insumos menores como el coco, la miel y la leña.**

**El modelo puede ser replicable en la medida que se garantice el cumplimiento de los factores de éxito señalados anteriormente. Es factible racionalizar las inversiones (local, vehículo, algunos equipos) y disminuir el monto de las mismas para las cabeceras y de mucha menor magnitud para los corregimientos**



ANEXO 5

MODELOS DE PROYECTOS DE PRODUCCION APLICADOS  
EN ALGUNAS DE LAS ZONAS DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL

ITEM	CARACTERISTICAS
MODELO	Secadores solares
LOCALIZACION	Ocho comunidades de Herrera
PROMOTOR	MIDA-DINA
CARACTERISTICAS	Pequeñas unidades de secado solar, aptas para el manejo de granos. Inversión estimada en US\$ 70
COMENTARIOS	<p>Es una buena opción para el manejo y secado de granos, a bajo costo, aplicable en zonas con buena exposición a la luz solar.</p> <p>Permite obtener notorias mejorías en la calidad del grano, con inversiones sencillas y sin alta exigencia de capital.</p> <p>Debería reforzarse el componente de adaptación y transferencia de tecnología</p>



**ANEXO 5**

**MODELOS DE PROYECTOS DE PRODUCCION APLICADOS  
EN ALGUNAS DE LAS ZONAS DEL PROYECTO DE POBREZA RURAL**

ITEM	CARACTERISTICAS
MODELO	Almacenamiento de granos básicos a pequeña escala
LOCALIZACION	En la península de Azuero
PROMOTOR	IMA-PRIAG
CARACTERISTICAS	Un recipiente con capacidad entre 5 y 30 qq de maíz (1380 Kgs), fabricado por artesanos locales o los mismos productores. El de 30 qq tiene un costo de US\$ 60. Uno para 12 qq, tiene un costo de materiales de US\$ 48
COMENTARIOS	Sistema cuya difusión debería apoyarse. Se tiene proyectado instalar 50 de estas unidades en la Provincia de Coclé





## ANEXO 6

### GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS

<b>AIR:</b>	<b>Agroindustria Rural</b>
<b>ADEMIP:</b>	<b>Asociación para el Desarrollo de micro, y pequeño productor.</b>
<b>APEMECA:</b>	<b>Asociación de pequeños y medianos empresarios de Cañazas</b>
<b>APEMEVE:</b>	<b>Asociación de Pequeños y Medianos Empresario de Veraguas</b>
<b>BDA:</b>	<b>Banco de Desarrollo Agropecuario</b>
<b>CECA:</b>	<b>Centro de Estudios Ambientales</b>
<b>CEPIA:</b>	<b>Centro de Producción e Investigaciones Agroindustriales</b>
<b>CAL:</b>	<b>Centro Agroindustrial Lácteo</b>
<b>DINA:</b>	<b>Dirección Nacional de Agroindustrias</b>
<b>FES:</b>	<b>Fondo de Emergencia Social</b>
<b>FOSIP:</b>	
<b>FUNDEPROVE:</b>	<b>Fundación de Productores de Veraguas</b>
<b>FUNDES:</b>	<b>Fundación para el Desarrollo</b>
<b>GRUDEM:</b>	<b>Grupo para el Desarrollo Empresarial</b>
<b>IDIAP:</b>	<b>Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Panamá</b>
<b>IMA:</b>	<b>Instituto de Mercadeo Agropecuario</b>
<b>IPACOOOP:</b>	<b>Instituto Panameño Autónomo Coeprativo</b>
<b>INRENARE:</b>	<b>Instituto de Recursos Naturales Renovables</b>
<b>IRHE:</b>	<b>Instituto de Recursos Hidráulicos y Electrificación</b>
<b>MICI:</b>	<b>Ministerio de Comercio e Industrias</b>
<b>MIDA:</b>	
<b>MIPPE:</b>	
<b>ONG:</b>	
<b>PROCOOFES</b>	
<b>PRODAR:</b>	
<b>PRODESA:</b>	
<b>REDAR:</b>	
<b>RUTA:</b>	
<b>SEPAS:</b>	<b>Servicio Pastoral Social</b>
<b>UCAPE:</b>	
<b>UnP:</b>	
<b>UTP:</b>	



PANAMA

Santafé de Bogotá, 7 de junio de 1996

Señora  
VERA MORICE  
Proyecto Ruta  
FAX: 506 2226556  
San José-Costa Rica

Apreciada Señora:

Con referencia a la consultoría que realicé en Panamá en meses pasados para el Banco Mundial, en el marco del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales -Componente Agroindustria Rural-, le confirmo la recepción del cheque por el valor del saldo de los honorarios respectivos.

Al agradecer su atención quedo de Ud.

Cordialmente,

  
HERNANDO RIVEROS SERRATO

UNIT REPORT

Jun 21 1996 08:25AM

NO.	OTHER FACSIMILE	START TIME	LEAVE TIME	MODE	PAGES	RESULT
01	506 222 6556	JUN 21 8:24AM	00:47	T	01	OK



PANAMA

**PROYECTO DE POBREZA RURAL Y RECURSOS NATURALES**  
**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DSPPA**

**AYUDA MEMORIA**

*(Misión del 15 al 17 de enero de 1996)*

Una misión integrada por los señores Nelson Espinosa, Experto en Proyectos de IICA/RUTA y Martin Raine, Economista Agrícola de RUTA III, estuvo en el país con los objetivos de: (i) Evaluar los avances del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales, incluyendo la orientación de la consultoría sobre Mercadeo de Productos Agropecuarios; y (ii) Conocer la decisión del Ministro respecto a la última propuesta de implementación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la DSPPA, así como la propuesta de Seguimiento y Evaluación DICO/DSPPA.

***Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales***

En reunión realizada con el Ministro y su asesora, personal Directivo del IMA, UPP, OPC, RUTA/UTN y el consultor en Mercadeo de Productos Agropecuarios, se discutieron aspectos concernientes al desarrollo del Proyecto, siendo los más relevantes los siguientes:

- ***Mercadeo de Productos Agropecuarios (consultorías):*** el especialista L. Ampuero expuso brevemente el avance de la investigación que se está realizando a nivel de mercados centrales, mayoristas y algunas ideas para mejorar estos servicios. El Ministro hizo énfasis en los intereses de la institución, respecto a: (i) Los productores (pequeños de subsistencia) que deben ser incorporados al mercado; (ii) las opciones de producción (productos/variedades) deben estar ligadas a las perspectivas de los rubros en el mercado externo, de forma de ir adaptando la producción hacia la exportación; (iii) las propuestas productivas deben estar ligadas a la demanda, que deberá ser determinada por el IMA, las oportunidades de desarrollo agroecológico de cultivos y la relación de costos, de forma de promover la competitividad; (iv) Readecuar el sistema legal (normas, leyes, reglamentos, etc.) de forma que se elimine el estrangulamiento existente en la cadena de comercialización. Al respecto, el Ministro pidió la asistencia de RUTA III, para que dentro de la propuesta de un IDF para el sistema de mercados agropecuarios, se consideren acciones que mejoren este sistema.
- ***Avances del Proyecto de Pobreza Rural y Recursos Naturales:*** El Director del Proyecto, Ing. I. Ruiz, presentó brevemente los resultados de las consultorías que se están ejecutando actualmente para el componente de Recursos Naturales (Turismo Ecológico, Fortalecimiento de Areas Protegidas, Reforestación Social) y las que están en proceso de selección de consultores (Valorización de la Biodiversidad y Validación de Areas Protegidas).

Respecto al componente de Pobreza Rural, el Sr. Espinosa expuso las gestiones que dentro de la modalidad IICA/RUTA, se adelantan para completar el equipo de especialistas del IICA que realizarán los estudios de mercadeo agropecuario (ya iniciado), organización campesina, gestión local, agroindustria rural y capacitación. También las gestiones para conseguir candidatos a la consultoría en mercadeo forestal.



# The World Bank

International Bank for Reconstruction and Development  
International Development Association

1818 H. Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
U.S.A.

(202) 477-1234  
Cable Address: INTBAFRAD  
Cable Address: INDEVAS  
Central Fax: (202) 477-6391  
Appointment Issues Fax: (202) 477-3369

February 23, 1996

Mr. Hernando Riveros Serrato  
Calle 104, No. 23A-54  
Apto. 301, Bogota  
COLOMBIA

Dear Mr. Riveros Serrato:

We are pleased to offer you a consultant appointment to the staff of The World Bank for an assignment with the LAC - Country Department II (LA2). Please report to Martin Raine, who will provide you with your Terms of Reference.

We expect to need your services for about 14 days during the period from February 25, 1996 to March 9, 1996. In the event The World Bank finds it necessary to cancel the assignment or to shorten its duration, The World Bank reserves the right to adjust the terms of the assignment as necessary. The World Bank will make every effort to give you as much notice as possible of any such change. In the event that The World Bank finds it necessary to extend the terms of this assignment, every effort will be made to accommodate your interests.

Under this appointment, you will be subject to The World Bank's Staff Rules in effect at the time you are appointed and as they may be amended during your period of service.

For this assignment only, The World Bank will remunerate you in an amount of US\$160 gross per day worked. The World Bank's policy in establishing the remuneration is that you will assume any tax obligation that may be imposed by your country of nationality. Please submit a "Request for Payment of Short-Term Consultant Services" form to J. Gopala-Rao, LA2, listing the number of days spent on The World Bank's work.

If travel is authorized by the World Bank in connection with this assignment, the World Bank will bear the cost of less than first class travel. The type of less than first class travel will be determined by the hiring department. In addition and as approved by The World Bank, while in official travel status you will be reimbursed for reasonable subsistence expenses (lodging, meals, tips, and valet). Please submit a "Statement of Expenses" form to J. Gopala-Rao, LA2.





While you are on official World Bank business on this assignment, you will be covered by the World Bank's Travel Accident and Medical Expense Insurance policies. The World Bank also provides Worker's Compensation Insurance and insurance against loss or damage to personal effects which accompany you. Please note that these insurances will not cover you while on vacation or other personal trips before, during, or after an assignment with The World Bank. You are therefore advised to carry personal insurances covering such occasions.

The automatic beneficiary designation contained in The World Bank's Travel Accident Insurance policy indicates that payment for loss of life of the consultant will be made to the spouse, if living 10 days after the death of the insured; otherwise, to the estate of the insured. However, if a written designation of a different beneficiary is filed with The World Bank's Insurance Administration Unit, payment will be made to that beneficiary. You may request a form for designating a beneficiary by contacting the World Bank's Insurance Administration Unit directly.

Please complete and return to me the enclosed "Notification in Case of Emergency" form, unless you have already done so.

Additional details about policies and procedures relating to short-term assignments are set forth in the enclosed "Notes for Consultants."

All materials produced or acquired under terms of this contract - written, graphic, film, magnetic tape, or otherwise - shall remain the property of The World Bank. The World Bank furthermore retains the exclusive right to publish or disseminate in all languages reports arising from such materials. The rights and duties provided for in this paragraph shall continue, notwithstanding the termination of the contract or the execution of its other provisions.

For a period of two years after termination of your employment, you should not seek or accept work connected with projects or operations that were your direct concern or make use of material acquired during this assignment, unless the prior consent of The World Bank has been obtained.

You also agree that all knowledge and information not already within the public domain which you may acquire from The World Bank or its employees or by virtue of your assignment shall for all time and for all purposes be regarded by you as strictly confidential and held by you in confidence, and shall not be directly or indirectly disclosed by you to any person whatsoever excepting with The World Bank's written permission.

Please note that it is your responsibility to obtain the appropriate visa for entering the U.S. If you live outside the U.S. you will need a visa that allows you to accept employment in the U.S. If you reside in the U.S., you must have or obtain work authorization.



Please indicate your agreement with the foregoing by signing and returning the enclosed copy of this letter to ROOM 05-000.

Sincerely yours,



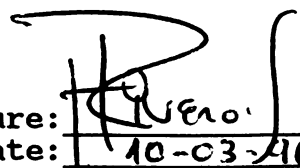
Nubia Cerna Hariss (Mrs.)  
Staff & Consultant Appointments  
Human Resources Service Center

UPI Number: 000149786  
Commit. Number: A09560

Enclosures:

Payment for Short-Term Consultant Services Form  
Statement of Expenses  
Notification in Case of Emergency Form  
Notes for Consultants

NH/MV

Signature:   
Date: 10-03-96



# **THE WORLD BANK GROUP**

## **CODE OF PROFESSIONAL ETHICS**

Being a staff member of the World Bank Group offers a unique opportunity to contribute to the institution's mission: to reduce poverty and improve people's living standards throughout the world. Bank Group service also entails certain obligations: to promote the objectives of the World Bank Group; to serve with probity, integrity, and impartiality; and to hold oneself to the highest standards of professional ethics.

Staff members of the World Bank Group are expected to perform their assigned duties with the highest level of technical competence and efficiency. They are also expected to treat fellow staff members in a courteous, professional manner--free from any form of harassment or discrimination--and thus benefit from working in a diverse, multinational workplace. Staff members who serve as Managers should provide staff reporting to them with honest, clear and constructive evaluations of work free from bias or favoritism.

To meet the highest standards of professional ethics, staff members should:

- observe the policies, rules and procedures adopted by the World Bank Group, including rules relating to situations of conflict of interest, and report to supervisors any departure by other staff members from such policies, rules, or procedures;
- pay due regard to the appropriate use of World Bank Group resources;
- undertake official actions without being influenced by personal relationships or considerations;
- act within the scope of their authority;
- retain full accountability and responsibility for tasks delegated to other staff and exercise adequate control and supervision;
- consult appropriately with fellow staff and managers to ensure that decisions are based on full and accurate information consonant with the weight of the decision, and provide decision-makers with candid analysis;
- respect the dignity and privacy of colleagues in their personal lives.

Staff members should adhere to the same standards of professional ethics in their dealings with member governments and all others with whom they come in contact by virtue of their work.

In fulfilling these obligations, staff members should be mindful of the requirements imposed on staff by the Articles of Agreement, the Principles of Staff Employment, and the Staff Rules which apply to the Bank, IFC, and MIGA, in particular, of Chapter 3 of the Principles which relates to the general obligations of staff members and Staff Rule 3.01, Outside Activities and Interests, which implements that Chapter.\*

Staff members encountering a situation that may pose an issue of professional ethics may seek advice from their manager and/or consult with the Ethics Officer or the Ombudsman.

---

\* Staff members should refer to the Staff Manual for familiarization with all requirements of Staff Rule 3.01, "Outside Activities and Interests," which includes provisions on disclosure and use of inside information, on disclosure of financial and business interests, and where applicable on financial disclosure statements of senior staff. Provisions of the Articles and Chapter 3 of the Principles of Staff Employment in the Attachment.

## Articles of Agreement

Article V, Section 5(c) of the Articles of Agreement of the Bank (and corresponding provisions in the charters of other Bank Group institutions) provides that:

*"The President, officers and staff of the Bank, in the discharge of their offices, owe their duty entirely to the Bank and to no other authority. Each member of the Bank shall respect the international character of this duty and shall refrain from all attempts to influence any of them in the discharge of their duties."*

## Principles of Staff Employment

Chapter 3 of the Principles of Staff Employment (which applies to MIGA as well as the Bank and IFC) provides as follows:

*"The sensitive and confidential nature of much of their work requires of staff a high degree of integrity and concern for the interests of the Organizations. Moreover, as employees of international organizations, staff members have a special responsibility to avoid situations and activities that might reflect adversely on the Organizations, compromise their operations, or lead to real or apparent conflicts of interest. Therefore, staff members shall:*

*(a) discharge their duties solely with the interest and objectives of the Organizations in view and in so doing shall be subject to the authority of the President and responsible to him;*

*(b) respect the international character of their positions and maintain their independence by not accepting any instructions relating to the performance of their duties from any governments, or other entities or persons external to the Organizations unless on secondment to them or employed by them while on leave of absence from The World Bank or the IFC. Staff members shall not accept in connection with their appointment or service with the Organizations any remuneration, nor any benefit, favor or gift of significant value from any such governments or other entities or persons, nor shall they, while in the service of The World Bank or the IFC, accept any medal, decoration or similar honor for such service. Staff members may retain employment rights or pension rights acquired in the service of another organization;*

*(c) conduct themselves at all times in a manner befitting their status as employees of an international organization. They shall not engage in any activity that is incompatible with the proper discharge of their duties with the Organizations.*

*They shall avoid any action and, in particular, any public pronouncement or personal gainful activity, that would adversely or unfavorably reflect on their status or on the integrity, independence and impartiality that are required by that status; and*

*(d) observe the utmost discretion in regard to all matters relating to the Organizations both while they are staff members and after their service with the Organizations has ended. In particular they shall refrain from the improper disclosure, whether direct or indirect, of information related to the business of The World Bank or the IFC.*

*All rights in any work produced by staff members as part of their official duties shall belong to The World Bank or the IFC unless such rights are explicitly relinquished.*

#### *Privileges and Immunities*

*Staff members shall enjoy, in the interests of their Organizations, privileges, immunities, and facilities to which the Organizations, their officers and employees are entitled under their respective Articles of Agreement or other applicable treaties or international agreements or other laws. Such privileges, immunities, and facilities shall not excuse staff members from the performance of their private obligations or from the due observance of the law. Having regard to the particular circumstances, the Organizations may decide whether, in the interests of the Organizations, an immunity shall be waived or invoked."*





# The World Bank

## IFC

### M. I. G. A.

## NOTES FOR CONSULTANTS

**PREAMBLE** . These notes are for the guidance of short term consultants engaged by the Bank Group (the term "Bank Group" refers to the World Bank, IFC and M.I.G.A.). In the event of any discrepancy between the information contained in these notes and the terms and conditions of an appointment letter issued by the Staff & Consultant Appointments Unit, Human Resources Group (HRGAU), the terms and conditions of the letter will prevail.

**DEFINITION**. A short term consultant has an appointment of less than six months (or an intermittent appointment for a specific number of days) in a period, or an appointment of less than eight hours per day. He or she is remunerated on a daily or hourly basis with a maximum of eight hours per day.

**CONSULTANT FEES**. It is important for short term consultants to be aware of the fact that their remuneration includes a cash equivalent for benefits that are not provided directly by the Bank Group. In the case of short term consultants paid on a gross basis, the fees contain cash equivalents for retirement, medical and life insurance, annual and sick leave, holidays, and the employer's portion of the Social Security contribution. In the case of short term consultants paid on a net basis, the fees contain the same cash equivalents as those given to short term consultants paid on a gross basis except for the employer's portion of the Social Security contribution.. Short term fees are 15% higher than the corresponding long term fees for consultants paid on a gross and net basis. **This 15% premium will be removed in the event a short term consultant converts to long term status.** Short term fees apply to individuals who meet the definition in the preceding paragraph. They do not apply to Bank Group retirees, regardless of length of assignment. This premium is subject to change in the future, based on the recommendations of the Personnel Services and Compensation Department.

**IMPORTANT** : It is extremely important that consultants complete and return the Notification in Case of Emergency form to HRGAU prior to taking up an assignment, and ensure that an up-to-date Designation of Beneficiary form is on file. Failure to do so may affect employment, eligibility for coverage under the Bank Group's insurance, and would have serious consequences in case of emergency.

**CLOSE RELATIVES**. The Bank Group's employment policies prohibit the simultaneous employment of close relatives (except spouses). The policy applies to all categories of Bank Group staff, including consultants. The hiring of distant relatives is considered on a case-by-case basis. Before accepting an assignment, consultants are required to report to HRGAU any relatives working for the Bank Group.

**U.S. CITIZENS ONLY**. For U.S. income tax reporting purposes, it is important that consultants notify HRGAU of any change of address.

**CANADIAN CITIZENS ONLY (applicable to The World Bank and IFC)**. You have been given a consultant appointment by the International Bank for Reconstruction and Development ("The World Bank") or the International Finance Corporation ("IFC"). This appointment is an appointment to the staff of the organization by which the organization means to establish an employer-employee relationship. Section 110(f)(iii) of the Income Tax Act (Canada) (the "Act") has been enacted applicable to the 1991 and subsequent taxation years. Under this provision, a taxpayer, in

computing taxable income for a taxation year, may deduct income from employment with a prescribed international organization to the extent that it has been included in computing the taxpayer's income for the year. The Canadian Department of Finance has confirmed that The World Bank and IFC will be prescribed international organizations for purposes of the deduction. Thus, under the new rules it will be possible to deduct employment income from The World Bank and IFC from the taxable income that is subject to Canadian federal net income tax. Because the provinces other than Quebec impose provincial income tax based on basic federal tax payable, the new rules will be effective to eliminate provincial income tax in those provinces on such employment income. Quebec provides tax relief by means of a tax credit. Should you have any questions in this regard, please contact Mr. Harry Russell, Chief, Payroll and Tax Section, Accounting Department (telephone 202-473-0894). He will be able to assist you.

**PAYMENTS.** Consultants may be paid on either an hourly or a daily basis at a specified rate, or on a lump sum basis. Hourly rates may be paid up to a maximum of eight hours per day. Consultants must submit Form 2297, "*Request for Payment of Short-Term Consultant Services*," to the hiring department, where an electronic claim for services will be prepared. **Submission of the Form to other than the person listed in the letter of appointment will cause delays in payment.** Once the fee claim has been electronically submitted, the hiring department will send a copy to the Consultant Payment Unit for payment. Inquiries on delayed payments should be directed to the Consultant Payment Unit. Lump sum payments will be made as stipulated in the appointment letter. These contracts often call for payment in installments, which are authorized by the hiring department. Such authorizations follow the delivery of certain "products" such as a draft or final report acceptable to the World Bank Group.

Payments may be made by check directly to the consultant or by remittance to a designated account. The Bank Group's consultant contracts are expressed in U.S. dollars. Commercial bank charges in connection with such payments are the responsibility of the consultant, and will not be reimbursed by the Bank Group. Consultants paid in local currency should provide their bank account information on Form 2297 in order to facilitate payment.

**OVERTIME.** Consultants are expected to work overtime as necessary, the same as Bank Group staff. Additional compensation is not paid for overtime work.

**TIMESHEETS.** For purposes of accounting for hours/days worked, consultants may be required to fill in timesheets by the hiring department. The department will provide these forms and instructions.

**HOTEL AND SUBSISTENCE EXPENSES.** The Bank Group normally reimburses consultants for actual reasonable subsistence expenses incurred for assignments spent away from the home station. The reimbursable expenses are: the costs of hotel room, meals, valet service, taxes and tips or gratuities incidental to these costs. Representation expenses will be reimbursed only if the prior approval of the mission leader or assignment chief has been obtained. Taxi fares and baggage handling are reimbursable if they are incurred in connection with the assignment. The following procedures should be noted:

In Washington, DC, the Travel and Shipping Division (GSDTR) normally reserves hotel rooms for consultants within walking distance from the Bank Group's offices. Therefore, the Bank Group will reimburse transportation expenses between the hotel and the Bank Group's offices in cases where a hotel, reserved by GSDTR, is not within walking distance. For travel to and from airports, limousine or airport bus service should be used. Taxi fare is reimbursable only if such suitable service is not available. Travel, hotel and subsistence costs during a weekend or holiday, falling in the period of assignment but spent away from the assignment location, are reimbursable

insofar as the total cost does not exceed the normal costs that would otherwise have been incurred in the assignment location and provided no other expenses are claimed.

Claims for reimbursement of expenses should be submitted on Form 2299, "*Statement of Expenses for Consultants*," within two weeks of returning from travel (see important note below) to the hiring department for verification, approval and onward transmission to the Travel Unit. Claims for expenses should not be sent to HRGAU. Hotel bills, other receipts and vouchers, and airline ticket stubs should be submitted to avoid processing delays.

**ADVANCES.** Arrangements for travel and advances towards subsistence costs are made by the employing department. Such advances are usually furnished at Bank Group headquarters. In rare instances, where an additional advance for subsistence is needed, for example during report writing in Washington, the department concerned will write a memorandum to the Travel Unit, specifying the number of days the consultant is expected to work, the amount of the advance requested, and the extension to be called when the advance is ready. If the consultant does not pass through Washington, GSDTR will arrange for an advance to be issued in travelers' checks in US dollars only where the travel agent has the facility to do so and where local currency regulations permit such issuance (if this is not possible, other arrangements will be made). All advances must be accounted for with the statement of expenses. Any outstanding balance from advances not settled earlier will be deducted from the fees, or the consultant may submit a check.

**IMPORTANT NOTE:** If Form 2299 has not been submitted within two weeks of returning from travel, the Consultant Payment Unit will automatically deduct the full amount of the travel advance from any fees due to the consultant (including those incurred for assignments in other departments).

**TRAVEL ARRANGEMENTS.** Travel and hotel reservations for consultants are approved and arranged for by the hiring department, not by HRGAU. GSDTR will furnish tickets at World Bank Group headquarters in Washington, DC or authorize the American Express office or other travel agent or an airline nearest the consultant's home to issue the tickets. Travel for consultants will be by less than first class as authorized by the hiring department. Consultants are not eligible for first class travel. Downgrading of ticket(s) is not allowed for any reason.

Stopover entitlement will be in accordance with the schedule of rest stops for Bank Group staff. For trips involving other than direct travel, GSDTR will determine the applicable number of rest stops. Indirect routes taken for personal reasons do not entitle consultants to additional rest stops; any additional fare must be paid by the consultant. GSDTR can assist in obtaining visas for missions. If the consultant is not traveling through Washington or is staying for only a short period before continuing a mission, the necessary visa should be obtained in the home country by the consultant. If necessary, consultants can request the help of a Bank Group Resident Mission as appropriate. If needed, a cable can be sent by the Bank Group's Visa Administrator to the relevant embassy to support the consultant's request for a visa. The cost of obtaining visas for countries to be visited on official travel will be reimbursed by the Bank Group.

UN laissez-passers are not issued to consultants. If helpful, GSDTR's Passport and Visa Office can provide a UN Certificate. This Certificate is not for visa purposes, but only for identification to facilitate entry into some countries. Consultants do not enjoy diplomatic immunities. Consultants should contact the task manager if there are any further questions about travel arrangements.

**TRAVEL ACCIDENT.** When consultants are on authorized official Bank Group travel away from their homes, the insured amount is US\$100,000 under the Bank Group's Travel Accident Insurance Policy, plus an additional US\$100,000 during official travel as a passenger in an aircraft.

**BAGGAGE INSURANCE.** Consultants are also covered by insurance up to a maximum of US\$3,000 against the loss of, or damage to, accompanying baggage during official travel. This insurance policy covers ordinary personal effects normally carried by travelers, but it only provides limited coverage for valuables such as cameras, furs, jewelry, etc., and it does not cover such items as airline tickets, currency, passports, or any kind of documents. Higher limits for this insurance are available for a small additional premium. Please contact the Bank Group's Insurance Officer at 202/473-0811 for additional information on this insurance coverage. Notice of losses should be made to the Insurance Officer.

**WORKER'S COMPENSATION INSURANCE.** A Worker's Compensation Insurance policy covers individual consultants employed by the Bank Group with respect to injuries arising out of and in the course of their employment and provides benefits in accordance with the District of Columbia Worker's Compensation Act. The term "injury," as defined in the Act, means "accidental injury or death arising out of and in the course of employment and such occupational disease or infection arising naturally out of such employment...". **CAVEAT.** Worker's Compensation Insurance and the Travel Accident and Baggage Insurance do not cover consultants while on vacation or other personal trips before, during or after an assignment with the Bank Group. Short term consultants are not eligible to participate in the Bank Group's Medical Insurance Plan, and are therefore advised to carry personal medical insurance covering such occasions.

**MEDICAL EXPENSE INSURANCE.** The Bank Group provides limited Medical Expense Insurance coverage for individual consultants with respect to expenses for emergency medical care while on authorized official Bank Group travel away from the home station. Subject to certain conditions and limitations, 80% of covered charges in excess of a US\$150 deductible are reimbursed, up to a maximum benefit of US\$50,000. The US\$150 deductible and US\$50,000 maximum benefit apply to each accident or illness. No benefits are payable under the Medical Expense Insurance with respect to medical expenses which are already covered by the Bank Group's Worker's Compensation Insurance or by any other coverage under which consultants are eligible for benefits. Since there is no reimbursement of medical expenses beyond those referred to under the Medical Expense Insurance coverage above, and since short term consultants are not eligible to participate in the Bank Group's Medical Insurance Plan, consultants are advised to review their existing medical insurance and to extend or supplement that coverage, at their own expense, as necessary. The Bank Group's Insurance Officer can provide additional information about medical and other insurance.

**HEALTH.** The Health Room is available to consultants in cases of emergency only. The Health Assistance Unit will assist, if requested, by suggesting names of medical practitioners in the Washington area. The doctors in the Health Room cannot normally provide medicines or prescriptions to consultants. Consultants are requested to obtain an International Certificate of Vaccination in their home country and to make sure that they have the inoculations necessary for the countries to which they will be traveling on Bank Group assignment(s).

**IDENTIFICATION CARD.** Consultants must have a valid identification card, issued by the Bank Group, to gain access to Bank Group premises during the duration of an assignment. An ID card will be issued to the consultant in person by the Security Division upon presentation of the consultant's official letter of appointment.

