

GUATEMALA. 327 ff I 5948p 1979

Documento Guía

PROPUESTA ADMINISTRATIVA

**para una licitación de
Cooperación Técnica
en Comercialización,
Crédito y Extensión**

Guatemala, 1979



UICA
#1896





DOCUMENTO GUIA

PROPUESTA ADMINISTRATIVA

Para una licitación de Cooperación Técnica en
Comercialización, Crédito y Extensión.

I I C A

Guatemala, 1979

" PRESENTACION "

En el mes de enero de 1979, la Oficina del IICA en Guatemala se presentó a la Licitación de Un Proyecto de Cooperación Técnica en Comercialización para Pequeños y Medianos Agricultores de las Zonas Productivas de Frutas y Hortalizas de Clima Templado, convocada por la Agencia Internacional para el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América.

Dicha propuesta consistió de dos partes: 1) la propuesta técnica y 2) la propuesta administrativa.

En la actualidad, se han recibido diversas solicitudes de publicar la parte concerniente a la Propuesta Administrativa como un Documento Guía para uso interno del IICA, que pueda servir de ayuda en futuras licitaciones, como ha ocurrido ya en Guyana al elaborarse una propuesta para cooperación técnica en mercadeo, extensión y crédito.

El Capítulo de Costos del Personal, de Equipo, de Operación y de Administración, creemos será de una ayuda valiosa en el cálculo de los gastos relacionados con la ejecución de proyectos de cooperación técnica de esta índole.

La Oficina en Guatemala ofrece esta guía a todas las oficinas del IICA y a los Consultores en Comercialización como una contribución que se espera vaya a ser de utilidad.

Guatemala, Septiembre de 1979.

M. A. Araujo
Director de la Oficina
del IICA

" INDICE "

	<u>No. Página</u>
1. PROPUESTA ADMINISTRATIVA	1
1.1. <u>Antecedentes Generales del IICA</u>	3
1.1.1. El Instituto	3
1.1.2. Objetivos y Estrategia Operacional	3
1.1.3. La Proyección Hemisférica y Humanista y las Líneas de Acción	4
1.1.4. Métodos de Operación del IICA	5
1.1.5. Organización Administrativa del IICA	5
GRAFICO No. 1	7
1.1.6. La Dimensión Regional de la Acción del IICA	9
1.1.7. La Política de Relaciones Externas	9
1.1.8. Financiamiento, Análisis Financiero y Auditoría	10
1.1.9. Recursos Humanos	10
1.1.10. La Dimensión a Nivel de País	10
1.2. <u>El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas-OEA en Guatemala</u>	
1.2.1. El Plan de Acción a Nivel de País	11
1.2.2. Organización de la Oficina en Guatemala	12
1.2.2.1. Recursos Humanos	12
1.2.2.2. Organización Administrativa	13
1.2.2.3. Financiamiento	13

1. 3. <u>Acciones del IICA en Comercialización</u>	13
1. 3. 1. Programa Hemisférico de Comercialización (PHC)	13
1. 3. 1. 1. Objetivos y Estrategia	14
1. 3. 2. Personal del IICA en Comercialización	16
1. 4. <u>Experiencias del IICA en Proyectos de Comercialización</u>	17
1. 4. 1. Experiencias del IICA en Venezuela	17
1. 4. 2. Experiencias en Haití	18
1. 4. 3. Experiencias en La República Dominicana	18
1. 4. 4. Experiencias del IICA en Costa Rica	20
1. 4. 5. Experiencias del IICA en Programas de Capacitación	20
1. 4. 5. 1. El Programa Nacional de Capacitación Agrícola (PNCA) de Colombia	20
1. 4. 5. 2. Capacitación en Perú	22
1. 5. <u>Apoyo del IICA al Proyecto</u>	22
1. 5. 1. En Información	23
1. 5. 2. En Capacitación a Nivel Internacional	23
1. 5. 3. En Capacitación Recíproca	23
1. 5. 4. En Apoyo Técnico General	23
1. 5. 5. En Apoyo Técnico en Comercialización	23
1. 5. 6. Apoyo Técnico y Logístico de la Oficina del IICA en Guatemala	24

CUADRO No.1 Personal Profesional Nacional e Internacional del IICA por Area de Especialidad Técnica	25
GRAFICO No.2 Organigrama de la Oficina del IICA en Guatemala	27
2. COSTOS DE LA PROPUESTA	31
2.1. <u>Costos de Personal</u>	31
CUADRO No.2 Costos de Personal Profesional y Auxiliar	32
Cálculo de Costo de Personal Profesional Internacional - Brasil	33
Cálculo de Costo de Personal Profesional Internacional - Colombia	34
2.2. <u>Costos en equipo y mobiliario</u>	35
CUADRO No.3 Costo de Equipos y Muebles	35
2.3. <u>Costos de Operación</u>	35
CUADRO No.4 Costos de Operación	36
2.4. <u>Costo Total y "Overhead"</u>	37
CUADRO No.5 Resumen de Costos de la Propuesta	37
2.5. <u>Financiamiento de la Propuesta</u>	37
CUADRO No.6 Costo de la Propuesta del Financiamiento	38
 <u>ANEXO 1</u>	
ESQUEMA ORGANIZATIVO PARA LA ASOCIACION COOPERATIVA DE MERCADEO	43
1. <u>Unidad de Coordinación</u>	43
1.1. <u>La Unidad de Análisis de Mercadeo</u>	43

	<u>No. Página</u>
1.2. <u>La Unidad de Coordinación Interinstitucional</u>	44
1.3. <u>La Unidad de Evaluación</u>	44
2. <u>División de Comercialización</u>	44
2.1. <u>Servicio de Información de Mercados</u>	44
2.2. <u>Servicio de Promoción de Mercados</u>	45
3. <u>División de Proyectos</u>	48
3.1. <u>Unidad de Estudios</u>	48
3.2. <u>Unidad de Organización y Administración</u>	49
3.3. <u>Unidad de Ingeniería</u>	49
3.4. <u>Unidad de Métodos y Procedimientos</u>	50
GRAFICO No.2 Esquema Organizativo Propuesto para la Asociación Cooperativa de Mercadeo	51
GRAFICO No.3 Organización de la Unidad de Coordinación General de la Asociación Cooperativa de Mercadeo	53
GRAFICO No.4 Organización de la División de Comercialización de la Asociación Cooperativa de Mercadeo	55

PROPUESTA ADMINISTRATIVA

1. PROPUESTA ADMINISTRATIVA

1. 1. Antecedentes Generales del IICA

1. 1. 1. El Instituto :

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) es el organismo especializado del Sistema Interamericano para la cooperación técnica en el campo de agricultura y el desarrollo rural, de conformidad con su Convención y Protocolo de Enmiendas, abiertos a la firma de los Representantes de los países el 15 de enero de 1944 y el 10 de diciembre de 1958, respectivamente, y como tal tiene el carácter de organismo con personalidad jurídica.

La autoridad superior del Instituto reside en la junta Directiva, que la integran los mismos representantes de los países ante el Consejo Permanente de la Organización de los Estados Americanos (OEA).

1. 1. 2. Objetivos y Estrategia Operacional:

Las líneas centrales de la doctrina y estrategia del IICA se encuentran en el Plan General que fue acogido por la Junta Directiva del Instituto como "... un marco de referencia para las futuras acciones del IICA..." en noviembre de 1970. El Plan General tiene carácter normativo, y fue elaborado para guiar las acciones del IICA en la década de 1970, según las condiciones de desarrollo de los Estados Miembros previstas para esa década y dentro de una "Proyección Hemisférica y Humanista".

El objetivo general del Plan es "ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural, como medio para alcanzar el desarrollo general y el bienestar de la población" y, en tal sentido, el Instituto se empeña "en apoyar los esfuerzos que los países americanos hacen por:

- a) Aumentar la producción y la productividad agrícolas de manera que alcancen tasas ajustadas al crecimiento demográfico y de los ingresos, especialmente de los rubros que tengan poder de competencia en el mercado internacional y los que contribuyan a mejorar la dieta de la población.

- b) Aumentar la capacidad de generar empleo en el sector rural de manera que guarde una relación proporcionada con el ritmo de crecimiento de la población campesina activa.
- c) Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo la marginalidad a tasas que permitan una transformación continua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa".

Tal como se expresa en dicho documento, la estrategia operacional del IICA es el fortalecimiento de las instituciones y sistemas nacionales de instituciones que tienen a su cargo las tareas de promover y asegurar el desarrollo agropecuario y rural. Para fortalecer las instituciones y sistemas institucionales, el IICA ha escogido como método, la cooperación técnica participativa, ésto es, un enfoque al trabajo en el que los funcionarios del IICA cooperen con los funcionarios nacionales en la identificación de problemas que entorpezcan el desarrollo agropecuario y rural del país; en la búsqueda de soluciones a los mismos y en las diversas actividades correctivas de los problemas identificados. Dentro de esta estrategia, el IICA "se envuelve en el problema", participa en la búsqueda de la solución y en la etapa remedial. No es el consultor o asesor común y corriente, que deja su recomendación y se va.

1. 1. 3. La Proyección Hemisférica y Humanista y las Líneas de Acción:

La proyección hemisférica y humanista del IICA consiste en la presencia efectiva y la acción del IICA en todos y cada uno de los países americanos, teniendo al hombre rural como sujeto del desarrollo, particularmente al pequeño agricultor, al campesino de América, ya que éste es la principal razón de ser de nuestra institución.

Actualmente, el IICA tiene representación oficial a través de oficinas permanentes, prácticamente en todos los Estados Miembros y desarrollo proyectos de cooperación y asistencia técnica en cada país, dentro de sus siete líneas de acción que cubren los siguientes campos especializados:

- La Información y Documentación Agrícolas
- La Educación Agrícola Superior

- La Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria
- La Producción, Productividad y Comercialización Agropecuarias
- El Desarrollo Rural Regional
- La Promoción de Cambios Estructurales y Organización Campesina; y
- La Formulación, Planeamiento y Administración de la Política Agraria.

1. 1. 4. Métodos de Operación del IICA:

Dada la amplitud de sus acciones, el IICA ha desarrollado una serie de métodos de operación que le permite, en general, entregar a los países miembros, los servicios de cooperación, asesoría, consultoría u otro que éstos requerirán dentro de las necesidades y requerimientos del país.

En general, los métodos de operación que emplea el IICA son los siguientes:

- a) La investigación participativa
- b) La capacitación
- c) La educación
- d) La cooperación técnica
- e) El apoyo a asociaciones profesionales
- f) La coordinación a través de grupos o comisiones permanentes.

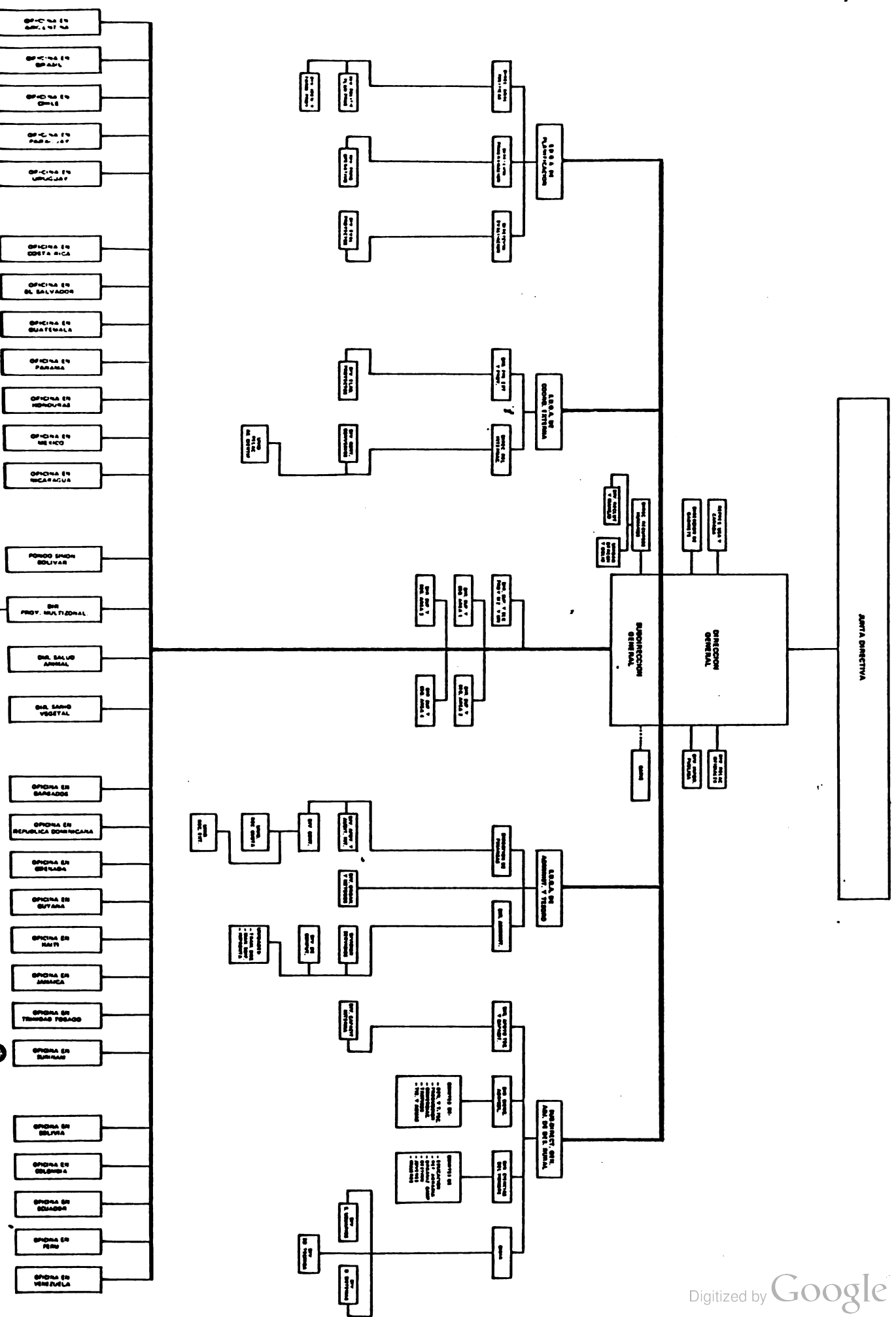
1. 1. 5. Organización Administrativa del IICA (Gráfico 1):

El IICA está dirigido por una Junta Directiva integrada por representantes de todos los países miembros, la que se reúne periódicamente en Washington, D. C., USA. Esta Junta Directiva es la que aprueba los principales planes y programas de la entidad y que cada año conoce y aprueba el Programa Presupuesto del Instituto.

La administración del IICA está a cargo de un Director General, elegido por un período de seis años por los países miembros, el que cuenta con la cooperación de una estructura administrativa compuesta por la Dirección General, la Subdirección General; 4 Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación, Coordinación Externa de Desarrollo Rural y de Administración y Tesorería; 4 Direcciones de Supervisión y Seguimiento por Áreas Geográficas y Oficinas en cada uno de los 24 países miembros. (Véase el Gráfico 1)



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA



1.1.6. La Dimensión Regional de la Acción del IICA:

La Dirección de la Coordinación Regional para la Zona Norte del IICA, con sede en Guatemala, por delegación de la Dirección General, supervisa la ejecución de los programas, proyectos y actividades que se llevan a cabo en los países de la región. La Dirección Regional sirve como unidad descentralizada de planificación del IICA a nivel de la Zona Norte y trabaja en coordinación con organismos de integración multinacional (SIECA, BCIE, etc.). Actúa también como centro de coordinación del apoyo técnico entre la Dirección General y sus dependencias y las Oficinas Nacionales y el que se preste entre éstas. En tal sentido, la organización provee el intercambio de servicios de técnicos entre las Direcciones Regionales y Oficinas Nacionales, para reforzar mutuamente los programas a nivel nacional y regional y así constituirse en verdaderos equipos regionales y hemisféricos.

1.1.7. La Política de Relaciones Externas:

Tiene por fin establecer y asegurar el mantenimiento de vínculos efectivos con otras entidades que persiguen finalidades análogas a las del IICA, así como generar y estimular el flujo permanente de recursos que refuercen directa o indirectamente, las acciones del Instituto. Tal política define metas específicas en los aspectos previamente señalados; fija criterios para el establecimiento de vínculos específicos de cooperación y para la recepción y empleo de recursos externos; y procurar mantener el mayor grado de complementariedad entre los programas del IICA y los que desarrollan otras entidades.

Esta política ha sido ajustada con el fin de:

- a) Incrementar el flujo de recursos externos, en apoyo a la implementación de las políticas y estrategias por líneas y programas establecidos en el Plan Indicativo de Mediano Plazo (implementación del Plan General).
- b) Normar las actividades de cooperación con otros organismos.

1.1.8. Financiamiento, Análisis Financiero y Auditoría:

El IICA se financia por medio de las cuotas específicas de los Estados Miembros, fijadas en proporción al Producto Interno Bruto anual de los países, aprobadas por los respectivos gobiernos a través de los Ministerios y Secretarías de Agricultura y canalizadas por medio de Relaciones Exteriores.

Durante el período 1978-1979, el IICA está ejecutando un presupuesto de \$21,425.121 de los cuales 46.66% provienen de cuotas regulares de los estados miembros; 10.39% de contratos instituciones internacionales, 28.59% de contratos con instituciones nacionales y 14.38% de donaciones.

Se considera que la situación financiera del IICA, en general, es sólida.

El análisis financiero y auditoría interna del IICA se lleva a cabo por medio de la División de Organización y Auditoría Interna, dependencia de la Dirección Administrativa, y la Auditoría Externa la practica anualmente la firma consultora Price Waterhouse & Co.

1.1.9. Recursos Humanos:

El IICA cuenta con un núcleo básico y permanente de 174 especialistas. (Ver más adelante Cuadro 1). Dentro de este número, cada zona dispondría de un equipo interdisciplinario coordinado por el Director Regional e integrado por especialistas de las siete líneas. A nivel continental, cada Línea de Acción contaría con un equipo interdisciplinario básico coordinado desde la Dirección General. Más del 80% de los técnicos del IICA tienen nivel de maestría y 60% doctorado.

1.1.10. La Dimensión a Nivel de País:

Dado el carácter innovador de las acciones del IICA y su estrategia de fortalecimiento institucional, la puesta en práctica de las políticas por líneas y programas exige la consideración cuidadosa del contexto institucional en el que habrá de operar. Las posibilidades de acción del IICA, así como la probabilidad de tener éxito a través de ella depende en buena medida del grado en que dichas acciones coincidan o correspondan con las políticas nacionales de desarrollo, sean estas implícitas o explícitas.

Por lo tanto, tal como lo indica la metodología de elaboración del Plan de Acción a nivel de país, la relación de las áreas de acción del IICA en cada país, requiere la compatibilización previa de sus políticas y objetivos con las políticas y objetivos nacionales. Para ser efectiva, debe realizarse conjuntamente con las autoridades nacionales, a los niveles correspondientes.

1.2. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas-OEA, en Guatemala

1.2.1. El Plan de Acción a Nivel de País:

El Plan de Acción a nivel de país, se formuló como resultado de un proceso de análisis de la problemática del desarrollo rural de Guatemala, de las políticas y planes gubernamentales formulados para la solución de dicha problemática y de la capacidad institucional de los organismos del SPA responsables de la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo agrícola, vinculados a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. El objetivo final de la elaboración del PANP fue la selección de las áreas de acción del IICA en Guatemala que fueron objeto de proyectos de cooperación técnica formulados para apoyar proyectos nacionales, relacionados con cuatro programas del Plan de Desarrollo 75/79: Programas de Producción, de Desarrollo de Recursos Humanos, de Transformación Agraria y de Ajustes Institucionales.

A raíz del cambio de gobierno y de la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Agrícola 79/82 se ajustó el PANP dando como resultado que la acción del IICA para el período 1979/82, se orientará al apoyo de las políticas relacionadas con el desarrollo tecnológico, desarrollo de recursos humanos, organización empresarial campesina, administración de la política agraria, comercialización y sistemas de información agrícola.

En el área de comercialización se está prestando colaboración técnica al INDECA para un análisis institucional. Por otra parte, se está generando un proyecto de mercadeo para pequeños agricultores bajo un financiamiento conjunto IICA-CIDA (Canadá), previéndose la formulación de proyectos similares en otros tres países centroamericanos. Ya se ha elaborado el perfil de proyecto para Guatemala y se ha discutido con funcionarios de USPA.

Asimismo, se ha formulado un proyecto para la operacionalización del Plan Maestro de Desarrollo Integral de la Franja Transversal del Norte de Guatemala con recursos de preinversión del Fondo Simón Bolívar, que administra el IICA.

1.2.2. Organización de la Oficina en Guatemala:

1.2.2.1. Recursos Humanos:

La Oficina del IICA en Guatemala cuenta dentro de su personal profesional internacional, con 8 especialistas en las siguientes disciplinas:

- Educación Agrícola
- Investigación y Transferencia de Tecnología
- Comunicación Agrícola
- Desarrollo Social Rural
- Gestión para el Desarrollo
- Elaboración de Proyectos de Desarrollo Agrícola
- Administración de Empresas Comunitarias Campesinas
- Preparación y Evaluación de Proyectos de Empresas Comunitarias Campesinas;

Dentro del personal profesional nacional se cuenta con un especialista en información agrícola y un asistente de investigación socio-económico.

El personal arriba indicado está asignado como responsable y/o colaboradores en los proyectos de cooperación técnica que se llevan a cabo con organismos del SPA.

El personal profesional internacional se incrementará a partir de 1979 cuando se concreten dos convenios con organismos internacionales de cooperación técnica y financiera y se institucionalice el proyecto del Fondo Simón Bolívar:

- Un especialista en comercialización (CIDA-Canadá)
- Dos especialistas en sistemas de información agrícola (ROCAP)
- Dos o tres especialistas en áreas relacionadas con el Desarrollo Rural Integrado (Proyecto FSB).

1.2.2.2. Organización Administrativa:

En el organigrama adjunto se muestra la organización de la Oficina del IICA en Guatemala. Vale la pena indicar que el sistema de contabilidad del IICA está centralizado en la División de Contabilidad de la Dirección General en San José, Costa Rica. (Gráfico 2).

1.2.2.3. Financiamiento:

El presupuesto de la Oficina del IICA en Guatemala para el período 1978/79 asciende a \$372, 581.00, distribuido en los siguientes rubros:

Personal Profesional Internacional	231,284
Personal de Servicios Generales	70,997
Costos de Operación	47,000
Servicios Generales	20,000
Mobiliario y Equipo	2,500
TOTAL	US\$. 372,581

Se estima que en los primeros meses de 1979 el presupuesto se incrementará en aproximadamente US\$240,000 por año, de los cuales el 80% corresponde a Costos de Personal.

1.3. Acciones del IICA en Comercialización

1.3.1. Programa Hemisférico de Comercialización (PHC):

Este programa es un componente más de la cooperación técnica del IICA a los países miembros, en busca de los objetivos de desarrollo rural, vistos una serie de problemas que son producto de deficiencias en el sistema de mercadeo, tales como:

- Bajos precios para el productor
- Baja productividad
- Brecha en niveles de tecnología y de consumo
- Altas pérdidas post-cosecha
- Alto grado de incertidumbre para el productor
- Altos costos de distribución
- Restricción en el potencial del mercadeo interno, por los altos costos
- Restricción en el potencial exportador

Esto motivó al IICA a crear el Programa Hemisférico de Comercialización, en el año de 1972, que es estructura en el apoyo a las instituciones claves de comercialización en los respectivos países, a fin de clarificar sus objetivos, hacer una mejor definición de sus estrategias y obtener liderazgo en el subsector.

El Programa Hemisférico de Comercialización ha establecido una estrategia específica basada en el desarrollo de un sistema descentralizado de comercialización, formado por las organizaciones de pequeños productores y los puntos de concentración de demanda detallista y el fomento de intercambio de bienes a través de canales discriminados.

1.3.1.1. Objetivos y Estrategia:

La acción del IICA en este programa tendrá como objetivo lograr que los organismos que integran el sistema institucional de comercialización puedan:

- 1.3.1.1.1. Establecer un sistema efectivo de información de mercados, que no sólo facilite la toma de decisiones y la fijación de políticas de comercialización, por parte de las autoridades del sector, sino que además, sea fácil de interpretar y usar por parte de los pequeños productores.

Para el efecto, el IICA trabajará conjuntamente con los organismos de comercialización y de asistencia técnica y extensión rural a fin de diseñar un sistema de información de mercado comprensible para los pequeños productores agrícolas y para sus organizaciones, y un sistema de capacitación para el análisis y uso de la información de mercado, tanto por las autoridades del sector, como por los pequeños agricultores.

- 1.3.1.1.2. Cooperar con otros organismos del sistema institucional que atienden las necesidades del sector agropecuario a fin de facilitar, a través de los incentivos económicos, la asociación de los pequeños agricultores y campesinos para la comercialización de sus productos.

Al respecto, el IICA:

- Trabajaré, conjuntamente con los organismos nacionales, en la solución de los problemas de comercialización de las organizaciones de pequeños productores y campesinos.
- Cooperará con los organismos nacionales para identificar las ventajas que resultan de promover la organización de los pequeños productores agrícolas y campesinos, en base a los incentivos económicos y determinar medios para superar los obstáculos que surjan en ese proceso.

1.3.1.1.3. Proveer los servicios necesarios para ampliar y mejorar la infraestructura de comercialización y la agroindustria rural en beneficio de los pequeños productores.

Para lograr tales propósitos, el IICA:

- Cooperará con los organismos nacionales pertinentes para planificar y poner en práctica el desarrollo de la infraestructura física de comercialización y transformación primaria de la producción agropecuaria, de modo que facilite el acceso de la oferta del sector de pequeños productores agrícolas y de proveerles los servicios que les permitan competir en condiciones equitativas con los productores comerciales más grandes.
- Trabajaré conjuntamente con los equipos técnicos nacionales en la generación o adaptación de tecnología tendiente a la reducción de pérdidas post-cosecha, en cantidad, calidad o precio, de acuerdo con las condiciones económicas, comerciales y de organización existentes en cada país, pero dando prioridad a lograr economías que beneficien al sector productor y en particular, a los pequeños productores agrícolas.

1.3.1.1.4. Dar las mismas oportunidades de acceso al mercado de todos los productores, ya sean

a través de la promoción de sistemas discriminados de comercialización que permitan la incorporación de los pequeños productores agrícolas a los mercados de productos agropecuarios en condiciones equitativas.

En tal sentido, el IICA:

- Cooperará con los organismos nacionales para establecer mecanismos de regulación de mercados que estabilicen los precios de los productos agropecuarios y de sus derivados y que permitan el acceso equitativo de los pequeños productores a dichos mercados.
- Trabajaré conjuntamente con los equipos técnicos nacionales para diseñar canales de comercialización discriminados que generen oportunidades de mercado para la producción potencial de los pequeños agricultores y campesinos.

1.3.1.1.5. Propiciar los cambios estructurales en los mercados tradicionales para permitir, en condiciones equitativas, el acceso de los productos agropecuarios provenientes del sector de pequeños productores agrícolas a los mercados internos y externos.

Para el efecto, el IICA cooperará con los organismos nacionales en el análisis de la estructura de los mercados de productos agropecuarios y en la consideración de los costos y beneficios de reformas tendientes a facilitar el acceso a los mismos, en condiciones equitativas, de la oferta agrícola proveniente del sector de pequeños productores.

1.3.2. Personal del IICA en Comercialización:

Al año 1978, el IICA tenía acciones en comercialización en 10 países y con un equipo de especialistas conformado por 13 técnicos internacionales de alta calificación y experiencia y tres técnicos nacionales. Próximamente, se incorporarán 2 especialistas en reducción de pérdidas post-cosecha.

El equipo técnico actúa mediante la localización de especialistas en comercialización a nivel de país, pero hay interrelación de apoyo, de manera que se intercambia la asesoría de unos y otros para apoyar las acciones en cada país, de acuerdo con la especialidad de cada técnico.

El equipo completo de especialistas del IICA en comercialización, participará en la asesoría de una u otra etapa de la ejecución del Proyecto de Guatemala, desde la misma elaboración del Plan de Asesoría.

1.4. Experiencias del IICA en Proyectos de Comercialización

1.4.1. Experiencias del IICA en Venezuela:

En acopio rural en Venezuela, el IICA apoya la ejecución de un programa de instalación de centros rurales de acopio de frutas y hortalizas, que patrocina el Ministerio de Agricultura y Cría y la Corporación de Mercadeo Agrícola.

El Programa Nacional de Centros de Acopio consiste en la organización de canales de comercialización y la dotación de la infraestructura necesaria y del equipo de transporte para sustentarla, puesta al servicio de productores organizados en cooperativas o asociaciones de mercadeo.

La infraestructura instalada consiste en bodegas de acopio a nivel de áreas de producción, las cuales son administradas por un consejo formado por representantes de las organizaciones de productores de primer grado.

El programa hace énfasis en los servicios de apoyo del Estado, que consisten básicamente en la anticipación de las condiciones del mercado, fijación de volúmenes indicativos de producción de acuerdo a esos pronósticos, información de precios y mercados, promoción de mercados, negociación de contratos de compra-venta, y la extensión y capacitación en mercadeo.

El programa pretende también utilizar los Centros de Acopio como puntos de concentración de demanda de servicios rurales tales como crédito, asistencia técnica, distribución de bienes de consumo, distribución de insumos, etc., con el fin de garantizar que estos servicios redunden en el beneficio de la clientela-meta.

1.4.2. Experiencias en Haití:

El IICA está trabajando en el área de comercialización agrícola en Haití desde 1973, cuando se implentó un diagnóstico del sistema interno de comercialización en aquel país, con el doble propósito de crear una base de información para la toma de decisiones y la capacitación de recursos humanos nacionales en comercialización.

El diagnóstico se terminó en 1975 y creó la base para la formulación de un Plan Nacional de Mercadeo, e incluyó la creación de un Servicio Nacional de Comercialización Agrícola (SENACA) dentro del Ministerio de Agricultura. El IICA apoyó a los técnicos nacionales en la preparación de un proyecto para la institucionalización de SENACA. Dicha propuesta fue aceptada para su financiamiento por el CIDA de Canadá, y resultó en la firma de un convenio tripartido entre el Gobierno Haitiano, IICA y CIDA.

El IICA fue designado administrador del proyecto para la puesta en marcha de SENACA (aproximadamente medio millón de dólares durante 5 años) y desde abril de 1977 tiene un especialista en comercialización colaborando con SENACA en las siguientes áreas:

- Desarrollo de metodologías de investigación
- Capacitación de personal en análisis de información de precios y mercados
- Preparación de proyectos de centros de acopio
- Formulación del plan nacional de comercialización; y
- Organización campesina para la comercialización.

1.4.3. Experiencias en la República Dominicana:

En 1974 el USAID en República Dominicana identificó la comercialización como área prioritaria, y en su préstamo para la pequeña agricultura (PAA-1) en 1975, incluyó \$30 mil en asistencia técnica destinada a fortalecer la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) en lo concerniente a la comercialización agropecuaria. La SEA solicitó al IICA la preparación de una propuesta para ofrecer esta asesoría, la cual resultó en la firma de un convenio entre SEA e IICA, en junio de 1975, titulado "Proyecto de Comercialización Integrado SEA/IICA", con una duración

de 27 meses. Al terminar el convenio en Septiembre de 1977, fue renovado por dos años más (hasta septiembre de 1979), a un costo adicional de US\$296, 964.

Los objetivos del primer convenio (julio 1975-septiembre de 1977) fueron los siguientes:

- Crear un sistema eficiente y dinámico de recolección y divulgación de información de precios agrícolas.
- Organizar y ejecutar un programa de capacitación en comercialización.
- Realizar un diagnóstico del sistema interno de comercialización.
- Crear un banco de información sobre el sistema de comercialización para la toma de decisiones.
- Identificar y preparar proyectos de comercialización.
- Colaborar en la formulación de un plan nacional de comercialización.

Los objetivos del segundo convenio (septiembre de 1977-septiembre de 1979) son los de continuar con los objetivos del primer convenio, además de los siguientes:

- Apoyar las instituciones del sector en la implementación del "Plan Nacional de Comercialización".
- Asesorar en la implementación de un proyecto de acopio rural denominado "Centros de Servicios Rurales Integrados", que ya ha sido iniciado.

Los resultados de la asesoría se resumen a continuación:

Servicio de información de precios puesto en marcha:

- Colección diaria de precios en 15 mercados.
- Publicación de 3 boletines informativos, interdiarios.
- Publicación semestral de un boletín de análisis de precios.
- Diagnóstico del sistema interno de comercialización, terminado y publicado en 40 documentos y un libro de resumen.
- Participación de más de 1000 personas en el programa de capacitación, representando un total de 6818 días/hombre.

- Un proyecto para la creación de una red de centros de acopio fue preparada y financiada por USAID por la suma de US\$800 mil (como parte de PAA-II).
- Se formuló el Plan Nacional de Comercialización.

La asesoría del IICA incluyó 3 especialistas en comercialización a tiempo completo y consultores nacionales e internacionales para períodos cortos (2-4 semanas).

1. 4. 4. Experiencias del IICA en Costa Rica:

El IICA está apoyando la creación de un Programa Nacional de Comercialización para pequeños agricultores, con la Oficina de Planificación Sectorial Agrícola. La idea es desarrollar un canal discriminado de comercialización para frutas y hortalizas producidas por pequeños agricultores especialmente de aquellos ubicados fuera de la Meseta Central. Para ello se establecerá una red de Centros de Acopio administrados por las mismas organizaciones de productores, los cuales recibirán el apoyo logístico de comercialización (pronóstico de mercados, información de precios, promoción de mercados, negociación de contratos de compra - venta, etc.) de una entidad semiprivada de comercialización encargada de buscar mercados y colocar los productos de los Centros de Acopio en los mercados terminales.

Actualmente, se adelanta la creación de una junta de comercialización que inicialmente estará constituida por FEDEAGRO (Federación de Cooperativas del ITCO) y UNACOOOP con la participación del CNP como representante estatal. Con el desarrollo del Proyecto "Commodity Systems" del AID (Préstamo 027) y a través de la Unidad de Comercialización del MAG que el IICA está también ayudando a crear, se piensa vincular al Programa a otras organizaciones de pequeños productores.

1. 4. 5. Experiencias del IICA en Programas de Capacitación:

1. 4. 5. 1. El Programa Nacional de Capacitación Agrícola (PNCA) de Colombia:

En el año 1969, el Gobierno Colombiano creó el Programa Nacional de Capacitación Agrícola.

Desde entonces, ese programa ha sido administrado por el IICA, a solicitud del gobierno nacional.

El PNCA fue concebido con doble propósito:

- En general, atender las necesidades de capacitación del personal técnico de las entidades del Sector Público Agrícola, en áreas específicas no atendidas por otras entidades ya existentes; y
- En particular, continuar adelante con la labor de capacitación en el área de la comercialización de productos agrícolas (labor que fue desarrollada por el ILMA 1/ hasta agosto 1969).

Durante sus 10 años de existencia, siempre bajo la administración del IICA, el PNCA ha tenido a su cargo, en el campo de la comercialización de productos agrícolas:

- Capacitación de personal técnico responsable de la compra, la clasificación, el manipuleo, el almacenamiento, la conservación y la distribución de productos agrícolas. (Dentro de esta línea se ha capacitado personal para el sector público y para el sector privado de Colombia, y en la mayoría de las actividades de adiestramiento han participado funcionarios becados provenientes de diversos países de Centro y Suramérica. 2/; y
- Asesoría técnica a las entidades públicas y privadas que intervienen en la comercialización de productos agrícolas en Colombia.

El PNCA en la actualidad dispone de un grupo de profesionales idóneos, especializados en diversas áreas del mercadeo de productos agrícolas y ampliamente experimentados en el campo de la capacitación y la asesoría. Asimismo, posee equipo de laboratorio y una de las bibliotecas de mercadeo agrícola más completas, con referencia a América Latina.

1/ Instituto Latinoamericano de Mercado Agrícola, auspiciado conjuntamente por el Gobierno Colombiano y la FAO; funcionó con sede en Bogotá durante el período 1962/69.

2/ El PNCA ha capacitado hasta la fecha alrededor de 100 funcionarios latinoamericanos, de nivel medio y alto, dedicados a la comercialización agrícola en sus respectivos países.

1. 4. 5. 2. Capacitación en Perú:

El IICA en el Perú ha organizado una serie de cursos, talleres y otros eventos dirigidos a capacitar personal técnico, tanto peruano como latinoamericano, sobre organización y administración de centros rurales de acopio.

La razón de esta orientación en el Perú se origina en el hecho de que ese país planea la ejecución de un programa nacional de centros de acopio, para el cual recibió el apoyo financiero inicial de la AID (Fondo de Mercadeo).

El programa de capacitación en acopio comenzó por reunir información y publicaciones sobre la materia, provenientes de varios países, especialmente de Colombia y Venezuela. Para la capacitación se ha contado con especialistas y dirigentes de programas de acopio de 7 países de América Latina, así como de Estados Unidos y el Canadá; ha comprendido los siguientes eventos:

- a) Cursos Internacionales sobre organización y administración de centros de acopio.
- b) Seminarios sobre técnicas para localizar y dimensionar centros de acopio.
- c) Seminarios para estudiar la orientación de los centros de acopio en lo relativo a: infraestructura versus organización.
- d) Seminarios para estudiar los tipos de Centros de Acopio: primarios, secundarios y terciarios o rutas de transporte de acopio.

Se cuenta con varias publicaciones sobre la materia, producidas por especialistas del IICA, entre las cuales se destacan: Manual de Administración de Centros de Acopio; Los Centros de Acopio como un Sistema para la Organización de Mercadeo - casos del programa de diversificación cafetera en Colombia; Metodología para la localización de Centros de Acopio; Estrategias de Comercialización para Pequeños Agricultores: Programas nacionales de Centros de Acopio.

1. 5. Apoyo del IICA al Proyecto

El IICA a través de sus Oficinas en la mayoría de los países de América Latina y El Caribe, puede ofrecer diversos tipos de apoyo técnico y logístico al proyecto.

1. 5. 1. En Información:

A través del Centro Interamericano de Información y Documentación Agrícola (CIDIA) y con el financiamiento de ROCAP, el IICA ejecutó el Programa de Información Agrícola del Istmo Centroamericano PIADIC, uno de cuyos objetivos es mejorar el proceso de generación, manejo y difusión de información en Comercialización Agrícola. En Guatemala el PIADIC ha cooperado en el diseño y programa del Sistema Nacional de Información Agrícola de Guatemala (SNIAG).

1. 5. 2. En Capacitación a Nivel Internacional:

El IICA a través de sus Oficinas Nacionales, puede mantener informado a sus especialistas en Guatemala sobre seminarios, cursos y otros eventos de interés al personal del proyecto y federaciones de cooperativas. Además, mantiene programas de nivel de post-grado con universidades de varios países latinoamericanos (Brasil, Chile, Perú, Argentina, Colombia, Costa Rica, etc.)

1. 5. 3. En Capacitación Recíproca:

Uno de los servicios que ofrece el IICA es la organización de viajes de adiestramiento en servicio de técnicos nacionales de un país a otro, para conocer experiencias y proyectos de interés.

1. 5. 4. En Apoyo Técnico General:

El IICA cuenta con 174 profesionales internacionales y 35 profesionales nacionales a nivel hemisférico (ver Cuadro 2). Estos profesionales cubren casi todas las disciplinas del sector agropecuario y están disponibles para apoyar proyectos y actividades del IICA en cualquier país del hemisferio. Las condiciones de esta asesoría son sencillamente la disponibilidad de recursos financieros para transporte y viáticos y un período realístico de tiempo para permitir la programación de la asesoría.

1. 5. 5. En Apoyo Técnico en Comercialización:

Actualmente, el IICA emplea 16 especialistas en comercialización ubicados en 10 países diferentes. Todos estos especialistas tienen grados a nivel de M. S. o Ph. D. o su

equivalencia y amplia experiencia en diversos aspectos de comercialización. Cada uno tiene experiencias y especialidades diferentes, lo cual permite y facilita el desarrollo de proyectos en forma de equipo. Se reúnen anualmente en diferentes países para apoyar programas nacionales de comercialización y para discutir diversas metodologías para aplicar la estrategia de comercialización del IICA, a nivel del pequeño agricultor. Está previsto que estos especialistas brinden una cooperación a la Asistencia Técnica equivalente a 6 meses/técnico en las condiciones indicadas en el acápite 1.4.3.

1.5.6. Apoyo Técnico y Logístico de la Oficina del IICA
En Guatemala:

La Oficina Nacional del IICA en Guatemala cuenta con 10 profesionales internacionales y 3 profesionales nacionales, apoyado por un equipo administrativo y secretarial de 18 personas. También está provisto de amplio espacio de oficinas y equipos, los cuales servirán de apoyo a este proyecto, de igual manera que se apoyan las demás actividades y proyectos del IICA.

Tal como se indica en el acápite 1.2.1. el IICA está colaborando con el INDECA en la Evaluación Institucional de dicho organismo. Además se espera concretar en el 2o. semestre de 1979 el proyecto de comercialización con pequeños agricultores bajo el financiamiento del Convenio IICA/CIDA. Para administrar los recursos del Convenio antes indicado y proseguir la asesoría a INDECA, el IICA formalizará un proyecto regular de Cooperación Técnica que se iniciará en Julio de 1979, dicho proyecto complementará el apoyo a las acciones de la Asistencia Técnica en Comercialización.

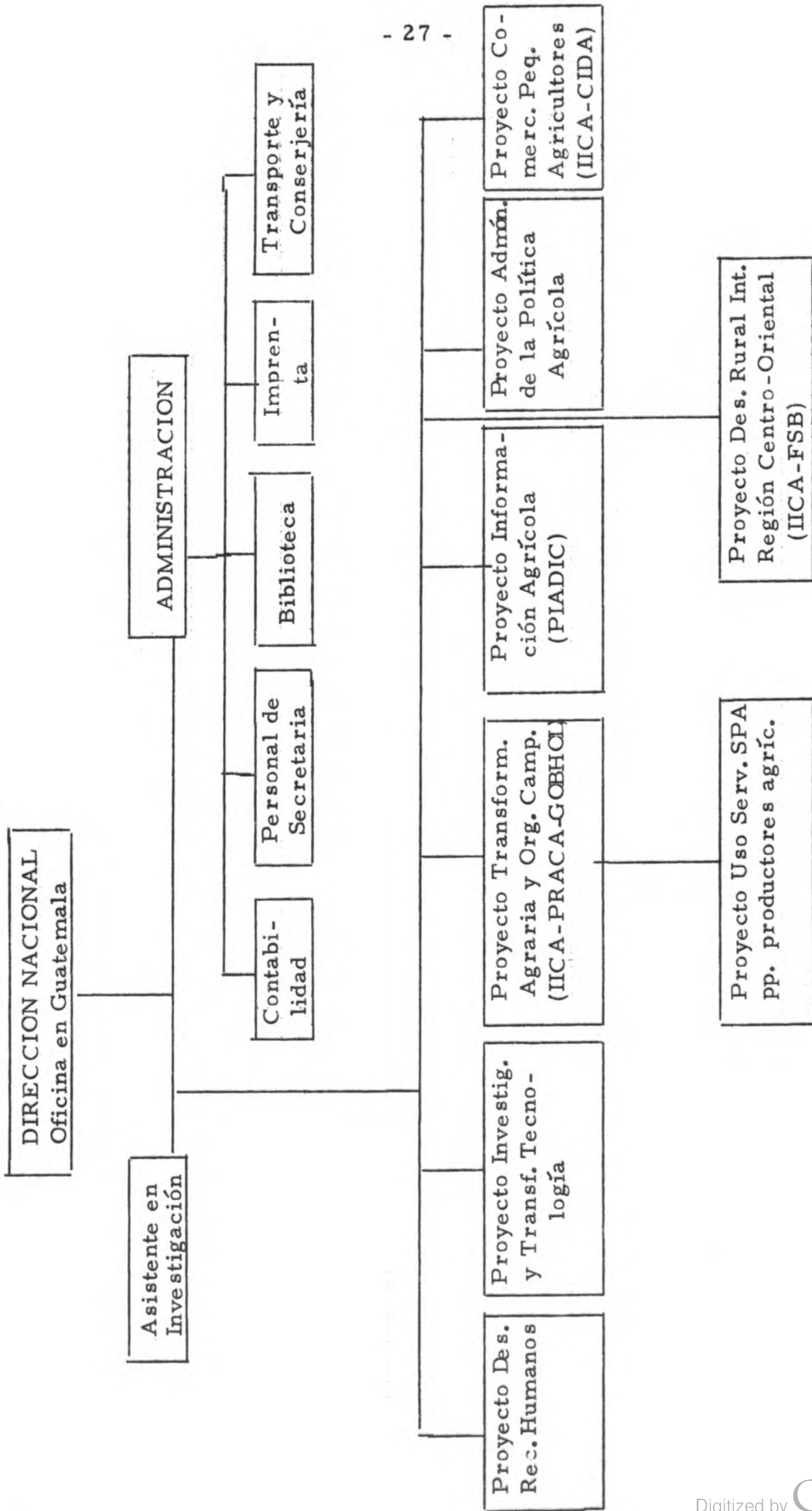
Los principales campos de acción que forman parte del plan de acción del IICA en Guatemala y que podrían igualmente apoyar las acciones de comercialización son las siguientes:

- Planificación
- Gestión
- Organización Rural
- Información; y
- Capacitación.

**CUADRO 1. Personal Profesional Nacional e Internacional del IICA
por Area de Especialidad Técnica**

ESPECIALIDAD	Inter- nacional	Nacional	Total
Comercialización Agrícola	13	3	16
Planif. y Elab. de Proyectos	29	5	34
Admón. Pública y Financiera	9	12	21
Comunicación Agrícola	8	2	10
Desarrollo Rural y Organi- zación Campesina	26	1	27
Bibliotecología y Document.	12	4	16
Extensión Agrícola	4	1	5
Reforma Agraria	3	-	3
Recursos Naturales	13	1	14
Producción Agrícola	21	3	24
Investigación Agrícola	9	-	9
Desarrollo Institucional	9	1	10
Educación, Adiestramiento y Capacitación	13	2	15
Estadística y Computación	3	-	3
Economía Agrícola	2	-	2
TOTAL	174	35	209

Fuente: Información sobre el personal profesional del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA-OEA, 1978.



ORGANIGRAMA DE LA OFICINA DEL ICA EN GUATEMALA

C O S T O S

2. COSTOS DE LA PROPUESTA

Los costos de esta propuesta incluyen todos aquellos costos necesarios para el cumplimiento de los objetivos durante los 24 meses del proyecto y se divide en los siguientes rubros:

a) Costos de personal

- i. profesional
- ii. auxiliar

b) Costos en equipo y muebles

c) Costos de operación

- i. Costos de investigación
- ii. Costos de capacitación
- iii. Costos de materiales, suministros, mantenimiento
- iv. Costo de viáticos
- v. Costos de coordinación

d) Costos de administración (overhead)

2.1. Costos de Personal

Los costos de personal incluirán el personal profesional/técnico internacional y nacional descrito anteriormente y el personal auxiliar de apoyo. El resumen de estos costos se detallan en el Cuadro 2. El costo total en personal suma US\$409.601, incluyendo US\$182.779 para personal profesional permanente, US\$156.600 para personal profesional de períodos cortos, US\$36.000 para consultores y US\$34.222 para personal auxiliar.

CUADRO 2. Costos de personal profesional y auxiliar

Tipo de Costo	Número de meses Total	COSTOS	
		Per mes US\$	Costo Total US\$
<u>Personal Profesional</u>			
Permanente:			
Experto en Admón. y Gestión de Mercadeo <u>1/</u>	24	3,707.00	88,968.00
Técnico Operativo	21	3,095.75	65,011.00
Técnico Administración/Costo	18	1,600.00	28,800.00
Sub-Total	63		182,779.00
Períodos cortos			
6 técnicos <u>2/</u>	36	4,350.00	156,600.00
Consultores			
6 Técnicos nacionales <u>3/</u>	10	1,800.00	18,000.00
Técnicos IICA <u>4/</u>	6	3,000.00	18,000.00
Sub-Total	16		36,000.00
Personal Auxiliar			
Secretaria <u>5/</u>	23	436.00	10,028.00
2 Choferes <u>6/</u>	42	207.00	8,694.00
1 Dibujante <u>7/</u>	10	350.00	3,500.00
Secretarial Complementario	24	500.00	12,000.00
Sub-Total	99		34,222.00
GRAN TOTAL	--	--	409,601.00

1/ Ver detalles de costos en página No. 33

2/ Máximo de seis meses cada técnico, costo incluye salario, traslados, viáticos internos y seguros. Detalle en Pág. 34

3/ Uno a dos meses cada técnico, costo incluye salarios y viáticos internos

4/ Dos a cuatro semanas cada técnico, costos incluyen viáticos y transporte

5/ Contrato 2o. mes del convenio

6/ Contrato 4o. mes del convenio

7/ Contrato 11o. mes del convenio

CALCULO DE COSTO DE PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

Clase/Paso :P4-5 1/ Dependientes:C-3 Brasil

Costo Anual

Sueldo	US\$19,380.00
Subsidio familiar	1,750.00
Subsidio educacional	1,260.00 (3 hijos mayores 12 años)
Ajuste por sede de trabajo	5,859.00
Plan de retiro	3,882.00
Seguro de vida	371.00
Seguro de salud	439.00
Seguro de accidentes	18.00
	<u>US\$ 32,899.00</u>

Costo fijo de contratación

Subsidio de instalación	1,650.00
Boletos Brasil-Guatemala-Brasil	4,720.00

Subsidio traslado:

- a) Sumaalzada \$2,500.00
- b) 5 pasajes completos

US\$2,360.00x2.5	<u>\$5,900.00</u>	
a Guatemala	8,400.00	8,400.00
a Brasil		8,400.00
Sub-Total		<u>US\$23,170.00</u>

<u>Costo Mensual</u>	32,899. + 12 =	2,741.58
	23,170. + 24 =	965.42

TOTAL US\$ 3,707.00

1/ Clasificación propuesta estimada para el Experto en Administración y Gestión de Mercadeo. Tiempo de Asesoría 24 meses.

CALCULO DE COSTO DE PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

Clase/Paso :P4-2 1/ Dependientes: C-2 Colombia

Costo Anual

Sueldo	US\$17,994.00
Subsidio familiar	1,300.00
Subsidio educacional	840.00 (2 hijos mayores 12 años)
Ajuste por sede de trabajo	5,481.00
Plan de retiro	3,499.00
Seguro de vida	334.00
Seguro de salud	363.00
Seguro accidentes	18.00
Sub-Total	<u>US\$ 29,829.00</u>

Costo fijo de contratación

Subsidio de instalación	1,650.00
Boleto Colombia-Guatemala-Colombia	1,760.00

Subsidio traslado:

a) Suma alzada US\$2,500.00

b) 4 pasajes completos

800 x 2.5	<u>\$2,200.00</u>	
a Guatemala	4,700.00	4,700.00
a Colombia		<u>4,700.00</u>
Sub-Total		<u>US\$ 12,810.00</u>

<u>Costo Mensual</u> 29,829. + 12 =	2,485.75
12,810. + 21 =	<u>610.00</u>
TOTAL	<u>US\$ 3,095.75</u>

Cálculo de costos de seis técnicos por período cortos

- Salarios \$125/día x 30 =	3,750.00/mes
en los 36 meses =	135,000.00
- Pasajes: 12 pasajes a \$600.00 =	7,200.00
- Viáticos internos:	
80 días/técnico x 6 x 30 =	<u>14,400.00</u>
TOTAL	<u>US\$ 156,600.00</u> - Costo Mensual: \$4,350.00

1/ Clasificación propuesta estimada para el Técnico Operativo.
Tiempo de Asesoría 21 meses.

2.2 Costos en equipo y mobiliario

Para poder garantizar un buen funcionamiento del proyecto, se necesitará equipo y mobiliario mínimo, lo cual se encuentra detallado en el Cuadro 3. Los costos totales del equipo y muebles suman US\$29,200.00.

Cuadro 3. Costos de equipo y muebles

Tipo de equipo/muebles	Costos	
	Unidad \$	Total \$
2 vehículos rurales	9,000.00	18,000.00
4 calculadoras	200.00	800.00
3 máquinas de escribir	1,200.00	3,600.00
4 escritorios ejecutivos/ sillas	400.00	1,600.00
3 escritorios tipo secretaria/ sillas	300.00	900.00
4 archivadores	150.00	600.00
1 mesa de dibujo e instrum.		1,000.00
Misceláneos		3,000.00
TOTAL		29,200.00

2.3. Costos de Operación

Los costos de operación incluyen los gastos de investigación y estudios (encuestadores, viáticos, etc.), los gastos de capacitación (técnicos y productores), suministros y operación de vehículos, los costos de viáticos para los asesores permanentes, y los costos de coordinación internacional (llamadas telefónicas, cables, correspondencia, etc.)

Estos costos están resumidos en el Cuadro 4 y dan un total de US\$68,280.00 dividido en la manera siguiente: Investigación (\$9,850.00); Capacitación (\$25,800.00); Suministros (\$13,350.00) Viáticos (\$17,280.00) y Coordinación (\$2,000.00).

CUADRO 4 Costos de Operación

Tipo de Costo	Número de Unidades	Costos	
		Unidad US\$	Total US\$
Gastos de Investigación			
Encuestadores	18 meses	250/mes	4.500
Materiales			1.000
Viáticos	300 días	10/día	3.000
Transporte	3 meses	450/mes	1.350
			<u>9.850</u>
Gastos en Capacitación			
Nacional:			
Materiales técnicos/didácticos			3.000
Materiales gastables			3.000
Conferencistas	20 técnicos	100/técnico	2.000
Gastos transporte productores	20 reuniones	100/reunión	2.000
Viáticos	40 personas	20/persona	800
Sub-Total	---	---	<u>10.800</u>
Internacional:			
2 seminarios	2 personas	1000/persona	2.000
2 cursos	2 personas	1500/persona	3.000
Adiestramiento en Servicio	10 personas	1000/persona	10.000
Sub-Total	---	---	<u>15.000</u>
Sub-Total Capacitación			<u>25.800</u>
Suministros/Oper. vehículos			
Materiales gastables y reparaciones		3000/año	6.000
Operación/vehículos (2)	21 meses c/u	175/mes	7.350
Sub-Total	---	---	<u>13.350</u>
Viáticos Técnicos permanentes			
Macro-economista (20% tiempo)	144 días	30/día	4.320
Técnico operativo (60% tiempo)	324 días	30/día	9.720
Técnico administrativo (20% tiempo)	108 días	30/día	3.240
Sub-Total	576	30	<u>17.280</u>
Coordinación Internacional			
Teléfono-cables-correspondencia		1000/año	2.000
GRAN TOTAL			<u><u>68.280</u></u>

2.4. Costo Total y "Overhead"

Los costos totales de la propuesta incluyendo Asistencia Técnica (\$409,601); Equipo y Muebles (\$29,200) y Operaciones (\$68,280) son US\$507,081.00. Agregando el "overhead" a razón de 15 por ciento \$71,682 sobre los costos de personal, más costos de operaciones (\$477,881), el costo total del presupuesto es de \$578,763 como está resumido en el Cuadro 5.

CUADRO 5. Resumen de costos de la propuesta

<u>Tipo de Costo</u>	<u>Costo Total</u>
a) Costo de personal	409,601
b) Costo de Equipo de Muebles	29,200
c) Costo de Operación	68,280
Sub-Total	507,081
Overhead (15% de a+c)	71,682
Costo Total	578,763

2.5. Financiamiento de la Propuesta

El costo total del Proyecto, o sea la suma de \$578,763 financiado por el USAID en Guatemala. En caso de que la AID y las Federaciones de Cooperativa surtan efectivamente los servicios consignados en el componente b del Cuadro 6., equivalente a \$29,200, el costo de la propuesta y consecuentemente del financiamiento se rebajaría en dicha cantidad quedando reducida a US\$549,563.00.

El IICA por su parte aportará apoyo técnico y logístico de su oficina en Guatemala, estimado en un valor de \$14,000 por año, o sea un total de \$28,000, más los salarios equivalentes a 6 meses técnico estimado en \$19,500 que totaliza un aporte al Proyecto por la suma de \$47,500.

AID 1420-10 (2-75)

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (A.I.D.)
OFFEROR'S ANALYSIS OF COST PROPOSAL

FORM APPROVED
BUDGET BUREAU NO.
14-80602

INSTRUCTIONS TO OFFERORS

1. The "Offeror's Analysis of Cost Proposal" form is a standardized document which an offeror must submit to the Agency for International Development (A.I.D.) in connection with negotiated procurements. (See AID PR 7-15, 8-60)

2. Use of this form is mandatory unless the Contracting Officer waives this requirement in writing. Where a particular cost element is not appropriate for the procurement, indicate "Not Applicable" or "NA" on the form.

3. The offeror must also submit the supplementary data as detailed in the instructions on the reverse side.

4. By submission of this proposal, the offeror grants to the Contracting Officer or his authorized representatives, the right to examine for the purpose of verifying the cost or pricing data submitted those books, records, documents, and other supporting data which will permit adequate evaluation of such cost or pricing data, together with the computations and projections used therein. This right may be exercised in connection with any negotiations prior to contract award.

5. The instructions on the reverse side, in addition to detailing the required supplemental data, provide information which will be of use in completing the "Cost Proposal" below.

I. Salaries <input checked="" type="checkbox"/>		MAN-MONTHS	ESTIMATED COST
A. U.S. Personnel			
Home Office Professional			0
Home Office Nonprofessional			0
Field Staff Professional			0
Field Staff Nonprofessional			0
Total U.S. Salaries			0
B. Cooperating or Third Country Nationals			
Field Staff Professional	3 Técnicos Permanentes y 6 Tiempo Corto	99	0 234,950
Field Staff Nonprofessional	Personal Auxiliar	99	0 34,223
If these salaries will be paid in U.S. dollars, enter the amount here:			
0 269,173			
If these salaries will be paid in local currency, enter the amount and currency below:			
Amount: 63,822 Currency: QUETZAL			
II. Consultants <input checked="" type="checkbox"/>			
Consultant Fees (Domestic)	Técnicos nacionales (M)	10	0 10,000
Consultant Fees (Overseas)	Técnicos internacionales (ICA)	0	0 10,000
Total Consultant Fees			0 20,000
III. Fringe Benefits (Payroll Costs) <input checked="" type="checkbox"/>			
0			
IV. Overhead <input checked="" type="checkbox"/>			
		BASE	RATE
Home Office (Overhead)		0	0
Field Staff (Overhead)		1 477,821	5 11
Total Overhead			0 71,682
V. Travel and Transportation <input checked="" type="checkbox"/>			
U.S. Travel (Personnel and Dependents)			
International Travel (Personnel and Dependents)	Boletos 2 técnicos		0 6,400
Other Personnel Travel	Boletos técnicos período corto		0 7,200
Transportation of Household Effects, Baggage & Vehicles	Subsidio traslado		0 26,200
Storage of Household Effects & Vehicles			0
Other Miscellaneous			0
Total Travel & Transportation			0 39,800
VI. Allowances <input checked="" type="checkbox"/>			
Category			
Post Differential	Ajuste por sede		0 21,310
Quarters			0
Temporary Lodging	Subsidio instalación		0 3,200
Education	Educación		0 3,990
Educational Travel	Plan de retiro		0 12,767
Supplemental Post	Subsidio familiar		0 2,775
Separate Maintenance	Suaveros		0 2,997
Per Diem	Viajeros internos técnicos período corto		0 14,400
Total Allowances			0 65,449
VII. Other Direct Costs <input checked="" type="checkbox"/> (Specify)			
			0
	Costos de Operación		0 68,200
	Ver Cuadro 4		0
Total Other Direct Costs			0 68,200
VIII. Equipment, Vehicles, Materials and Supplies <input checked="" type="checkbox"/>			
Equipment (This is cooperating country)	Mobiliario		0 11,200
Equipment (This retained in A.I.D.)			0
Material and Supplies			0
Vehicles	Doc vehículos rurales (USA)		0 17,000
Fuel	Flota		0 1,000
Total Equipment, Vehicles, Materials and Supplies			0 29,200
IX. Participant Training <input checked="" type="checkbox"/>			
Number of Participants:	Capacitación incluida en costos de operación		0
Training (Tuition, Fees, etc.)			0
Travel and Substantance			0
Total Participant Training			0
X. Subcontracts <input checked="" type="checkbox"/> (Specify)			
			0
Total Subcontracts			0
XI. Royalties <input checked="" type="checkbox"/>			
			0

	Rate	%	ESTIMATED COST
XII. General & Administrative Rate <u>12/</u>			\$
Base:			
XIII. Subtotal (Estimated cost Exclusive of fixed Fee or Profit) (Items I-XII)			\$
XIV. Fixed Fee or Profit <u>13/</u>			\$
Base:			
XV. Grand Total (Items XII & XIV)			\$ 578,763

If more space is required and for items XVI thru XX where additional information is necessary, please use separate sheet.

Indicate item number to which answer applies and staple to form.

XVI. Has any government agency performed an audit of your organization within the past 12 months?

Yes No

(If yes, identify the contract, the agency, the date, and the number of the audit report.)

XVII. Will you require the use of any government property in performing this contract?

Yes No (If yes, specify)

XVIII. Will the source of all commodities procured under this contract be the United States? 14/

Yes No (If not, list the exceptions).

XIX. Have you performed any contracts for A.I.D. or other government agencies in the past ten years?

Yes No (If yes, identify by Agency and contract number.)

XX. Will you require an advance payment or a Federal Reserve Letter of Credit (to be filled by educational institutions and nonprofit organizations only).

Yes No (If yes, in what amount?)

XXI. Is there any overtime included in this cost proposal?

Yes No (If yes, explain the amount and what it will be used for.)

XXII. What is the average number of days per year used in the calculation of the above cost proposal for:

Vacations _____ Holidays _____ Other (explain) _____
 Sick Leave _____ Home Leave _____

This proposal, with the supplementary data, is submitted for use in connection with RFP _____ or the proposal titled " _____ and reflects our best estimates, as of this date, in accordance with the instructions to Offerors and Footnotes.

TYPE NAME AND TITLE

SIGNATURE

FIRM

DATE

1. Salarios

- 1.1 Los tres técnicos permanentes: la categoría profesional y el campo de especialización que el IICA daría al experto en Administración y Gestión de Mercadeo y al Técnico Operativo y su nivel de salario aparecen en el acápite 3. 1. págs. 33 y 34.
- 1.2 Los seis técnicos de Tiempo Corto: El cálculo del costo de este personal se presentan en el acápite 2. 1. pág. 34.
- 1.3 Personal Auxiliar: un detalle de este personal, servicios y costo puede verse en el Cuadro 2 (Costos de Personal Profesional y Auxiliar). Pág. 32.

2. Consultores

Las dos categorías de Consultores (Técnicos del IICA en Comercialización y Técnicos Nacionales), las áreas específicas de consultoría y el tiempo técnico se explican en el acápite 1. 3. 2. y 1. 5. 5. IICA = \$34/día.

3. "Overhead"

La base del "overhead" incluye la suma de los costos de personal (US\$409. 601) y los costos de operación (US\$68. 280). Un detalle de los rubros de los costos de operación se explican en el acápite 2. 3 y el desglose de los costos en el Cuadro 4, pág. 36.

4. Pasajes y Transportación

El cálculo de los pasajes y subsidio de traslado de los dos técnicos permanentes (internacionales) se puede apreciar en el acápite 2. 1. El procedimiento para el cálculo del subsidio de traslado se explica en la regla 7. 24. 1 del Manual de Administración de Personal Profesional Internacional, anexo.

5. Subsidios

Cálculados de acuerdo al Manual de Administración de Personal Profesional Internacional. Los vísticos internos para los técnicos de período corto se estiman en US\$30/día.

6. Otros Costos Directos

Se explican bajo la denominación de Costos de Operación (Ver nuevamente el acápite 2. 3 y Cuadro 4) Pág. 55.

7. Equipo, vehículos, materiales y suministros

Ver Cuadro 3, pág. 35 (Costos de Equipo y Muebles).

8. Eventos de Capacitación

La capacitación de los recursos humanos nacionales e internacionales se explican en los acápites 1. 5. 2. y 1. 5. 3. Los costos se incluyen en los costos de operación. Cuadro 4, pág. 36.

ANEXO 1

Esquema Organizativo para la Asociación Cooperativa de Mercadeo

Las distintas unidades de la Asociación vienen descritas en el Gráfico 2. Las funciones y objetivos y el esquema organizativo de cada unidad operativa es el siguiente:

1. Unidad de Coordinación

Tiene a su cargo la coordinación general del Programa de Comercialización, la evaluación permanente de su desempeño, la coordinación interinstitucional, la determinación del ámbito del programa y la fijación de las directrices y estrategias del Programa.

Para el desarrollo de sus funciones, la Unidad de Coordinación General cuenta con los siguientes elementos operativos y de apoyo:

- Unidad de Análisis de Mercados
- Unidad de Coordinación Interinstitucional
- Unidad de Evaluación

1.1. La Unidad de Análisis de Mercado es una unidad de investigación socioeconómica que ayuda a la Coordinación General a cumplir el objetivo de determinación del ámbito del Programa por medio de:

- a) Análisis de la estructura de demanda nacional de los productos hortofrutícolas frescos y procesados.
- b) Proyecciones de esta demanda a mediano y largo plazo.
- c) Análisis de la demanda internacional de productos hortofrutícolas e identificación de los mercados potenciales en el mercado nacional.
- d) Actualización permanente de la situación de demanda y oferta hortofrutícola en el mercado internacional y de las respectivas políticas arancelarias.
- e) Análisis comparativo de la estructura de costos de producción entre regiones y con otros países de Centro América.

1.2. La Unidad de Coordinación Interinstitucional tiene como objetivos:

- a) Actuar de enlace entre la Asociación y otras instituciones públicas que operen en el área hortofrutícola,
- b) Solicitar el apoyo de otras instituciones en el desarrollo del Programa.
- c) Coordinar la acción de las unidades auxiliares del Programa.

1.3. La Unidad de Evaluación es la unidad de ejecución propiamente dicha de la Coordinación General del Programa. Sus objetivos son:

- a) Controlar el desempeño de la estrategia de comercialización integral y el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- b) Evaluar el funcionamiento de todos los Centros de Acopio que forman parte del Programa.
- c) Fiscalizar el cumplimiento de las normas y regulaciones de la Asociación.
- d) Fijar las sanciones a aplicar a aquellos Centros de Acopio que injustificadamente se desvíen de las normas y regulaciones del Programa.

El enlace de todas estas unidades descritas viene representado gráficamente en el organigrama del Gráfico 3.

2. División de Comercialización

Esta Unidad tiene como misión la realización de la estrategia de comercialización de todo el Programa. Está formada por dos servicios:

- Servicio de Información de Mercados.
- Servicio de Promoción de Mercados.

2.1. Servicio de Información de Mercados. Esta es una Unidad de apoyo cuyos objetivos son:

- a) Proporcionar información sobre las condiciones de precios y mercados a los Centros de Acopio de la Asociación.

- b) Comunicar diariamente a los Centros de Acopio las cotizaciones de precios al mayor más frecuente de los productos que manejan, registrados en los más importantes mercados mayoristas ese día.
- c) Preparar boletines semanales y mensuales sobre las cotizaciones de precios y volúmenes comercializados de los productos en los distintos Centros de Acopio de la Asociación.
- d) Preparar boletines diarios de los precios de venta de los productos de los Centros de Acopio y distribuirlos oportunamente al Sector detallista.
- e) Colaborar con el Servicio de Promoción de mercados en elaborar los pronósticos de producción y de precios de los productos hortofrutícolas.
- f) Proporcionar información al Programa sobre las coyunturas del mercado internacional, niveles de precios, políticas arancelarias, etc.
- g) Calcular índices estacionales de precios diarios, semanales y mensuales y calcular el índice de riesgo aplicable a cada producto por los Centros de Acopio.
- h) Proporcionar otra información adicional a los Centros de Acopio que pueda ser útil a los productores tales como precios de insumos, precios de productos de primera necesidad, etc.

2.2. Servicio de Promoción de Mercados. Esta es la Unidad más crucial para posibilitar la estrategia de comercialización hortofrutícola. El objetivo general del Servicio de Promoción de Mercados es posibilitar el desarrollo de un canal directo de comercialización entre los Centros de Acopio y el sector comercial detallista organizado y también abrir nuevos mercados y ampliar la demanda específica de los productos de los Centros de Acopio en particular y la producción hortofrutícola en general. Dada la complejidad e importancia de esta Unidad, se listarán primero sus objetivos generales y después los objetivos de las tres unidades operativas que la integran, a saber: Unidad de Pronóstico de Mercados, Unidad de Planificación y Unidad de Promoción y Ventas.

Los objetivos generales del Servicio de Promoción de Mercados son:

- a) Anticipar la oferta y demanda futura de productos hortofrutícolas en el mercado nacional para poder orientar la producción de los Centros de Acopio hacia rubros más rentables.

- b) Desarrollar canales directos de comercialización entre los Centros de Acopio y el comercio detallista organizado.
- c) Ampliar y promocionar mercados para los productos de los Centros de Acopio.
- d) Servir de agente mediador en las negociaciones entre los Centros de Acopio y el sector detallista organizado.
- e) Planificar la operación de los Centros de Acopio en base a las oportunidades del mercado.

Los objetivos específicos de las Unidades de apoyo son:

Unidad de Pronóstico de Mercados ayuda a cumplir el objetivo a)

Sus objetivos o funciones o funciones específicas son:

- Desarrollar la metodología para pronosticar producción y precios de los productos hortofrutícolas que maneja los Centros de Acopio.
- Elaborar los modelos de pronóstico de producción en base a las variables rezagadas más relevantes que afectan las variaciones de oferta y que sirvan para medir las expectativas, los recursos de producción y los costos de oportunidad.
- Elaborar los modelos de pronósticos de precios de mercado para los productos hortofrutícolas.
- Actualizar regularmente los modelos de pronóstico corrigiendo los parámetros estructurales con los nuevos datos aportados por el Servicio de Información de Mercados.
- Diseñar el sistema de computación adecuado y para mecanizar los pronósticos de producción y precios.
- Calcular en base a los modelos los volúmenes y precios esperados en el mercado de los productos hortifrutícolas, para que puedan ser utilizados por la Unidad de Planificación.

Unidad de Planificación ayuda a cumplir el objetivo e).

Sus objetivos o funciones específicas son:

- En base a los datos suministrados por la Unidad de Pronósticos de Mercados y a la Información proporcionada por la Unidad de Promoción y Ventas

- calcular las cuotas de producción por producto que se deben asignar a cada Centro de Acopio.
- Ajustar las cuotas en base al desempeño y grado de confiabilidad de cada Centro de Acopio.
 - Recibir los planes de entrega de cuota de cada Centro de Acopio y tabularlo convenientemente.
 - Preparar los planes de venta para la Unidad de Promoción y ventas en base a las fechas de entradas de productos, su origen, facilidades de almacenaje y conservación en origen y grado de perecibilidad del producto.
 - Preparar una tabla de flujos de producto que sirva para controlar y regularizar el patrón de entrega de cada producto.
 - Evaluar el grado de cumplimiento de entrega de cuota de los Centros de Acopio.
 - Determinar en base a costo de flete y concentración de la demanda los flujos de destino indicativos de los productos provenientes de los Centros de Acopio.
 - Elaborar el CPM de toda la estrategia de comercialización para cada período de cosecha.

Unidad de Promoción y Ventas ayuda a cumplir los objetivos b), c) y d). Sus objetivos y funciones específicas son:

- Buscar clientes para los productos de los Centros de Acopio.
- Promocionar y divulgar el funcionamiento, propósitos y modus operandi de la Asociación de Mercadeo entre el sector intermediario detallista.
- Formalizar contratos de suministro con el sector detallista de acuerdo con el flujo de abastecimiento que indique la Unidad de Planificación.
- Orientar los envíos de producto de los Centros de Acopio hacia los mercados y clientes contactados.
- Fiscalizar el cumplimiento de los envíos en los tiempos y condiciones acordados y formalizar las transacciones entre los Centros de Acopio y los clientes.
- Conducir un sondeo permanente de las condiciones del mercado y proveer información de primera mano de estas condiciones a la Unidad de Planificación con el fin de permitir la corrección de los pronósticos y el ajuste de las cuotas.
- Cooperar con el Programa de Asignaciones Familiares en el abastecimiento de productos hortofrutícolas.

- Coordinar y administrar las Estaciones Centrales que permitan concentrar los pequeños pedidos del sector detallista.
- Obtener acuerdo con las autoridades municipales encargadas de los Mercados Libres y Periféricos sobre el abastecimiento de productos hortofrutícolas.
- Negociar y cobrar las facturas de venta a los clientes.

3. División de Proyectos

Las funciones básicas de la División será las de promover y desarrollar proyectos específicos en las áreas identificadas por la Asociación de Mercadeo y prestarles asistencia técnica para una adecuada y eficiente incorporación a la Estrategia de Comercialización de la Asociación. La división de Proyectos está formada por dos unidades operacionales: Estudios y Organización y Administración y por dos unidades instrumentales: Ingeniería y Métodos y Procedimientos.

- 3.1. Unidad de Estudios. Esta unidad tiene por objeto realizar el diagnóstico socio-económico del área y elaborar el Plan Maestro para la ejecución del Proyecto. Las funciones de esta Unidad son las siguientes:
- a) Identificar la localización, área de influencia y características de los Centros de Acopio.
 - b) Identificar las diferencias socio-económicas existentes en la población que será afectada por los Proyectos.
 - c) Diagnosticar la problemática socio-económica actual de la Zona de influencia de los proyectos.
 - d) Diseñar la estrategia de implementación del proyecto incluyendo los aspectos infraestructurales, organizacionales, de capacitación y asistencia técnica que sean necesarias para el desarrollo de los proyectos.
 - e) Elaborar lineamientos generales y coordinar la acción de las Unidades de Ingeniería y de Organización y Administración y de Procedimientos y Métodos en el desarrollo de los Proyectos.
 - f) Solicitar de la Unidad de Coordinación Interinstitucional la provisión de los servicios de apoyo que sean requeridos para los proyectos.
 - g) Establecer las modificaciones en los diseños originales a que hubiera lugar y desarrollar las medidas remediales oportunas para subsanar deficiencias en el desempeño durante las etapas iniciales de operación de los proyectos.

3.2. Unidad de Organización y Administración. Esta es la Unidad más crucial de todo el programa ya que su misión es desarrollar organizaciones viables de pequeños agricultores que puedan encargarse de la Administración de los Centros de Acopio. La Unidad tendrá como misión promover y desarrollar las organizaciones de base de los agricultores, integrar éstas en organización de segundo grado que administren los Centros dentro del contexto de la Organización de la Asociación de Mercadeo.

Las funciones básicas de esta Unidad son las siguientes:

- a) En base al diagnóstico y Plan Maestro elaborado por la Unidad de Estudios, diagnosticar la situación organizacional de las áreas y diseñar el esquema organizativo más viable.
- b) Promover el desarrollo de nuevas organizaciones y propiciar las adaptaciones necesarias en las organizaciones existentes para hacerlas adaptables a los lineamientos y filosofía del Programa.
- c) Desarrollar los programas de capacitación necesarios para la creación y adaptación de las organizaciones de base en la zona.
- d) Divulgar entre los productores de la zona la estrategia de comercialización de los Centros de Acopio.
- e) Prestar asesoría y asistencia técnica a las organizaciones de productores.
- f) Promover y desarrollar las organizaciones de segundo grado que administren los Centros de Acopio.
- g) Prestar asistencia técnica a las organizaciones de segundo grado en la organización y administración de los Centros de Acopio.
- h) Solicitar a la Unidad de Procedimientos y Métodos el desarrollo de los manuales contables y operativos para la administración y gestión de los Centros de Acopio; y
- i) Colaborar con la Unidad de Estudios en la puesta en marcha de los Centros de Acopio.

3.3. Unidad de Ingeniería. Esta es una unidad instrumental encargada de diseñar y realizar la obra física de cada proyecto. Su acción debe estar gobernada por los Planes Maestros elaborados por la Unidad de Estudios. Las funciones básicas de esta Unidad son:

- a) Diseñar, de acuerdo al Plan Maestro elaborado por la Unidad de Estudios, la construcción física requerida por los proyectos.

- b) Colaborar con la Unidad de Estudios en el análisis de costos de los proyectos.
- c) Establecer las condiciones y características de las construcciones de los proyectos para fines de licitación.
- d) Asesorar a la Dirección de la División en el análisis y selección de las firmas licitantes.
- e) Supervisar y controlar el desarrollo de la construcción de la obra física de los proyectos.
- f) Introducir las modificaciones en el diseño original a que hubiera lugar por razones de contingencia o por adaptaciones necesarias y no previstas en el diseño original.
- g) Aprobar la terminación de las obras y asesorar a los usuarios en el uso de la planta.
- h) Colaborar con las otras Unidades de División en la elaboración de los Planes Maestros.

3.4. Unidad de Métodos y Procedimientos. Esta es una unidad instrumental encargada de proveer a cada uno de los proyectos con el adecuado sistema contable, sistema de facturación y métodos operacionales y funcionales los cuales permitan un eficiente desempeño de los Centros de Acopio. Las funciones básicas de esta Unidad son:

- a) Elaborar los sistemas contables requeridos para cada proyecto.
- b) Capacitar a los gerentes de los Centros de Acopio en la implementación del sistema contable.
- c) Diseñar los métodos operativos y funcionales para cada proyecto de acuerdo a los lineamientos de las Unidades de Estudios y de Organización y Administración.
- d) Preparar los manuales de operación para los gerentes de los Centros de Acopio.
- e) Asesorar a los gerentes de los Centros de Acopio en procedimientos y métodos operativos.
- f) Supervisar el desempeño eficiente de los sistemas contables y métodos operativos de todo el Programa e introducir las modificaciones a que haya lugar.
- g) Colaborar con las otras Unidades de la División en el desarrollo de los Planes Maestros.

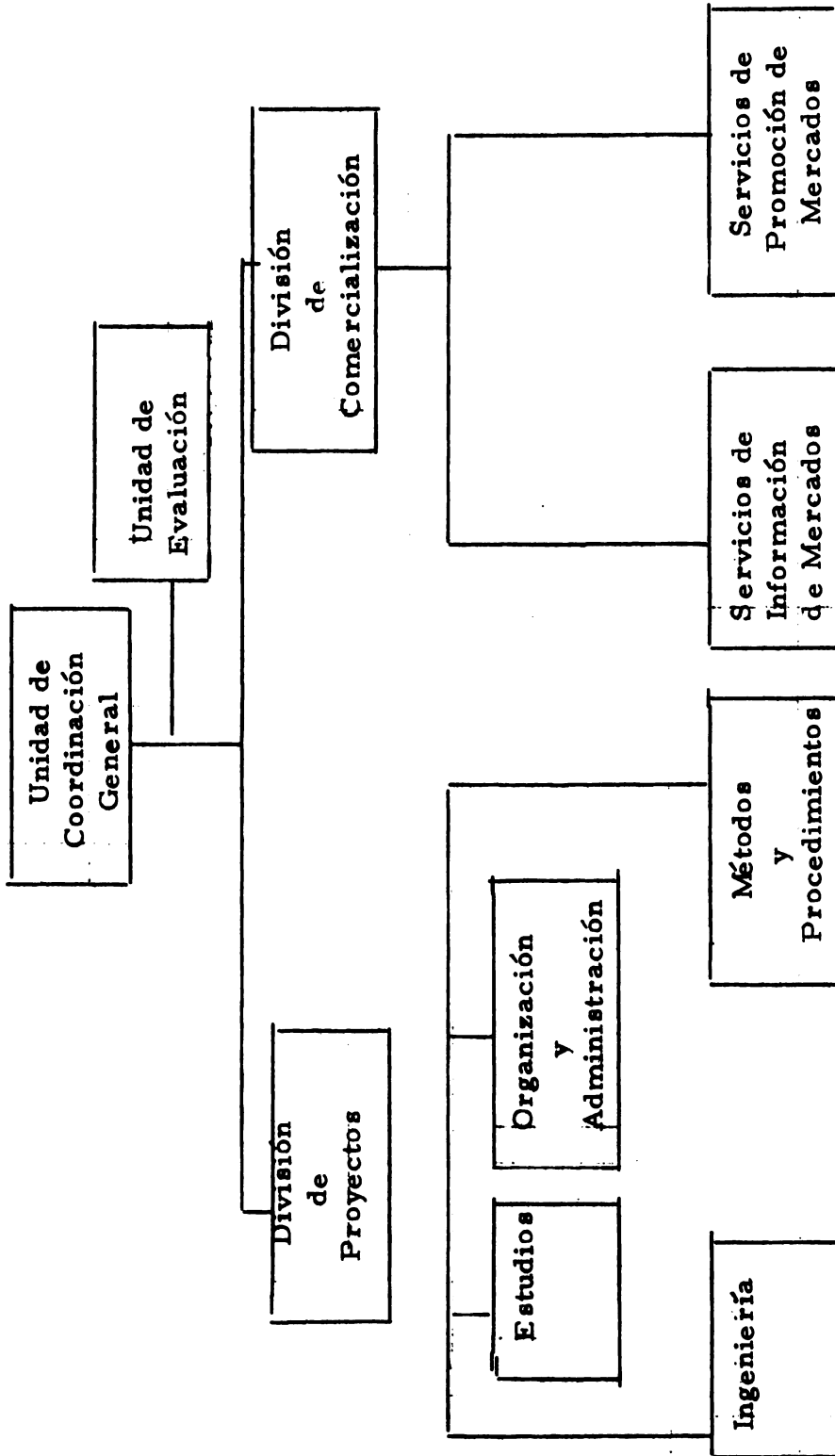


GRAFICO 2. ESQUEMA ORGANIZATIVO PROPUESTO PARA LA ASOCIACION COOPERATIVA DE MERCADEO

Gráfico 3

ORGANIZACION DE LA UNIDAD DE COORDINACION GENERAL
DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE MERCADERO

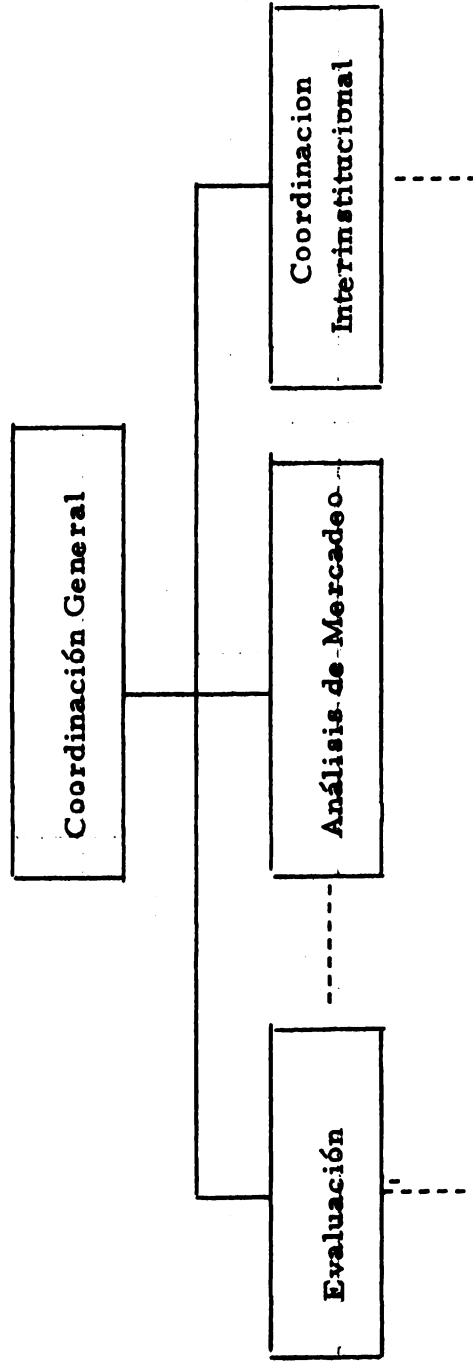
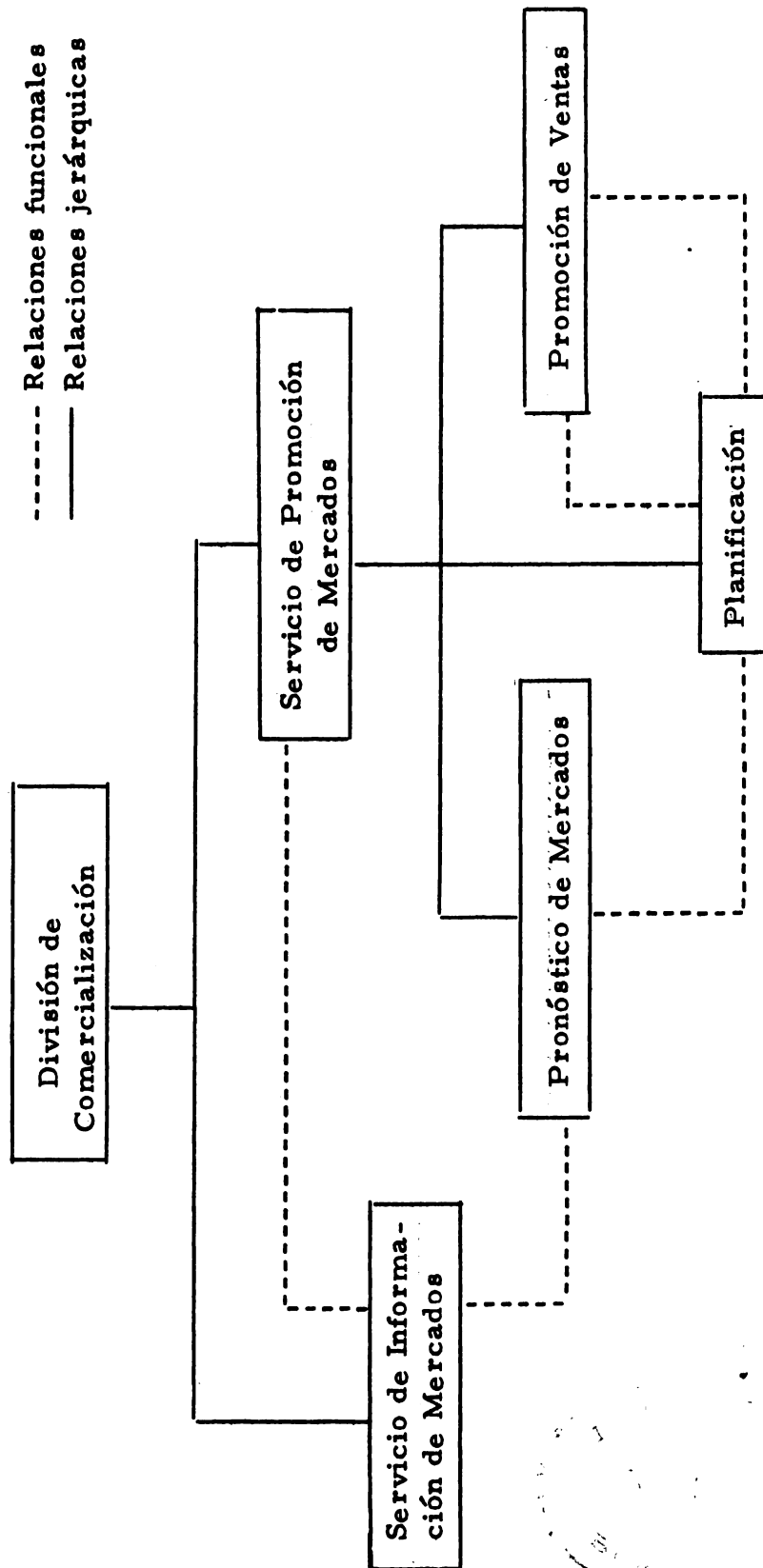


Gráfico 4.

ORGANIZACION DE LA DIVISION DE COMERCIALIZACION DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE MERCADEO



LICA - CIRA
BIBLIOTECA
BOGOTÁ

IICA CH G