

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN COLOMBIA

PROYECTO: DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACION DE
PRODUCTOS AGROPECUARIOS MANEJADOS POR ORGANIZACIONES
CAMPELINAS VINCULADAS A CECORA.

JOSE EDUARDO GUTIERREZ P.

BOGOTA, OCTUBRE DE 1.981

IICA CH CO 338.7 G9846d 1981

COLOMBIA 3387 G9846d 1981

COLECCION ESPECIAL
NO SACAR DE LA BIBLIOTECA
IICA - CIDA

PROYECTO: FONDO SIMON BOLIVAR-COLOMBIA

RESPONSABLE: JOSE EDUARDO GUTIERREZ PEREZ.

1. Identificación del Proyecto.

1.1 Código actual: IV.X.AC.11

1.2 Título del Proyecto:

- Desarrollo de los sistemas de comercialización de productos Agropecuarios manejados por organizaciones campesinas vinculadas a CECORA.

1.3 Localización del Proyecto.

Línea IV - Area Andina, Oficina en Colombia.

1.4 Versión:

Primera revisión.

1.5 Fechas

1.5.1 Fecha de presentación de esta versión: Octubre de 1.981

1.5.2 Fecha de iniciación del Proyecto: Agosto de 1.979

1.5.3 Fecha esperada de terminación: Diciembre de 1.983

1.6 Ambito del Proyecto.

Nacional

1.7 Tipo de Proyecto

Complementario

1.8 Forma de financiamiento.

F.S.B. y cuotas

This One



ZXNG-5RG-K27U

2. Antecedentes

2.1 Definición y naturaleza del problema

2.1.1 Definición del problema

En el sector productor agrario colombiano, existe un importante número de pequeños productores con tenencia de tierras por debajo de 20 hectáreas. (superficie límite en Colombia para estratificar como pequeño productor). Según el censo de 1970-71, este tipo de explotaciones representa el 83.1% con 977.747 unidades, sobre un total de 1.176.811. En cuanto a la participación de los pequeños propietarios en la superficie agrícola, estos poseen el 12.4% con 3.832.900 hectáreas sobre un total de 30.993.200.

La expansión del subsector tradicional, manifiesta estancamiento, con una tasa de crecimiento anual de 3% (equivalente a la explosión demográfica), mientras el subsector comercial agrícola muestra una tasa de crecimiento del 7%.

El subsector tradicional produce principalmente bienes de consumo directo poblacional. Su estancamiento ha provocado elevación en los precios de los alimentos, afectando a los consumidores y creando deterioro de los ingresos reales, específicamente en los estratos de mas bajos ingresos. Por otra parte la elevación de los precios de los alimentos, no se refleja en un consecuente mejoramiento en el ingreso campesino,

ya que por razones de estructura del sistema mercantil, parte sustancial de los márgenes se quedan en la intermediación.

Se puede decir que un aspecto importante de resaltar es que en el país se ha producido una especialización en la producción de bienes agrícolas, orientándose los pequeños productores a producir los de alta precibilidad, lo que les crea mayores dificultades en las relaciones de venta y compra en el mercado, haciéndose altamente dependientes del comprador, que les impone condiciones de negociación.

Los principales problemas que afectan a la economía minifundista, se refieren a:

- Escasez de recursos productivos (Basicamente tierra y capital).
- Tecnologías simples, intensivas en mano de obra y de índices bajos de productividad.
- Escasez de tecnología adaptada y deficiencia en su transferencia.
- Dispersión y atomización de las unidades de producción.
- Falta de oportunidades de mercado.
- Niveles bajos de producción en términos cuantitativos y cualitativos.
- Bajos niveles de ingreso.
- Poca absorción de mano de obra.
- Baja participación en la vida económica, social y política del país.

En lo que específicamente se refiere a la problemática de comercialización, componente de gran importancia en su origen, del cuadro planteado, las manifestaciones más importantes de las deficiencias de éste son:

"Las exageradas variaciones estacionales de los precios, la marcada diferenciación regional de los mismos y el hecho de que los márgenes de comercialización en general, aún no siendo excesivamente altos, muestran un componente de costos, ese sí quizás excesivamente alto".

En cuanto a la variación de los precios, sus causas se ubican en parte en el ciclo biológico de los productos, pero tienen especial importancia además: la premura de los pequeños productores por vender su producto, dado el carácter altamente perecedero de éstos y la insuficiencia o carencia de infraestructura de almacenamiento y conservación, tanto al nivel predial como en los canales comerciales; y la necesidad de éstos de refinanciar el proceso productivo, cancelar deudas, atender sus necesidades familiares y de sostenimiento etc.

La diferencia regional de precios manifiesta la inexistencia de un mercado nacional para este tipo de productos, y a la vez una escasa transparencia de mercado, por la falta de sistemas formales y eficientes de información de precios y mercados. También tienen incidencia las deficiencias de las vías de comunicación, la obsolescencia de los equipos de transporte y la escasa competencia, a estos niveles, en los mercados de alimentos y transporte.

2.1.2 Factores que inciden en el problema.

Los factores causantes del problema definido se pueden agrupar en: A. Organización de mercados y comercialización; B. Organización de la producción y la oferta; C. Servicios de infraestructura.

A. Organización de mercados y comercialización.

- a. Inexistencia de un mercado nacional integrado y organizado.
- b. Inexistencia de normas de tipificación y clasificación y falta de información (adecuada y suficiente) de precios y mercados.
- c. Estrechez de mercados locales y a veces del mercado nacional, condiciones en las cuales el subsector tradicional es fuertemente golpeado por los precios que recibe, llegándose en algunas oportunidades a que éstos estén por debajo de los costos de producción.
- d. Existencia de oligopolios locales y regionales en la comercialización de productos agropecuarios.
- d. Manejo inadecuado en post-cosecha, lo que acarrea altas pérdidas físicas.

B. Organización de la producción y la oferta.

- a. Muy bajo nivel de organización de productores, como mecanismo para aumentar el poder de negociación.
- b. Muy poca eficacia de las organizaciones de comercialización campesina existentes.
- c. Pequeños volúmenes de producción por unidad parcelaria.
- d. Dispersión, atomización y heterogeneidad de la oferta.
- e. Parcelas de difícil topografía, generalmente alejadas de los mercados y con deficiente infraestructura vial.
- f. Alta perecibilidad y exigente manejo de los productos propios del subsector, frente a una deficiente infraestructura comercial.

C. Servicios e Infraestructura.

- a. Insuficiencia de centros de acopio y almacenamiento.
- b. Dificultades para la consecución de servicios de transporte, lo que encarece significativamente el acarreo de la producción a los mercados.

- c. Deficiente conservación de las vías de penetración y en ocasiones insuficiencia de éstas.
- d. Deficiente capacidad planificadora, programadora y ejecutora de las entidades asistenciales que apoyan al subsector.

Otros aspectos relevantes, que hacen relación con el problema, se refieren a:

- a. La insuficiencia, inoportunidad, dificultad y larga tramitación de créditos.
- b. La baja capacidad administrativa-gerencial en las unidades parcelarias, y en las organizaciones campesinas, especialmente frente a las actividades de comercialización.

2.2 Acciones del país para resolver el problema.

2.2.1 Acciones principales

En el año 1980 se presentó el "Plan de Integración Nacional", documento de tipo referencial y estratégico para el desarrollo del país. El PIN manifiesta su alta inquietud por el problema agrario y resalta la comercialización de productos de economía campesina, como un problema al que debe darse prioridad.

Tal énfasis por el subsector y en especial por la comercialización, representa la continuidad del interés por atender esta problemática lo que puede constatarse en el "Plan de Desarrollo Social, económico y regional 1.975-1.978", que orientó la acción del gobierno para este período y en base al cual se gesta el programa de Desarrollo Rural Integrado, pieza clave de las políticas desde ese entonces para atender el subsector.

a. Objetivos de la Acción.

El DRI es el instrumento mediante el cual se ejecuta la política de desarrollo en el subsector y se plantea como objetivos generales:

- "En lo económico, el aumento de la producción para lograr la estabilización y eventualmente reducción de los precios reales de alimentos de consumo masivo".

- "En lo social, aumentar la oferta de servicios públicos que solucionen las necesidades básicas de los sectores campesinos, contribuyendo en forma decisiva al mejoramiento del ingreso y de la distribución de oportunidades económicas".

Los objetivos específicos señalados por el Plan de Integración Nacional son:

- "Incrementar la producción agropecuaria, especialmente de alimentos de consumo masivo, a través de incrementos de productividad en las áreas actualmente explotadas".

- "Aumentar el ingreso de los pequeños productores".
- "Crear nuevos frentes de empleo productivo en el sub sector de economía campesina".
- "Facilitar el acceso a los mercados de productos y servicios, mediante construcción de vías de penetra ción y mejoramiento de los sistemas de comercializa- ción".
- "Elevar el nivel de vida de los campesinos, a través de la prestación de servicios básicos de salud, e- ducación, nutrición, mejoramiento de vivienda y su- ministro de agua potable".
- "Promover la organización y participación de la comu nidad, propendiendo por el desarrollo autosostenido a través de la creación y funcionamiento de comités de usuarios a nivel veredal y municipal".

En cuanto a la política específica de mercadeo para el programa DRI, ésta se ocupa de la comercialización campesina, la que con- sidera instrumento estratégico para hacer efectivo el aumento del ingreso campesino. Los objetivos centrales de esta política se re fieren a reducir el riesgo y elevar el ingreso a través de:

- "Reducir la inestabilidad del mercado y aumentar su transparencia".
- Reducir los márgenes de comercialización mediante reducciones de costos de tal forma que reviertan al productor como mayor ingreso.

En los documentos más detallados del subprograma de comercialización, se explicitan los siguientes objetivos:

i. Mejorar el ingreso de los pequeños agricultores, a través

de:

- La adopción tecnológica, la que se facilita cuando la comercialización se hace menos riesgosa.
- Apropiación por parte de los productores de una parte del margen de comercialización, junto con reducción de costos por menores pérdidas físicas, racionalización del uso del transporte y aprovechamiento en general de economías de escala.
- Mejoramiento de la capacidad negociadora de los productores, como resultado de su organización para comercializar en conjunto, y de un sistema eficaz de información de precios y mercados, ajustado a sus necesidades.

ii. Contribuir a asegurar el abastecimiento de alimentos para el mercado nacional.

b. Estrategia.

La estrategia para el subsector parte de la racionalización del gasto público, teniendo en cuenta que hay una amplia acción estatal sobre él, pero atomizada y dispersa.

Se plantea entonces como elemento central la integración y concentración de esfuerzos y recursos del estado, para abordar coordinadamente la solución de la problemática respectiva.

Para lograr los objetivos que se propone, el programa afecta todas aquellas variables que tienen que ver con la producción (crédito, tecnología, etc), la comercialización y el desarrollo de la fuerza de trabajo (educación, salud, etc). 1/

Sobre estas variables se actúa en base a tres grandes componentes:

El componente de producción integrado por los subprogramas de: Crédito

Desarrollo Tecnológico

Comercialización

Organización y Capacitación

Conservación de recursos naturales

El componente infraestructura, constituido por los siguientes subprogramas:

Vial

Electrificación rural

1/ Departamento Nacional de Planeación. Plan de Desarrollo Social, Económico y regional 1975-1978. Para cerrar la Brecha. Ediciones Banco de la República 1975. pp. 32-33.

El componente social lo integran los subprogramas

de: Acueductos rurales

 Educación

 Salud

Para el logro de los objetivos del subprograma de comercialización se señala como mecanismo central el impulso por parte del estado a la organización de los productores para que asuman el mercadeo de su producción.

Se plantea entonces que la negociación colectiva concentra la oferta, frente a una demanda ya concentrada, lo que aunado a información de precios y mercados, representa una mejor organización de las transacciones, que redundará en una menor inestabilidad de mercado para el productor. Por otra parte plantea que la organización de productores, presupone asumir funciones que vienen efectuando los diferentes agentes comerciales, especialmente al nivel rural. Por último se considera que la reducción global de riesgos y los mayores ingresos facilitarán la adopción tecnológica.

De lo anterior parece bien importante resaltar la decisión del gobierno de incorporar a las comunidades como partícipes fundamentales del desarrollo, antes que como simples espectadoras.

Otros medios fundamentales que se plantea, deben aplicarse son:

El establecimiento de líneas de crédito a través de Caja Agraria para la ejecución de proyectos de comercialización.

Montaje y operación de un sistema de información de precios y mercados.

c. Cobertura.

El DRI inició sus acciones en primera fase en 1976 y fue ampliada en el semestre II de 1980, a la segunda.

La fase 1 del proyecto se desarrolla en ocho departamentos: Nariño, Cauca, Cundinamarca, Antioquia, Córdoba, Sucre, Boyacá y Santander, con un total de 299 municipios.

La segunda fase integra otros nueve departamentos: Huila, Tolima, Caldas, Meta, Norte de Santander, Cesar, Bolívar, Magdalena y Atlántico, con un total de 136 nuevos municipios.

Las dos etapas pretenden cubrir 57.000 familias campesinas o sea el 16% de los pequeños productores.

(90.000 familias en fase 1 y 67.000 en Fase 2). Además se considera que también obtendrán beneficios directos, mediante los servicios de los otros componentes, otras 628.000 familias.

2.2.2 Acciones concurrentes no previstas

Ente las mayores dificultades que afronta en su implementación el subprograma de comercialización, que llevaron a la búsqueda de apoyo específico, se destacan:

La rigidez de la Caja Agraria, ejecutora del subprograma de crédito, que dificultó drásticamente el acceso a este recurso para efectos de comercialización, por lo que fue necesaria la creación de un fondo especial de crédito para capital de trabajo, aportado por el BID y manejado por FONADE (Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo). Esta acción lleva también a aliviar otro problema originado en la tramitación larga y tortuosa de personerías jurídicas para las Formas Asociativas Campesinas.

La inexistencia de formas legales de organización campesina, que posibiliten su capitalización y desarrollo sostenido. Este es un problema importante que se ha visto relativamente desprotegido.

La carencia de marcos adecuados y metodologías para el diseño y montaje del sistema de información de precios y mercados. Esta es una de las áreas sobre las cuales actúa el F.S.B.

La escasez y mala utilización de los mecanismos e instancias de integración institucional, que frenan significativamente el avance del proyecto. También el IICA, a través del F.S.B. y de otros proyectos, está contribuyendo a mejorar esta área.

2.3 Organización Institucional para resolver el problema

2.3.1 Identificación de los principales organismos responsables de la ejecución de las acciones del país

-Del sector público:

a. Organismos de planificación nacional:

D.N.P.: Departamento Nacional de Planeación. Dependiente de CONPES.

b. Organismos adscritos al Ministerio de Agricultura:

Caja Agraria

ICA: Instituto Colombiano Agropecuario.

Secretarías de Agricultura Departamentales.

INCORA: Instituto Colombiano de la Reforma Agraria.

INDERENA: Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente.

c. Organismos adscritos al Ministerio de Obras Públicas y Transporte:

CAVECINALES: Caminos Vecinales

d. Organismos adscritos al Ministerio de Salud Pública:

INAS: Instituto Nacional de Salud.

F.N.H.: Fondo Nacional Hospitalario

Servicios Seccionales de Salud.

e. Organismos adscritos al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

I.C.B.F.: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

f. Organismos adscritos al Ministerio de Educación Nacional:

I.C.C.E. : Instituto Colombiano de Construcciones Escolares.

g. Organismos adscritos al Ministerio de Minas y Energía:

ICEL: Instituto Colombiano de Energía Eléctrica.

h. Organismos adscritos al Ministerio de Desarrollo:

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje.

-Del sector privado: (Cooperativo):

CECORA: Central de Cooperativas de Reforma Agraria.

2.3.2 Explicación de la forma en que cada uno de los organismos se vincula a las acciones del país, y descripción de cada una de ellas.

La supervisión y dirección del programa es responsabilidad del Departamento Nacional de Planeación.

Para la coordinación del programa, el D.N.P., dispone de oficinas regionales con base en las cuales regula la planificación y programación del programa a ese nivel.

Para tal fin se dispone de diferentes instancias, en las cuales participan las instituciones y los beneficiarios y en las que se

precisan objetivos y metas particulares, programas de trabajo, etc.

En términos generales todas las entidades involucradas, están descentralizadas, lo que posibilita cierto grado de concreción de la acción a la problemática peculiar de las zonas.

Las entidades ejecutoras, por componentes son:

a. Componente Producción.

Caja Agraria: Maneja el crédito para producción y mercadeo.

ICA: Es el responsable de la investigación y transferencia tecnológica en el área de producción.

Secretarías de Agricultura Departamentales e INCORA: Hacen transferencia tecnológica.

SENA: Organización y capacitación empresarial campesina.

INDERENA: Conservación de recursos naturales.

CECORA: Organización y asistencia técnica para el mercadeo.

b. En el componente Infraestructura:

CAVECTINALES: Desarrollo vía rural.

ICEL: Electrificación.

ICCE: Construcciones escolares.

c. Componente Social:

INAS: Acueductos rurales

ICBF: Nutrición, huertas escolares.

Fondo Nacional Hospitalario y servicios seccionales de sa-

lud: Subprograma salud.

2.4 Definición y naturaleza del problema que intenta resolver el IICA

2.4.1. Capacidad de los organismos para programar y ejecutar las acciones del país

En términos generales los organismos señalados en el punto 2.3.1. tienen funciones y organización adecuadas para cumplir con el papel particular señalado dentro del programa DRI. Un aspecto que se constituye en limitante, es la coordinación de la acción interinstitucional por la deficiencia de los mecanismos utilizados para tal efecto. En los últimos tiempos los esfuerzos desplegados para generar programas de desarrollo regional, en algunas áreas, está mostrándolos como mecanismos esenciales para sacar la integración institucional de la mera formulación.

El proyecto IICA se ha vinculado a la Central de Cooperativas de la Reforma Agraria, CECORA, responsable del subprograma de comercialización del componente de producción.

A la entidad le compete organizar a los campesinos potenciales beneficiarios del programa y asistirlos para la acción de comercialización. Desafortunadamente CECORA ha tenido reveses económicos de antaño, que afectan su capacidad de operación, por lo que su eficiencia se puede considerar regular. Su característica jurídica es imprecisa, ya que siendo privada, uno de sus socios es INCORA, entidad oficial que tiene de rechos superiores sobre los otros socios (las cooperativas de reforma agraria), por lo que tiene cierto carácter mixto.

U

El análisis de la institución en base a las variables: doctrina, programación, recursos, organización, conexiones, liderazgo y producto, permite la siguiente aproximación: 1/

Doctrina: CECORA se ha visto abocada a atender funciones de gran importancia en el ámbito agrario, relacionados con el desarrollo social y económico de los pequeños campesinos y minifundistas. La carencia de recursos y las situaciones permanentes de coyuntura, le han obligado a actuar sobre hechos consumados, sin que hubiesen sido previa y claramente previstos, lo que le implica desgaste en acciones que llevan a improvisar y desarrollar ingenios curativos. Esta situación ha impedido precisar los alcances doctrinarios de la entidad, lo cual lleva a situaciones difusas de proyección. Lo anterior basado en la carencia de evaluación de los medios, recursos, acciones y perspectivas de futuras actividades, que automáticamente cercenan las posibilidades de Proyección del hacer institucional y a su vez se reflejan en la limitación para definir objetivos y metas, que al final hacen difusa la Doctrina Institucional.

Programación: La carencia de doctrina se refleja en este parámetro, como consecuencia de los objetivos y metas poco precisas.

La carencia de planes globales que orienten a los programas regionales y éstos a su vez los programas locales, llevan a desarrollar acciones de improvisación y "voluntarismo".

1/ F.S.B. Carlos Alonso Q. Análisis Institucional de CECORA, 1981 Pp. 69-84.

Del Plan Global se salta a los proyectos locales, los cuales por esta razón son desarticulados y de magnitud y tamaño reducido.

La falta de coherencia programática se ha visto reflejada en la relación laboral interna, ya que la limitada participación de funcionarios en la asignación de tareas claras y precisas de proyección de envergadura, produce desazón e indiferencia en el personal.

Recursos: CECORA trae en arrastre una deuda cercana a los 300 millones de pesos, situación que le es muy negativa y limita las acciones y actividades de la entidad, La anterior situación ha afectado los proyectos planeados, los cuales tienen que ajustarse a los limitantes económicos, lo que impide la contratación de técnicos calificados y el suministro de medios que faciliten su labor.

Organización: Este parámetro se ve afectado por las deficiencias en aspectos de Doctrina y Programación, que limitan y crean dificultades para efectuar la evaluación y análisis de la estructura orgánica y funcional en CECORA. Esta situación hace que por ejemplo, con respecto al personal de campo, el accionar sea heterogéneo ya que las unidades regionales no disponen de una definición programática orientadora.

En el plano de las relaciones orgánicas que CECORA tendría con otras entidades que deben actuar coordinadamente en el nivel regional, hay casos en que se producen descoordinaciones que afectan

directamente a CECORA en su accionar. El desarrollo de programaciones precisas sería un medio importante para solucionar problemas de organización que podrían llamar a la participación coordinada de las otras entidades.

Conexiones: CECORA, en el derecho es entidad privada, pero en el hecho tiene connotaciones de tipo oficial. Esto, la hace aparecer sin conexiones orgánicas precisas o con niveles de dependencia dual. Por ello cuando tienen que actuar, se les presentan barreras jurídicas. Es así como siendo privada, las ventajas que pudiera tener en su facilidad de operación, se desvirtúan frente a la paupérrima situación económica de sus socios, ya que INCORA no puede hacer aportes extras, pues sus operaciones financieras están sujetas a las tramitaciones que el sector oficial le impone.

CECORA a través del PIN puede decidir acciones que le faciliten el apoyo y las conexiones para mejorar su imagen dentro del sector oficial y con entidades privadas y agencias internacionales.

Liderazgo: Los innumerables problemas que están interactuando atentatoriamente en contra del mejor desenvolvimiento de la entidad, se traducen en una CECORA debilitada y por lo tanto las alternativas de liderazgo son bastante limitadas.

Una situación que afecta a CECORA en su capacidad de liderazgo está dada por algunas posturas individuales, asumidas por su personal que manifiesta pasividad y falta de compromiso, actitud que obedece a carencias de orden doctrinario, programático y organizacional, que llevan a desprestigiarla creándole una imagen inadecuada para liderizar.

Producto: Por lo analizado en los parámetros anteriores se entenderá que el producto o los resultados de la entidad, tienen que responder en consecuencia, y ese producto aparece difuso y dísperso, respondiendo básicamente a valores cuantitativos ((como consecuencia de responder a medidas evaluativas de esa índole).

De las otras entidades vinculadas al componente de producción DRI y por las relaciones más directas con la acción de CECORA se destaca el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Caja Agraria, ya que la acción de asistencia técnica a la producción y el manejo del crédito tienen íntima relación con la acción comercializadora.

El ICA, es una entidad eminentemente técnica, dedicada a la investigación y a la transferencia de tecnología agropecuaria que genera. La acción de esta institución es fundamental en el conjunto de elementos que contribuyen al desarrollo del sector.

El ICA, a través de las Subgerencias de Desarrollo Rural, Producción Agrícola y Producción Pecuaria, entrega bien sea directa o indirectamente la tecnología disponible a campesinos y productores empresariales, e interviene para que los demás factores que influyen en la producción reúnan las condiciones adecuadas, especialmente en cuanto a calidad.

La asistencia técnica estatal agropecuaria a los pequeños y medianos productores la presta el ICA a través de los Distritos de Transferencia de Tecnología y de los Distritos de Desarrollo Rural Integrado (DRI), que en número de 50 cubren un total de 316 municipios en todos los departamentos.

Por su parte la Caja Agraria, con 856 agencias en todo el país y siendo una poderosa entidad financiera de economía mixta y vinculación al Ministerio de Agricultura, tiene limitaciones en la tramitación de crédito, creándole al campesino dificultades de acceso al recurso. El crédito básicamente se circunscribe a atender funciones de producción.

El suministro de insumos agropecuarios a los campesinos lo hace a través de 410 almacenes en todo el país. El mayor uso de insumos modernos distribuidos por la Caja Agraria se ve limitado por el rápido aumento en los precios de éstos en los últimos años, y al control sobre los precios de algunos productos agropecuarios que sólo ha servido para agudizar más el problema.

2.5 Selección del Organismo u Organismos que asistirá el IICA para la ejecución de las acciones del país.

Por tratarse de un proyecto en ejecución, el presente aparte no hace una sustentación del organismo asistido. Sin embargo vale la pena destacar:

-Que CECORA es el único organismo a nivel nacional dedicado al difícil problema de la comercialización campesina.

-Con grandes carencias instrumentales, ha logrado tener proyección al campo, aunque a altos costos y mediante prueba-error.

-El subprograma que maneja es de vital importancia frente a algunos objetivos generales del programa DRI en su conjunto: aumento del ingreso campesino y generación de empleo.

-Es tal vez la entidad que más apoyo técnico requiere.

-La comercialización en la economía campesina, es un aspecto poco estudiado especialmente en lo que hace a soluciones y un área para la cual la educación formal no presenta mayor adecuación. Esto hace que las necesidades de apoyo técnico sean de gran dimensión e importancia.

2.6 Establecimiento de una línea base

2.6.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos que definen la capacidad de CECORA para ejecutar las acciones del país- Evolución histórica de los indicadores.

CECORA inició la implementación del subprograma de comercialización en 1975 (segundo semestre). Durante este año se desarrolló una fase experimental en los departamentos de Santander y Nariño, para lo cual la entidad montó una unidad central con dos funcionarios y en cada departamento ubicó dos promotores.

En 1976 empezó el montaje en firme, y la dotación en términos de recursos humanos presentó un sostenido aumento durante los cuatro primeros años de ejecución. Sin embargo, la instrumentación técnica no ha presentado mayor desarrollo.

A la implementación del subprograma y en base a los lineamientos del plan de desarrollo social, económico y regional 1975-78, se consideraron tres instrumentos para el logro de los objetivos, los que generaron tres instancias especializadas (y proyectos):

-La promoción organizativa: No fue entendida como la promoción integral de organizaciones para el mercadeo, como lo señalaba el mandato, sino como la simple motivación en base al discurso general aportado por el mismo plan y sin ningún grado de concreción a la realidad particular que "pretendía modificarse". Esto explica en buena parte el descenso de las organizaciones beneficiarias que de 125 en 1980, pasa a 79 en el 81.

-Asistencia Técnica en Mercadeo: Este instrumento ha tenido concreción en la elaboración de proyectos específicos de comercialización PEC, los cuales atienden situaciones de coyuntura. Por ello se centran en la comercialización de volúmenes de producción de los socios de algunas FAS, para una determinada cosecha. Hay contadas excepciones al respecto.

-La información de Precios y Mercados: Este instrumento junto con el anterior, han sido los de mayor permanencia. Sin embargo se abordó mediante una serie de actividades o tareas mecánicas que llevaban a difundir datos, sin ningún horizonte. Esto, en el presente está superándose con la implantación del nuevo modelo y el diseño de metodologías para abordar adecuadamente las diferentes actividades.

Para su proyección a campo, GECORA organizó unidades regionales (una por departamento DRI), dotadas de un supervisor y su equipo de promotores.

Desde 1976, la institución ha sufrido múltiples "reestructuraciones", tratando de adecuarse al papel que le corresponde en el DRI. Sin embargo todas ellas han sido el resultado de un proceso forzado por presiones externas, para que ésta se pusiera a tono con la eficacia de las demás entidades y las exigencias de la problemática misma de comercialización.

Es así como desaparece hacia 1980 la "Promoción Organizativa". Aparecen y tienen vida efímera, instancias de investigación,

comunicación social y estadística, las que en cada momento aparecían como tablas de salvación que puestas a "prueba", no la resistían. También se vincula transitoriamente al subprograma, el departamento de educación cooperativa de CECORA.

En general todos los instrumentos han tenido como denominadores: la ausencia de horizontes y la inexistencia de marcos orientadores y mecanismos que la articulen al proceso de desarrollo. Tampoco se han desarrollado análisis de adecuación entre los instrumentos y la problemática a atender.

La actual forma de organización, se basa en una unidad central que consta de: Subgerencia DRI, Departamento de Mercadeo (con instancias de distribución, crédito y asesoría en comercialización), sistema de información de precios y mercados y oficina de programación, evaluación y control. En éstas laboran 16 funcionarios, dedicados a actividades técnicas.

En campo se dispone de 17 unidades regionales o equipos de trabajo. Para las áreas de fase I se cuenta con ocho directores regionales, 22 asistentes técnicos y 76 promotores.

Para la de fase II se están buscando nuevas formas de organización de trabajo y se incorporaron el segundo semestre de 1980 y en el presente año, nueve directores regionales y 18 asistentes técnicos.

Adicionalmente se cuenta con unidades regionales de precios y mercados en las plazas más importantes del país: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Cúcuta. La dotación de recursos técnicos humanos en éstas, está constituida por: cinco analistas, diez recolectores y cinco coordinadores de mercadeo.

Actualmente se atraviesa por una etapa de disminución de recursos financieros, por lo que las posibilidades de ampliación del equipo humano son mínimas y grandes las exigencias de aumentar eficacia, optando por una mejor organización del trabajo e instrumentación técnica.

En el Cuadro No. 1 se presenta la evolución de los indicadores más importantes del subprograma. Vale la pena resaltar de allí, las organizaciones beneficiarias del subprograma. Estas para 1980 eran 125 y posteriormente por su misma incapacidad operativa y por un proceso de selección sin criterios definidos, aplicado por CECORA, se redujo a 79. Actualmente se está pensando en definir criterios para hacer más selectivo el grupo de beneficiarios. La sola aplicación de un criterio de descarte de organizaciones de menos de 30 socios, reduciría a 40 las usuarias. (Ello a nivel de ejemplo y sustentación del apoyo en materia de metodologías para la promoción de organizaciones que está requiriendo CECORA. Igual con respecto a la consolidación de las existentes).

Los cuadros 2 a 5 muestran los logros obtenidos en el primer semestre de 1981, en los principales campos de operación de la entidad. La cobertura en DRI Fase I, es de 8 departamentos, 97 municipios,

748 veredas y 79 organizaciones. Las principales actividades de las organizaciones beneficiarias son: comercialización de productos agropecuarios (ventas por \$144'015.602), distribución de insumos (ventas por \$10'030.271) y distribución de alimentos de la canasta de consumo campesina (ventas por \$7'624.335). CECORA realizó durante el primer semestre 1.148 eventos de promoción-capacitación y entregó cerca de \$3'500.000 en crédito para capital de trabajo (líneas BID-FONADE). Adicionalmente las organizaciones captaron aproximadamente \$10'000.000 en créditos de Caja Agraria para capital de trabajo, vehículos, equipos, construcciones e instalaciones.

Cuadro No. 1

Relaciones entre: Volúmenes de productos comercializados, Valor de las ventas con N° de FAS y N° de Socios en los años 1977-1978-1979-1980.

Años	Volúmenes comercializados T.M.	%		No. FAS	%		No. Socios	%		X Valor ventas por FAS en miles \$	%		X Valor ventas por socio en miles \$	%
		In	crem.		In	crem.		In	crem.		In	crem.		
1977	2.028.6	100		59	100		4.038	100		251.29	100		3.67	100
1978	6.966.5	343		-	146		5.998	149		591.63	-		8.48	-
										*(494.26)	197		*(7.08)	193
1979	15.475.3	763		-	212		6.990	173		1.283.58	-		22.95	-
										*(877.96)	349		*(15.70)	428
1980	19.352.2	954		-	191		5.419	134		2.184.8	-		45.56	-
										*(1.265.1)	503		*(26.38)	714

* () Valor en miles expresado en pesos de 1977 (se deflacta sobre el índice de costo de vida para empleados en esos años 1978-1977 = 19.7; 1979-1978 = 26.5; 1980-1979 = 26.5)

Fuente: Análisis Institucional de CECORA, en base a información CECORA.

Cuadro No. 2

CECORA - SUBPROGRAMA DE LORIENTALIZACION - S. P. I.
 INFORME : I SEMESTRE - 1981

CONSOLIDADO NACIONAL

ID	DPTO.	ORGANIZACION	NO. UNIDADES	VALOR UNIDADES	VALOR MONEDAS UNIDADES	CANTIDAD MONEDAS	RECAUDOS			PRESTOS		VALOR MONEDAS	ESTADO DE EJECUCION
							RECAUDOS	RECAUDOS	RECAUDOS	PRESTOS	PRESTOS		
10	ANTIOQUIA	11	8	67	409								
10		11	13		765	709.533	X	X	X	X	X		
7	CAUCA	11	6	66	325								
7		8	7	45	254	267.180	X	X		X	X		
7	CUNDINAMARCA	9	6	181	390								
7		8	9	128	410	248.784	X		X	X	X		
10	SANTO	14	12	147	1.356								
15		15	19	75	747	740.970	X		X	X	X		
11	SUBTOTAL BIRF	45	32	443	2.479								
33		42	48		1.676	1.464.397							
8	BOYACA	25	10	140	1.396								
7		26	12	139	820	5.403.500	X	X	X	X	X		
6	SUCRE	16	8	80	774								
6		19	9		379	461.050	X	X	X	X	X		
14	SUBTOTAL BID	37	16	200	2.170								
14		26	21		1.150	5.964.550							
6	COPONDA	8	7	39	250								
6		6	6	32	99	48.872	X			X	X		
6	CORTACE	8	11	60	261								
5		7	10		233	441.500	X			X	X		
12	SUBTOTAL ACODI	16	18	99	491								
11		13	16		332	490.372				X	X		
67	TOTAL DRI (FISE !)	97	68	748	5.140								
67		89	79		3.158	7.819.319	X	X	X	X	X		

IDR

Fuente: CECORA, Oficina de Programación, Evaluación y Control. Informe primer semestre 1981.

CECORA - SUBPROGRAMA DE COMERCIALIZACION - DRI
 CONSOLIDADO NACIONAL DE MERCADO POR ACTIVIDAD

I SEMESTRE - 1981

DFTO.	PRODUCTOS AGRICULTARIOS						INSUMOS AGROPECUARIOS						PRODUCTOS DE CONSUMO						
	VENTAS		UTILIDAD		CAPITALIZACION		VENTAS		UTILIDAD		CAPITALIZACION		VENTAS		UTILIDAD		CAPITALIZACION		
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	
APCA																			
CAUCA	45.302.036	27,98	5.516.765	51,89	842.055	36,40	2.519.303	1,55	140.884	1,32	25.909	1,12	300.000	0,18	20.000	0,18	20.000	0,08	
BOYACA	9.207.578	5,68	94.452	0,88									78.789	0,04					
VALLE	16.828.799	10,39	804.303	7,56	105.644	4,56	766.751	0,47	33.714	0,31									
VARIOS	21.621.419	13,35	(210.983)																
SUB-TOTAL BIRF	92.959.832	57,50	6.204.538	58,36	947.699	40,97	3.286.144	2,02	174.598	1,64	25.909	1,12	1.809.769	1,11	253.092	2,38	253.092	10,1	
BOYACA	28.406.201	17,54	686.426	6,45			5.418.827	3,96	72.560	0,68	72.560	3,13	5.814.566	3,59	371.315	3,49	371.315	16,00	
CAPITADOR	14.713.569	9,08	1.935.600	18,20			325.300	0,20					(1)		95.500	0,89			
SUB-TOTAL BID	43.119.770	26,63	2.622.116	24,66			5.744.127	4,16	72.560	0,68	72.560	3,13	5.814.566	3,59	466.815	4,39	371.315	16,00	
COLOMBIA	5.487.916	3,38	521.056	4,90	521.055	22,52													
SUCRE	2.448.084	1,51	315.903	2,97	121.168	5,23													
SUB-TOTAL ACDI	7.936.000	4,90	836.959	7,87	642.223	27,76													
TOTAL	144.015.602	89,09	3.663.613	90,90	1.589.922	68,74	10.030.271	6,19	247.158	2,32	98.469	4,25	7.624.335	4,70	719.907	6,77	626.407	26,50	

CUADRO No. 4

CECORA - SUBPROGRAMA DE COMERCIALIZACION - D.R.I.

EVENTOS

CONSOLIDADO NACIONAL - I SEMESTRE - 1981

DEPARTAMENTO	B. D. FAMILIAR			SERVIARIOS			CURSOS			PROYECTOS			COMISIONES			OTROS		
	No.	FAMILIAR	COSTO	No.	PAYROLL	COSTO	No.	FAMILIAR	COSTO	No.	PAYROLL	COSTO	No.	FAMILIAR	COSTO	No.	FAMILIAR	COSTO
ANTIOQUIA	57			19	620		14	250	704.070	25	1.215		17	95	33.400			
	93	1.266		59	434		26	112		86	1.361		97	316	23.100	50	613	
BOGOTA	52			17	350		20	307	363.600	11	430		28	68	139.000			
	48	577	55.162	4	98	19.715	9	83	9.426	20	410	62.672	30	40	18.722			
BOYACIA	106			13	480		10	275	173.000	7	310	47.000	14	68	70.000			
	37	226		6	35		12	132	20.000	18	405		16	31		33	250	
CALDAS	332			26	849		22	663	67.000	14	879	120.000	15	45	150.000			
	120	2.059		6	182	55.485	4	170	2.740	28	845	94.783	13	149	22.128	42	418	
TOTAL BOGOTA	547			75	2.279		66	1.408	1.387.500	57	2.834	167.000	74	236	392.400			
BOYACIA	293	4.128	55.162	75	754	75.180	51	497	37.166	152	3.021	157.465	156	536	63.950	133	1.281	
	66	1.065		8	84		6	145	1.175	12	674	70.781	17	29	14.056	55	960	15.000
BOYACIA				12	540	54.000	5	215	442.000	12	845		36	72	144.000			
	6	121		26	420		2	16		23	499		22	75		16	149	
BOYACIA	66			28	940	180.500	23	535	551.070	27	1.815	100.000	57	125	212.000			
	74	1.215		34	504		8	181	1.175	35	1.173	70.781	38	104	14.056	71	1.108	15.000
CORDOBA	51			5	200	170.000				12	32	16.000						
	84	406					13	158		15	256		10	15				
SUCRE				17	385		9	150		7	150		12	83				
	9	82		1	34		7	165		31	728		5	17		43	211	
TOTAL CORDOBA	51			22	585	100.000	9	150		19	182	16.000	12	83				
SUCRE	73	498		1	34		20	323		46	984		15	32		43	211	
	605			125	1.784	290.500	98	2.173	1.938.600	98	4.831	283.000	143	424	604.400			
TOTAL DRI (FASE I)	440	5.841	55.162	110	1.297	75.180	79	981	38.341	233	5.178	227.746	210	672	78.006	247	2.500	15.000

O.P.E.C. - CECORA-DRI, Eventos - I Semestre-1981 - Cuadro No. 5 (7, B.)

ESTADO	ORGANIZACION	FUENTE	VALOR \$	DESTINO	PLAZO (Meses)	ADEBITADO		SALDO		
						CAPITAL	INTERESES	CAPITAL	INTERESES	
	ANTIOQUIA		3.000.000 700.000 1.100.000 700.000	VM. C.T. C.T. VM. CONST.						
		BID-FONACE	500.000	C.T.				50.000		
	CAUCA	CREDITARIO	2.390.000	C.T.						
		BID-FONACE	8.100.000 2.800.000	INFRA. VM. C.T.						
		CREDITARIO	570.000	C.T.		70.000		550.000	38.048	
		BID-FONACE	1.750.000	C.T.				1.750.000	69.092	
	CUNDINAMARCA		1.400.000	C.T.						
		CREDITARIO	500.000	C.T.				300.000	54.000	
	HATLO		19.200.000 1.000.000 8.000.000	C.T. INFRA. VM.						
		CREDITARIO	2.615.000	C.T.-INFRA.-VM.			58.500	2.615.000		
	BOYACA	CAJA AGRARIA	8.500.000 2.160.000 2.000.000	VM. RAQ. y EQ. CONST.						
		BID-FONACE	2.800.000	C.T.						
	SANTANDER	CREDITARIO	2.000.000 4.000.000 3.000.000 2.000.000 2.500.000	C.T. CONST. EQ. VM. C.T.-VM.						
		BID-FONACE	1.500.000	C.T.						
		CREDITARIO	480.000 1.579.162	C.T. VM.						
		BID-FONACE	300.000	C.T.						
	CORDOBA		12.300.000 13.128.000	C.T. INFRA.						
		CREDITARIO	1.771.024	C.T.			285.000	70.000	1.771.024	121.751.44
		BID-FONACE	400.000	C.T.				114.000	2.660	
	SUCRE	CREDITARIO	5.450.000	C.T.						
		BID-FONACE	2.000.000	C.T.						
		CREDITARIO	2.867.000	C.T.			17.500	2.867.000	158.720	
		BID-FONACE	1.000.000	C.T.				1.000.000	49.200	
TOTAL NACIONAL DRI (FASE I)		CREDITARIO	52.540.000 3.600.000 14.128.000 8.100.000 18.100.000 8.200.000 5.160.000	C.T. C.T.-VM. INFRA. INFRA.-VM. VM. CONST. RAQ. y EQ.						
		TOTAL PROGRAMADO	105.828.000							
		CREDITARIO	9.902.186 460.000	C.T.-INFRA.-VM. C.T.						
		BID-FONACE	10.362.186							
		BID-FONACE	3.450.000	C.T.						
		TOTAL EJECUTADO	13.812.186							

3. Objetivos del Proyecto del IICA

3.1 Objetivo general

El objetivo general que se propuso el proyecto IICA, es: Fortalecer a CECORA en aspectos programáticos, técnicos y en otras variables institucionales para aumentar su capacidad de asesorar, promover y apoyar a las organizaciones de pequeños productores en la comercialización de sus productos.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Identificación de los objetivos específicos

- a. Fortalecer las unidades encargadas de la programación y planificación de CECORA.
- b. Colaborar con el Departamento de Mercadeo donde se inserta el Sistema de Información de Precios y Mercados, buscando mejorar este servicio.
- c. Apoyar al departamento de mercadeo a fin de que tenga los mecanismos necesarios, para la prestación eficiente de asistencia técnica en mercado a las organizaciones campesinas.
- d. Apoyar a CECORA en las variables institucionales de: liderazgo y doctrina, a fin de mejorar imagen institucional y lograr captación de recursos estables y permanentes para que en esa forma pueda apoyar en

mejor forma la actividad de mercadeo de las organizaciones campesinas.

3.2.2 Descripción de la situación al final del Proyecto del IICA.

Como resultado del proyecto, se espera obtener:

- Que CECORA cuente con metodologías de programación y personal capacitado que las aplique efectivamente.
- Que el departamento de mercadeo cuente con metodologías y personal capacitado para investigar los mercados de los productos de las organizaciones campesinas.
- Que el Servicio de Información de Precios y Mercados de CECORA esté montado y operando y alcance a todas las organizaciones y usuarios institucionales.
- Que se hayan implantado en la mayoría de las asociaciones de productores, técnicas mejoradas de post-cosecha y mecanismos adecuados de comercialización.
- Que el grado de capacitación de los técnicos de CECORA los habilite para plantear soluciones a los problemas de comercialización de las organizaciones de productores.
- Que CECORA esté cumpliendo efectivamente con su función en solucionar y fomentar el mercadeo de las organizaciones de pequeños productores.

-Que se cuente con metodologías integrales de "Promoción de Organizaciones Empresariales Campesinas para el Mercadeo".

-Que se cuente con mecanismos que den racionalidad y continuidad a las actividades asistenciales de la entidad y que permitan la vinculación coherente de ésta al desarrollo regional.

4. Operacionalización del Proyecto del IICA

4.1 Definición de las metas

Las metas que el proyecto se propone, se definen separadas por áreas específicas.

4.1.1 En el campo de la Programación

- a. Metodologías reformuladas e instrumentos de programación y planificación diseñados.
- b. Funcionarios encargados de la unidad de programación, evaluación y control, capacitados en servicio.

4.1.2 En el campo de la información de precios y mercados

- a. Sistema de información de precios y mercados diseñado, montado y operando; metodologías y procedimientos para la captación, administración y flujo mejorados y servicios ampliados a la totalidad de las organizaciones de productores y usuarios institucionales.
- b. Rol del sistema de información de precios de CECORA, definido dentro del contexto del mercadeo en el país y de los otros sistemas de información vigentes.
- c. Cinco funcionarios (del nivel central y de las regionales) capacitados en la programación, ejecución, control y

evaluación del sistema de información de precios y mercados.

- d. 23 funcionarios del sistema capacitados en áreas básicas e instrumentales, para su adecuado montaje y administración.
- e. Sistema de información, seguimiento y evaluación del SIPM operando.

4.1.3 En el campo del asesoramiento de las organizaciones de productores.

- a. Metodologías de diagnóstico con énfasis en la problemática de comercialización a nivel regional, formuladas.
- b. Metodologías para la formulación de programas de desarrollo regional, ajustados.
- c. Metodologías y procedimientos de trabajo para la promoción integral de organizaciones empresariales campesinas para la comercialización, diseñados, probados y generalizados.
- d. 8 técnicos capacitados en la identificación, formulación y evaluación de programas de desarrollo regional, planes de desarrollo organizacional y proyectos de mercadeo.
- e. Actitud e instrumentos de integración interinstitucional, generados.

- f. Metodologías para estudios de diagnóstico en post-cosecha, entregados.

4.1.4 En el campo de la imagen institucional

- a. CECORA en base a estudios de impacto económico-social de su acción, promueve el apoyo a sus proyectos.
- b. Conexiones de CECORA con otras entidades que trabajan en el campo del mercadeo agropecuario y en el sector agropecuario en general, mejoradas.
- c. Imagen de CECORA mejorada mediante un mayor nivel técnico y de efectividad.

Como se puede observar, los objetivos y metas están enmarcados en los programas correspondientes dentro de la línea IV del Instituto, ya que se trata de un apoyo institucional a una entidad que opera en actividades de comercialización en el sector rural del país.

4.2 Estrategia General del Proyecto para implementar las metas

La Central de Cooperativas de Reforma Agraria -CECORA-, ha sido desde que se inició el DRI en Colombia, la entidad responsable de atender el Subprograma de Comercialización dentro del componente de producción.

El Proyecto del F.S.B. ha buscado apoyar a la entidad (CECORA), en aquellos aspectos fundamentales de reforzamiento institucional, que tienen que ver con su qué hacer en la asistencia técnica a las Formas Asociativas Campesinas (FAS) atendidas por el DRI, específicamente en lo que hace relación con la comercialización de productos manejados por éstas.

Una de las acciones básicas que se consideró importante realizar fue una investigación que permitiera hacer un diagnóstico y análisis institucional. El producto de esta actividad logró un documento que en su contenido mostró los aspectos prioritarios a atender, con el fin de lograr mejores apoyos de CECORA a las organizaciones campesinas y a los correspondientes productores. En consecuencia, se hicieron ajustes y readecuaciones al proyecto original F.S.B. /CECORA y se definió con la institución que lo más aconsejable sería modificar la estrategia de atención a las FAS, las que se estaban asistiendo atomizadas con pequeños proyectos en función de FAS, cuyos resultados eran inciertos. Según ello se plantea modificar la estrategia a la promoción de acciones que logren las FAS, en función de proyectos de envergadura, que tiendan a una concepción

empresarial de las organizaciones. Alrededor de esta estrategia se pretende estimular la acción más coordinada de las otras entidades del componente de producción del DRI, abordar integralmente la problemática producción-comercialización, racionalizar la integración de recursos de personal y físicos, mejorar economías de escala y poder de negociación, etc., elementos que en conjunto tienden a fortalecer las organizaciones campesinas 1/. La estrategia señalada también permitía integrar las actividades comprometidas de colaboración, en cuanto hace referencia a capacitación, investigación de mercados, estudios postcosecha, apoyo al sistema de Información de Precios y Mercados -SIMP-, y a la planificación y programación.

La concreción de la estrategia se planteó desarrollar en un área piloto que permitiera concentrar esfuerzos, para lo cual se seleccionó una regional. Sobre esta se desarrollarán las actividades: "Proyecto Interfas-Boyacá" y "Apoyo a la planificación, Programación y Administración del subprograma de comercialización CECORA/DRI," (esta última en su etapa de campo)".

Un aspecto neurálgico a resaltar es el de la participación directa de los campesinos, elemento que se ha tenido en cuenta desde la gestación misma del proyecto. Es así como en todas las etapas del trabajo se incorporarán mecanismos que aseguren un buen nivel de participación, tanto de las instituciones como de la comunidad.

1/ Las variables mencionadas surgieron como elementos problema en el estudio "Análisis Institucional de CECORA".

Otra acción que ha sido importante, es la formulación de un modelo de sistema de información de precios y precios para CECORA, el cual en la actualidad está montándose. Ello puede facilitar la acción comercializadora con mayor racionalidad y será un medio básico para alimentar una unidad de planificación y programación. En relación a esto último, esta es otra actividad importante, ya que existe un vacío estructural y debe apoyarse la formación de una unidad planificadora-programadora. En esto se ha logrado una sólida participación del personal técnico del nivel central CECORA. Esta es una actividad que debe seguir apoyándose con fuerza, ya que se encamina a procurar un mayor grado de conceptualización del programa y a partir de ésta a generar instrumentos de trabajo, que racionalicen la acción de la institución.

Finalmente, otra actividad fundamental en la continuidad del apoyo del F.S.B., es la de capacitación. En ésta se destacan áreas como: planificación, programación, administración de proyectos y manejo de información de precios y mercados. En todo caso es una actividad que debe alimentarse del proceso y de los productos de la acción del F.S.B. y de ella depende en buena medida el impacto que se obtenga en el mejoramiento del desempeño de CECORA.

Todas las actividades de futuro, se ha considerado que son complementarias y que tienen un objetivo común, que es reforzamiento institucional, el que a su vez es el objetivo IICA, según su propia filosofía.

4.3 Programación detallada 1.982-83

Existe una relación de las actividades desarrolladas por el Proyecto F.S.B. con CECORA, en los tres documentos preparados para la evaluación recientemente efectuada a este Proyecto, ordenada por la Dirección General del IICA. Estos documentos están en la oficina de Colombia y en la Dirección General, por lo tanto se evita repetir esa parte en este documento.

En cuanto a las actividades futuras, a continuación se detallaran las principales acciones que involucra cada una.

4.3.1 Proyecto Interfas-Boyacá

En el Programa Operativo 1.981 esta actividad fue codificada IV.XAC.11.3, y para 1982 tiene el código IV.XAC.11.1.

El Plan de Desarrollo Social, Económico y Regional 1.975-78 1/ da origen al programa de Desarrollo Rural Integrado DRI, instrumento mediante el cual se ejecutan desde entonces las políticas de desarrollo para el subsector tradicional agrícola. En él se señala a las "Organizaciones Empresariales Campesinas" como el principal mecanismo de implementación del subprograma de comercialización, clave para lograr objetivos centrales que se propone la acción del país: Aumentar el ingreso y el empleo de la población deprimida.

1/ Departamento Nacional de Planeación. Plan de Desarrollo Social, Económico y Regional 1.975-1.978. Para cerrar la Brecha. Ediciones Banco de la República 1.975.

Para llegar a la implementación del subprograma y una vez seleccionada la entidad ejecutora, se conformó un grupo de trabajo integrado por técnicos de CECORA y del D.N.P., el cual elaboró un marco general que contemplaba los elementos sobresalientes de la problemática de comercialización de la economía campesina, precisaba objetivos de la acción en este campo y hacía un diseño de las organizaciones campesinas esperadas de la labor de la entidad. Este último elemento se concibe como "Organizaciones Distritales TIPO", las que contarían con una amplia base social, una adecuada capacidad técnica, de infraestructura y equipos y operaría sobre áreas de cierta dimensión. Para generar y consolidar estas organizaciones se plantea que CECORA deberá montar y operar tres proyectos: "Promoción de Organizaciones Campesinas para el Mercado", "Asistencia Técnica" y "Sistema de Información de Precios y Mercados".

Desde el Plan y el marco general se cayó directamente en la implementación zonal, sin un adecuado y coherente desarrollo instrumental. Esta fue una de las razones por las cuales la acción de la entidad generó un gran número de pequeñas organizaciones, muy estrechas en su ámbito de operación, su base social y su capacidad operativa, a más de que se presentaban estáticas, carentes de derroteros, con agudos conflictos internos y sin cuadros administrativos de experiencia y capacidad de gestión.

Desde el inicio del subprograma, en la institución se señala la necesidad de optar por un esquema diferente de organización, que retorne aproximadamente al modelo señalado en el "Marco". Lo que es más,

se han desarrollado eventos que reúnen a representantes de las formas asociativas de los departamentos, y allí se han tratado de medir las posibilidades de conformar organizaciones de segundo grado y motivar al campesino a ello. Sin embargo, vale la pena resaltar que no se ha contado con el espacio ni los recursos, para detenerse a pensar sistemáticamente sobre las peculiaridades y requerimientos de un proceso que lleve a la organización deseada.

En 1980 es publicado el documento "Análisis Institucional de CECORA" ^{1/}, el cual plantea la necesidad de "...modificar la estrategia a la promoción de acciones que logren las FAS en función de proyectos de envergadura, que tiendan a una concepción empresarial de las organizaciones". En base a este documento, a los demás antecedentes planteados, a la manifiesta prioridad asignada por CECORA al problema, al hecho de que en Boyacá se había desarrollado una reunión de organizaciones del departamento y que por otra parte su relativa cercanía a Bogotá posibilitaba un adecuado apoyo, se gesta el "Proyecto Interfas-Boyacá".

Este inicia acciones en octubre de 1980. Los principales productos generados en su orden fueron:

- Elaboración de esquemas generales para una alternativa de cada proyecto (papa, leche, panela, frutales, hortalizas y tomate).

^{1/} IICA/F.S.B. Carlos Alonso Quiroz, Análisis Institucional de CECORA. Bogotá, 1980.

- Realización del segundo seminario de formas asociativas del departamento de Boyacá, del cual surgió un comité de representantes de cada FAS, que se reúne periódicamente.
- Recolección de información sobre producción, comercialización, consumo e insumos, en los frentes específicos de trabajo de CECORA.
- Diseño de un modelo de estatutos para INTERFAS

En el proyecto original se plantea INTERFAS "Gran producto esperado de la actividad", como una organización sólida de cobertura departamental que aborde integralmente actividades de:

- Distribución de alimentos de la canasta de consumo campesino.
- Distribución de insumos agropecuarios.
- Prestación de servicios de transporte (racionalización del uso del actual parque automotriz de las FAS).
- Mercadeo con cierto énfasis en la parte rural, a través de proyectos, que entre otros contemplarían centros de acopio y agroindustria.
- Racionalización de los servicios asistenciales de las instituciones que hacen desarrollo rural.

Para ello se concentrarían los recursos técnicos existentes y el apoyo del IICA a la conformación y consolidación de la empresa.

Un análisis detenido de las FAS que darían lugar a INTERFAS, permite diagnosticar que los cimientos sobre los cuales se gestaría ésta, son marcadamente débiles, lo que resta posibilidades de que la acción lleve a lograr el producto esperado. Otro riesgo evidente es que el "éxito" del proyecto, si se obtuviera, podría llevar a que INTERFAS asuma el papel que les compete a las organizaciones de primer grado, an quilosándolas por lo tanto, marginándolas de la gestión y convirtiéndolas finalmente en espectadoras.

En esencia podemos estar negando desprevenidamente la problemática que dá origen al proyecto INTERFAS y que permitió recomendar un reenfoque del subprograma de comercialización, que se sintetizó en las "FAS en función de Proyectos" y reemplazarla por otro: "Macro Empresas de inmensa cobertura y multiplicidad de acción", lo que no deja ver muchas posibilidades y en las circunstancias planteadas, quién sabe qué solidez podría esperarse. Además se corre con el peligro de que en tanto se despliegan esfuerzos para conformar organización de segundo grado, vayan desapareciendo las de primero, lo que de hecho está ocurriendo en todo el país y con ellas se vayan llevando a INTERFAS.

Por otra parte, si partimos de que INTERFAS no debe convertirse en un ente que reemplace la acción de las organizaciones de primer grado, sino como uno que apoya la gestión de todas éstas, no parece muy aconsejable, sobre todo en una primera etapa, que se intenten montar con ella proyectos de mercadeo de proyección rural.

Parece mejor iniciar el montaje de proyectos regionales a nivel FAS, y en función de las necesidades y dificultades previstas, que vayan surgiendo y que hagan pertinente la intervención de INTERFAS, ir formulando e implementando los respectivos proyectos, que lleven a una especialización de las primeras y de la segunda, de manera que se complementen.

Desde luego que algunas de estas áreas pueden preverse y a su debido tiempo actuarse sobre ellas. Se sabe por ejemplo que las principales barreras y dificultades de la acción comercializadora de las FAS se presentan en la inserción o participación de éstas a cualquier nivel del sistema urbano de distribución de alimentos, tanto por su esporádica presencia en ellos, como por la desadaptación de su oferta a la demanda de aquellos segmentos del mercado que remuneran adecuadamente la actividad productiva.

Todo lo anterior señala la necesidad de que CECORA desarrolle apoyo intensivo a las organizaciones de primer grado, paralelamente al desarrollo del "Proyecto INTERFAS".

La vinculación del IICA a esta necesidad nacional de reforzamiento de las organizaciones empresariales, consistiría en apoyar a la institución para la generación de metodologías que operacionalicen la estrategia de organizaciones en función de proyectos, mediante el desarrollo de la actividad "Apoyo a la Planificación, Programación y Administración del subprograma de Comercialización", en su etapa de campo en el departamento de Boyacá.

Desde otro punto de vista, que hace relación con las necesidades de la institución a nivel de todo el país, la estrategia planteada permitiría generar paquetes metodológicos, tanto para la acción sobre organizaciones de primero, como de segundo grado .

2.1 Objetivos

Los objetivos más generales, es decir a un nivel del para qué de sus propósitos, hacen relación a racionalizar la vinculación de la economía campesina al mercado y aumentar el ingreso campesino.

2.1.1. Propósito: El producto global esperado del proyecto, es la gestación y consolidación de una organización Empresarial especializada de segundo grado, conformada por las organizaciones campesinas del departamento (Beneficiarias DRI) y que actúe en apoyo y complementación a éstas, sobre aquellas áreas, campos y actividades que escapan a las responsabilidades y posibilidades de ellas.

Se espera una organización especializada que requiere y exige otro tanto de sus asociadas.

2.1.2. Productos: Los productos requeridos para lograr el propósito planteado y que son responsabilidad de CECORA/IICA-F.S.B. son:

- a) Definición de estatutos, reglamentaciones generales y de cada actividad y legalización jurídica de INTER-FAS. (Apoyo a esta última).

- b) Diagnósticos y marcos orientadores para poder precisar cada actividad INTERFAS.
- c) Perfiles de proyectos.
- d) Estudios de factibilidad
- e) Diseño organizativo por etapas, para INTERFAS.
- f) Programa de implantación para los proyectos factibles.
- g) Definición del proceso asistencial de CECORA a INTERFAS.
- h) Apoyo y participación directa en la implantación de los proyectos.
- i) Capacitación a personal de acuerdo a las necesidades específicas que se prevean en los programas de implantación.
- j) Capacitación a funcionarios de CECORA, sobre las herramientas que se generen.

2.2 Insumos

Los insumos requeridos para lograr los productos planteados pueden agruparse así:

- a) Metodologías para lograr los productos a, b, c, d, e. Estas constituyen un producto intermedio de vital

importancia para la institución. Para lograrlos, se partirá de formulaciones iniciales, las cuales serán aplicadas y ajustadas.

b) Recursos de Personal:

- Un funcionario del nivel regional de CECORA, como contraparte.
- Apoyo de todo el equipo regional y de personal técnico de nivel central, en tareas y funciones incluidas en los planes detallados de trabajo.
- Participación de todo el equipo regional en los eventos de discusión que periódicamente se programan. Esto, entre otros, está destinado a incorporar activamente a todo el equipo y lograr una visión unificada de todo el trabajo y de cada una de sus partes.
- Un funcionario del F.S.B., con participación periódica según programa de trabajo.
- Apoyo de otros proyectos del IICA, según necesidades.
- Consultorías temporales, según necesidades especializadas y muy bien precisadas (sobre términos de referencia).

c) **Capacitación:**

La capacitación para el desarrollo de la actividad será en servicios y en la medida en que se vayan generando los productos, se ejecutarán eventos de presentación de éstos al equipo regional.

Después de entregados los productos a CECORA, y de acuerdo a los planes que en ésta se diseñen para la aplicación de las metodologías en otras áreas, el IICA y la contraparte, de esta actividad, desarrollarán los eventos de capacitación al personal respectivo.

2.3 Procedimiento.

Para el desarrollo del proyecto se plantea abordar consecutivamente y según prioridades, las diferentes áreas de acción que de acuerdo a las características que en 3.1 se señalan para INTERFAS y las posibilidades y oportunidades de montaje, la lleven a su concreción.

Las áreas actualmente identificadas, pero que serán periódicamente revisadas son:

- a) **Distribución a las organizaciones de primer grado, de alimentos de la canasta campesina de consumo.**
- b) **Producción y/o compra de empaques (cajas tomateras y para otras hortalizas y frutales, costales, etc.) y distribución a las organizaciones de primer grado.**

- c) Servicios de transporte de alimentos, insumos y productos agropecuarios de y para las organizaciones de primer grado.
- d) Distribución a las organizaciones de primer grado de insumos agropecuarios.
- e) Distribución urbana de productos agropecuarios de las organizaciones de primer grado (depende del desarrollo de las organizaciones de primer grado. Ver 3).
- f) Racionalización de los servicios asistenciales a las organizaciones de primer grado (se trata de contribuir a precisar necesidades de apoyo institucional a las FAS y a sus socios, y canalizarlas).

2.4 Responsabilidades:

El IICA suministrará orientación, apoyo y asesoría técnica para el desarrollo de cada una de las actividades planteadas. Estas serán precisadas en los planes detallados de trabajo por actividad que se confeccionarán trimestralmente entre las dos entidades.

Por su parte, CECORA como ejecutor del subprograma de comercialización del DRI, seguirá desarrollando sus acciones, las que serán apoyadas por el IICA, en cuanto a las actividades comprometidas en este documento.

PRINCIPALES PRODUCTOS OBTENIDOS Y ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD "APOYO A LA PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DEL SUBPROGRAMA DE COMERCIALIZACION CECORA/DRI"

Período	Productos Básicos	Productos Derivados	Cobertura		
			Geograf.	Instituc.	de utilidad
Hasta Septiembre/81	1. Seminario del equipo técnico central de CECORA para análisis y evaluación de la ejecución del subprograma	1.1 Conformación de un grupo de trabajo permanente en el área de planificación	-	CECORA	Nacional
	2. Modelo sobre poder de negociación campesina (y metodología utilizada para llegar a él)		-	CECORA	Nacional
	3. Documento: Reflexiones sobre los componentes del universo de usuarios DRI y su tipificación		-	CECORA	Nacional
Septiembre a Diciembre/81	4. Elaboración de metodología para la selección-priorización de productos y beneficiarios del subprograma	4.1 Producción y beneficiarios priorizados.	Nacional	CECORA	Nacional
		4.2 Instructivos para regular la captación, presentación y flujo de la información de seguimiento del subprograma	Nacional	CECORA	Nacional
		4.3 Análisis de adecuación del subprograma al programa DRI. Consideraciones correctivas.	Nacional	CECORA	Nacional
		4.4 Ajuste de programaciones de CECORA para 1982 (programaciones del subprograma)	Nacional	CECORA	Nacional
1982/1983	5. Elaboración de metodología de regionalización	5.1 Aplicación y ajuste de la metodología en una regional piloto (de CECORA).	Regional	CECORA	Nacional
		5.2 Generalización de la aplicación metodológica	Nacional	CECORA	Nacional
		5.3 Delimitación de áreas homogéneas al interior de la regional piloto	Regional	CECORA	Regional
	6. Elaboración-aplicación Ajuste y generalización de un paquete metodológico, para la formulación de programas de desarrollo regional constituido por: - Diagnóstico - Marco orientador - Programa de desarrollo - Perfiles de proyectos - Programas operativos - Proyectos detallados de pertinencia de CECORA	6.1 Elaboración del diagnóstico para el área homogénea de mayor prioridad resultante en 5.3	Zonal	CECORA, ICA, SENA, Caja Agraria, Otras	Nacional
		6.2 Formulación de un marco orientador para identificar horizontes, estrategia, etc.	Zonal	"	Nacional
		6.3 Formulación de un programa de desarrollo para el área, con perfiles generales de proyectos.	Zonal	"	Nacional
		6.4 Elaboración de programa operativo anual regional	"	"	Nacional
		6.5 Formulación de proyectos detallados de CECORA	"	"	Nacional
	7. Marcos para el desarrollo de actividades asistenciales de CECORA	7.1 Articulación de la asistencia técnica de CECORA al proceso de desarrollo regional, mediante la utilización de los instrumentos generados en 5 y 6 y normalizados en 7.	Zonal	CECORA	Nacional
		8. Diseño del sistema de información, seguimiento y evaluación del programa de desarrollo regional	Zonal	CECORA, ICA, SENA	Nacional
	9. Diseño del sistema de información, seguimiento y evaluación del subprograma de comercialización	9.1 Diseño de instrumentos auxiliares para la adecuada administración del subprograma de comercialización DRI.	Nacional	CECORA	Nacional

Diseño e Implementación de un Sistema de Información de Precios y Mercados para CECORA.

Código 1981:	IV.XAC.	11.1
Código 1982:	IV.XAC.	11.3

Esta actividad se plantea como gran producto la generación de un sistema de información de precios y mercados, aplicado a las necesidades del subprograma de comercialización. Se pretende que éste, esté en capacidad de aportar criterios fundamentales de mercadeo que puedan combinarse con otros, especialmente de disponibilidad tecnológica, capacidad institucional, etc. y los endógenos a las áreas de cobertura del DRI, relacionados con su problemática, condiciones agroecológicas, estructura de tenencia, etc., a fin de mejorar la toma e implementación de decisiones con respecto a la planificación del desarrollo regional y de cada uno de sus componentes.

Igualmente y con la misma prioridad, el sistema pretende contribuir a racionalizar la toma de decisiones de coyuntura de las organizaciones empresariales campesinas, mediante el aporte oportuno de información adecuada y el mejoramiento de la capacidad de uso de ella.

Obviamente para lograr esto, se requiere de un adecuado equilibrio entre los cuadros directivos de las organizaciones y la dimensión de su papel en el desarrollo regional. A la precisión de este aspecto, entre otros, se encamina la actividad "Apoyo a la Planificación Programación y Administración del Subprograma de Comercialización CECORA/DRI".

Estado actual de la actividad: A Agosto de 1981, la presente actividad ha arrojado como principales productos:

1. El "Modelo General para el Sistema de Información de Precios y Mercado de CECORA", documento en el cual se ubica el Sistema dentro del

contexto de proyectos necesarios para el desarrollo del subsector agrícola tradicional, sus objetivos y funciones, sus usuarios, la toma de decisiones de éstos, la información a producir para apoyarles en este proceso, las funciones de personal, la cobertura del sistema en términos de mercados y productos, la administración de la información, etc., así como las metas alcanzables para una primera fase de desarrollo del sistema.

2. La elaboración de un programa detallado de trabajo para el montaje del nuevo modelo durante 1981/82, que ha sido utilizado por CECORA para regular la implantación respectiva.

3. Guías de orientación para el montaje de instrumentos de operación:

-Selección priorización de productos objeto de información de precios y mercados. Esta guía sustenta la necesidad de priorizar los rubros, aporta criterio para tal efecto y contiene el procedimiento metodológico y los respectivos propósitos.

-Estudios de mercado/producto, suministra criterios para abordar estudios de mercados para productos de prioridad, con la pretensión de que la información resultante entre en su totalidad como material de flujo y de análisis de la información de precios.

-Elementos referenciales producto/mercado: guía que suministra un método y criterios para la identificación de productos de referencia, objetos de información y para el montaje de muestrarios de productos.

-Manual de funciones relacionadas con la información de precios y mercados. Precisa participación y responsabilidad de las diferentes instancias y funcionarios con este componente instrumental del subprograma y vincula a la institución como un todo, a él.

4. El apoyo e introducción de correctivos, en terreno a las oficinas regionales del sistema.

5. La ejecución de un programa de inducción-capacitación a funcionarios del SIPM, tendiente a capacitarlos en el montaje del modelo y a instrumentarlos para hacer la inducción al personal regional de CECORA y a los beneficiarios del subprograma de comercialización DRI.

6. La dotación de las oficinas regionales del SIPM de material visual de inducción (incluye diapositivas y fotocopias sobre cada componente del sistema).

7. La elaboración de términos de referencia para que CECORA aborde la sistematización de información regional y nacional.

Para el período Septiembre-Diciembre de 1981, las principales actividades en curso son:

1. Area: Montaje nacional del sistema

Actividad IICA: Asesoría sobre el montaje de las unidades regionales.

Actividad CECORA: Implementación de los instrumentos operacionales básicos en cada unidad regional.

Producto: El producto de la actividad puede resumirse en la puesta en marcha de la operación mejorada de cada unidad del sistema.

Para ello se tendrán como productos específicos:

- a. La elaboración de guías de orientación sobre:
 - Normalización de pesos, medidas, denominaciones y procedimientos de conversión.
 - Kárdex de usuarios de información SIPM.
 - Documentos de difusión.
- b. La priorización de productos nacionales, regionales y departamentales, en base al universo de beneficiarios del sub-programa.
- c. El montaje de los kárdex de usuarios, para los productos seleccionados.
- d. El desarrollo de estudios mercado/producto, para un producto nacional y para un producto de prioridad en cada una de las regionales.
- e. El desarrollo de muestrarios nacional y regionales para dichos productos.

- f. El mejoramiento de los materiales de difusión: Télex en los que la información de precios se la complementa con información de mercados.

Producción de consolidados quincenales de precios debidamente analizados.

Producción de boletines bimestrales de información de precios y mercados (por producto), para los productos prioritarios abordados. (Incluye análisis y notas técnicas).

- g. El desarrollo de eventos de inducción al personal de campo de CECORA sobre el SIPM y sus servicios.
- h. La realización de cursos-taller de validación de la priorización y manejo de los instrumentos de trabajo (C) para los productos seleccionados. Estos se realizarán en todas las regiones del SIPM.

2. Area: Control de operación del SIPM.

Actividad: IICA: Revisión y mejoramiento del sistema de información y seguimiento de las actividades SIP.

Producto: Guía con los respectivos formularios y tipificación de informes de desarrollo de actividades y funciones.

Actividad CECORA: Aplicación generalizada y seguimiento de operación del SIPM en general y de cada una de sus regionales, introducción de ajustes.

3. Area: Administración de la información de precios y mercados.

Actividad IICA: Elaboración de marcos referenciales para el desarrollo de consultorías para sistematización de información de precios.

Producto: Documentos que señalan áreas críticas, necesidades específicas y productos de información necesarios.

Actividad CECORA: Desarrollo, contratación y supervisión de las respectivas consultorías.

Producto: Procedimientos y programas para el manejo de información histórica y diaria de precios que posibiliten un mayor análisis, adaptación y complementación, para los usuarios de la información (para productos prioritarios).

En 1982, las actividades de mayor importancia serán:

1. Area: Montaje nacional del sistema.

Actividad IICA: Asesoría y seguimiento intensivo (este último en los tres primeros meses del año) al montaje de las unidades regionales. Introducción de ajustes y modificaciones, especialmente metodológicas.

Actividad CECORA: Montaje del sistema en primera fase y desarrollo de las habilidades y capacidades para su manejo.

Para ello se tendrán como productos específicos:

- a. La capacidad generada en los responsables del sistema para identificar necesidades de normalización, especialmente metodológica, generar las respectivas guías de orientación, mejorar las existentes y revisar continuamente su adecuado manejo.
 - b. Actualización anual de las priorizaciones, kárdex de usuarios, estudios de productos y mercados y muestrarios, especialmente.
 - c. Formulación y ejecución de un programa de inducción-capacitación sobre manejo aplicado de la información de precios y mercados para sus usuarios.
 - d. Ampliación de variables de información y desarrollo de estudios de productos y mercados para seis rubros de prioridad nacional y los de prioridad regional (en cada una de las regionales).
 - e. Rectificación de flujos y reflujos de información de precios y mercados.
2. Area: Control de operación del SIPM.

Actividad IICA-CECORA: Identificación de fallas e introducción de correctivos al sistema de información, seguimiento y evaluación de las actividades SIPM.

Producto: Guía ajustada y sistema de información, seguimiento y evaluación operando.

3. Area: Administración de la información de precios y mercados.

Actividad IICA: Formulación de normas para registro, almacenamiento y recuperación de información y elaboración de procedimientos y formatos.

Producto: Documento con las recomendaciones pertinentes.

Actividad CECORA: Aplicación de procedimientos.

Producto: Montaje de archivos y almacenamiento de información.

4. Area: Administración de la información de precios y mercados.

Actividad IICA: a) Asesoría para adaptar y aplicar los programas y procedimientos desarrollados en 1981 para la información de precios, a la de mercados, producción, etc.

b) Elaboración de marcos referenciales para el desarrollo de consultorías (a contratar por CECORA), para sistematización de información de mercados y sobre otras variables.

Producto: a) Guías que señalan los procedimientos para aplicación de los programas de computador existentes, a nuevas variables y series.

- b) Documentos (términos de referencia), que señalan áreas críticas, requerimientos específicos de procesamiento y productos particulares de información necesarios.

Actividad CECORA:

- a) Análisis conjunto con el IICA de los procedimientos recomendados y aplicación a nuevas variables.
- b) Desarrollo, contratación y supervisión de las respectivas consultorías.

Producto: Nuevos productos de información referencial, que posibiliten mejores decisiones a sus usuarios.

Area: Capacitación.

Actividad CECORA: Identificación de necesidades de capacitación inductiva, instrumental y básica en sus funcionarios. Ejecución de los primeros componentes con el apoyo del IICA.

Actividad IICA: Desarrollo de capacitación básica, para mejorar el uso de los instrumentos dentro de un contexto claro de ubicación de los funcionarios, sus responsabilidades y la disponibilidad instrumental.

Producto: Funcionarios incorporados al mejoramiento autosostenido del sistema y creación de una tónica de permanente apoyo en capacitación, de la Unidad Central a sus regionales (Capacitación como proceso).

D. Capacitación

Esta actividad está codificada en 1981 IV.XAC.11.2, en 1982 tiene código IV.XAC.11.4.

Esta actividad se concibe como una herramienta fundamental de apoyo a las anteriores, motivo por el cual el plan respectivo se presenta referido a cada una de ellas.

De la calidad y oportunidad de la capacitación depende en gran medida alcanzar los propósitos del proyecto en su conjunto, a más de que constituye un instrumento de ágil difusión de los logros positivos obtenidos, lo que dá cierta garantía de que la institución se apropie y haga adecuado uso de ellos.

La capacitación se enfocará a:

- Que los conocimientos transferidos sean aplicados al desarrollo concreto del trabajo.
- Que no se creen separaciones drásticas entre planeamiento y ejecución.
- Darle un sentido al trabajo, buscando que los funcionarios desarrollen funciones antes que tareas y que tengan horizontes claros y también claridad sobre el papel del subprograma y el de ellos en éste.
- Que se cree compromiso de los funcionarios con la entidad y el campesino y que se genere capacidad de aporte.

Para mantener el enfoque planteado, se parte por desglosar la capacitación para la acción institucional en tres componentes:

- Inductivo
- Instrumental
- Básico

El primero de estos se alimenta de la conceptualización de la problemática a atender, de los marcos orientadores y de los avances en la organización institucional para actuar sobre la problemática. El segundo, de los instrumentos operativos generados en el trabajo CECORA-IICA, y la capacitación básica apunta a suministrar, de acuerdo a necesidades adecuadamente diagnosticadas, elementos teórico-prácticos generales que mejoren la parte instrumental y su manejo en función de la programática.

Las principales actividades de capacitación formal previstas son:

-Proyecto Interfas-Boyacá:

- i. Formulación de proyectos para diez funcionarios incluidos algunos del nivel central. (1982).
- ii. Capacitación sobre marcos conceptuales de agroindustria para cinco funcionarios del nivel regional (participarán en un evento de la actividad IV.AC.12).

-Apoyo a la planificación, programación y administración del subprograma.

En esta actividad se desarrolló un seminario promocional y se tienen previstas actividades de capacitación para generalizar el uso de la instrumentación generada, mediante dos eventos en 1982.

-Diseño e implementación de un sistema de información de precios y mercados.

Durante el segundo semestre de 1980 se desarrolló un curso de inducción-capacitación a todos los funcionarios del SIPM y a los especialistas por producto del nivel central.

Para este trimestre (4o. de 1981), se desarrollarán cinco cursos-taller (uno por regional), para validar la priorización de rubros objeto de información y aplicar los instrumentos de trabajo.

Para 1982 se plantea un seminario de análisis del SIMP, su evolución y adecuación.

Dos cursos de capacitación básica en función de las dificultades que surjan para el manejo de los instrumentos operativos.

