

# El CReA en Acción

«El CReA en Acción» es un boletín trimestral del Centro Regional Andino (CReA) del IICA. Su propósito principal es promover y difundir las acciones de cooperación del Instituto en la Región Andina, comprendida por las Agencias de Cooperación (AC) Nacionales, ubicadas en Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, mas las actividades generadas en el seno de los Proyectos Regionales.

El CReA en Acción informa periódicamente sobre los acontecimientos mas relevantes de la labor del IICA en la Región Andina, dividida en Hechos y Noticias de ámbito Regional, Nacional y Hemisférico.

El CReA en Acción incluye también Fascículos Técnicos sobre los principales temas estratégicos de la agricultura andina e información estadística

## EN ESTE NUMERO:

- Fascículo Técnico N° 28  
El Mercado del Azúcar en los Países Andinos
- Fascículo Técnico N° 29  
Presente y Futuro de la Cooperación entre el IICA y la GTZ en el Desarrollo Alternativo en los Países del Area Andina
- Fascículo Técnico N° 30  
Seguimiento y Evaluación de Firmas Privadas Ejecutoras de Proyectos de Desarrollo Agro Productivo y Agro Industrial-Comercial
- Fascículo Técnico N° 31  
Para hacer nuestros sueños realidad: conceptos, herramientas y experiencias en procesos de Planeamiento Estratégico con Organizaciones del Sector Agropecuario
- Hoja Estadística N° 9

## EDITORIAL

### RELACIONAMIENTO ENTRE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL DEL CReA

En cumplimiento de los acuerdos tomados en la VI y VIII Reuniones Ordinarias del Consejo de Representantes de la Región Andina del IICA, de concatenar las acciones de todas las Unidades que tienen que ver con aspectos de Desarrollo Rural, y más concretamente, del APRORURAL (Alianza Pro Reducción de la Pobreza Rural en el Area Andina); se realizó la reunión pertinente en Chorlavi (Ecuador), con participación de las cinco Agencias de Cooperación del Area Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), los proyectos: FOMRENA; PRODAR; REDAR; PADEMUR; IICA-GTZ de Investigación para el Desarrollo Alternativo; Unidad de Desarrollo Rural Alternativo (UDRA); y Sistema de Información (SINFO).

Un participante importante del IICA Hemisférico fue el CIDER (Centro Internacional de Desarrollo Rural) que está en pleno proceso de organización con sede en Panamá, cuya tarea principal es articular funcionalmente, las actividades de Desarrollo Rural del Instituto y, por ende, se trató *in extenso* los vínculos que deben existir entre el CReA y el CIDER, considerándose a este último como triple bisagra: en aspecto geográfico Norte-Sur; en materia temática; y en la captación de recursos externos.

Como mecanismo de introducción al tema, cada Unidad *ut supra* identificada, expresó muy brevemente su razón de ser, los logros alcanzados y las actividades definidas para los años 2000-2001, con participación de 45 profesionales en total.

Sobre esta base se fueron concentrando actividades inter-unidades para ese lapso y más allá. Se inició con FOMRENA y PADEMUR; luego FOMRENA-PADEMUR-SINFO; seguidamente FOMRENA-PADEMUR-SINFO-PRODAR; así sucesivamente hasta completar toda la cadena del ámbito del CReA para, finalmente, establecer el relacionamiento de agendas AC's-CReA-CIDER.

En este relacionamiento se pudo visualizar el potencial muy fuerte que tiene el Area Andina en Desarrollo Rural, que le da fuerza, la oportunidad de instrumentar un programa adecuadamente articulado y con dinámica operativa a nivel de cada AC, bajo la tutela y coordinación del IICA-CReA y con el Apoyo directo de DDRSL, el CIDER, para responder adecuada y oportunamente a las demandas del Ministerio de Agricultura y otros, en cada país.

El ejercicio ha sido dinámico, estimulante y comprometido, para así constituir un «cluster» o racimo en las Unidades, ampliado y funcional, para catalizar realmente el Desarrollo Rural vía APRORURAL en la Región Andina. Estos relacionamientos han sido incorporados en el quehacer del Centro Regional Andino, en conjunto en la VIII Reunión Ordinaria del Consejo de Representantes/IV Reunión del Consejo Técnico Consultivo del CReA, como programa prioritario y como mecanismo de la agenda Regional Andina sobre la «Alianza Pro Reducción de la Pobreza Rural en el Area Andina».

Concomitante con el tema, se presentaron dos exposiciones excelentes, una sobre «Sellos de Calidad» y otra sobre «Mercados Justos», que despertaron mucho interés y debate de los participantes. Los expositores fueron de instituciones ajenas al IICA, pero autoridades en la materia dedicados al estudio y acciones de los temas aludidos.

Cabe resaltar que la Reunión ha permitido un enfrentamiento positivo entre Unidades, donde han habido similitudes pero con diferencias especiales por país y por grupo; así se verificó que puede existir acercamiento con los mismos componentes y con los mismos proyectos donde, una vez más, la diversidad es la que nos hace más fuertes.

Mariano Segura Bustamante  
Director (e) Centro Regional Andino

**Desde la Dirección del CREa**

**Proyectos Regionales**

**Políticas e Instituciones para la Competitividad**

**Sanidad Agropecuaria**

**Tecnología Agropecuaria**

**Agroindustria Rural**

**Gestión para el Cambio**

- Se ha presentado al Gobierno de Venezuela una propuesta de creación de la «Fundación Bolivariana Simón Rodríguez» para formar un nuevo ciudadano rural en Bolivia, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela, con un aporte de US\$50 millones de Venezuela para 5 años y 1 millón por año del IICA, para potenciar capacidades Humanas, Técnicas, Logísticas e Infraestructura de los 6 países.
- Se ha presentado al Ministerio de Cooperación Económica Alemana un Perfil de Proyecto Regional Andino de Desarrollo Alternativo, titulado «Promoción y Comercialización de Productos de la Amazonía para el Desarrollo Alternativo».
- Se ha creado la Unidad de Desarrollo Rural Alternativo «UDRA» en el seno del CREa, para responder a las exigencias de la Región.
- Se publicó el documento «Situación del Comercio de Lácteos en los Países de América Latina» en el cual se presenta y analiza información relativa a la evolución del mercado mundial de lácteos, el sector de lácteos en América Latina, así como los efectos que sobre el sector han tenido la instrumentación de las negociaciones establecidas en el marco de la OMC.
- Se ha avanzado significativamente la construcción de la Plataforma Electrónica de Agronegocios AGRICOM, la cual cuenta con más de 1,400 registros, principalmente del Area Andina. Fuera de la Región también se cuenta con registros de países como Argentina (128), Brasil (99), Chile (97), Costa Rica (150) y Uruguay (12). Se participó en la Feria Internacional EXPOCRUZ 2000, realizada en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) del 21 de septiembre a 1ero. de octubre, en la cual se asignó un stand al IICA y a la Red Agroempresarial Andina. Se difundió ampliamente el Portal de Agronegocios AGRICOM.
- Se ha colaborado con la Secretaría General de la CA en la organización de una Misión de 60 agroempresarios que participarán en III Feria de Alimentos y Bebidas de las Américas, Miami 29 y 30 de noviembre.
- Se ha brindado apoyo a las AC's de la Región, en la organización y dictado de eventos sobre Negociaciones Internacionales, Competitividad y Cadenas Productivas, así como en la preparación de propuestas para financiamiento externo para el desarrollo de plataformas de agroexportación.
- Conformación de la Unidad de Estudios de Equivalencia y Análisis de Riesgos; en el manejo de la Cochinilla Rosada; y en Estudios de Tecnología y Sanidad Agropecuaria.
- Se realizaron las reuniones técnicas No. 26 y 27 del Programa Binacional contra las Moscas de la Fruta Perú-Chile-IICA-OIEA, a fin de evaluar las actividades que se vienen realizando en los Departamentos de: Moquegua y Tacna (Perú) para la erradicación de las Moscas de la Fruta; y Arica (Chile) para mantenerla libre de la plaga, contando con la participación del sector productor y de la Cancillería de ambos países.
- Reunión Extraordinaria del Comité de Seguimiento del Foro Andino de Sanidad Agropecuaria. Se definieron los lineamientos para la organización de la V Reunión del FASA (Lima, Perú, del 27 al 29 de noviembre de 2000).
- Se brindó apoyo al nuevo Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos (SENASAG) de Bolivia para la formulación de un proyecto de organización de un Laboratorio de Sanidad Agropecuaria para los Departamentos de Beni y Pando, gestionando una cooperación complementaria para el efecto, por parte del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile.
- Se está formulando el Proyecto de Manejo Integral de la Subcuenca Binacional del Río Táchira, en el marco de la Red Manejo y Conservación de Suelos y Aguas REDAMACS de PROCIANDINO, cuyo objetivo general es la promoción del desarrollo integral de la cuenca, mediante la generación, validación y difusión de tecnologías para el sector agropecuario, que contribuyan al manejo sostenible de sus eco y agrosistemas, garantizando una vida útil más prolongada del Embalse del Mesón, en la que están involucradas entidades colombianas como: CORPOICA, CORPONOR, Secretaría de Agricultura Norte de Santander y las Unidades Municipales de Asistencia Técnica de los Municipios: Herran, Ragonvalia y Villa del Rosario, así como venezolanas: INIA, Universidad del Táchira, FUNDACITE-Ministerio de Ciencia y Tecnología, PALMAVEN, Ministerio de Producción y el Comercio, Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, Gobernación del Estado de Táchira, CIARA, entre otros.
- Organización y difusión del II Curso Internacional sobre la Promoción de la Agroempresa Rural para el Desarrollo Microregional sostenible con el apoyo del CIAT y la Universidad de los Andes, en donde se promocionará la Guía Práctica para la Exportación, mediante módulos de capacitación.
- Preparación para la participación en el IV Simposio Latinoamericano sobre Investigación y Extensión en Sistemas Agropecuarios que se realizará en Santiago de Chile del 27 al 29 de noviembre de 2000. Se presentará al artículo «Una nueva forma de Organización de la Agroindustria Rural: Los Sistemas Agroalimentarios Localizados. El caso de los productos lácteos de Cajamarca».
- Acercamiento y negociación con FOMRENA para hacer coordinaciones regionales de este Fondo a través de la REDAR de Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia.
- Se ha prestado apoyo a la AC Perú en la ejecución de los procesos de Planeamiento Estratégico en la Oficina de Información Agraria (OIA) del Ministerio de Agricultura, al Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), al Proyecto Chavimochic en las localidades de Chimbote y Huaraz, al Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) del departamento de Ica, a la Comisión Multisectorial de la Frontera Nor-Oriental, y a la Asociación de Empresarios Agrarios; así como para el Proyecto de Sistemas de Información Rural (Perú Rural) y a la capacitación en servicio de profesionales jóvenes. Se ha prestado apoyo a la realización de un Taller Hemisférico sobre Resolución de Conflictos con apoyo de la GTZ, en coordinación con la Sede Central. A la AC Bolivia, se ha prestado apoyo para la realización de un taller de concertación sobre una iniciativa de Desarrollo Rural en la Región Amazónica. A la AC Venezuela, se le ha prestado apoyo para la realización de dos eventos de Planeamiento Estratégico con personal del Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA), en las localidades de Valera y Acarigua. Se ha apoyado a la AC Ecuador en el diseño de un Taller sobre la Metodología de Cadenas. Finalmente, se ha brindado apoyo para la formulación de propuestas y proyectos de cooperación técnica e inversión, para la participación de la AC Perú en la licitación del Proyecto Subsectorial de Riego y la del Proyecto Regional de Biodiversidad de la CA; así como a la AC Honduras, para elaborar la propuesta de un proyecto de manejo sostenible de los recursos naturales.

## Hechos y Noticias a Nivel Nacional

### En Bolivia

- Dentro del marco del Convenio de la Agencia de Cooperación del IICA con la Universidad Católica Boliviana y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDR), se realizó el Seminario «La Agricultura Boliviana: Visión Hacia el Futuro», en el cual participaron destacados académicos e investigadores, así como representantes de las organizaciones empresariales para analizar la prospectiva del agro boliviano; especialmente en lo referente a las posibilidades de expansión de la exportación de productos agropecuarios hacia nuevos mercados. La base de la discusión central del Seminario fue el documento «Estado General, Evolución y Perspectivas de la Agricultura y el Medio Rural en Bolivia» que fue preparado por el equipo técnico de la AC Bolivia.
- En el Taller «Prospección del Desarrollo Rural Amazónico» que auspició la Agencia de Cooperación en coordinación con el Viceministerio de Desarrollo Rural del MAGDR, se reunieron representantes de las principales agencias con acción en la región amazónica boliviana, para discutir líneas de acción para la preparación de un programa de desarrollo rural amazónica. Esta es una de las primeras iniciativas de la nueva Unidad de Desarrollo Rural Alternativo de la AC.

### En Colombia

- Avances en procesos de iniciación y continuidad para concertación de acuerdos regionales de competitividad y seguimiento a ejecución de acuerdos nacionales. Continua cooperación para desarrollo de cadenas productivas y política de competitividad y productividad. En Agricultura Orgánica y Biodinámica, se realizaron actividades de difusión, educación y capacitación, disponibilidad de material educativo y establecimiento de nuevas alianzas estratégicas.
- Acompañamiento y apoyo en la ejecución de ocho proyectos productivos en zonas priorizadas. Fortalecimiento de organizaciones campesinas y microempresas de producción, transformación de productos y generación de empleo. Se apoya formulación de plan de igualdad de oportunidades para la mujer rural y de Anteproyecto de Ley para Mujeres Rurales. Conformación de una tercera zona de reserva campesina y apropiación de metodología para identificar, formular y ejecutar proyectos de inversión en las otras dos. En proceso de legalización el convenio con el Ministerio de Educación para el Sector Rural a nivel nacional.

### En Ecuador

- Se ejecutaron las últimas actividades del Proyecto Sectorial Agropecuario, el cual estuvo dirigido a la creación y fortalecimiento de los gremios, fortalecimiento de los sistemas de capacitación campesina del INCCA, preparación de proyectos de inversión para la regularización y administración de tierras rurales, implementación de sistemas informáticos para la modernización del sector público y la ejecución del plan de capacitación de este sector. El IICA participó activamente en la ejecución del proyecto.
- Se realizó el seminario «Análisis de los Factores de la Competitividad de la Cadena Productiva de la Carne Bovina en el Trópico Húmedo Ecuatoriano» en la Facultad de Ciencias Pecuarias de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Los objetivos fueron: identificar principios y acciones para articular a los productores de la carne bovina en la región del trópico húmedo ecuatoriano alrededor de la posibilidad de exportar el producto. Analizar temas relacionados a la competitividad sectorial que permita mejorar la capacidad de los actores interesados en la conformación de cadenas productivas de la carne bovina, a fin de organizar la exportación del producto y consolidar los mercados regionales.
- La AC está en proceso de negociación de nuevos proyectos relacionados con la inspección y certificación sanitaria de la exportación de banano, servicios de modernización del SESA, elaboración de proyectos productivos con financiamiento de entidades financieras locales, proyecto de la mujer, proyecto de jóvenes rurales, proyectos a ser presentados para financiamiento de FONLOCAL y proyectos a ser financiados por FOMRENA.

### En Perú

- Seminario Internacional «Siembra por Contrata» (Contrato) (Encargo) con el Ministerio de Agricultura, contando con 400 participantes (agricultores, exportadores, industriales, gremios empresariales, ONGs, organismos de cooperación técnica internacional y otros interesados). Los temas principales fueron: la experiencia peruana, los aspectos legales de la Siembra por contrata, el financiamiento con Siembra por Contrata y la Cadena: Algodón-Empresa Textil-Confeccionistas, presentado por el Dr. Gustavo Bernal, Presidente de la empresa Fibra Tolima S.A. (Colombia).
- «Primera Reunión de Bibliotecas Agropecuarias a Nivel Nacional» realizado en la sede de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Mesa de Trabajo «Arroz: Bases para un Acuerdo de Competitividad en la Cadena del Arroz en el Perú» organizado por el Centro de Investigación de Asentamientos Rurales de la Universidad Nacional Agraria La Molina y con el auspicio del IICA Perú, cuya conferencia central estuvo a cargo del Dr. Carlos Gustavo Cano, Coordinador Unidad Desarrollo Rural Alternativo. Se abarcó los temas: producción, industrialización, comercialización, financiamiento y seguro a la producción de arroz. También se logró la participación del experto de la Universidad de Arkansas, Dr. Gail Cramer, expositor del tema «Política del Arroz en Estados Unidos de Norteamérica».

### En Venezuela

- Se realizó el Taller «La Parafiscalidad en Colombia y su Evolución» con el objeto de transmitir los aspectos básicos en el diseño y operación de fondos parafiscales, basados en la experiencia colombiana. Para este taller se contó con la participación de Lázaro Pardo Silva, Director Financiero de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- Se llevó a cabo el Taller «VISIÓN ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO PORCINO EN MONAGAS» el cual constituye la primera experiencia que a nivel regional se impulsa en el tema de «circuitos agroproductivos». Con esta metodología se procura consolidar avances en los mecanismos de discusión, diálogo y establecimiento de acuerdos y compromisos de las cadenas a nivel regional.
- Se realizó el I Curso Internacional para el Manejo y Control de la Cochinilla Rosada, (Isla de Margarita, 26 y 28 de julio) organizado por la USDA-APHIS, el SASA y el IICA. Este evento forma parte de un conjunto de actividades que viene desarrollando el SASA-MPC para combatir y erradicar esta importante plaga agrícola.
- Se llevó a cabo el Taller «Gestión de las Cadenas Agroalimentarias: Los Acuerdos de Competitividad», a cargo de Carlos Federico Espinal (Especialista en Políticas y Comercio - IICA-Colombia). Como apoyo a la construcción de la nueva institucionalidad de la agricultura ampliada, a partir de los elementos teóricos y prácticos, basados en la experiencia colombiana, para la gestión de las cadenas agroalimentarias.

**Hechos y Noticias  
a Nivel Hemisférico**

**Director General**

Carlos E. Aquino González  
IICA Sede Central  
Carretera a Coronado  
San José, COSTA RICA

**Director(e) Regional**

Mariano Segura Bustamante  
Centro Regional Andino  
Av. Jorge Basadre No. 1120  
Lima 27, PERU.

**Representante en Bolivia**

Héctor Campos  
Agencia de Cooperación en Bolivia  
Av. Palca y Calle 54  
Zona Chiasquipampa  
Cajón Postal 9142  
La Paz, BOLIVIA.

**Representante (e) en Colombia**

Fabio Bermúdez  
Agencia de Cooperación en Colombia  
Universidad Nacional, Carrera 30,  
Calle 45  
Bogotá, COLOMBIA.

**Representante en Ecuador**

Hugo Torres  
Agencia de Cooperación en Ecuador  
Mariana de Jesús 147 y La Pradera  
Quito, ECUADOR.

**Representante en Perú**

Martín Ramírez B.  
Agencia de Cooperación en Perú  
Av. Jorge Basadre No. 1120  
Lima 27, PERU.

**Representante en Venezuela**

Miguel Carriquiry  
Agencia de Cooperación en Venezuela  
Esquina de Puente Victoria  
Edificio Centro Villasmil, piso 11,  
Oficina 11-02 Parque Carabobo  
Caracas, VENEZUELA.

**Edición:**

**Mariano Segura Bustamante**

**Sonnía Mazzotti**

**Diseño y Diagramación:**

**Giovana Alva Ayllón**

- Se ha firmado un «Acuerdo Específico entre el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del Reino de España y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura», para establecer una oficina permanente para Europa del citado Instituto, en una de las sedes del Ministerio de Madrid. Serán funciones de la oficina: Intensificar las Relaciones Institucionales con Organizaciones Intergubernamentales Europeas vinculadas con la agricultura, como la Unión Europea (UE Bruselas), La Organización Mundial de Comercio (OMC Ginebra), FAO (Roma), etc., con Instituciones Financieras para el Desarrollo, Centros de Investigación Agronómica, Agencias de Cooperación Internacional, Europeas y Organizaciones No Gubernamentales.

«Será también función fundamental de esta oficina potenciar las ya fructíferas relaciones de cooperación del IICA con el MAPA, así como con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y otras instituciones españolas de interés, dentro del espíritu de cooperación bilateral contenido en el Acuerdo Básico de Cooperación entre el Gobierno Español y el Instituto antes citado».

- En noviembre del año próximo será elegido el nuevo Director General, a quien entregará el cargo el Dr. Carlos E. Aquino G., actual Director. Por tal motivo algunos Países Miembros empezaron a postular sus candidatos, dadas las normas del IICA sobre el particular. Hay plazo hasta 45 días antes de las elecciones mismas para postular candidatos. Los Países Miembros que deseen postular sus candidatos, tendrán que estar al día con sus cuotas regulares del IICA.
- Se ha realizado la XX Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo conformado por 12 Estados Miembros del IICA. Adicionalmente participaron: 9 Estados No Miembros del Comité Ejecutivo, 3 Estados Observadores Permanentes, el Comité de Revisión de Auditoría y Organismo Observador, con un total de 54 miembros, sin incluir los funcionarios de la Dirección General del IICA, tanto a nivel Hemisférico como Regional.

La Reunión se abocó estrictamente a la agenda aprobada por el mismo Comité, habiéndose aprobado 12 Resoluciones sobre: el Informe Anual 1999; Celebración de la Undécima Reunión Ordinaria de la JIA, que tendrá lugar en noviembre de 2001 en República Dominicana; Informe de la Comisión Consultiva Técnica Especial para Asuntos Gerenciales; Protocolo de Elección del Director General; Proyecto de Enmienda a los Reglamentos de la Dirección General, de Personal, Financiero y para la clasificación del Personal del IICA; Estados Financieros del Instituto 1999; Sexto Informe Anual del Comité de Revisión de Auditoría (CRA); Personería Jurídica y Privilegios e Inmunities para el CATIE; Avance en el Cumplimiento de las Resoluciones de la Décima Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo; Fecha y Sede de la Vigésima Primera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo, que será en la Sede Central del IICA, durante el primer semestre del año 2001; y Cooperación Técnica del IICA en la Armonización de Análisis de Riesgo y el Marco Regulatorio Jurídico para la aplicación de medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Se realizó la Reflexión y Diálogo Técnico sobre «Nuevos desafíos para la Agricultura», tratando los temas de: Nuevos Desafíos para la Agricultura de las Américas y Negociaciones Comerciales Agrícolas; Capacitación para exportar a nuevos mercados; Sistemas de Sanidad idóneas para cumplir con las normas del mercado internacional; Cambio Tecnológico en la Producción; la razón de ser del Centro Internacional de Desarrollo Rural, dentro del contexto de la «Nueva Ruralidad»; Educación, Capacitación, Información y Comunicación. Luego de las exposiciones intervinieron para hacer algunos comentarios: Santa Lucía, México, Brasil, Chile y Perú.

- En el aspecto social, se inauguró el local del «Centro Interamericano de Conferencias y Reuniones Las Américas» que cuenta con todas las facilidades de comunicación, especialmente para las Teleconferencias, campo en demanda creciente en el mundo de las comunicaciones modernas y con tecnología de punta.
- Se realizó la Reunión de la Junta Directiva «Ampliada», con la concurrencia adicional de los Directores Regionales de los cinco Centros y los Consultores Externos, para la revisión de la «Estrategia Corporativa 2000-2001, Consolidando nuestro Liderazgo en las Américas compromiso de todos». Documento base de las operaciones del IICA en el lapso 2000-2001.

## EL MERCADO DEL AZÚCAR EN LOS PAÍSES ANDINOS<sup>1</sup>

Jorge Caro Crapivinsky  
Especialista Regional en Agronegocios y Comercio  
Elizabeth Ortega, Economista

El azúcar es un producto tradicional de gran importancia en la alimentación humana. La fuente principal del azúcar en el mundo es la caña de azúcar, en una proporción cercana al 70% y su producción demanda gran cantidad de mano de obra, lo que la hace importante en términos de generación de ingresos. Otra importante fuente es la remolacha azucarera.

Este producto forma parte de la industria alimentaria como producto final y en mayor proporción se utiliza como insumo para la elaboración de otros productos alimentarios y no alimentarios. La sacarosa y el etanol, provenientes de la caña de azúcar, intervienen en los procesos de producción de fármacos, cosméticos, alcoholes, detergentes, combustibles, etc.

Por largo tiempo muchos países productores de azúcar, particularmente los más desarrollados, han mantenido políticas nacionales de protección contra la competencia externa. En 1995 entró en vigor el Acuerdo sobre la Agricultura de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el cual los signatarios se comprometían a reducir sus subvenciones a la agricultura y a la exportación de productos agrícolas, y ampliar el acceso a sus mercados para dichos productos. En el caso del azúcar, se espera que los países desarrollados disminuyan sus subsidios. La UE, uno de los principales exportadores de azúcar (el 16% del total comercializado), lanza cada año al mercado mundial millones de toneladas de azúcar subvencionada que contribuyen a bajar los precios, reduciendo el ingreso de la población rural de buena parte de los países en desarrollo.

Como productos sustitutos del azúcar de caña y de la remolacha o betarraga azucarera, es decir de la sacarosa y de la miel, desde hace algunos años se encuentran en el mercado los edulcorantes naturales y artificiales, que han logrado ocupar con el tiempo una significativa proporción en el consumo de edulcorantes. Entre otras causas, esta sustitución se debe al incremento de la

demanda de alimentos «light» o bajos en calorías y a sus precios.

### EL AZÚCAR EN EL CONTEXTO MUNDIAL

Para el año 1997/98, la superficie mundial de caña de azúcar alcanzó 12.7 millones de ha, lo cual significó en promedio un incremento anual del 1.2% durante la década de los 90's. De los 13 países con mayor superficie en el mundo, los cuales corresponden al 77.4% de la superficie total, Colombia registra el mayor rendimiento con 117.9 TM/ha, superando en 53.3 TM/ha el rendimiento promedio mundial.

La producción mundial de caña de azúcar se situó en 809.8 millones de TM, lo cual representó un incremento de 1.9%. Los mayores crecimientos de la producción fueron obtenidos por Australia con 7.2%, Tailandia con 5.8%, Brasil con 4.9%, Pakistán con 4.9% y Colombia con 3.4%.

La producción mundial de azúcar proyectada para la cosecha 1999/00 es de 131.3 millones de TM, de las cuales cerca del 70% se elaboran a partir de la caña de azúcar y el resto de la remolacha azucarera. Brasil ocupa el primer lugar en la producción mundial de azúcar con 19.0 millones de TM lo que significa el 14% del total; muy cerca, en el segundo y tercer lugar, se registran las producciones de la Unión Europea e India con 18.4 y 17.9 millones de TM y, en orden descendente, China, Estados Unidos, Australia, México y Tailandia aportando 8.7, 7.6, 5.2, 5.1 y 5.0 millones de TM, respectivamente. Cuba y Colombia son los otros países latinoamericanos con una contribución significativa a la producción mundial en el orden de 3.5 y 2.2 millones de TM.

Con respecto a la producción de América Central y el Caribe, los efectos negativos de las condiciones atmosféricas excepcionales registradas, especialmente los daños ocasionados por el huracán Mitch, restringieron las expectativas de un

aumento de la producción de algunos de los países productores, entre ellos México y Guatemala.

El crecimiento anual del consumo mundial de azúcar en los 90's ha sido de 1.8% (frente al 2.3% de crecimiento de la producción). Para 1999/00 se espera un consumo de 129.0 millones de TM, un incremento del 1.9% en comparación con el año anterior.

De acuerdo a la opinión de diferentes analistas, las débiles perspectivas económicas que se presentan en algunos países importadores como los del sudeste asiático y Rusia (así como las dificultades económicas de los países del Este Europeo), permiten prever que las condiciones de contracción de la demanda se mantendrán al menos en el corto plazo, recuperándose más bien en el mediano plazo y en forma gradual.

Entre los años 1992/93 a 1999/00 el comercio mundial del azúcar registró un incremento promedio anual de 2.7%, proyectándose las exportaciones a nivel mundial en 34.8 millones de TM para el año 1999. Se presentaron como los principales países importadores Rusia, Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, quienes suman más de la cuarta parte de las importaciones mundiales con 3.7, 1.9, 1.8 y 1.6 millones de TM, respectivamente. Cabe resaltar la caída en el volumen de compras de China, que en 1995 tenía una participación de 5% en las importaciones mundiales pasando a 2% en el año 1999.

Brasil encabeza la lista de los grandes exportadores con 8.8 millones de TM, muy cerca a la Unión Europea con 6.0 millones de TM. Le siguen Australia, Tailandia y Cuba con 3.9, 3.0 y 2.5 millones de TM, respectivamente.

Cabe resaltar el incremento de las importaciones mundiales de azúcar blanca, que en 1998 tuvo una participación de 50.0%, pese a la disminución respecto al año anterior, cuando alcanzó el 53.5%. Esta participación representa

<sup>1</sup>La versión completa del estudio puede solicitarse a través del correo: jcaro@iicacrea.org.pe.

un incremento importante en el tiempo, ya que para 1990 ésta apenas alcanzaba el 36.9%.

El mercado de azúcar siempre ha sido uno de los más intervenidos desde el punto de vista del comercio mundial de alimentos, debido a su gran importancia en la alimentación humana y su característica condición de gran empleador de mano de obra. Por estos motivos los países desarrollados establecen políticas puntuales cuya finalidad es proteger la industria azucarera.

Estados Unidos utiliza las llamadas cuotas de importación. La cuota más alta para el período de 1997/98 la tiene la República Dominicana, seguida en orden de importancia por Brasil, Filipinas, Australia, Guatemala, Argentina, Perú y Colombia. Estos siete países representan el 66% del total de las importaciones de Estados Unidos bajo cuota. El resultado de esta política ha sido tanto el incremento de la producción de azúcar norteamericana, como de la producción de otros edulcorantes, como la fructosa maicera. Es más, el mercado de los otros edulcorantes ha pasado a ser mayoritario, representando en la actualidad alrededor del 6.0% del mercado.

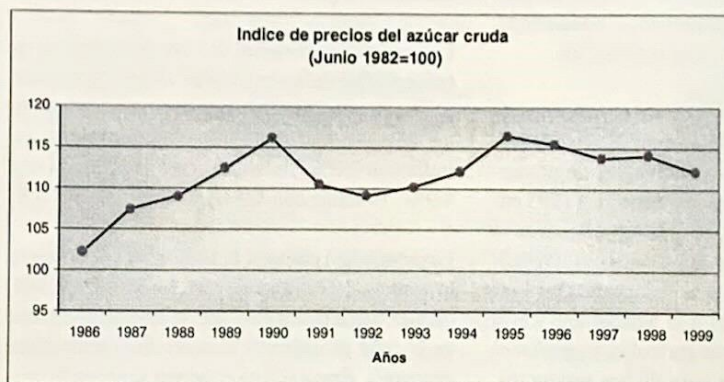
La Unión Europea mantiene una Política de Ayudas Nacionales para el sector azucarero, como una forma de compensar las dificultades que presentan con los cultivos de remolacha azucarera y de caña de azúcar en ciertas regiones. Algunos de sus países miembros son autorizados a conceder ayudas nacionales expresadas como una cantidad de ECUS por 100 kilogramos de azúcar blanco. La remolacha que crece en el sur de Italia es considerada indispensable para regenerar tierras que presentan un nivel particularmente alto de arcilla. Las ayudas son consideradas una necesidad para prevenir un retorno al monocultivo. En España, las ayudas nacionales se destinan para una cantidad limitada de producción de la caña de azúcar, principalmente utilizada para la producción de ron. El gobierno del Reino Unido es autorizado, en la medida que juzgue necesario, a conceder ayuda de ajuste para el refinamiento de azúcar de caña.

Los precios internacionales del azúcar cruda y refinada alcanzaron los 6.98 y 6.47 ctvs USD/lb en setiembre y julio de 1999, respectivamente; representando niveles de 27% y 44% inferiores al promedio de 1998.

Esta caída puede estar respondiendo a diversos factores. En la década de los 90's este declive responde a una contracción de la demanda asociada a precios, ingreso y/o aumento de bienes sustitutos frente a una oferta que crece a un ritmo más rápido que la demanda. En los últimos

años es importante señalar la situación de recesión que se viene presentando en la economía mundial, el incremento de la producción de bienes sustitutos, mieles y otros edulcorantes naturales y artificiales, así como otras situaciones puntuales. El caso de Brasil, por ejemplo, que ha desviado parte de su producción de caña de azúcar (destinada originalmente a la industria de alcoholes) al consumo humano. Esto se ha producido debido a la caída de los precios del petróleo a nivel internacional.

Adicionalmente, se estima que en los últimos años aumentó de manera importante el consumo de productos edulcorantes en el mundo, como sustitutos del azúcar de caña o de la remolacha azucarera. Entre ellos tenemos los llamados edulcorantes nutritivos como: fructosa, componente natural de las frutas; dextrosa, hidrolizado de almidón; el jarabe de maíz con elevado contenido de fructosa y dextrosa; el sobitol o manitol, que es una reducción de políalcohol de maltosa, y los no nutritivos como la sacarina derivado del ácido ftálico; el aspartame compuesto por dipépticos y el acesulfame, derivado del ácido acetoacético.



Cada índice es un promedio del año, excepto el índice de 1999 que es de Agosto  
Fuente: United States Department of Agriculture, Sugar and Sweetener, Situation and Outlook Report, Economic Research Service, September 1999.

## LA POLÍTICA DE LA COMUNIDAD ANDINA EN EL CASO DEL AZÚCAR

Los elementos que regulan el comercio de las importaciones de azúcar fuera de la Comunidad Andina son fundamentalmente el Arancel Externo Común (AEC) y el Sistema de Franja de Precios (SFP).

El AEC fue negociado sin afectar una serie de acuerdos de alcance parcial que Venezuela había firmado con Centroamérica, lo que ha ocasionado que a partir de 1995 Colombia comience a aplicar derechos correctivos a las importaciones

de azúcar provenientes de Venezuela.

En cuanto a los niveles arancelarios, el capítulo 17 de la Decisión 396 señala:

Azúcar crudo y refinado	20%
Lactosa, jarabes jarabe de glucosa, glucosa fructosa	15%
Sucedáneos del azúcar	20%
Melaza	15%
Chicles, bombones y caramelos	20%
Glucosa y jarabe de glucosa sin fructosa o con un contenido de fructosa inferior al 20% pero con un contenido de glucosa igual o superior a 99%	5%
Los demás incluido del azúcar invertido	20%
Los demás, de los demás	10%

Estos niveles son aplicados por Colombia, Ecuador y Venezuela; Bolivia aplica un 10% para todos los casos y Perú no participa del AEC, por lo que tiene su propio arancel.

El Sistema de Franja de Precios (SFP) se establece para el azúcar crudo y el azúcar blanco:

- El azúcar crudo incluye el azúcar de caña en bruto sin aromatizar ni colorear excepto la chancaca y la proveniente de la remolacha en bruto y los demás.

- El azúcar blanco se refiere al azúcar de caña o de remolacha refinados y sacarosa químicamente pura, en estado sólido, aromatizado o coloreado; al azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido sin aromatizar o colorear; las demás fructosas, con un contenido de fructosa en peso sobre producto seco

superior al 50%; al jarabe de fructosa con contenido de fructosa en peso sobre productos seco superior al 50%, azúcar y melaza caramelizados, azúcares aromatizados o coloreados; los demás jarabes, la maltosa y demás azúcares sólidos, incluido el azúcar invertido, melaza de caña y a la melaza de la extracción o del refinado del azúcar excepto de caña. No se incluyen a los edulcorantes químicos.

Existen varias preferencias arancelarias vigentes de los países andinos con terceros, las cuales se señalan seguidamente en forma de porcentajes.

**Preferencias Arancelarias (porcentajes)**

País	Azúcar de caña en bruto	Azúcar de remolacha en bruto	Azúcar aromatizada	Azúcar sin aromatizar
Bolivia				
Colombia	Paraguay-28 Chile-20 Uruguay-20 Argentina-12 Brasil-12 México-12	Paraguay-28 Chile-20 Uruguay-20 Argentina-12 Brasil-12 México-12	Paraguay-28 Chile-20 Uruguay-20 Argentina-12 Brasil-12 México-12	Paraguay-28 Chile-20 Uruguay-20 Argentina-12 Brasil-12 México-12
Ecuador				
Perú			Paraguay-28 Chile-20 Uruguay-20 Argentina-12 Brasil-12 México-12	Paraguay-28 Chile-20 Uruguay-20 Argentina-12 Brasil-12 México-12
Venezuela	Guatemala-100 Nicaragua-100 Honduras-100			El Salvador-100 Honduras-100

Fuente: Junta del Acuerdo de Cartagena.

**PRODUCCIÓN Y COMERCIO DE AZÚCAR EN LOS PAÍSES ANDINOS**

Entre 1990/91 y 1997/98, la subregión andina contó con cerca de 458 mil ha cosechadas de caña de azúcar, lo que significó un crecimiento promedio anual de 2.9%, mucho mayor al 1.5% registrado en la década de los 80's. Bolivia y Colombia

La mayor participación en términos de superficie la presenta Colombia, con una contribución del 35%, seguida por Venezuela, Bolivia, Perú y Ecuador con 26%, 20%, 14% y 5%, respectivamente. Esta situación se muestra diferente con respecto a los resultados obtenidos en rendimientos, particularmente para Bolivia y Venezuela ya que estos dos países andinos presentan rendimientos menores de 45 TM/ha y 60 TM/ha. El resto de los países duplica estos resultados con rendimientos superiores a 100 TM/ha, considerados entre los más altos a nivel mundial.

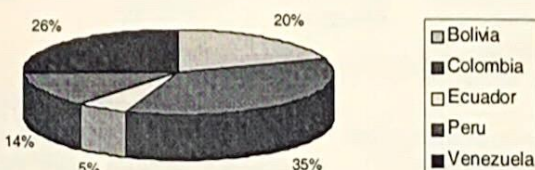
Los países andinos producen cerca del 3% de la producción mundial de azúcar y el 15% de la producción sudamericana. Colombia se presenta como el primer productor, alcanzando en algunos años más de la mitad de la producción andina, le siguen en importancia Perú y Venezuela con el 17% y 15%, respectivamente, y en menor nivel Ecuador y Bolivia con el 8% y 7%, respectivamente.

**Consolidación arancelaria ante el GATT**

Dado que la negociación en el marco de la Ronda Uruguay, fue realizada por cada país andino de manera individual y en función de sus realidades agrícolas, las consolidaciones arancelarias vigentes señaladas en el cuadro siguiente presentan una amplia variabilidad. Por un lado Bolivia y Ecuador (quien ingresó a la OMC posterior a la Ronda Uruguay) con aranceles planos, relativamente bajos y, por otro, Colombia y Venezuela con una combinación de altos techos arancelarios con otorgamiento de contingentes de la misma índole. Perú consolidó una situación intermedia respecto a la negociada por sus socios andinos. Estas consolidaciones proveen un amplio margen para que los países de la Comunidad Andina eleven su AEC por encima del actual. Es necesario señalar que de hecho estas tasas consolidadas contrastan con los aranceles vigentes o aplicados.

fueron los países andinos que extendieron más la superficie cultivada de caña, presentando tasas de crecimiento anual de 5.3% y 5.1%, respectivamente; Ecuador, afectado por el fenómeno de El Niño durante 1997, presentó una caída de 8.2%; Perú y Venezuela aumentaron su superficie en 3.4% y 1.9% promedio anual.

**Comunidad Andina: Superficie cultivada de caña de azúcar 1997 (En porcentajes de participación)**



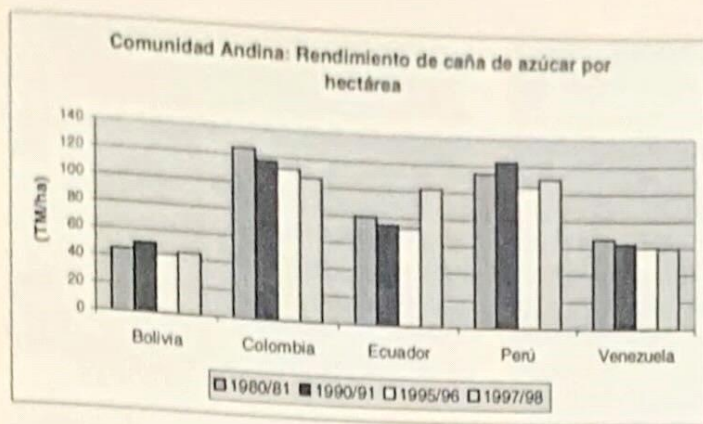
La producción andina de azúcar en el periodo 1992/93-1999/00 ha seguido una tendencia creciente a excepción de 1997/98, que decreció como consecuencia de la presencia del Fenómeno de El Niño en cerca de 9% con respecto a 1996/97, afectando sobretudo la producción de Perú y Ecuador, pero se recuperó en 1998/99 alcanzando un crecimiento de 10%. Perú es el país que ha incrementado más su producción con una tasa promedio anual de 8.8%, mientras que Bolivia presentó el menor crecimiento registrando una tasa de 0.1% para el mismo periodo. Para el año 1999/00 se estima que Colombia aportará más del 50% del total de la producción andina de azúcar sumando 2,220 miles de TM.

**Consolidaciones Arancelarias ante el GATT y Contingentes Arancelarios (porcentajes)**

Productos	Tipo arancelario de base o consolidado para 1995					Tipo consolidado del derecho para el año 2004				
	Bol	Col	Ecu	Per	Ven	Bol	Col	Ecu	Per	Ven
Azúcar de caña en bruto	40	130	50	130	117	40	117	45	68	105
Azúcar de remolacha en bruto	40	130	50	130	117	40	117	45	68	105
Azúcar de caña o de remolacha aromatizada	40	130	50	30	117	40	117	45	30	105
Azúcar de caña o de remolacha sin aromatizar	40	130	50	130	117	40	117	45	68	105
Contingente: Arancel Volumen		80% 33,821 t			40% 132,013 t		80% 33,821 t			40% 132,013 t

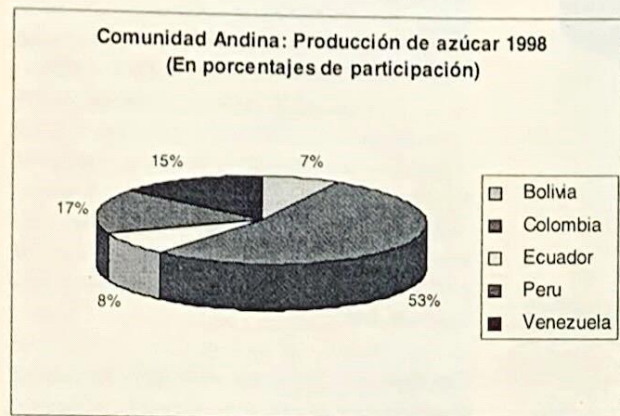
Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina

Con las mejoras de la productividad del cultivo de caña de azúcar entre los países de la subregión, es de suponer que este grupo llegue a tener un excedente exportable importante en los próximos años, dada sus condiciones naturales y excepcionales para la producción de azúcar. Es el caso de Colombia y Perú, quienes junto a los Estados Unidos y Hawaii, son los únicos países del mundo que pueden cosechar y moler la caña de azúcar permanentemente durante todo el año, lo cual tiene implicaciones muy grandes en la eficiencia de la industria al permitir la reducción de los costos unitarios, financieros y de almacenamiento; maximizar su escala de producción y, adicionalmente, optimizar su costo laboral.



Los países de la Comunidad Andina concentran aproximadamente el 3% del consumo mundial de azúcar, alcanzando 3.6 millones de TM en 1998. Se prevé que esta cifra aumente a 3.7 millones en 1999. Colombia registra el mayor consumo con, aproximadamente, el 36% del consumo andino de azúcar, mientras que Bolivia tiene la menor participación con sólo el 6%.

En 1996 el consumo per cápita promedio de azúcar en los países andinos se ubicó en 34.2 kg/hab/año, Bolivia presentó el más bajo nivel con 29.6 kg/hab/año y Perú el mayor nivel con 37.5 kg/hab/año. Hacia 1998 estos niveles aumentaron el promedio de consumo alcanzando los 35.8 kg/hab/año. Bolivia, que continúa registrando el menor consumo, se sitúa en 32.7 kg/hab/año; Perú sigue liderando el grupo con



un consumo de 38.3 kg/hab/año, seguido por Colombia con 37.3 kg/hab/año, Venezuela con 33.5 kg/hab/año y Ecuador con 32.9 kg/hab/año. Sin embargo, cabe resaltar que todos se ubican sobre el nivel de consumo mundial cercano a 20 kg/hab/año.

En el análisis de la tendencia de sustitución de los azúcares por edulcorantes, si se compara la situación de Estados Unidos sobre este tema con la realidad de los países andinos, es de suponer que durante los últimos años de alguna manera se ha llevado a cabo esta sustitución de consumo en la subregión, pero en ningún caso

en la misma proporción que se registra en Estados Unidos. Esto último, entre otras causas, debido al efecto "retrazo" que generalmente se observa en el consumo de productos alimenticios nuevos provenientes de los países industrializados, lo que a su vez implica un cambio en las costumbres alimenticias tradicionales o modificación en el patrón de consumo y cambios tecnológicos en cuanto a su uso como insumo de la industria alimenticia.

A mediano y largo plazo puede esperarse que los edulcorantes encuentren un nicho en el mercado andino pero, de igual manera que en Estados Unidos, estarán dirigidos a una parte de la población que excluirá a los grupos etáreos de menos edad, los cuales conforman la mayor parte de la población de la subregión.

Los países andinos producen cerca de 4 millones de TM de azúcar al año, en un contexto donde se consumen 3.7 millones de TM de azúcar en el mismo periodo. Esto les permite establecerse a mediano plazo como exportadores netos ante el mundo.

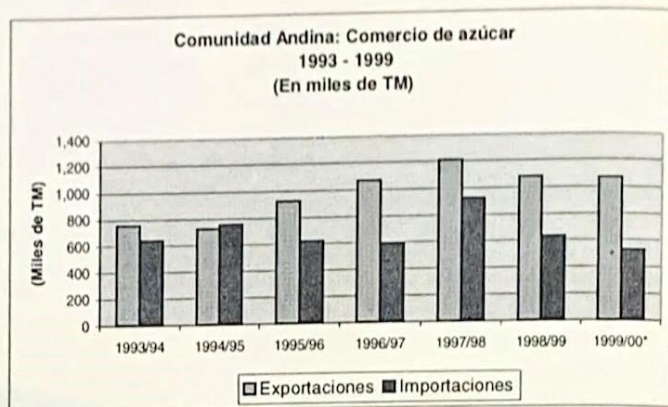
Desde 1993, las exportaciones andinas de azúcar han presentado una tendencia creciente (con un crecimiento promedio anual del 12%) hasta 1997, año en el que alcanzaron su nivel máximo

de 1,216 mil TM, y a partir del cual éstas han ido cayendo progresivamente, alcanzando 1,082 mil TM en 1998 y una proyección aún menor de 1,072 mil TM en 1999.

Colombia se presenta como el primer exportador andino, con más del 70% de las ventas de la subregión, correspondiéndole el 30% a Venezuela, Perú, Bolivia y en menor medida Ecuador. Cabe resaltar la importante caída de las exportaciones que registraron Perú y Ecuador en 1997 (28% y 90%, respectivamente) respecto 1998, debido a la aparición del Fenómeno de El Niño que afectó seriamente los cultivos de caña

en esas regiones. Las importaciones andinas, a diferencia de las exportaciones, han presentado un comportamiento más estable a excepción de 1997, año en el que alcanzaron un nivel de 926 mil TM. Se prevé que en 1999 éstas alcancen 531 mil TM. Perú y Venezuela son los principales importadores con más del 80% de las compras totales.

El comercio de azúcar entre los países andinos es muy intenso registrándose hacia 1997 importaciones, al interior de la Comunidad Andina, por un total de USD 168 millones, las cuales representan un incremento del 2,9% con relación a 1994. Durante los últimos años se observa un importante flujo comercial de bombones y dulces sin cacao en el comercio intra andino.



Las exportaciones de azúcar que realizaron los países de la Comunidad Andina hacia otros países fuera de la subregión, alcanzaron los USD 239 millones hacia 1997. Estas fueron realizadas básicamente por Colombia, Bolivia y Ecuador y dirigidas principalmente a Estados Unidos, el Caribe, Canadá, Rusia, México y China.

## REFLEXION FINAL

En este contexto, con un mercado azucarero aún fuertemente intervenido y una tendencia decreciente de los precios internacionales, la subregión andina debe diversificar su producción hacia usos diferentes. En la actualidad se puede producir más de 10,000 sustancias a partir de la sacarosa, dentro de las siguientes clases: alimentos, piensos, combustibles, explosivos, lubricantes, disolventes, acondicionadores del suelo, fibras, adhesivos, papel, plaguicidas, plastificadores y plásticos, revestimientos de superficies, medicinas y cosméticos. El mercado de estos productos suroquímicos está creciendo con un ritmo inusitado, cercano al 12% anual y puede constituirse en una alternativa real de desarrollo de los países del Tercer Mundo, ya que en la actualidad sólo se usa una pequeña parte de la producción mundial a la elaboración de estos productos.



## Presente y Futuro de la Cooperación entre el IICA y la GTZ en el Desarrollo Alternativo en los Países del Area Andina

Jutta Krause

Coordinadora Proyecto IICA-GTZ

«Orientación de la Investigación Agraria hacia el Desarrollo Alternativo»

### INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Alternativo puede entenderse como "un proceso en el cual la producción de drogas ilegales deberá ser eliminada y su posterior difusión evitada mediante medidas específicas del desarrollo rural" (Grupo de Dublín, Berlín 1993). Tiene estrecha relación con el concepto de desarrollo sostenible, tema central en el accionar del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) a nivel hemisférico, y también con el área de trabajo del Proyecto IICA - GTZ "Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Sostenible", que desde 1990 ambas instituciones vienen ejecutando de manera conjunta en América Latina y el Caribe. Los programas del Desarrollo Alternativo y la lucha contra las drogas ilegales, buscan identificar soluciones al problema de los cultivos ilícitos; una de las cuales es la sustitución del cultivo de la coca por otros cultivos legales de alta rentabilidad.

El Desarrollo Alternativo es reconocido como área importante en el contexto del desarrollo rural de la Región Andina. En Bolivia, Colombia y Perú, se halla casi la totalidad de la producción de la hoja de coca - en más de 180.000 hectáreas-, materia prima para la elaboración de la cocaína que, por un lado, le da sustento económico a muchas familias campesinas que viven en condiciones de extrema pobreza y, por el otro, constituye la principal fuente de recursos que alimentan la violencia en la región - en especial

en Colombia, fenómeno que se ha convertido en una seria amenaza para el resto de países.

El Desarrollo Alternativo parte del reconocimiento de la racionalidad económica de los pequeños productores rurales y responde al reto de identificar e impulsar otras opciones económicas lícitas y viables para ellos. Sin embargo, a pesar de los múltiples esfuerzos adelantados en ese campo en la región, no se ha logrado contrarrestar efectivamente el fenómeno, e iniciar un desarrollo agrario lícito que tenga sostenibilidad.

### COCA Y DESARROLLO ALTERNATIVO EN LOS PAÍSES ANDINOS

El cultivo de coca con fines ilícitos es uno de los más graves problemas que enfrentan los países andinos. El problema tiene características propias en cada país, según la localización y extensión de las áreas de producción y en común, impactos ecológicos negativos, que provocan tanto la producción de la hoja de coca en sí, como su procesamiento para la obtención de la pasta básica. La deforestación, directa o indirecta, con el peligro de pérdida de suelos por erosión, las alteraciones hidrológicas, la pérdida de la diversidad biológica, la contaminación de los suelos y aguas por el uso indiscriminado de insumos químicos y el empleo de sustancias nocivas destinadas a la transformación de la hoja de coca, están creando graves problemas en el ámbito amazónico.

Acciones en favor de la reducción del cultivo de coca deben ir acompañadas por medios alternativos y económicamente sostenibles para las poblaciones campesinas que dependen de éste. Es imprescindible combinarlas con estrategias de recuperación y conservación de los recursos naturales más afectados. Los programas de Desarrollo Alternativo son indispensables aun cuando todavía no han logrado los éxitos deseados en la mayoría de los casos. Es en este contexto que la agricultura y las instituciones comprometidas con el desarrollo agrario y rural deben asumir un rol más incisivo para contribuir de manera determinante a encontrar soluciones alternativas a la economía de los cultivos ilícitos.

### COOPERACIÓN ENTRE EL IICA Y LA GTZ

El Proyecto IICA - GTZ "Orientación de la Investigación Agraria hacia el Desarrollo Alternativo" para los países andinos, se encuentra dentro del Programa de Cooperación Estratégica Conjunta entre el IICA y la Agencia de Cooperación Técnica de Alemania, GTZ, cuyo convenio marco se firmó en 1996. Desde noviembre de 1995, a través del Proyecto, ambas instituciones contribuyen conjuntamente a los esfuerzos de apoyar el proceso de desarrollo alternativo para la Amazonía de Bolivia, Colombia y el Perú. Su objetivo mayor es apoyar el desarrollo agrario sostenible en zonas bajo influencia de cultivos con fines ilícitos, en base a una activa

participación de las instituciones de investigación agraria.

La cooperación entre el IICA y la GTZ permite el aprovechamiento de las ventajas comparativas de cada organismo. El IICA cuenta con la confianza de los países, poder de convocatoria y presencia geográfica en América Latina y el Caribe. El Gobierno Alemán tiene una larga experiencia de trabajo en el tema de Desarrollo Alternativo en América Latina y Asia, a través de proyectos ejecutados por la GTZ, así como en la implementación de fondos fiduciarios a través del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID). Las lecciones aprendidas en proyectos de desarrollo rural integral, así como los conceptos de sostenibilidad manejados por ambas instituciones, son de mucho valor en el trabajo del Proyecto IICA-GTZ en el tema de Desarrollo Alternativo.

## **INVESTIGACIÓN AGRARIA Y DESARROLLO ALTERNATIVO**

La investigación agraria tiene un papel vital en la estrategia del desarrollo alternativo, que supone un conjunto de acciones en el contexto de un crecimiento económico social sostenido, para "generar ingresos lícitos a los productores de hoja de coca, prevenir la expansión del cultivo y eliminar el ingreso que proviene de los cultivos ilegales, todo esto en un marco ambientalmente sostenible y cuya dinámica sea capaz de incorporar a la legalidad a las poblaciones afectadas" (CICAD 1993).

Las instituciones de investigación agraria (IIA's), en particular las ubicadas en zonas de selva con presencia de cultivos con fines ilícitos, vienen reaccionando ante la urgencia del tema. La investigación orientada a la identificación de cultivos y sistemas de producción alternativos a la hoja de coca, es aún incipiente en la mayoría de los casos; asimismo, su limitación a un enfoque puramente agronómico no ha permitido enfrentar la globalidad del problema. Un diagnóstico de las instituciones de investigación agraria presentes en zonas de Desarrollo

Alternativo, realizado en 1995, indicó que la mayor parte están orientadas hacia acciones en rubros individuales que no permiten un enfoque integral, participativo y multidisciplinario. Por esto, el Proyecto IICA-GTZ planteó que la investigación agraria debe contribuir de manera importante hacia el Desarrollo Alternativo con enfoques y métodos de trabajo innovativos y adaptados a los problemas específicos de las zonas de selva.

La investigación agraria para el Desarrollo Alternativo debería apuntar a los siguientes objetivos: i) aumentar la productividad de cultivos y crianzas y la tasa de rentabilidad de la producción campesina, ii) diversificar la producción agropecuaria para brindar más opciones de incremento y variación de fuentes de ingreso a los productores, iii) articular la producción campesina con la comercialización y agroindustria y su ajuste con el mercado, iv) proteger el medio ambiente con un manejo sostenible de los recursos naturales, teniendo en cuenta la fragilidad ecológica del medio tropical, v) involucrar a los productores en la identificación de posibles soluciones para asegurar su aceptación.

La participación de los entes generadores de tecnología, como universidades e instituciones de investigación, y de científicos y técnicos en los programas de Desarrollo Alternativo, garantizaría la sostenibilidad de este proceso, a través de la oferta de opciones tecnológicas adecuadas a las condiciones de cada medio.

## **EL TRABAJO DEL PROYECTO ENTRE 1995 Y 2000**

Desde noviembre de 1995, conforme a su objetivo de «facilitar la participación de las IIA's en impulsar activamente el desarrollo agrario sostenible en las zonas bajo influencia de cultivos con fines ilícitos», el Proyecto IICA-GTZ ha buscado apoyar el proceso de Desarrollo Alternativo a través del fortalecimiento de la investigación agraria en la Región Andina.

En Bolivia, el Proyecto ha trabajado principalmente con el IBTA-Chapare y la Universidad Mayor San Simón de Cochabamba. En el Perú, con 10 entidades que desempeñan actividades de investigación en áreas de selva alta y baja, estaciones experimentales del Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP), universidades, fundaciones y Organismos No Gubernamentales. En Colombia, las IIA's vinculadas al Proyecto son la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), el Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas (SINCHI) y la Universidad de la Amazonía (UNAMAZ) en Florencia, Caquetá.

Durante su primera fase de ejecución, el Proyecto se concentró en aspectos de capacitación y organización de las instituciones de investigación. En el programa de capacitación se consideraron dos aspectos importantes, adicionales al trabajo esencialmente agronómico de dichas instituciones: i) el entorno socio-económico y cultural de la población meta, ii) la orientación hacia mercados potenciales y existentes.

El primer bloque de temas fue cubierto en una serie de eventos sobre sistemas integrales de producción, investigación participativa, métodos participativos y enfoque de género en la investigación agraria; el segundo bloque, se ha tratado de cumplir a través de consultorías, publicaciones y seminarios sobre sistemas de información de mercado en Bolivia, Perú y Colombia. Para el mejoramiento de la capacidad técnica de los investigadores agrarios y su cooperación horizontal, el Proyecto ofreció un programa de intercambio de experiencias en temas relacionados a la investigación agraria y el desarrollo alternativo en los tres países, fortaleciendo así la capacitación en los temas de importancia.

En su segunda fase, el Proyecto buscó relacionar los resultados de la investigación en los tres países andinos con las actividades de los proyectos de Desarrollo Alternativo, organizando eventos con instituciones locales y proyectos de

la cooperación internacional, ejecutando microproyectos con algunas IIA's presentes en la región de Ucayali del Perú, preparando estudios comparativos sobre la investigación en los tres países; y seminarios con la publicación subsecuente de sus resultados sobre algunos temas de particular interés para este trabajo, como son la producción orgánica, las plantas con principios activos de la Amazonía y la piscicultura.

### CONSTRUYENDO VÍNCULOS

Se ha considerado estratégico el fortalecimiento de los vínculos entre las diferentes instituciones de investigación y transferencia de tecnología agraria y de éstas, con los entes productivos; al igual que con las entidades nacionales encargadas de articular y apoyar a todos los actores involucrados en el proceso del Desarrollo Alternativo, buscando una mejor coordinación de sus esfuerzos en el ámbito nacional, así como en particular entre las instituciones de los tres países andinos.

En este contexto, el Proyecto organizó seminarios en el Trópico de Cochabamba (Chapare) - principal zona de producción de coca en Bolivia -, en el Perú y en Florencia, Caquetá (Colombia), con la participación de representantes de instituciones dedicadas a tareas de investigación agraria y del sector privado, de entes responsables para los programas y proyectos del Desarrollo Alternativo y de la cooperación internacional involucrada en los temas de investigación agraria y Desarrollo Alternativo, en Perú, Bolivia y Colombia.

Fortalecer los vínculos entre las instituciones relevantes requiere del conocimiento de las áreas de acción en que se desempeña cada uno. Con el fin de mejorar el intercambio de información entre los proyectos nacionales y de la cooperación internacional, el Proyecto, con la colaboración de las instituciones mismas y varios consultores, ha organizado una base de datos sobre la investigación agraria en ejecución en los tres países y puesta a disposición de los interesados.

### FORTALECIENDO LAS INSTITUCIONES LOCALES Y NACIONALES

Un punto central del trabajo del Proyecto, parte de la idea que el fortalecimiento de las instituciones locales y nacionales es crucial para asegurar la sostenibilidad del apoyo dado a través de la cooperación internacional. La decisión de colaborar con instituciones locales y nacionales, responde a la apreciación que son ellas las que tienen permanencia en los sitios de ejecución de proyectos de Desarrollo Alternativo - aunque en muchos casos sean instituciones débiles, con problemas financieros, inestabilidad personal e insuficiente apoyo por el estado y otras entidades de financiamiento. Pero son ellas las que continuarán el trabajo cuando termina un proyecto con fondos externos; considerando que un proyecto se define como "un conjunto de acciones, delimitado regional, social, física y, en especial, temporalmente."

En cambio, el Desarrollo Alternativo requiere de un horizonte a largo plazo, porque la nueva orientación de la producción, la adaptación de tecnologías, el cambio de aptitudes, los primeros frutos de plantas, sobre todo cuando son perennes, no son inmediatos, sino requieren de tiempo, perseverancia y paciencia. La introducción de nuevas especies, nuevos métodos de cultivo, el aprovechamiento racional de la biodiversidad y de los recursos naturales, en general, precisa de un mayor esfuerzo de investigación y transferencia de tecnología. Por otro lado, la investigación es un proceso que requiere tiempo y en los próximos años va a ser cada vez más difícil el poder revertir el tiempo perdido en la investigación actual.

En este plan, en los seminarios llevados a cabo por el Proyecto se ha recomendado promover la estabilidad de instituciones locales, en particular de las universidades, como elementos importantes para la sostenibilidad de los programas de Desarrollo Alternativo. Los recursos humanos locales, calificados y motivados en un contexto multidisciplinario, deben aprovecharse eficientemente, ya

que los campesinos ven en ellos un aliado de suma importancia.

### DIVERSIFICANDO LOS RUBROS, PRODUCTOS Y ACTIVIDADES

Los proyectos y programas del Desarrollo Alternativo y las instituciones de investigación y transferencia de tecnología deben ampliar sus actividades hacia nuevos rubros y productos. Las limitaciones dadas por los mercados mundiales, las ventajas comparativas restringidas que encuentran los países en vía de desarrollo en los mercados internacionales, pero también la situación de malnutrición observada en muchas cuencas cocaleras, urgen la diversificación de las actividades que hasta ahora han sido incluidas en los programas de desarrollo para las cuencas cocaleras.

Para aprovechar los nichos de mercado, la biodiversidad de la Amazonía y la presencia de diferentes pisos ecológicos en los países andinos ofrecen condiciones óptimas. Temas como la agroforestería, cultivos anuales, piscicultura, diferentes cultivos para balancear la alimentación familiar, plantas con principios activos y productos orgánicos ecológicos, deben ser incluidos en la agenda de los proyectos de desarrollo y, en consecuencia, en la agenda de investigación y de transferencia de tecnología. Con esta óptica, el Proyecto ha apoyado diversas iniciativas orientadas a nuevos rubros ("no tradicionales"), diferentes de la mayoría de los esfuerzos hasta ahora enfocados en el Desarrollo Alternativo.

En junio de 1997, el Proyecto realizó un seminario sobre la comercialización y certificación de productos orgánicos, del cual nació una Comisión de Productos Orgánicos en el Perú. En abril de 1999, con el título "Promoción y Comercio de Plantas Promisorias con Principios Activos Especiales de la Selva del Perú", se organizó un seminario de importancia no sólo para el Desarrollo Alternativo sino también para el desarrollo sostenible de la Amazonía en general; partiendo de un análisis de la oferta potencial de la Selva peruana y su gran riqueza biológica,

compuesta por plantas con fines medicinales, pigmentantes y biocidas, entre otros. El mercado internacional para productos naturales y ecológicos, que está creciendo a un ritmo acelerado, ofrece opciones interesantes para países con una biodiversidad tan importante como la del Perú. Estos nichos de mercado pueden representar la apertura a una amplia gama de productos nuevos y dar mayor viabilidad a los programas del Desarrollo Alternativo.

Conjuntamente con el PROCITROPICOS, el FONTAGRO y el IIAP, el Proyecto organizó en diciembre de 1999, un taller sobre la Piscicultura en la Amazonía, en Iquitos. La piscicultura y la acuicultura, en general, ofrecen opciones para el desarrollo de la Amazonía que hasta la fecha han tenido poca atención. Ambas, proporcionan productos ricos en proteínas que pueden mejorar la nutrición de la población amazónica y ofrecer ingresos de exportación, en pescado y otros productos acuáticos, así como peces ornamentales. En sistemas integrales de producción la piscicultura puede jugar un rol importante dentro del contexto de Desarrollo Alternativo, incluyendo el ecoturismo.

### INICIATIVAS DEL IICA EN EL DESARROLLO ALTERNATIVO EN LA REGIÓN

El problema de la producción de plantas con fines ilícitos (o plantas ilícitas en el caso de Colombia) no encuentra una solución aislada en uno de los países de la Región, ya que cualquier acción en uno de ellos tendrá impactos en los demás. Al respecto, existe una relación significativa entre las dimensiones del cultivo de coca en los tres países. Esta reflexión ha sido el punto de partida para una serie de iniciativas del CReA. Desde el año 1996, el IICA se ha convertido en un interlocutor para el tema del Desarrollo Alternativo en Latinoamérica. Se han llevado a cabo seminarios regionales, en los cuales participaron autoridades nacionales del control de drogas y representantes de organismos internacionales

y de proyectos de Bolivia, Perú y Colombia.

Fruto de la colaboración entre distintas instituciones y representantes de entidades públicas de los tres países y organismos de cooperación internacional vinculados con el tema de Desarrollo Alternativo y lucha contra las drogas, se ha desarrollado un perfil de proyecto sobre un Sistema Regional de Apoyo al Desarrollo Alternativo (SIRADAL), propuesta que busca una orientación del trabajo suprarregional del IICA hacia el apoyo y asesoramiento en Desarrollo Alternativo a las autoridades responsables en la Región Andina.

Finalmente, en Agosto de 2000 ha sido creada en el IICA, por mandato del Director General, la Unidad de Desarrollo Rural Alternativo (UDRA), la cual está adscrita al CReA con sede en Lima. Esta decisión obedece a la prioridad estratégica del Desarrollo Rural Alternativo para la Región Andina. Las acciones de la UDRA pretenden integrarse a la estrategia de Desarrollo Rural planteada por el IICA y responder en forma articulada con las distintas unidades y áreas temáticas del Instituto, a las demandas regionales, nacionales y locales que se le planteen. Un componente fundamental de su accionar es la generación de institucionalidad en los ámbitos referidos a través de la convocatoria y relacionamiento entre las entidades que realizan actividades orientadas al desarrollo alternativo.

### ¿HACIA DÓNDE DEBEMOS IR JUNTOS?

Conforme las experiencias ganadas por el Proyecto IICA-GTZ en el ámbito de su accionar y con la finalidad de desarrollar una estrategia global que pueda asegurar con mayor grado el impacto de la contribución futura del IICA en el proceso de Desarrollo Alternativo en la Región Andina, se plantean los siguientes elementos estratégicos:

- (a) Concentrarse en temas concretos, más allá de estudios y análisis de políticas

nacionales e internacionales en el contexto de la lucha contra las drogas;

- (b) Aprovechar de las ventajas comparativas del IICA por ser una organización regional del Sistema Interamericano;
- (c) Aprovechar de las capacidades existentes en el IICA y usar sinergias entre las diferentes áreas que actualmente son fortalezas del CReA;
- (d) Proponer, promover y catalizar acciones que fortalezcan la institucionalidad y el trabajo articulado entre las entidades vinculadas al desarrollo alternativo en los ámbitos regional, nacional y local.
- (e) Subrayar la vinculación con el área de desarrollo rural, tarea central del accionar del IICA;
- (f) Capitalizar las experiencias obtenidas en el pasado en el ámbito de investigación agraria para el Desarrollo Alternativo.

Aparte de la continuidad de las acciones referidas al Desarrollo Alternativo, las experiencias de la colaboración entre el IICA y la GTZ en la Región Andina, han sido tan positivas y exitosas que se recomienda fortalecer esta cooperación y ampliarla hacia nuevas áreas de trabajo donde las dos agencias tienen ventajas comparativas que se pueden potenciar entre ellas.

En conclusión, tanto el CReA como las AC's de la Región, buscan consolidarse institucionalmente a fin de contar con una suficiente capacidad de respuesta a las necesidades que se le demanden en el campo del desarrollo alternativo. El rol que le compete a la UDRA deberá ser esencialmente catalizadora, buscando ampliar y potencializar los resultados logrados por el Proyecto IICA-GTZ. Como primer tema se deberá facilitar la articulación a nivel central entre las entidades internacionales de cooperación técnica y financiera, y promover la institucionalidad empresarial local para dar sostenibilidad al Desarrollo Alternativo.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE FIRMAS PRIVADAS EJECUTORAS DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGRO PRODUCTIVO Y AGRO INDUSTRIAL-COMERCIAL

Alfredo Echeverría,  
Consultor IICA - Area II  
Francisco Enciso,  
Coordinador Ciencia y Tecnología

### 1. ANTECEDENTES

El Consejo Provincial de Pichincha - organismo rector del desarrollo rural de una de las 22 provincias que conforman la República del Ecuador-, firmó en abril de 1992 con el Banco Interamericano de Desarrollo, el Contrato de Préstamo BID 674/OC-EC para ejecutar el "Programa de Desarrollo, Regional del Occidente de la Provincia de Pichincha".

Su estrategia de ejecución fue innovadora en el Ecuador, ya que el programa no lo realizó directamente la corporación provincial, sino que su ejecución fue delegada a firmas privadas, a organismos especializados nacionales e internacionales y a organizaciones no gubernamentales, a través de una Unidad Coordinadora creada "ad-hoc" por el Consejo Provincial, para la administración de los recursos y la supervisión y seguimiento de los ejecutores de los distintos proyectos y subproyectos realizados.

Uno de los cuatro componentes del programa se denominó Apoyo a la Producción, el que tuvo como objetivo el incremento de la base económica de los pequeños productores agropecuarios de la región, a través de la dotación de tecnología agropecuaria y la mejora de su capacidad de intervención en las fases de transformación y comercialización de su producción agropecuaria.

Para la ejecución del componente (entre agosto de 1995 y junio de 1999), se realizaron dos proyectos: Ajuste, Validación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria y Agroindustrias y Comercialización. Luego de una convocatoria a licitación internacional, se seleccionó al consorcio ecuatoriano-holandés DHV-PROEXANT para ejecutar el primero de ellos y al ecuatoriano-israelí TAHAL-ASTEC la ejecución del Proyecto de Agroindustrias y Comercialización.

Para las actividades de seguimiento y evaluación de los dos proyectos, el Consejo Provincial

con la no objeción del BID, consideró que el IICA reunía las condiciones institucionales y técnicas idóneas, además del conocimiento de realidad socio económica del país, para contribuir a la adecuada ejecución de los proyectos en marcha a través del desarrollo de sistemas de seguimiento (con fines de supervisión) y de evaluación de los objetivos y metas que debieron alcanzar los ejecutores de los proyectos, en función de los términos de referencia negociados para la suscripción de los correspondientes contratos de consultoría.

Para materializar la intervención del IICA, se utilizó el mecanismo del Convenio de Cooperación Técnica entre esta institución y el Consejo Provincial de Pichincha.

### 2. LA EXPERIENCIA

El Consejo Provincial de Pichincha firmó con el IICA tres Convenios de Cooperación Técnica: i) Seguimiento y Evaluación de la firma consultora encargada del Proyecto Ajuste, Validación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria; ii) Seguimiento y Evaluación de la firma consultora encargada de los Estudios de Preinversión y Asistencia Técnica en Agroindustrias y Comercialización y iii) Seguimiento y Evaluación Integral de los Objetivos, Metas y Resultados alcanzados por las firmas ejecutoras en las Fases Complementarias de los Proyectos.

#### 2.1 Objetivos

Cada uno de los convenios firmados tuvo sus diferencias que se redujeron a la firma y el proyecto; no en cuanto a la esencia de la cooperación técnica del IICA.

De ahí que los objetivos generales de los tres convenios firmados pueden resumirse en el siguiente: "Coadyuvar a la ejecución de los proyectos del Componente Apoyo a la Producción,

a través del seguimiento y evaluación de las actividades, objetivos, metas, metodologías y estrategias que implementen las firmas contratadas para ejecutar las actividades previstas en el componente y asegurar el cumplimiento y calidad técnica de los trabajos".

Como objetivo específico, se resume: "Asegurar la ejecución, en términos de cumplimiento de planes operativos (metas) y calidad de resultados obtenidos, de los Proyectos de Transferencia de Tecnología y de Agroindustrias y Comercialización que, además, estén de acuerdo a las especificaciones detalladas en los Términos de Referencia de los respectivos Contratos de Consultoría".

#### 2.2 Intervención del IICA

Entre octubre de 1995 y septiembre de 1999 el IICA realizó las acciones de seguimiento y evaluación dirigidas a asegurar el cumplimiento de los contratos de consultoría de las firmas, a través de un enfoque de seguimiento dinámico y pro activo con el cual, al tiempo que se contribuyó a la adecuada realización de los proyectos en términos de cumplimiento de objetivos y metas, los insertó dentro del enfoque de cadenas agroalimentarias propuesto por el IICA en la negociación del último Convenio de seguimiento y evaluación integral.

Lo anterior implicó que las firmas deban coordinar el trabajo para complementar sus acciones con la finalidad de que las organizaciones beneficiarias de los dos proyectos (fueron 24 de las 84 organizaciones las que trabajaron con los dos proyectos de manera integrada), desarrollen actividades de los eslabones de la cadena: producción, acopio y poscosecha, transformación y comercialización de su oferta agropecuaria.

Además, el IICA efectuó recomendaciones a la instancia de supervisión del Consejo Provincial (en este caso la Unidad Coordinadora

del Préstamo BID 674), para asegurar la sostenibilidad de los proyectos ejecutados y propuso un plan de acciones encaminadas al logro de este objetivo.

### 2.3 Esquemas Operativos

#### Subsistema de seguimiento

El IICA formó la Unidad de Seguimiento y Evaluación USE, localizada en la zona de trabajo de los proyectos, donde ubicó a sus técnicos de campo (2 por proyecto), bajo la responsabilidad del Coordinador Institucional del IICA en la ciudad de Quito.

Se utilizaron como elementos de referencia para el seguimiento de las actividades de las firmas ejecutoras: Contratos de Préstamo, Contratos de Consultoría y sus Términos de Referencia, además de los Planes Operativos anuales de las firmas y que se sometían a consideración del IICA y de la instancia de supervisión de la Unidad Coordinadora del HCPP para su revisión y aprobación.

Para el diseño del subsistema, se seleccionaron una serie de indicadores de los proyectos en ejecución, que permitieron la interrelación, cuantificación y calificación de las actividades previstas para el cumplimiento de objetivos y metas en el tiempo y a los costos de la propuesta negociada.

El subsistema funcionó a través de un conjunto de acciones tendientes a captar datos sobre las actividades realizadas, que generaron flujos permanentes de información de todas las instancias operativas de las firmas. Permitieron determinar los niveles de avance y cumplimiento de actividades y metas establecidos en los planes operativos.

Fueron permanentes los contactos con los directivos y técnicos de las firmas, así como con productores beneficiarios. De ahí que la eficiencia del sistema se basó en un flujo permanente de información entre las firmas consultoras y la USE.

Los informes tenían por objeto, en el caso de la firma, dar a conocer los avances en la ejecución y las trabas o problemas de carácter técnico, organizativo y metodológico que se presentaban. En el de la USE-IICA, los informes tenían como propósito principal, verificar la información proporcionada por las firmas, validarlas de manera aleatoria con los beneficiarios y conocer de manera directa la realidad de la ejecución de los proyectos y, finalmente, generar elementos de juicio para proponer reajustes o cambios que ayuden al cumplimiento de los objetivos perseguidos.

Los informes se dirigían principalmente a la instancia de supervisión del organismo contratante (Unidad Coordinadora del Consejo Provincial).

La estrategia utilizada se resume en la aplicación de un proceso de seguimiento como apoyo y trabajo conjunto con las firmas, antes que como presión al cumplimiento de sus metas contractuales. A través de informes de alerta que primeramente eran conocidos por los ejecutores y luego por las instancias de supervisión de la Unidad Coordinadora, se establecían desviaciones o cuellos de botella que se produjeran o que puedan producirse (anticipando sus efectos) durante la ejecución de los proyectos. En los mismos informes se sugerían acciones para superar los inconvenientes antes mencionados.

La estrategia pro activa descrita desembocó en una relación fluida entre los técnicos del ente ejecutor y del IICA, además de contribuir a la correcta marcha de los proyectos.

#### Subsistema de evaluación

Tendió esencialmente a verificar que las acciones de asistencia técnica y capacitación efectuadas por las consultoras en el marco de la ejecución de sus contratos, conduzcan a que la obtención de sus metas se reflejen en resultados (efectos) y cumplimiento de objetivos. Es decir, privilegiando parámetros de cumplimiento y calidad.

El esquema comenzó con la caracterización inicial (línea de base) de los proyectos del

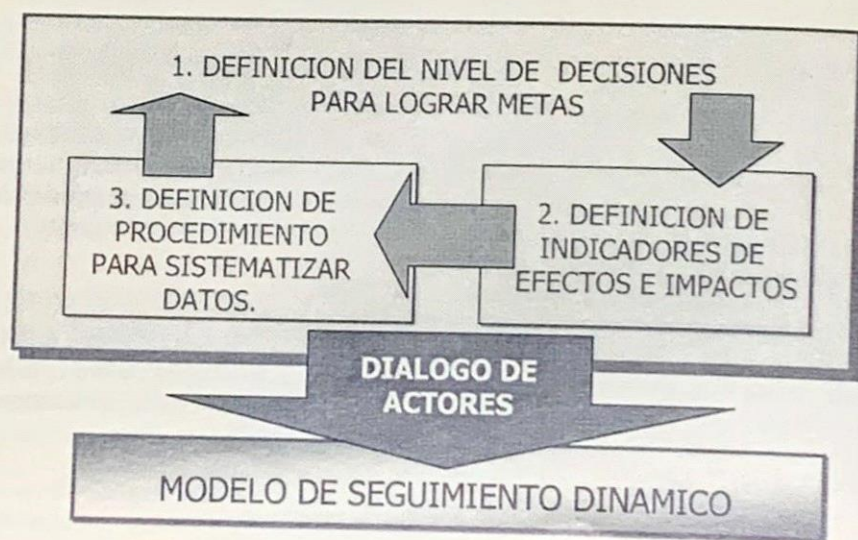
componente, esencialmente en el de Transferencia de Tecnología, ya que en el de Agroindustrias y Comercialización se partió casi de cero.

A medida que se desarrollaban los proyectos, en períodos intermedios, se relevó la evolución de indicadores importantes que fueron seleccionados para ir observando efectos (resultados) de las acciones de las firmas.

Al final de la ejecución, se caracterizó la situación final, la cual fue comparada con la inicial (líneas de base y diagnósticos de base elaborados por otras consultoras antes de la realización de los proyectos). Este análisis permitió establecer los resultados alcanzados como efectos de la introducción de nuevos procesos y/o modificación de los existentes en parámetros de producción y productividad agropecuaria e intervención del productor en las actividades de transformación y/o comercialización; además de los niveles de ingresos estimados de los beneficiarios directos.

Tales actividades se realizaron a dos niveles. El primero por parte de los especialistas de la Unidad de Seguimiento y Evaluación y la oficina de Coordinación y, el segundo, a través de consultorías puntuales para evaluar actividades muy especializadas. El IICA contrató durante el tiempo de vigencia de los convenios, alrededor de 50 consultorías de apoyo para evaluar aspectos que, debido a su nivel de especialización o por escasa disponibilidad de tiempo, el personal permanente de la Unidad no lo podía realizar.

## CRITERIOS PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE FIRMAS PRIVADAS



CUADRO 1. MARCO GENERAL DE LA EXPERIENCIA AC ECUADOR

## 2.4 Servicios y/o productos generados

En el presente caso y tratándose de un Convenio de Cooperación Técnica para seguimiento y evaluación, la contribución del IICA debe medirse en términos de productos generados. Como resultado de la intervención del IICA se dispone de:

- a) Propuesta metodológica de seguimiento y evaluación pro activa y dinámica, privilegiando el trabajo directo con los ejecutantes y buscando conocer el logro de resultados en función del cumplimiento de objetivos.
- b) Desarrollo de sistemas de seguimiento de las firmas (consultoras privadas que funcionaron como asociaciones mixtas, consultora nacional y consultora extranjera), esencialmente de sus planes operativos observando niveles de cumplimiento; así como supervisión de las acciones realizadas proponiendo medidas de solución de problemas específicos presentados en la ejecución de los proyectos.
- c) Desarrollo de metodologías de evaluación de las metas alcanzadas por los proyectos, los productos o efectos inmediatos derivados del cumplimiento de esas metas y, en último término, de los objetivos cumplidos.
- d) Documento de Línea de Base del Proyecto de Ajuste, Validación y Transferencia de Tecnología y Diagnósticos realizados, igualmente por consultoras privadas, en la fase de preinversión de los proyectos.
- e) Desarrollo de sistemas de información computarizados: SISEEV para el Proyecto de Transferencia de Tecnología y COMAGRO para el de Agroindustrias y Comercialización, con la finalidad de obtener un registro completo de actividades realizadas y de optimizar las actividades de seguimiento de los proyectos.
- f) Metodologías de estudios de casos, para describir e informar acerca de los procesos desarrollados en algunas organizaciones beneficiarias, durante la ejecución de los proyectos. Se realizaron cinco estudios en igual número de organizaciones que intervenían en varias fases de la cadena agro alimentaria.

Los instrumentos metodológicos desarrollados, se encuentran, tanto en las propuestas técnicas del IICA efectuadas previamente a la suscripción de los convenios, como en los informes de actividades de los Convenios realizados durante el tiempo de vigencia de los mismos; así como en los Informes de Evaluación Final, en los que se anexan los instrumentos metodológicos

desarrollados para cuantificar los cambios resultantes de la ejecución de los proyectos.

## 3. ACTORES PRINCIPALES

### 3.1 Beneficiarios

Fueron considerados como beneficiarios directos, el personal técnico y las consultoras contratadas para la ejecución de los proyectos; en este caso, los consorcios DHV-Proexant y Tahal-Astec; los técnicos de los equipos de supervisión de la Unidad Coordinadora del HCPP; los equipos técnicos de esta institución, y finalmente, todos quienes estuvieron involucrados en las actividades de seguimiento y evaluación desarrollados en cumplimiento de los Convenios HCPP - IICA.

Entre los beneficiarios indirectos, se citan las organizaciones de pequeños productores agropecuarios, que recibieron la asistencia técnica y capacitación en aspectos de tecnología agropecuaria, organización comunitaria, formación de microempresas y tecnología de transformación y comercialización impartida por las firmas, a cuyo desenvolvimiento coadyuvaron las actividades de seguimiento y evaluación del Instituto. El total de beneficiarios directos de los proyectos asciende a unos 5.400 pequeños productores y sus familias, de acuerdo a los informes de ejecución presentados por las firmas y analizados por el IICA; en tanto el número de beneficiarios indirectos se situó en alrededor de 20.000.

### 3.2 Contrapartes y aliados

Consejo Provincial de Pichincha, (a través de la Unidad Coordinadora del Préstamo BID674/OC EC), entidad con la que se firmaron los Convenios de Cooperación Técnica.

Consorcio DHV - PROEXANT (ejecutor del Proyecto de Ajuste, Validación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria)

Consorcio TAHAL - ASTEC (ejecutor del Proyecto de Agroindustrias y Comercialización)

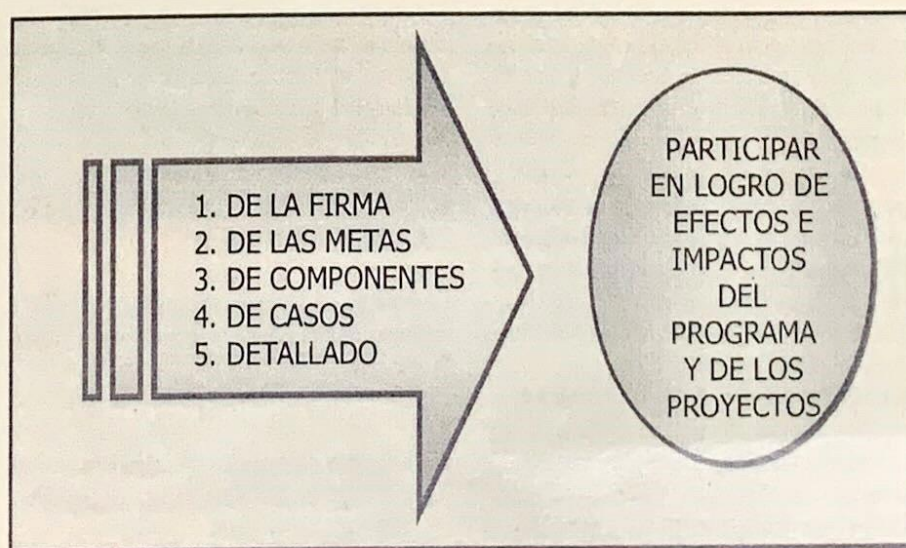
Los proveedores de los fondos fueron:

Banco Interamericano de Desarrollo BID (financió la ejecución del Programa de Desarrollo Regional del Occidente de Pichincha con un préstamo de US\$ 73.8 millones. De esos recursos, alrededor de US\$ 9 millones se destinaron a la ejecución de los dos proyectos. Los recursos asignados a la implementación de los tres Convenios de Cooperación Técnica HCPP-IICA firmados entre 1995 y 1998, ascendieron a la suma de US\$ 510 000.

Gobierno de la República del Ecuador que a través del Ministerio de Finanzas, contribuyó con US\$ 9.2 millones a la ejecución del programa, como aporte de fondos de contraparte nacional. De ese aporte, una cantidad indeterminada apoyó la ejecución de los proyectos antes mencionados.

Finalmente, se consideran como aliados a Organizaciones no Gubernamentales, Fundaciones

## NIVELES DE ANALISIS DEL MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DINAMICO PARA FIRMAS PRIVADAS



CUADRO 2. MARCO COMPROMISOS DE COOPERACION. IICA AC ECUADOR

privadas y entes de gobierno que contribuyeron a la realización de actividades puntuales de apoyo a la ejecución y de apoyo directo a los grupos beneficiarios de los proyectos realizados a través de aportes y donaciones en dinero y materiales de construcción.

#### 4. IMPACTOS DE LOS CONVENIOS CONCLUIDOS

Por primera vez en el Ecuador, un ente del sector público, en la presente experiencia un organismo seccional, contrata con consultoras privadas para la ejecución de proyectos de desarrollo socio económico en general y de desarrollo agro productivo y agro comercial. La Unidad Coordinadora del Préstamo BID 674/OC-EC, adscrita al H. Consejo Provincial de Pichincha, determinó la necesidad que las actividades de seguimiento/evaluación sean realizadas por un agente externo a los procesos precontractuales y contractuales de los proyectos, de modo de garantizar la objetividad de las actividades a éste encomendadas.

Las metodologías de seguimiento y evaluación fueron discutidas al interior de la institución, afinadas durante el proceso de trabajo directo con las firmas ejecutoras de los proyectos y terminadas una vez que concluyeron los informes de Evaluación Final de Evaluación Integrada de los Proyectos. Se las puede considerar como herramientas para aplicarlas en otros ámbitos.

Las actividades de S/E realizadas, impactaron esencialmente en la fase de ejecución de los proyectos, contribuyendo al desarrollo de un trabajo tendiente a cumplir metas y objetivos de los contratos de consultoría de las firmas. La intervención del IICA no modificó sistemas ni metodologías de ejecución de los proyectos por parte de las firmas, que tenían que sujetarse estrictamente a los términos establecidos en dichos contratos; pero el trabajo conjunto desarrollado para establecer correctivos y ajustes, contribuyó al elevado nivel de cumplimiento de las firmas.

La experiencia se desarrolló bajo un esquema tripartito de acciones: Unidad Coordinadora del HCPP (seguimiento y supervisión técnico económica de contratos y convenios), Firmas (ejecución de los proyectos) e IICA (seguimiento/evaluación de los proyectos); con roles y responsabilidades definidas y unificadas hacia la consecución de los objetivos del Componente Apoyo a la Producción. Colateralmente, existió una relación con ONG's y consultores privados que a través de acciones puntuales, contribuyeron a la ejecución de los convenios en términos del logro de sus objetivos.

#### 5. PERSPECTIVAS

El acopio de experiencias desarrolladas durante las fases de ejecución de los proyectos, permiten al IICA como institución, contar con un conjunto de conocimientos cuya sistematización determina la existencia de un instrumento válido para abordar la problemática para la que fue concebido

Toda la información generada resultante de la implementación de los convenios: metodologías, informes de temas puntuales, informes de actividades, de seguimiento, alertivos, de evaluación y de fin de convenio, podrían ser referentes para otras actividades de este tipo que se podrían desarrollar dentro y fuera del país considerando naturalmente las especificidades de los proyectos.

Es posible la aplicación de las enseñanzas dejadas por la realización de los convenios firmados con el HCPP, tanto a nivel interno y externo, como de otros ámbitos de acción, específicamente, de desarrollo rural. Los instrumentos desarrollados son de fácil aplicación, no requieren de una especialización extrema ni de presupuestos elevados y pueden ser adaptados a todo tipo de actividades y proyectos.

El mismo Consejo Provincial de Pichincha está interesado en continuar con la cooperación técnica del IICA, tanto en las actividades antes desarrolladas, como en otras que al momento se están discutiendo tentativamente con las nuevas autoridades de esa institución.

Así mismo, en otros proyectos de desarrollo rural, específicamente en el campo agro productivo, las instancias de seguimiento y evaluación cuentan con una metodología aplicable a la ejecución de esas actividades.

El tiempo transcurrido de su afinamiento y conclusión (ocho meses) impide que se lo conozca debidamente todavía, fuera de la órbita de las instituciones que estuvieron involucradas.

#### 6. DOCUMENTACIÓN GENERADA EN LA EXPERIENCIA

Durante las actividades realizadas por el IICA en cumplimiento del convenio con el Consejo Provincial, se generaron informes técnicos y analíticos que se resumen a continuación.

- a) Informes de Seguimiento de las Actividades de las Firmas Ejecutoras, con periodicidad trimestral y anual.
- b) Pronunciamento de: informes de actividades

realizadas (trimestrales) por las firmas y de sus planes operativos anuales.

- c) Informes alertivos acerca de la fase de ejecución de los proyectos y del accionar de las firmas.
- d) Evaluaciones de Medio Período de los Proyectos de Transferencia de Tecnología y de Agroindustrias y Comercialización.
- e) Pronunciamento acerca de los informes de validación técnica y económica de las tecnologías ensayadas y listas a ser transferidas a los productores.
- f) Evaluación Técnica y Económica Integral del Componente Apoyo a la Producción.
- g) Documentos técnicos de las firmas ejecutoras. Entre los principales:
  - Recomendaciones Tecnológicas Validadas de la firma DHV-Proexant) ejecutora del Proyecto de Transferencia de Tecnología.
  - Evaluaciones técnicas y económicas de ensayos y parcelas demostrativas realizadas por DHV-Proexant.
  - Estudios de preinversión a nivel de factibilidad de proyectos de transformación (cacao, lechería turística, palmito, frutas tropicales y tagua) y de comercialización (plátano, yuca, ganado en pie; cítricos, frutas y derivados lácteos); elaborados por Tahal-Astec, ejecutora del proyecto.
  - Perfiles de proyectos (28 en total) elaborados para las microempresas rurales (Tahal-Astec). De éstos, al menos 18 comenzaron a ejecutarse.
- h) Estudio de casos de los procesos de organización y capacitación en cuatro microempresas rurales de los productores: dos de maracuyá, uno de plátano, uno de productos lácteos y uno de artesanías de caña y bambú.
- i) Sistemas computarizados de información SISEEV para el Proyecto de Transferencia de Tecnología y COMAGRO para el de Agroindustrias y Comercialización, que fueron instrumentos de apoyo a las actividades de seguimiento realizadas.
- j) Evaluaciones de la situación de los cultivos de piña y palmito y del ganado de leche, existentes en la Granja Experimental del Componente Apoyo a la Producción.



## PARA HACER NUESTROS SUEÑOS REALIDAD

### Conceptos, herramientas y experiencias en procesos de Planeamiento Estratégico con Organizaciones del Sector Agropecuario<sup>1</sup>

Luis Ampuero Ramos

Especialista Regional en Aprendizaje Organizacional- IICA

El entorno actual está caracterizado por un ritmo frenético de cambios de todo orden, que ponen en duda la viabilidad futura de muchas empresas y organizaciones y que causan inestabilidad, incertidumbre y angustia en las personas. De ahí el interés creciente de las organizaciones del sector agropecuario por acometer procesos de cambio y mejoramiento organizacional que permitan mantener o alcanzar niveles de eficiencia, que sean competitivos en un mundo crecientemente globalizado. En este contexto, la metodología y enfoques del planeamiento estratégico proporciona una forma de acometer y orientar los procesos de cambio organizacional.

En los últimos años, en respuesta a una demanda percibida en las organizaciones del sector, en el IICA hemos venido desarrollando un marco conceptual y metodológico para facilitar procesos de planeamiento estratégico. Este marco se ha ido enriqueciendo con un conjunto de valiosas experiencias con organizaciones públicas y privadas, en diferentes países de América Latina, así como con el trabajo de un grupo de especialistas en el tema, articulado en torno a la Red Strategus.

En el libro referido en este fascículo, el autor presenta los avances metodológicos, los instrumentos desarrollados y las lecciones aprendidas en organizaciones

públicas y privadas del sector agropecuario regional. El enfoque del libro es eminentemente práctico. Este trabajo se localiza, principalmente en los países de la región andina, donde él y su equipo tienen su base de operaciones. El libro se orienta, principalmente, a las personas que facilitan o participan en talleres y procesos de planeamiento estratégico. A continuación se presentan los aspectos principales contenidos en el libro.

#### CONCEPTOS BÁSICOS Y DEFINICIONES

Se exploran los conceptos básicos del planeamiento estratégico, enfatizando las razones que motivan su realización, las palabras claves que caracterizan el tema, las razones que justifican la realización de procesos de planeamiento estratégico en organizaciones y regiones y los aspectos que diferencian el planeamiento estratégico del planeamiento tradicional. Igualmente, se diferencia el planeamiento estratégico del planeamiento operativo.

El planeamiento estratégico involucra una manera diferente de ver el mundo y de comportarse, radicalmente distinta del planeamiento tradicional. El planeamiento estratégico se presenta como instrumento de "soñadores -realizadores", sin los

cuales no es posible el progreso ni la innovación. Se sugieren diferentes términos que iluminan percepciones o facetas alternativas del concepto estratégico, lo cual sugiere una serie de definiciones que puede adoptar el lector, dependiendo de sus propias percepciones.

#### EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE SENTIR, PENSAR Y ACTUAR

Las actitudes y comportamientos de las personas son la base del proceso de cambio organizacional. Existen un conjunto de «rasgos» que caracterizan al "comportamiento estratégico", expresado en formas de sentir, pensar y actuar de las personas. Un proceso de planeamiento estratégico exitoso requiere un cambio de comportamiento profundo de las personas de una organización; quienes deben sentirse motivadas a modificar sus modelos mentales y patrones de pensamiento, sus formas de relacionarse con otros, y sus propias maneras de sentir. En un proceso de cambio, las personas deben llegar a sentirse impulsadas para desaprender y aprender a ingresar en una vía permanente de mejoramiento, de aprendizaje permanente y de aprender para toda la vida y a ser inspiradas y motivadas para alcanzar grandes objetivos.

<sup>1</sup> El presente artículo es un resumen del libro que con el mismo título será publicado próximamente por el IICA. Este libro resume la experiencia del autor y de su equipo de trabajo, con diferentes organizaciones en varios países de América Latina.

Los diferentes aspectos del comportamiento estratégico son explorados en detalle y son relacionados con los ejemplos establecidos por grandes personalidades de América Latina y el mundo. También se aprovechan las orientaciones de futurólogos de renombre internacional para sugerir un conjunto de pautas para aumentar nuestras propias capacidades de sentimiento, pensamiento y acción estratégica. Finalmente, se presentan orientaciones para facilitar la elaboración de un plan inicial de vida personal, que debiera estar en alineamiento con el plan de la propia organización.

### EL ANALISIS DEL ENTORNO Y LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

La capacidad de dar lectura permanente e interpretar el entorno y la situación interna de la organización, constituye una de las habilidades fundamentales del estratega. Para realizar esta tarea se distinguen cinco ámbitos de análisis:

- el macroentorno, que comprende las principales megatendencias de naturaleza supraterritorial (nacional, regional y mundial),
- el entorno institucional, que agrupa a los clientes, mandantes y grupos de interés que tienen capacidad de incidir en el futuro de la organización,
- el entorno competitivo, que se refiere a todos los actores que intervienen en los mercados de productos y servicios que produce o presta la organización,
- el comportamiento organizacional, que incluye los aspectos de cultura, estructura, políticas, estilos de liderazgo y modalidades de aprendizaje, y
- el desempeño organizacional, asociado a la eficiencia con que la

organización ejecuta diferentes procesos, la definición de indicadores de desempeño y la evaluación de las propias capacidades en relación a otras organizaciones.

Un proceso de planeamiento estratégico generalmente se inicia con la realización de un análisis de entorno y de la situación interna de la organización. Sin embargo, el análisis de entorno y la situación interna de la organización no es únicamente una tarea efectuada en la formulación de planes, sino más bien una actitud y actividad permanente, que debe ser promovida y cultivada en el seno de toda organización. Al respecto, en el seno de una organización se sugieren una serie de orientaciones prácticas para establecer esta capacidad.

### EL MARCO DE REFERENCIA ESTRATEGICO

La Fig. 1 presenta el marco de referencia estratégico de una organización que desarrolla un proceso de planeamiento. Este marco se basa en el trabajo desarrollado por los miembros de la Red Strategus del IICA y que actualmente se utiliza para orientar diferentes procesos de visualización futura. Los elementos de este marco incluyen la definición de la misión y los valores, la visión y la formulación de la estrategia.

Estas definiciones afectan y son afectadas por el comportamiento de la organización. Por otra parte, la implementación de la estrategia alimenta los planes operativos; es decir, la implementación de acciones. La ejecución de actividades permite evaluar el desempeño organizacional. Finalmente, la ejecución de los planes operativos de la organización impacta sobre su entorno y éste, a su vez, afecta la formulación de la estrategia.

### LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Una vez definidas la misión, valores y visión de la organización, la formulación de la estrategia se basa en la identificación de las Areas de Concentración Estratégicas (ACEs), definidas como las áreas prioritarias "en las cuales la organización desea establecer objetivos futuros". En cada una de estas áreas se identifican Asuntos Críticos (ACs), definidos como "los retos o problemas principales que debe abordar la organización". Luego se presenta un modelo analítico para la identificación, priorización, selección y análisis de los ACs. Para realizar el análisis de cada Asunto Crítico se sugiere el modelo presentado en la Fig. 2. El análisis de cada AC permite llegar a un conjunto de conclusiones (generalmente referidas a las causas o explicaciones fundamentales de los problemas analizados).

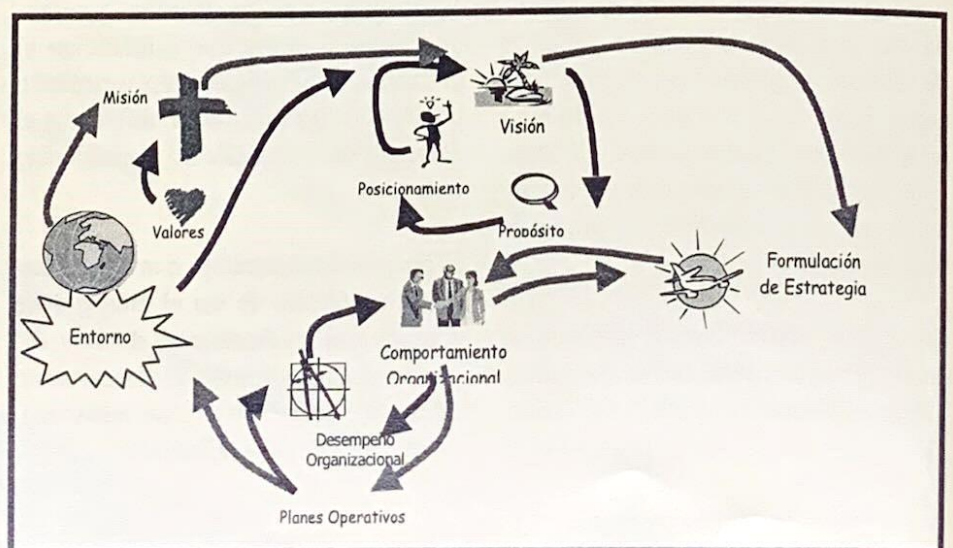


Fig. 1 Marco de Referencia

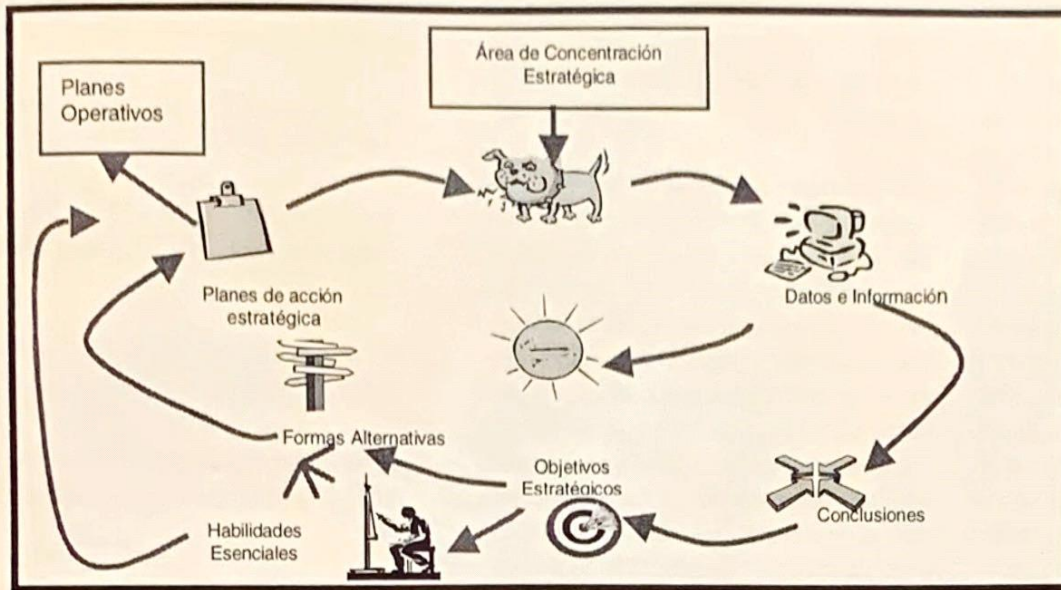


Fig. 2 Caracterización Sistémica del análisis de Asuntos Críticos

A partir de estas conclusiones, se generan uno o más objetivos estratégicos. Luego, se exploran las formas alternativas que la organización puede transitar para alcanzar cada uno de sus objetivos, y se selecciona la más conveniente. A partir de la alternativa estratégica seleccionada y la identificación de las habilidades esenciales requeridas para alcanzar los objetivos, se procede a formular planes de acción estratégica para cada uno de los ACs.

El conjunto de estos planes constituye el plan estratégico de la organización, que es la base para la elaboración de los planes operativos.

### PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje se encuentra en el corazón de todo proceso de planeamiento estratégico y cambio organizacional. Puede decirse también que el proceso de planeamiento estratégico pretende desarrollar organizaciones de aprendizaje permanente o culturas de pensamiento y acción estratégica. Estos conceptos son "aterrizados" de manera que puedan ser adoptados en las organizaciones del sector, en función de los nuevos paradigmas del aprendizaje, basados en conceptos

tales como: aprender para toda la vida, aprender a aprender, desarrollo de actitudes y formación del carácter, desarrollo de la creatividad y aprendizaje en equipo. Este modelo se sintetiza en la Fig. 3 que presenta las diferentes dimensiones del aprendizaje: el desarrollo del dominio personal y trabajo en equipo; el desarrollo de las habilidades esenciales; la capacidad de solucionar problemas; la experimentación constante; el aprendizaje del pasado de la propia organización, el aprender de otros y con otros, dentro y fuera de la propia organización; la transferencia y diseminación del conocimiento al interior de la organización;

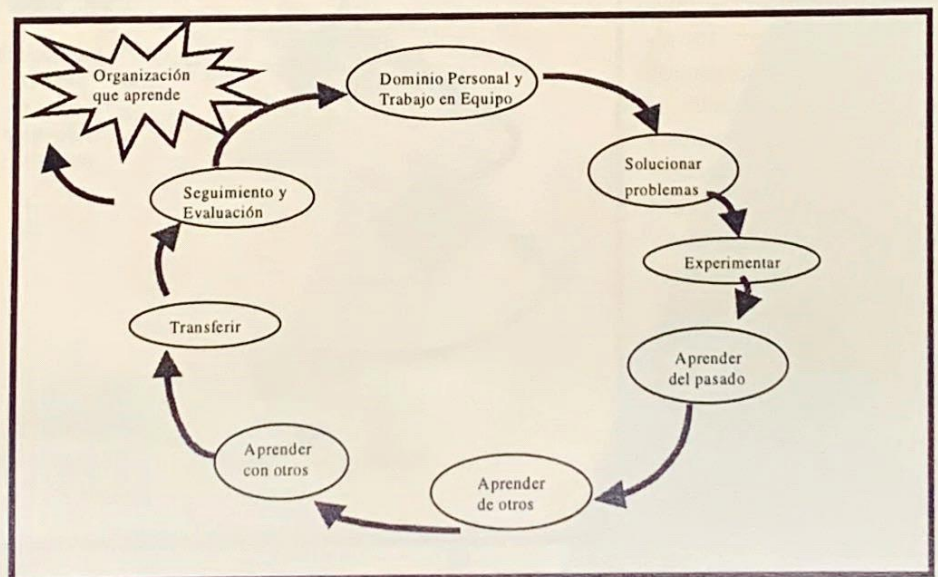


Fig. 3. Dimensiones del Aprendizaje

y la realización del seguimiento y evaluación sistemática de los procesos de aprendizaje. En el libro se profundiza cada una de estas dimensiones.

### EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

El planeamiento estratégico no es un documento o un evento, sino que es fundamentalmente un proceso, que se puede concebir en dos etapas; una de formulación de la estrategia y otra de implementación.

La primera etapa es la más conocida y suele resultar en un documento. Debe entenderse claramente, sin embargo, que el documento debiera representar no más que la punta de un iceberg; lo que está debajo del agua es la cultura de pensamiento y acción estratégica que envuelve el comportamiento de las personas en la organización. La segunda fase, más allá de la generación de un documento de planeación, es especialmente interesante por ser menos conocida y porque requiere una serie de acciones de parte de una diversidad de miembros de la organización.

Los elementos principales a tener en cuenta en la implementación de un proceso estratégico son: el fomento de la cultura de cambio y aprendizaje permanente; la profundización y ampliación del proceso hacia otras unidades o ámbitos de la organización, sector o región; la gestión de un nuevo paradigma de aprendizaje individual y grupal que movilice a todo el personal; la lectura e interpretación del entorno y la situación interna de la propia organización; el alineamiento institucional de la organización con su marco de referencia estratégico; el desarrollo de un conjunto de incentivos de desempeño que valoren y reconozcan el desempeño estratégico, el seguimiento y evaluación de la significación, relevancia y efectividad del proceso; y, la revisión continua y actualización del enfoque metodológico empleado en el proceso de planeación. Estos aspectos se resumen gráficamente en la Fig. 4.

### EXPERIENCIAS CON ORGANIZACIONES DEL SECTOR

Se resumen las lecciones aprendidas al facilitar procesos y eventos de planeamiento con diferentes organizaciones del sector agropecuario en países de América Latina. Se consideran aspectos referidos al liderazgo, los requerimientos de dirección y gerencia, los aspectos de participación en eventos y diferentes fases del proceso, la diversidad temática en los procesos, las fuentes y mecanismos de financiamiento para apalancar procesos de planeamiento, las comunicaciones, el balance necesario entre pensamiento y acción, la sostenibilidad y viabilidad de implementación de los procesos, la amplia-

ción y profundización, los tipos potenciales de islas de progreso, y las características del soporte institucional a los procesos.

La experiencia obtenida refleja una gran voluntad de cambio de la mayor parte de las personas y los líderes del sector. Esta actitud permite ir generando islas de progreso que dejen visualizar organizaciones cada vez más visionarias y efectivas en el cumplimiento de sus respectivas misiones. Sin embargo, el trabajo con un gran número de organizaciones también permite apreciar la existencia de una serie de límites y frenos a la realización de procesos de planeamiento estratégico. Entre estos límites se destacan: nuestras modalidades prevalecientes de pensamiento lineal y poco creativo, la inestabilidad y alta rotación de las autoridades de las organizaciones estatales, las culturas prevalecientes de aversión al riesgo y a la experimentación y, las rigideces de tipo burocrático que impiden la realización de conversaciones profundas y sostenidas entre las personas al interior y hacia el exterior de las organizaciones.

Las experiencias vividas al facilitar procesos de cambio y planeamiento

estratégico, permiten concluir que hay que pasar:

- de la organización de un taller, a la conceptualización de un proceso;
- de la contratación de consultores, al desarrollo de las capacidades internas;
- de la realización de un conjunto de tareas, a una nueva forma de pensar;
- de formular estrategias, a la construcción de organizaciones de aprendizaje;
- de la generación de planes grandiosos, al logro sistemático de islas de progreso;
- de la capacitación en eventos, al aprendizaje permanente.

Los líderes de las organizaciones regionales requieren ser motivados a emprender procesos de cambio, mejoramiento e innovación. En este respecto, el de planeamiento estratégico se presenta como un marco metodológico e instrumental muy útil para orientar y energizar dichos procesos.

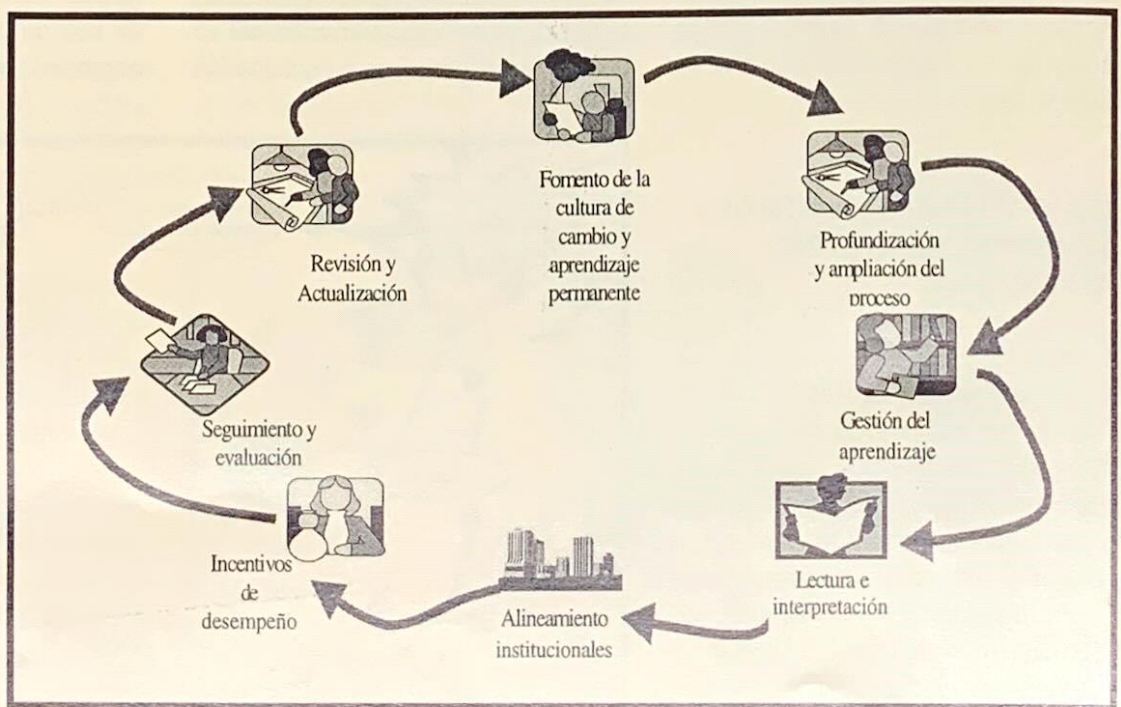


Fig. 4. Elementos que acompañan la implementación de un Proceso Estratégico

## La Agricultura Andina en Cifras N° 9

### “La Especialización de los Cultivos Agrícolas en los Países Andinos”

**Tabla 1: Bolivia\***

Mayor Producción	TM	Menor Producción	TM
Caña de Azúcar	3,681,810	Cebada	50,180
Soya	1,085,990	Cebollas	49,165
Papa	881,800	Melocotones	36,000
Maíz Amarillo	706,592	Zanahorias	36,000
Yuca	403,000	Guisantes	26,154
Pastos y demás	250,000	Uvas	23,594
Alfalfa	143,997	Sandías	22,408
Zapallos y calabazas	108,970	Quinua	17,000
Naranjas	107,000	Lechugas	15,200
Sorgo	104,331	Coles	13,900
Trigo	97,960	Camote	13,600
Semillas de Girasol	95,410	Manzanas	9,750
Tomates	84,190	Mangos	7,500
Limas y limones	64,035	Ajies y Pimientos	5,730
Choclos	60,000	Peras	4,500

Fuente: FAO.

**Tabla 2: Colombia\***

Mayor Producción	TM	Menor Producción	TM
Caña de Azúcar	37,000,000	Papayas	64,000
Papas	2,705,413	Otros tubérculos	63,117
Plátanos	2,689,000	Cocos	59,830
Palma de Aceite (RFF)	2,470,000	Sandías	54,000
Arroz (con cáscara)	2,100,000	Cacao	51,558
Yuca	1,956,051	Soya	50,000
Bananas	1,570,000	Trigo	36,180
Frutas tropicales	1,120,000	Zapallos y calabazas	34,000
Maíz Amarillo	1,010,000	Tabaco	33,216
Café verde	630,000	Fibra de Maguey	22,268
Naranjas	508,875	Uvas	16,500
Piñas	407,753	Fresas	15,300
Tomates	390,000	Cebada	15,275
Coles	250,000	Ajies y pimientos	10,000
Cebollas	247,848	Melones	9,500
Sorgo	200,786	Ajonjolí	5,420
Semilla de Algodón	155,000	Berenjenas	2,000

Fuente: FAO.

**Tabla 3: Ecuador\***

Mayor Producción	TM	Menor Producción	TM
Caña de Azúcar	6,200,000	Zanahorias	18,251
Bananas	5,000,000	Habas	17,263
Palma de Aceite (RFF)	1,503,020	Melones	16,267
Arroz (con cáscara)	1,315,480	Trigo	15,000
Maíz Amarillo	570,000	Melocotones	14,324
Papas	543,010	Manzanas	12,445
Plátanos	475,724	Ciruelas	11,411
Yuca	319,317	Mandarinas	9,985
Soya	130,272	Lechuga	8,122
Naranjas	124,136	Peras	7,697
Cacao	95,000	Yuca	4,124
Piñas	79,947	Caucho	4,000
Mangos	70,067	Ajies y pimientos	3,792
Papayas	68,114	Ajos	3,027
Café verde	66,000	Fibra de Maguey	2,200

Fuente: FAO.

\*Datos preliminares a Octubre del 2000

El acelerado proceso de globalización de la economía mundial, impulsado por un comercio internacional sin restricciones y barreras de cualquier índole; el constante y progresivo desarrollo tecnológico de las telecomunicaciones y los medios informáticos; han contribuido a un cierto grado de alineamiento de los gustos y preferencias alimentarias de los países subdesarrollados frente a aquellos industrializados con mayores niveles de equidad, ingreso per cápita y bienestar.

Este alineamiento de gustos y preferencias en el consumo - errónea y universalmente denominada "estandarización", como si las asimetrías socioeconómicas entre países desarrollados y los del espectro del subdesarrollo fuesen menores - tiene un gran efecto sobre la Agricultura Andina, si consideramos los diversos eslabonamientos existentes en los sistemas agroalimentarios y agroindustriales.

En efecto, los diversos actores de la Agricultura Andina, siempre han buscado cultivar en base a la tradición heredada de sus antepasados y en base a las bondades agroecológicas de los suelos en los diversos pisos altitudinales que conforman nuestra geografía. Si a lo anterior le agregamos las distorsiones de los precios de los factores de producción al interior de cada país andino, nos encontramos con sistemas económicos que producen en base a ventajas comparativas, ya sea en el nivel local, regional y nacional.

Obviamente, en el contexto global y para una inserción favorable en el orden del comercio internacional, las ventajas comparativas de cada país y la presencia de grandes compañías transnacionales, definen y deciden la especialización de su agricultura y agroindustria.

**Tabla 4: Perú\***

Mayor Producción	TM	Menor Producción	TM
Caña de Azúcar	7,750,000	Lechuga	42,000
Alfalfa y otros forrajes	5,400,000	Ajos	41,000
Papas	3,072,400	Melocotones	36,000
Arroz (con cáscara)	1,664,700	Quinua	30,000
Plátanos	1,414,900	Cocos	25,000
Maíz Amarillo	1,271,100	Cacao	21,000
Yuca	985,500	Coliflores	18,677
Cebollas	366,500	Puerros y demás	18,227
Choclo	340,000	Pepinos y pepinillos	18,068
Naranjas	318,400	Habas	16,243
Otros tubérculos	312,000	Melones	13,169
Limas y limones	310,000	Fresas	12,449
Camote	230,000	Aceitunas	11,382
Tomates	196,900	Espinaca	9,269
Espárragos	183,500	Peras	5,775
Mangos	180,000	Condimentos	5,414
Cebada	175,000	Lentejas	3,814
Semilla de Algodón	175,000	Alcachofa	3,782
Papayas	165,000	Tabaco	3,100
Piñas	150,000	Te	1,741
Mandarinas	118,000	Cerezas	1,151

Fuente: FAO.

\*Datos preliminares a Octubre del 2000

**Tabla 5: Venezuela\***

Mayor Producción	TM	Menor Producción	TM
Caña de Azúcar	6,950,000	Otros vegetales	59,000
Bananas	1,000,390	Café verde	54,720
Maíz Amarillo	900,000	Otras frutas frescas	41,000
Arroz (con cáscara)	737,000	Habas	31,141
Yuca	587,656	Ajonjolí	28,372
Plátanos	577,615	Lechugas	22,437
Palma de Aceite (RFF)	350,000	Otros tubérculos	22,076
Naranjas	331,757	Semillas de Algodón	20,000
Sorgo	320,000	Cacao	18,865
Sandías	260,605	Limas y limones	13,500
Piñas	182,153	Ajos	13,092
Cebollas	180,800	Tabaco	11,288
Tomates	170,637	Camotes	10,536
Mangos	130,180	Soya	10,000
Cocos	119,354	Uvas	9,386
Ajés y pimientos	82,994	Coliflores	4,885

Fuente: FAO.

\*Datos preliminares a Octubre del 2000

En las tablas se muestra dos grupos de cultivos agrícolas, seleccionados de acuerdo a su importancia en la producción nacional agrícola primaria de cada país andino y su vinculación a la industria; ya sea con fines de seguridad alimentaria o de exportación - en mayor o menor grado- de acuerdo a la dinámica comercial, la demanda efectiva de cada país y el mayor valor que puede otorgárseles por transformación en los procesos industriales.

Debe entenderse que los rubros seleccionados no pretenden reemplazar el universo de cultivos de la región, sino representar aquellos de mayor y menor significación en el contexto regional; los cultivos omitidos se encuentran en niveles intermedios.

En la Tabla 1 se presentan los cultivos más importantes y significativos de **Bolivia**. Se aprecia una marcada orientación

hacia cultivos articulados a la gran industria, tales como la caña de azúcar y la soya; seguidamente, están el maíz amarillo y los pastos, los insumos para la avicultura y la ganadería. Ocupando una posición intermedia, se encuentran los cultivos de panllevar destinados a satisfacer la demanda nutricional de la población.

**Colombia y Ecuador** son los dos países andinos que presentan la más marcada orientación hacia la producción de cultivos de demanda industrial y/o de exportación. En la Tabla 2 se aprecia a **Colombia** con cultivos de suma importancia agroindustrial, tanto para el consumo interno como para exportación: caña de azúcar, papas, bananas y plátanos, palma de aceite, arroz, yuca, frutas tropicales y café. Asimismo, la diversidad de cultivos en **Colombia** sólo es comparable a la encontrada en **Perú**.

**Ecuador**, según la Tabla 3, se encuentra en camino a lo que es actualmente **Colombia**. Dadas las similitudes geográficas, los cultivos desarrollados son casi los mismos y en cantidades muy importantes para cultivos como: caña de azúcar, bananas y plátanos, palma de aceite y arroz. **Ecuador** presenta alta diversificación en cultivos de panllevar y frutales.

En la Tabla 4 se presenta un panorama de los más importantes cultivos agrícolas del **Perú**. Como puede apreciarse, presenta alta diversificación y marcada especialización hacia cultivos de demanda y articulación industrial exportadora: caña de azúcar, forrajes, papas, arroz, maíz amarillo, frutales, espárragos, entre otros. Cabe destacar la baja producción interna de cultivos para la producción industrial de aceites y grasas.

Finalmente, en la Tabla 5 se presentan las especializaciones de **Venezuela**. Nuevamente, existe una clara especialización en la producción agrícola orientada a la demanda industrial de caña de azúcar, bananas y plátanos, maíz amarillo y arroz,