

*Dirección*

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

*Colombia 353.46 IS9789 1983*

PROYECTOS DE LA OFICINA EN COLOMBIA

Bogotá, Marzo de 1983

CONF.  
IICA  
# 2.267  
1983



PROYECTO 1.AC.1: CAPACITACION EN AREAS PRIORITARIAS DE LOS  
ORGANISMOS DEL SECTOR AGROPECUARIO (PROGRAMA  
NACIONAL DE CAPACITACION AGROPECUARIA).

This One



TZEA-9HE-KD1E

Digitized by Google

COLECCION ESPECIAL  
NO SACAR DEL BIRIBOTECA  
HCA-CIDIA

HCA  
#2.067  
1983

## 1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

### 1.1. Códigos

1.1.1. Código Actual 1.AC.1

1.1.2. Código Anterior 11.AC.21

1.2. Título del Proyecto: Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria).

1.3. Localización del Proyecto: Programa 1, Area: Andina, País: Colombia

### 1.4. Versión

1.4.1. Original

1.4.2. Revisión /1a./

### 1.5. Fechas

1.5.1. Fechas de presentación de esta versión: 07/III/83

1.5.2. Fecha de iniciación del Proyecto: 22/ V /69

1.5.3. Fecha esperada de terminación del Proyecto: 31/XII/88

1.5.4. Fecha prevista para evaluación del Proyecto: 15/XII/84

### 1.6. Ambito del Proyecto

1.6.1. Nacional /X/

1.6.2. Multinacional

### 1.7. Forma de Financiación

1.7.1. Totalmente de cuotas

1.7.2. Totalmente del F.S.B.

1.7.3. Totalmente de otros recursos externos

1.7.4. Mixta, de dos o más fuentes /X/

Identifique las fuentes: Cuotas, Gobierno Colombiano



## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Definición y naturaleza del problema del país (o de los países)

#### 2.1.1. Importancia y definición del problema

Para el desarrollo de las instituciones y la capacitación del recurso humano a su servicio es fundamental para el logro de los objetivos que se les han asignado dentro del contexto institucional.

Es necesario preparar, de manera permanente y continuada, a los individuos para que cumplan a cabalidad sus roles de tal forma que les permita avanzar acordeamente con el desarrollo de las ciencias y la tecnología, así como las destrezas requeridas para el cabal desempeño de las labores institucionales bajo su responsabilidad.

#### 2.1.2. Evidencias, indicadores y antecedentes relacionados con el problema

El Gobierno Colombiano desde hace varios años ha estado consciente de esta necesidad y por ello ha establecido y operado una serie de instituciones (i.e: SENA, ESAP, y Centros de Capacitación Especializada) para que se encarguen de preparar ese recurso humano a su servicio.

Para el Sector Agropecuario, desde 1963 con el apoyo internacional, operó el Instituto Latinoamericano de Mercado Agrícola (ILMA), el cual funcionó hasta 1969. Con el ánimo de no descuidar la preparación del recurso humano institucional se creó el Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria-PNCA y solicitó al IICA que asumiera la responsabilidad de administrarlo.

Durante estos 13 años, y bajo un Convenio que tiene vigencia hasta julio de 1984, el Gobierno Colombiano ha financiado al PNCA, y el IICA ha respondido capacitando hasta el presente a más de 6.000 funcionarios, en su gran mayoría de nivel profesional, en diversas áreas relacionadas con el desarrollo del sector.

#### 2.1.3. Factores que inciden en el problema

La necesidad de este programa de capacitación continuada y permanente surge, de una parte, de la dinámica de desarrollo de las sociedades en donde se observa una tendencia a constituirse cada vez más en sociedades de tipo tecnológico y por ende, de personal capaz de producir, entender y aplicar dentro de profesiones antiguas y tradicionales que sin embargo se van transformando casi radicalmente como consecuencia de los avances de la tecnología.





Esta misma dinámica ha hecho surgir también áreas nuevas de conocimiento y por tanto, el desarrollo de nuevas profesiones: informática, cibernética, ciencias aeroespaciales, fotointerpretación, recursos energéticos, etc., todas ellas de aplicación al sector agropecuario.

Por otra parte, la capacitación continuada y permanente incide en el desarrollo personal y profesional de los individuos. Las nuevas formas de interacción social (individual y grupal) implica por ejemplo, formas alternativas de relacionamiento social (i.e: en la transferencia tecnológica). Igualmente, a nivel profesional, el trabajo institucional requerirá desempeñar labores para las cuales las institución de educación formal (i.e: universidades) y debido a su enfoque "universalista" no ha asumido responsabilidades concretas.

## 2.2. Acción del país (o de los países) para resolver el problema

### 2.2.1. Acciones principales

Colombia ha creado el PNCA, y a través del Convenio establecido con el IICA, ha asumido la responsabilidad de su sostenimiento, ha otorgado las facilidades de infraestructura y equipo que se han requerido, y ha dado al IICA todo el apoyo necesario para que el PNCA pueda ser operado y administrado bajo las mejores circunstancias posibles.

### 2.2.2. Acciones concurrentes previstas

Se ha visto la conveniencia de fortalecer aun más las acciones del PNCA mediante un apoyo económico más directo del IICA (como aportante también), una mayor utilización del equipo técnico internacional del Instituto en las actividades del PNCA y la posibilidad de una apertura más sistemática y formalizada a otros países, en especial, del área andina para extender hasta ellos la capacitación de funcionarios.

### 2.2.3. Acciones concurrentes no previstas

Se espera que para los años subsiguientes entren a formar parte del Programa nuevas entidades del sector (FINANCIACOOP, Banco Ganadero, DRI, entre otras). Las acciones previstas podrían ser cambiadas, teniendo en cuenta las solicitudes formuladas por las nuevas entidades.



## 2.3. Organización institucional para resolver el problema

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

De acuerdo con los términos del Convenio de Operación vigente, el PNCA funcionará bajo el patrocinio de los siguientes organismos: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; Banco de la República; Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero; Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA); Instituto Colombiano Agropecuario (ICA); Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA); Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (INDERENA); Universidad Nacional de Colombia; Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (HIMAT).

El Comité Técnico, presidido por el Jefe de la Oficina de Planificación del Sector Agropecuario (OPSA) e integrado por los Jefes de Capacitación de las entidades patrocinadoras, elabora el programa anual de actividades del PNCA, de acuerdo con las necesidades de capacitación que presenten las entidades.

El IICA, por su parte, cuenta con técnicos nacionales y personal de servicios generales dedicados a la operación del PNCA, así como el apoyo de los demás recursos humanos para atender los requerimientos propios de la administración del PNCA.

### 2.3.2. Explicación de la forma en que cada uno de los organismos se vincula a las acciones del país, y descripción de lo que hace cada uno de ellos

Los organismos mencionados, excepto la Universidad Nacional, dan aportes al IICA para la operación anual del PNCA, de acuerdo con el presupuesto que para el efecto elabora y presenta el IICA. La Universidad Nacional se ha constituido en anfitriona del IICA y del PNCA al dar las facilidades de infraestructura para su operación (i.e: predios y algunos servicios como agua, vigilancia externa, recolección de basuras).

### 2.3.3. Otros organismos y países que colaboran y participan

El Ministerio de Agricultura, signatario del Convenio con el IICA, representa al Gobierno Colombiano y se responsabiliza de los compromisos adquiridos para con el Instituto en la administración del PNCA.



Muchos organismos, empresas y profesionales tanto del sector oficial como del privado, colaboran facilitando sus instalaciones para prácticas de los cursos así como de personal de instructores según las áreas de capacitación que se requieran.

#### 2.4. Definición y naturaleza del problema que intenta resolver el IICA

##### 2.4.1. Capacidad del o los organismo para programar y ejecutar las acciones del país

Generalmente todas las entidades del sector cuentan con Oficinas de Capacitación, con grados variables de complejidad y de recursos humanos y financieros.

Estas Oficinas requieren asistencia técnica para la adecuada administración institucional, asistencia que el IICA está en condiciones de otorgar.

Igualmente, la capacitación del recurso humano institucional tiene un aspecto muy grande en cuanto a niveles, áreas e intensidad. Las entidades, mediante el PNCA, podrán cubrir aquellos niveles y áreas que están desprovistos de posibilidades de capacitación, y podrá igualmente atender los requerimientos de flexibilidad, oportunidad e intensidad en la ejecución de la capacitación, según las necesidades propias de las entidades que patrocinan el PNCA. El IICA asistirá a estas Oficinas en la elaboración de estos programas específicos.

#### 2.5. Selección del organismo y organismos que asistirán el IICA para la ejecución de las acciones del país

Estos organismos están señalados en el numeral 2.3.1. de acuerdo con el Convenio vigente.

#### 2.6. Establecimiento de una línea de base (situación al comienzo del proyecto del IICA)

##### 2.6.1. Indicadores cuantitativos y cualitativos que definen la capacidad del organismo para ejecutar las acciones del país

Actualmente la planta de personal de las entidades patrocinadoras del PNCA está claramente definida a excepción del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) que se encuentra en vía de reestructuración.

Con relación al personal calificado (profesional y técnico) de estas instituciones el porcentaje es relativamente bajo, oscilando el mismo alrededor del 25%.



### 2.6.2. Evolución histórica de los indicadores

La planta de personal de las entidades patrocinadoras del PNCA ha crecido, en los últimos 10 años, aproximadamente en 10%; mientras que la capacitación del personal ha disminuido, en el mismo período, en cerca de un 30%, obedeciendo lo anterior al reducido presupuesto que se dedica al rubro de capacitación, no llegando el mismo en promedio ni alrededor del 0.05% con relación al presupuesto global de las Instituciones.

Con relación al número de participantes enviados por las Entidades Patrocinadoras a los cursos de capacitación del PNCA esta tendencia se ha manifestado, en los últimos 4 años, a saber: 1979 = 666 participantes; 1980 = 341; 1981 = 273 y 1982 = 194.

## 3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DEL IICA

### 3.1. Objetivo General

- 3.1.1. Deficiencia del objetivo del proyecto del IICA, en términos de la eliminación de las limitaciones identificadas en 2.4.

El proyecto tiene como objetivo general capacitar el recurso humano profesional del sector agropecuario en aquellas áreas del conocimiento, destrezas o habilidades que sean identificadas como prioritarias por las entidades del sector con el fin de lograr un óptimo desempeño de las labores a cargo de los funcionarios y así apoyar el desarrollo personal y profesional de dichos funcionarios.

- 3.1.2. Explicación sobre cómo el logro del objetivo general del proyecto del IICA contribuirá a solucionar el problema identificado en 2.1.

Se espera de esta manera que los beneficiarios de la acción del IICA puedan, desempeñar mejor sus labores como funcionarios al servicio de una institución mediante la actualización de conocimientos, la discusión teórico-conceptual de estrategias y técnicas para el desarrollo rural, la adquisición de nuevos conocimientos, destrezas o habilidades aplicables a su campo de acción, el intercambio de experiencias con otros funcionarios que enfrentan problemas similares, y la práctica didáctica que complementa el nivel académico de la abstracción.

### 3.2. Objetivos Específicos

- 3.2.1. Identificación de los objetivos específicos

De acuerdo con el convenio vigente, éstos son:





3.2.1.1. Organizar y ejecutar las acciones de capacitación complementarias del personal técnico al servicio de los organismos del sector agropecuario.

3.2.1.2. Fortalecer las Unidades de Capacitación de las Entidades del Sector Agropecuario mediante acciones de investigación, asesoramiento, información e intercambio de experiencias en el área de capacitación.

3.2.2. Explicación de las relaciones entre los objetivos específicos y el objetivo general del proyecto

Existe una significativa relación entre los objetivos específicos del Programa y su objetivo general tanto en los aspectos relacionados con las acciones de capacitación complementarias del personal técnico, así como el de fortalecimiento de las Secciones de Capacitación de las respectivas entidades. las cuales se traducen en asesorías a las mismas (Boletín Informativo del PNCA, Documentos de Referencia, Ciclo de Conferencias, realización de Seminarios sobre Administración de la Capacitación, entre otros).

3.2.3. Descripción de la situación al final del proyecto del IICA

Se prevé que para los años siguiente del Proyecto, el PNCA estaría en capacidad de desarrollar alrededor de 40 actividades a las cuales asistirían aproximadamente 900 funcionarios.

Con relación a la planta de personal del PNCA, se estima que ésta no sufrirá cambios significativos en relación a la actual, lo cual incidirá en los próximos presupuestos del Programa.

#### 4. OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO DEL IICA

##### 4.1. Definición de las metas

4.1.1. El proyecto busca capacitar en 1984 a 650 y en 1985 a 750 funcionarios del Sector agropecuario colombiano y del exterior.

4.1.2. Se dará asistencia técnica a las Oficinas de Capacitación de las entidades del sector agropecuario para la administración de la capacitación institucional.

4.1.3. Se realizarán 25 cursos y seminarios de capacitación en 1984 y 30 en 1985 para atender las necesidades de capacitación de estos funcionarios.



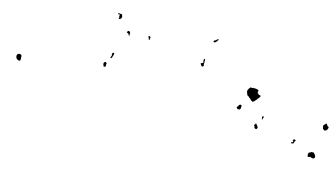
#### 4.2. Estrategia del proyecto para implementar cada meta

- 4.2.1. Elaboración de un programa anual de actividades basado en las necesidades y solicitudes presentadas por las Entidades.
- 4.2.2. Definición de áreas de capacitación (i.e: mercado, agroindustria, planificación, educación, transferencia de tecnología) para mejor ordenamiento y racionalización de las actividades (cursos, seminarios, talleres).
- 4.2.3. Trabajo a nivel de talleres, con funcionarios de las Oficinas de capacitación para prestar la asesoría a ese nivel.
- 4.2.4. Amplia promoción, tanto nacional como internacional, para ofrecer los programas de las áreas en las cuales se trabajará.
- 4.2.5. Complementariamente, se trabajará en actividades de apoyo a la capacitación (i.e: producción de materiales didácticos, textos, conferencias).

#### 4.3. Programación

La programación de las actividades del PNCA se llevará a cabo a partir del mes de octubre, por parte del Comité Técnico. Esta programación se presentará a la Junta Consultiva, para su aprobación, Junta que normalmente se celebra en el mes de diciembre.

De acuerdo con los antecedentes del proyecto y las solicitudes que actualmente se presentan, los cursos corresponden a las áreas de: Mercadeo y Agroindustria, Educación, Planificación y Administración y Recursos Naturales.



**PROYECTO 2.AC.1: APOYO AL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO**



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Oficina en Colombia

PROYECTO IICA

1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1. Códigos

1.1.1 Código actual: /2./A/C./1./

1.1.2 Código anterior: --

1.2. Título del proyecto

-APOYO AL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO

1.3. Localización del proyecto Programa 2 Area 3 País: Colombia

1.4. Versión

1.4.1 Original: X

1.4.2 Revisión: --

1.5. Fechas

1.5.1 Fechas de presentación de esta versión: 25/02/83

1.5.2 Fecha de iniciación del proyecto: 15/03/83

1.5.3 Fecha esperada de terminación del proyecto: 15/12/87

1.5.4 Fecha prevista para evaluación del proyecto: 30/06/85

1.6. Ambito del proyecto

1.6.1 Nacional X

1.6.2 Multinacional --

1.7. Forma de financiación

1.7.2 Totalmente de cuotas --

1.7.2 Totalmente del FSB --

1.7.3 Totalmente de otros recursos externos --

1.7.4 Mixta, de dos o más fuentes X

Identifique las fuentes: Cuotas, Ministerio de Agricultura.





## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Definición y naturaleza del problema del país

#### 2.1.1 Importancia y definición del problema:

En los últimos años el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, ha tenido problemas cuyas consecuencias se han manifestado en un estancamiento relativo de la investigación y transferencia de tecnología ocasionando una merma en la productividad agropecuaria colombiana.

Históricamente el ICA pasó por tres etapas, la última de las cuales se inició en 1968. Esta 3a. etapa se caracteriza por una asignación de funciones crecientes en complejidad y magnitud, lo cual si bien significan un claro reconocimiento del Gobierno a la calidad y responsabilidad del Instituto, hoy superan las posibilidades de respuesta del modelo institucional, por cuanto no se mantuvo la relación adecuada entre obligaciones asumidas y recursos disponibles.

La estructura institucional multifuncional adoptada por el ICA, como respuesta al constante incremento de responsabilidades supuso una ampliación orgánica, cuya gestión se tradujo en un aumento de funcionarios que, al no contar con un crecimiento proporcional ni de presupuesto ni de nivel técnico, causó el deterioro de la capacidad operativa institucional. Asimismo, la multifuncionalidad complicó las relaciones tanto a nivel de políticas como Ministerial, originándose acciones no solo competitivas sino antagónicas.

En suma, un primer aspecto de la problemática es que el sistema institucional actual amalgama las acciones propias de investigación y transferencia de tecnología con otras que disminuyen su potencial de respuesta a los problemas del agro. El sistema hace difícil el diseño y ejecución de políticas y estructuras orgánico-administrativas propias de la tecnología y su transferencia.

Lo anterior incide en una desaceleración del cambio tecnológico. La productividad de la investigación atraviesa una especie de rece



sión que afecta la calidad y cantidad de logros transferibles. La reactivación tecnológica depende no sólo del mejoramiento del sistema institucional del ICA sino también de recursos humanos altamente calificados, idóneos para llevar a cabo la adecuación de las políticas de investigación y transferencia a las necesidades actuales.

En la mencionada 3a. etapa es bien perceptible la disminución porcentual de técnicos calificados destinados a investigación frente a los asignados a otras funciones del ICA, en especial de administración. Además la capacidad operativa de todo el conjunto de los recursos humanos se ha deteriorado y los programas de capacitación prácticamente se han paralizado. Los estímulos actuales resultan insuficientes desde el punto salarial, y en otros aspectos tales como la carrera profesional, las facilidades de trabajo, etc. Aparecen otros elementos perturbadores como son las altas tasas de rotación y migración del personal. La cantidad de retiros en la década del 70 supera a las precedentes.

En consecuencia, un segundo aspecto del problema surge de la política de personal un tanto debilitada en el programa de capacitación y otros aspectos condicionantes de la acción de los recursos humanos.

Por otra parte, se reconoce que el ICA ha producido un volumen de información tecnológica de calidad. En otras palabras, existe el producto institucional, con evidencia comprobada de su rentabilidad. No obstante se aprecian desarticulaciones entre la demanda y oferta tecnológica que pueden originar conflictos a partir del establecimiento de prioridades que no respondan a la solución de problemas limitantes, causando la no adecuación a la tecnología generada.

La concentración de esfuerzos de la investigación para resolver las demandas del sector productivo se hizo menor a medida que se expandió la cobertura funcional y territorial del ICA, incidiendo en los mecanismos de comunicación de los resultados a los usuarios, por cuanto todo el proceso tuvo menor dedicación al disminuir la intensidad y operatividad de los recursos asignados.



El debilitamiento del sistema de comunicación de los resultados constituye el tercer aspecto problemático que afronta el ICA.

2.1.2 Evidencias, indicadores y antecedentes relacionados con el problema:

- a. En 1968 mediante Decretos nos 2420 y 3120 se reestructuró el sector agropecuario, adscribiéndosele nuevas funciones al ICA, en adición a las que venía realizando (investigación, extensión educación). El modelo institucional tuvo que ampliarse para cobijar a las nuevas funciones en especial, relacionadas con:

- Control y supervisión de asistencia técnica particular.
- Control y supervisión de insumos y productos agrarios.
- Expedición y vigilancia de reglamentaciones relacionadas con calidad y sanidad de esos insumos y productos.
- Producción y comercialización de semillas mejoradas.
- Aplicación, desarrollo y control de normas sobre prevención y control de plagas y enfermedades en animales y vegetales.
- Control sanitario de importaciones y exportaciones agrarias.
- Programas de desarrollo rural integral.

Esto hizo que el modelo institucional perdiese en buena parte, sus características originales, dando origen a una estructura organizada para fiscalizar la producción agropecuaria, acarreando muchos problemas al ICA en su relación con los agricultores.

- b. Para manejar el modelo institucional resultante, el personal total del ICA aumentó de 1.927 (1968) hasta cerca de 6.000 en la actualidad. Desafortunadamente el presupuesto no tuvo la misma tasa de crecimiento, resultando



afectada la capacidad operativa. Medida ésta en términos de recursos por funcionario, el ICA trabaja hoy a un 32% de la capacidad operativa que tenía en 1968. En consecuencia, el modelo se volvió poco operacional.

- c. La capacitación del personal del ICA inició una curva descendente a partir del máximo alcanzado en 1972, con 110 técnicos (estudiando para obtener M.Sc. y Ph.D.). A partir de 1977, el promedio anual de capacitación no alcanza a 10 técnicos.
- d. Además, el personal capacitado para generar tecnología pasó a desempeñar otras funciones principalmente de tipo administrativo. Así el personal con posgrado en investigación cambió de un 72% en 1966 a alrededor del 40% en la actualidad.
- e. El deterioro de la comunicación se puede medir por la evolución del índice de cambio técnico agregado en la agricultura. En 1968 se alcanzó un índice de, aproximadamente 1300. El remanente de resultados hizo posible el crecimiento hasta 1974, en cuyo año se llega a un índice de 1550. A partir de esa fecha el índice se estanca, no alcanzando la cota de 1600.

### 2.1.3 Factores que inciden en el problema:

El principal factor es el recargo de responsabilidades a un modelo institucional originalmente estructurado para investigación y transferencia de tecnología. No hubo una reestructuración institucional sino una agregación al núcleo inicial, lo cual condujo a desarticulaciones operativas agravadas por la falta de un presupuesto adecuado.





La participación del Presupuesto Nacional como fuente de recursos del ICA ha disminuido su participación desde 83.4% en 1970 hasta alrededor del 60% en la actualidad. El crédito se aproxima al 10% incidiendo en los pagos por servicio de la deuda a tasas elevadas, cercanas al 30%. En adición, la variación porcentual de la investigación agropecuaria en los gastos anuales es negativa con una tasa que alcanza a -20%. Es innegable por tanto el aspecto presupuestal como factor de la problemática del ICA.

## 2.2 Acción del país para resolver el problema

### 2.2.1 Acciones principales:

A partir de agosto de 1982 el Gobierno tomó la decisión de reestructurar al ICA, de acuerdo con los planes políticos de fortalecer la investigación y transferencia de tecnología. Se han adelantado ya algunas propuestas de modificación. Las alternativas de mayor consideración son las siguientes:

- a. Dirigir la acción del ICA al campo de la investigación y transferencia tecnológica, traspasando el resto de funciones a otras entidades.
- b. Crear un sistema de investigación compuesto por ICA, INDERENA, Instituto Geográfico "Agustín Codazzi", Universidad Nacional. El ICA quedaría con la investigación, la transferencia de tecnología en productos prioritarios agropecuarios y apoyo a la enseñanza. La transferencia sería sólo a nivel institucional (por ejemplo, a las Secretarías de Agricultura de los Departamentos).
- c. Formar un modelo institucional de generación y transferencia de tecnología, con unidades descentralizadas de transferencia descentralizada por regiones, institucionalizando la participación de los productores.



- d. Separar las actuales funciones del ICA en dos entidades, una de fomento y otra de investigación con transferencia de tecnología institucional.

Como se aprecia, la iniciativa del Gobierno se dirige a lograr un modelo institucional solamente con funciones de investigación y transferencia.

#### 2.2.2 Acciones concurrentes previstas:

Van orientadas a lograr el apoyo financiero y técnico, para que el nuevo modelo sea operativo. El financiero mediante la consecución de un préstamo del Banco Mundial por parte del Gobierno, que permita la puesta en marcha de las acciones planificadas de generación y transferencia. El técnico mediante la cooperación del IICA, dentro del marco estipulado por el Convenio firmado por Ministerio de Agricultura-ICA-IICA.

### 2.3 Organización institucional para resolver el problema

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

El organismo responsable de la ejecución de las acciones es el Instituto Colombiano Agropecuario creado por Decreto No. 1562 de 1962, sucesor de la División de Investigaciones Agropecuarias (DIA, Decreto No. 962 bis, 1955).

#### 2.3.2 Explicación de la forma en que cada uno de los organismos se vincula a las acciones del país y descripción de lo que hace cada uno de ellos:

El ICA se vincula a las acciones del país por medio de la Oficina de Planeación y las Subgerencias de Investigación, Producción Agrícola, Producción Pecuaria, Desarrollo Rural y Administrativa.



- Oficina de Planeación: Interpreta las pautas establecidas por el Gobierno para el Sector Agropecuario, participando en la definición de políticas del ICA y proponiendo alternativas para el mejor uso de recursos.
  
- Subgerencia de Investigación: trabaja por medio de cinco Divisiones en la generación de técnicas aplicables a las condiciones reales del agro colombiano. De esta Subgerencia dependen las Estaciones Experimentales.
  
- Subgerencia de Producción Agrícola: Realiza acciones dirigidas a que el agricultor y el profesional de Asistencia Técnica aumenten la producción y productividad de cultivos de importancia económica.
  
- Subgerencia de Producción Pecuaria: Tiene por objeto incrementar la producción y productividad pecuaria para satisfacer la demanda interna y obtener excedentes exportables.
  
- Subgerencia de Desarrollo Rural: Su labor se realiza en los distritos de transferencia de tecnología, actuando como nexo entre la investigación y las necesidades socio-económicas de los pequeños agricultores principalmente.
  
- Subgerencia Administrativa: Es parte de la estructura básica atendiendo todo lo relacionado con recursos financieros y de personal. Ejecuta empresas comerciales en terrenos del ICA.



### 2.3.3 Otros organismos y países que colaboran y participan:

En el aspecto institucional cabe destacar el apoyo de COLCIENCIAS al ICA en la ejecución de estudios o proyectos necesarios para mejorar la planificación, programación y evaluación socioeconómica de la ciencia y tecnología.

En capacitación existe el Programa de la Escuela de Graduados (PEG) administrada por la Universidad Nacional y el ICA. En sus primeros años de funcionamiento, contando con la colaboración del IICA, el PEG tuvo una época brillante, especialmente entre los años 1971 y 1976. Actualmente el PEG, ha reducido su acción a niveles casi nulos.

En comunicación se cuenta con la colaboración de SNICA, que reúne a todos los organismos del Sector Agropecuario y algunos externos como CVC, IGAC, Universidad Nacional y el mismo IICA como asesor permanente del SNICA.

Con el CIAT existe un Convenio Cooperativo cuya acción operativa se concentra en el CNI Carimagua. La investigación se dirige a encontrar variedades de plantas resistentes a la acidez de los suelos de los Llanos.

Con otros países, cabe destacar la acción de capacitación propiciada por la Universidad de Nebraska, USA, a través de intercambios técnicos y científicos. Hay también convenios de colaboración científica con Francia (ICA-IRHO-INDUPALMA), Brasil (ICA-EMBRAPA) y Argentina (ICA-INTA).

## 2.4 Definición y naturaleza del problema que intenta resolver el IICA

El problema consiste en un debilitamiento progresivo de la investigación y transferencia de tecnología realizada por el ICA, produciéndose una desarticulación entre la oferta tecnológica y la demanda tecnológica requerida por la estructura socioeconómica del agro, lo cual conlleva a la desaceleración del índice de cambio técnico con consecuencias negativas para el desarrollo agropecuario colombiano.





#### 2.4.1 Capacidad del o los organismos para programar y ejecutar las acciones del país:

El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, tiene la capacidad legal y la organización, está con las restricciones previamente anotadas, para programar y ejecutar acciones de investigación y transferencia de tecnología.

#### 2.5 Selección del organismo y organismos que asistirá el IICA para la ejecución de las acciones del país

El organismo seleccionado por el IICA es el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.

#### 2.6 Establecimiento de una línea de base (situación al comienzo del Proyecto IICA)

Al iniciarse el Proyecto IICA existe la decisión del Gobierno, expresada en el Plan de Integración Nacional de impulsar la investigación agropecuaria y su transferencia, como elementos para resolver los problemas agropecuarios y se coloca al ICA como la entidad líder.

De manera coherente con la decisión del Gobierno, el ICA ha preparado el Plan Nacional de Investigaciones Agropecuarias (publicado) y el Plan Nacional de Transferencia (no publicado todavía). Para llevarlos a cabo se requiere una estructura de generación y transferencia distinta a la actual; lo cual implica un concepto organo-administrativo, diferente al modelo ICA en vigencia, que sirva para concentrar acciones en el logro de soluciones integrales para el agro colombiano.

En consecuencia, al inicio del proyecto IICA falta el modelo institucional que responda a los planes trazados. Una vez aprobado se necesitará ayudar al ICA en la capacitación del recurso humano responsable de su gestión y en la operatividad de la estructura dirigida a planear y ejecutar acciones de investigación y transferencia de tecnología.



El IICA ha participado con su opinión en planteamientos para el nuevo ICA. Sin embargo, la contribución del Proyecto IICA debe ser más importante en el funcionamiento que en el diseño de la arquitectura institucional.

#### 2.6.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos que definen la capacidad del organismo para ejecutar las acciones del país:

El ICA cuenta con un presupuesto al cambio, de US\$49 millones (nacional más recursos propios y de capital) y alrededor de 6.000 empleados (técnicos y otros). Su organización contempla el nivel nacional y el regional (9 Gerencias Regionales). Para la generación de tecnología se tienen 16 Centros Nacionales de Investigación, 2 Estaciones Experimentales y un conjunto de laboratorios (médico-veterinarios, suelos, nutrición animal, etc.). La transferencia de tecnología, en especial a pequeños agricultores, se realiza en 45 Distritos con una cobertura de atención de 313 municipios. El apoyo a la agricultura empresarial es por medio del Servicio de Asistencia Técnica. La Biblioteca cuenta con cerca de 20.000 libros y unos 2.000 títulos de publicaciones periódicas, además de otros documentos diversos.

#### 2.6.2 Evolución histórica de los indicadores:

Como un resumen bien dicente de la evolución de los indicadores puede destacarse que la inversión en programas científicos y tecnológicos es decreciente, situándose actualmente alrededor del 0,15% del PIB. La situación de tesorería del ICA en los dos últimos balances consolidados señala un incremento de la deuda de 103 millones de pesos a 464.

Previamente se han indicado las tendencias operativas y de cambio técnico. El recurso personal tiene una tendencia de incremento. En la II etapa del ICA (1963-1968) el promedio anual de personal es de 1.927, mientras que en la tercera etapa (actual), el promedio es de 5.505. Pero de esta cantidad, las tasas de incremento de técnicos con posgrado destinados



a investigación y transferencia de tecnología fueron inferiores a las correspondientes a otras funciones del ICA. Así, en investigación por ejemplo, la tasa de incremento fue de 10,4% frente a 24.2 en administración.

### 3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DEL IICA

#### 3.1 Objetivo general

##### 3.1.1 Definición del objetivo del Proyecto IICA en términos de la eliminación de las limitaciones identificadas en 2.4:

Apoyar al ICA en su esfuerzo por fortalecer la generación y transferencia de tecnología, contribuyendo a racionalizar su modelo institucional, dándole operatividad con mecanismos adecuados de planificación, capacitación y sistemas eficientes de comunicación.

##### 3.1.2 Explicación sobre como el logro del objetivo general del proyecto del IICA contribuirá a solucionar el problema identificado en 2.1:

El modelo resultante contemplará de manera primordial la investigación y transferencia, descargando otras funciones actuales que disminuyen el logro de planes para desarrollo de una tecnología apropiada y suficiente para la promoción del cambio y el mejoramiento de la productividad de los recursos empleados.

La capacitación del personal resuelve la recesión anotada por cuanto la creatividad e incremento en la generación, difusión y adaptación tecnológica depende de la calidad de los recursos humanos disponibles.

En cuanto al tercer aspecto del problema, es conocido que el servicio de investigación solo es válido en la medida que sus resultados sean conocidos y adoptados por los usuarios. Es evidente que para ello se requiere de un sistema adecuado de comunicación para que las soluciones fluyan desde los centros de investigación a los productores.



### 3.2 Objetivos específicos

#### 3.2.1 Identificación de los objetivos específicos:

- / a. Colaborar con el ICA en la reforma del modelo institucional asegurando el desarrollo y fortalecimiento de las funciones propias de la investigación y transferencia de tecnología.
- ✓ b. Desarrollar, promover y contribuir a la ejecución de planes para la capacitación del recurso humano del ICA, responsable de conducir la investigación y transferencia de tecnología.
- c. Establecer un programa de asesoría técnica con el propósito de contribuir a las acciones de planeación, desarrollo y evaluación de los programas de investigación y transferencia de tecnología que adelanta el ICA.
- d. Cooperar con el ICA en la organización y mejoramiento de los medios de comunicación.

#### 3.2.2 Explicación de las relaciones entre los objetivos específicos y el objetivo general del proyecto:

El primer objetivo específico a. tiene que ver con el modelo de organización institucional para que la investigación y la transferencia tecnológica puedan cumplir satisfactoriamente sus objetivos, en beneficio de los productores y su acción productiva. El objetivo b. va dirigido a mejorar la calidad del personal comprometido con la ejecución y transferencia. El objetivo c. supone una continuidad de apoyo a las actividades del ICA, durante todo el tiempo que dure el Proyecto, de manera que se puedan atender los ajustes que demande la dinámica agraria colombiana. El objetivo d. apunta a conseguir una mejor comunicación, principalmente con el usuario, sin olvidar los niveles netamente tecnológicos y gubernamentales.





### 3.2.3 Descripción de la situación al final del proyecto del IICA:

Se espera contar con un modelo institucional con funciones prioritarias dirigidas a la investigación y transferencia de tecnología. Salvo en estos servicios, el nuevo ICA debe aparecer con una reducción muy significativa en todas las demás funciones que hoy tiene asignadas.

Debe dejarse estructurado y en funcionamiento un plan de capacitación, tanto a nivel profesional como intermedio. En el nivel profesional el plan contemplará la educación formal académica, y otras formas que permitan actualizar y mejorar conocimientos.

Durante la realización del proyecto se ejecutarán acciones dirigidas a obtener, como producto final de conjunto, a consolidar el PLANIA (Plan Nacional de Investigación Agropecuaria del ICA) y el PLANTRA (Plan Nacional de Transferencia Agropecuaria del ICA).

Al final del proyecto debe quedar un sistema de comunicación que permita al ICA beneficiar con sus innovaciones tecnológicas al proceso del desarrollo rural integral de Colombia. Así mismo, el sistema contará con un componente dirigido a las esferas gubernamentales para captar y responder a políticas y recursos.

## 4. OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO DEL IICA

### 4.1. Definición de metas

Modelo institucional:

- ✓ a. Contar con un modelo institucional para investigación y transferencia de tecnología.
- ✓ b. Producción de los documentos de la organización y administración del modelo institucional.



## Capacitación:

- c. Programa de capacitación del personal profesional a nivel M.Sc. y Ph. D.
- d. Programa de capacitación del personal de apoyo con formación intermedia.
- e. Programa de año sabatico.
- f. Dos cursos, como mínimo, en metodología para la elaboración, tramitación y evaluación de proyectos de investigación agropecuaria.
- ✓ g. Actualización de conocimientos mediante participación en eventos (cursos, seminarios, congresos, foros, etc.) nacionales e internacionales.

## Asesoría técnica:

- ✓ h. Atender temporalmente las necesidades de recurso humano profesional especializado en programas de investigación que presenten vacíos, de acuerdo a disponibilidades y normas de ICA e IICA.
- ✓ i. Formulación de metodologías para la elaboración de los planes nacionales y regionales de investigación y transferencia de tecnología.
- ✓ j. Formulación de metodología para la evaluación de los resultados, producto de la ejecución de los proyectos de investigación en términos socio-económicos y de sistemas de producción.
- ✓ k. Asesorías directas en aspectos y casos específicos que se presenten en los procesos del desarrollo de la investiga-



ción y transferencia, de acuerdo con las disposiciones vigentes en ICA e IICA.

Comunicación:

- l. Diseño de una estrategia para la comunicación permanente con la instancia superior al ICA (Gobierno y órganos de de cisión).
- m. Contar con un modelo para sistematizar los datos, el análisis de los mismos y la transferencia de la información relevante a los usuarios.
- n. Contar con un modelo mejorado del actual sistema ICA para la generación, mantenimiento y actualización de la base informativo-bibliográfica.

#### 4.2 Estrategia del proyecto para implementar cada meta

Metas del modelo institucional:

Se estudiarán los distintos modelos institucionales propuestos y se dará la opinión dirigida a seleccionar uno de ellos. Se trabajaría con el ICA en el desarrollo del modelo seleccionado, principalmente, produciendo documentos que hagan operativa y funcional la nueva organización.

Metas de capacitación:

Se averiguaran las alternativas de las Universidades, sus ventajas comparativas y las posibles fuentes de financiación para elaborar el programa de posgrado. Se apoyará la organización e instrumentación de la participación de funcionarios del ICA, en eventos tendientes a mejorar y actualizar sus conocimientos.



#### Metas de asesoría técnica:

Se cooperará directamente con la unidad de planificación del ICA, y con las direcciones responsables del PLANIA y del PLANTRA, tanto de manera directa como a través de estudios y producción de mé todos.

#### Metas de comunicación:

Se apoyará a la Biblioteca Agropecuaria de Colombia (Tibaitatá), trabajando con su personal en la redefinición de su sistema. Asimismo, con la unidad de comunicación para mejorar los canales externos hacia el usuario y otros niveles, especialmente con poder de decisión.

### 4.3 Programación

#### 4.3.1 Ordenamiento secuencial de las metas y estimación de la du ración total del proyecto:

Ordenamiento: a., c., b., i., n., j., m., d., l., f., e..  
En cuanto a g., h., k., pueden ocurrir en todo el período de manera temporal y fraccionaria.

Duración: cinco años.

#### 4.3.2 Costos globales:

Los costos globales en cuotas se estiman en US\$505.000. A partir de 1984 se buscarían recursos extracuotas.

#### 4.3.3 Calendario de ejecución:

1983: Iniciar actividades dirigidas a cumplir totalmente con la meta a. y parcialmente con las metas c., b., i., n.





1984: Actividades dirigidas a cumplir totalmente las metas c. y b. Continuación de i. y n.. Iniciación de j. m.

1985: Continuación de las actividades i., m., n.. Terminación de j.. Inicio de las actividades para cumplir d. y l.

1986: Continuación de i. y m. Finalización de las actividades relacionadas con n. d. y l. Inicio de actividades relativas f. y e..

1987: Finalización de actividades en cumplimiento de i., m., f. y e.

#### 4.3.4 Localización de las acciones:

Se localizarán, principalmente en Bogotá, Colombia. En segundo término en las sedes de las regionales que resulten en el nuevo modelo institucional.

#### 4.3.5 Instituciones beneficiaras:

-Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.

#### 4.3.6 Productos esperados:

El producto resumen de todas las metas es contar con un nuevo modelo institucional funcionando en investigación y transferencia de tecnología.



PROYECTO A. 4.AZ.1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A LOS ORGANISMOS DE SALUD ANIMAL DE COLOMBIA Y VENEZUELA.



## FORMATO PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS DEL IICA

### 1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

#### 1.1 Códigos

1.1.1 Código actual  / A / 4 / A / Z / 1 / / /

1.1.2 Código anterior  / / / / / / / / / / / /

1.2 Título del Proyecto FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A LOS  
ORGANISMOS DE SALUD ANIMAL DE COLOMBIA Y VENEZUELA.  
.....

1.3 Localización del Proyecto: Programa.....<sup>4</sup>.....Area Andina País Colombia

#### 1.4 Versión

1.4.1 Original  / X /

1.4.2 Revisión  / / / (Indicar si es: 1a., 2a., 3a., etc.)

#### 1.5 Fechas

1.5.1 Fechas de presentación de esta versión  III / 25 / 83

1.5.2 Fecha de iniciación del Proyecto  I / 1 / 83

1.5.3 Fecha esperada de terminación del proyecto  XII / 31 / 86

1.5.4 Fecha prevista para evaluación del proyecto  / /

#### 1.6 Ambito del Proyecto

1.6.1 Nacional  / / /

1.6.2 Multinacional  / X /

#### 1.7 Tipo de Proyecto

1.7.1 Integral  / / /

1.7.2 Complementario  / / /

1.7.3 Promocional  / X /

#### 1.8 Forma de financiación

1.8.1 Totalmente de cuotas  / X /



## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 Definición y naturaleza del problema

#### 2.1.1 Importancia y definición del problema

En Colombia, como en muchos otros países, existen factores (Sanitarios, nutricionales, genéticos, manejo) que de una u otra forma afectan la economía de la producción pecuaria de una manera negativa, y a pesar de ocupar el país el cuarto lugar en términos de población bovina dentro del inventario ganadero de los países latinoamericanos, son los bajos niveles de producción y productividad de la pecuaria colombiana si se compara con los índices alcanzados por otros países.

Debemos señalar además, que la producción agrícola en Latinoamérica se encuentra ligada de una manera muy directa al desarrollo socio-económico de sus pueblos y el producto derivado de la ganadería y agricultura, representa en muchos de los países, una de las más importantes fuentes de ingreso; pero éstos pueden verse limitados, entre otros factores, por la presencia de las enfermedades que padecen los animales y cuyo control a nivel de país y del subcontinente, no solamente contribuirá al aumento de la productividad y libre comercio internacional de animales y de los subproductos, sino que se aliviarán los déficits alimentarios que padece un gran número de países de esta región.

En forma ilustrativa, en el Cuadro N° 1, se expone el impacto económico que la Fiebre Aftosa produce en los países Sudamericanos, debiéndose destacar que mientras las pérdidas físicas son del orden de los US\$102,374,859, el costo de los Programas de Control es del orden de los US\$105,804,881, pero las pérdidas totales por restricciones comerciales y precio diferencial de carnes y de leche, son del orden de los US\$378,197,740.

En general, las enfermedades de tipo infeccioso, parasítico o carenciales juegan un rol muy importante sobre la producción animal





## CUADRO Nº 1

IMPACTO ECONOMICO ANUAL DE LA FIEBRE AFTOSA EN EL  
DESARROLLO DE LOS PAISES SUDAMERICANOS

(Acha, Pedro. VI Congreso Nac. Med. Vet. Ica, Perú, 1982)

I T E M	US\$	%
PERDIDAS FISICAS	<u>102,374,859</u>	27
Producción de Leche	11,063,230	
Producción de Carne	24,402,070	
Eficiencia de la Producción Ganadera.	66,909,559	
COSTO DE LOS PROGRAMAS DE CONTROL (I)	<u>105,804,881</u>	28
Precios Diferenciales de la Carne entre:		
- Mercados con y sin Fiebre Aftosa.	40,000,000	
- Carne fresca y congelada.	100,000,000	
Precios diferenciales de la Leche.	30,000,000	
PERDIDAS TOTALES	<u>378,197,740</u>	<u>100</u>

=====

FUENTE: (I) CPFA Informes de los Programas Nacionales a COSALFA-IX

(II) PAGES, W.H. Importancia de las áreas libres de Fiebre Aftosa para países exportadores de productos pecuarios. Seminario Centro Panamericano de Fiebre Aftosa, 1982.



ya que sus efectos se manifiestan por bajos índices productivos, los cuales se ven afectados por las siguientes enfermedades, relacionadas con las distintas especies de animales domésticos, existentes en el país: Peste Porcina Clásica (PPC), Piroanaplasmosis, Encefalitis Equina (E.E.), Fiebre Aftosa (.F.A.), Brucelosis (Br.), Tuberculosis (Tb.), Leucosis Bovina (L.E.B.), parasitismos externos e internos y otras.

Además la presencia de estas enfermedades no solamente debemos considerarlas por las pérdidas económicas que ellas ocasionan en una región del país y en espacio de tiempo determinado, sino que existe la posibilidad de la diseminación de las enfermedades a otras regiones o países, hoy que se cuenta con modernos sistemas de transporte a nivel nacional o internacional.

Pero no solo por su limitante sobre la producción se deben considerar a las enfermedades. También son las barreras sanitarias que ejercen los países libres de enfermedades, sobre las relaciones o condiciones del intercambio internacional, las que causan enormes perjuicios a los países que las padecen. La presencia de países suramericanos en el mercado mundial de la carne se ha visto limitado para la presencia de la Fiebre Aftosa, ya que la reglamentación sanitaria prohíbe la introducción de ganado y carnes enfriadas o congeladas originadas en dichos países. De igual modo, por razones de seguridad sanitaria y abastecimiento, algunos países estimularon y apoyaron la erradicación de la Fiebre Aftosa de México y Centro América, lo que hizo que solo se podría exportar carne de los otros, cuando estaba sometida a cocimiento. Tan importante fue la aparición de estas áreas libres de aftosa, que originó la existencia de precios totalmente distintos para carnes de países aftosos y no aftosos, debido a que la oferta del producto de los países libres resultaba escasa, en relación con la demanda de países que adoptaron exigencias similares.

Por este motivo Australia y Nueva Zelanda obtuvieron precios mucho más altos que en el pasado, lo que ha significado un extraordinario desarrollo ganadero, y así Australia, que en 1956 tenía 16.4 millones



de cabezas, llegó en 1973 a tener 29.2 millones de cabezas. Toda esta realidad originó que en ciertos períodos, entre los años 50 y 70, el precio de una tonelada de carne de un país con aftosa, valía un 50% menos que el de otro proveniente de regiones libres. Los efectos de la erradicación de esta enfermedad, es un buen estimulante para adoptar en nuestros países medidas similares para obtener beneficios similares.

Otro ejemplo es el de la Comunidad Económica Europea (C.E.E); en el cuarto trimestre de 1977 adoptaron los países en forma individual, medidas sanitarias restrictivas a la importación de carnes con hueso procedentes de varios países de América del Sur, entre ellos Colombia, así como de algunas menudencias crudas de los países con Fiebre Aftosa endémica, perjudicándose así seriamente los programas de exportación que tenían los países, afectando negativamente sus balanzas de pago.

Fenómeno similar se aprecia por las limitaciones sanitarias aplicadas al intercambio de leche y productos lácteos entre países libres y no libres de Aftosa. En 1976-1977, Centro América importó 10 millones de TM de Leche en polvo a precios entre US\$850 y 1.000 por tonelada. Sin embargo, pudo haber adquirido leche de calidad similar en países clasificados como aftosos a \$600 o menos la tonelada, lo que hubiera representado un ahorro anual de \$4 millones de dólares. Todo esto hace pensar que se está pagando un sobreprecio por la importación de leche en polvo y subproductos que requiere un importante esfuerzo para adquirir los productos en las cantidades necesarias para el consumo local, aunque otros países lo tienen en grandes cantidades y a precios muy favorables pero, las barreras sanitarias impiden su adquisición.

El país, en el año de 1971, solicitó y obtuvo del BID financiación para la ampliación y reforzamiento de los programas de salud animal con la finalidad de controlar las principales enfermedades de la ganadería colombiana, en especial la Fiebre Aftosa y Brucelosis. Posteriormente se ha firmado un Convenio Bilateral con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para reforzar los programas sanitarios de



de Urabá, e ir expandiendo las áreas libres de Fiebre Aftosa hacia la parte sur de esta región. Este convenio alcanza un monto de US\$1,2 millones anuales, el cual se viene renovando anualmente.

Existe también, el Proyecto Colombo-Alemán para la Intensificación del Control de las Enfermedades de los Animales.

El rebaño nacional, sobre el cual los organismos estatales, de una u otra forma tienen que mantener vigilancia epidemiológica y aplicar medidas preventivas para evitar la difusión de las enfermedades, se expresa en el siguiente Cuadro:

CUADRO Nº 2

REBAÑO NACIONAL

BOVINOS	PORCINOS	OVINOS	CAPRINOS	EQUINOS ASNOS	AVES
25.137.000	1.916.000	2.357.000	639.000	2.796.000	21.800.000

En Colombia, las acciones sanitarias emprendidas por el Ministerio de Agricultura, a través del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), por diversos motivos, no han alcanzado las metas señaladas en los programas de control y/o erradicación de las enfermedades. Dentro de éstas, se debe considerar la Campaña de Control de Brucelosis y Tuberculosis Bovina; los Programas de Control de Rabia Bovina así como también medidas sanitarias adoptadas para controlar el Cólera Porcino y Leucemia Enzoótica Bovina.

La población bovina en riesgo, así como las pérdidas económicas calculadas para la Brucelosis, Tuberculosis y Rabia Bovina, en las





BOVINOS EN RIESGO Y PERDIDAS ECONOMICAS POR REGIONES DE ALGUNAS ENFERMEDADES EN EL PAIS (1980)\*

REGION	ENFERMEDAD	POBLACION EN RIESGO	PERDIDAS ECONOMICAS	TOTAL
I	BRUCELOSIS	10.529.000	245.700.000	441.980.000
	RABIA	5.220.000	196.280.000	
II	BRUCELOSIS	8.273.000	409.500.000	508.360.000
	RABIA	1.500.000	90.000.000	
	TUBERCULOSIS	8.273.000	8.860.000	
IV	BRUCELOSIS	53.069.000	139.200.000	166.092.000
	RABIA	597.000.000	26.892.000	
V	BRUCELOSIS	818.000.000	12.285.000	17.685.000
	RABIA	119.000.000	5.400.000	
				1.134.177.000

(\* ) Parra, N.E., et.al.: Doc. ICA Nº 2 - Código 10-6-020-80

- Región I = Costa Atlántica
- Región II = Valles y Altiplanos interandinos
- Región III = Costa Pacífica. Con escaso desarrollo agropecuario
- Región IV = Orinoquía (Llanos Orientales)
- Región V = Amazonía

1 Dólar = 40 pesos (Año 1980)



regiones del país están expresadas en el Cuadro N° 3.

Debemos señalar que uno de los aspectos en los cuales el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), ha brindado máxima atención, ha sido el mantener una eficiente red de Laboratorios de Diagnóstico, pero diversos factores, no han permitido alcanzar sus objetivos.

a) Brucelosis Bovina

A pesar del esfuerzo desplazado, desde el año 1928 por el Gobierno para el Control de la Brucelosis Bovina y las diversas disposiciones sanitarias existentes, la enfermedad se encuentra estacionaria, no habiéndose registrado en los últimos años modificaciones significativas.

En el siguiente Cuadro se presenta el comportamiento serológico de la Brucelosis en Colombia (1971-1978).

CUADRO N° 4

	A Ñ O S						
	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
N° Sueros examinados.	335.171	364.588	170.234	66.278	197.164	131.563	95.643
N° Sueros Positivos.	45.799	38.476	15.675	4.788	11.640	9.725	6.908
% Reactores	13,7	10,5	9,2	7,2	5,9	7,4	7,2

Un análisis del porcentaje de animales reactivos a la Brucelosis nos permite agrupar a las poblaciones bovinas existentes en el país, por Departamentos en la siguiente forma:



## CUADRO Nº 5

## DEPARTAMENTOS

---

Area Nº 1 (0.1 - 4.0%)	Meta, Cauca, Caldas, Huila, Quindío.
Area Nº 2 (4.1 - 8.0%)	Antioquia, Santander, Tolima, Guajira, Atlántico, Norte de Santander, Córdoba, Sucre, Magdalena, Caquetá, Nariño, Cesar.
Area Nº 3 (8.1 -12.0%)	Magdalena medio, Valle del Cauca, Cundinamarca, Bolívar.
Area Nº 4 (12.1- más)	Boyacá.

---

b) Tuberculosis Bovina

Por la información analizada, esta enfermedad presenta una incidencia a nivel nacional baja, siendo importante señalar que si bien hay trabajos sobre reacciones tuberculínicas (con porcentajes bajos), son raros aquellos relacionados con aislamientos y reportes de lesiones tuberculosas en ganado bovino sacrificado para consumo (a nivel de frigoríficos y camales).

Un estudio reciente en 31 municipios de la Sabana de Bogotá sobre un total de 1.548 animales muestreados, señalan una prevalencia de 1.75%.

c) Rabia Bovina

El Ministerio de Agricultura, a través de sus orga



nismos especializados, tiene desde hace años interés en controlar la Rabia Bovina, enfermedad que ocasiona serias pérdidas económicas al sector pecuario no solamente por la muerte de los animales que manifiestan los síntomas clínicos, sino también por la pérdida considerable en el peso vivo, por la anemia que provoca la constante succión de sangre y hemorragias que se presentan después de la mordedura por los murciélagos hematófagos, vectores de la rabia para los vacunos.

Hasta el año de 1973, los Servicios de Salud Animal del Ministerio de Agricultura trabajaron en la atención de focos rábicos bovinos, mediante vacunaciones focales y perifocales.

A fines del año 1974, frente al serio problema que constituía la Rabia Bovina, y contando con la colaboración técnica y económica de la AID, entidad que donó \$1.000.000 de pesos colombianos, se estructuró un programa para el control de esta enfermedad, basado principalmente en dos acciones: vacunación y control de quirópteros hematófagos, realizándose durante el año de 1975 un intenso programa de entrenamiento de personal y adquisición de los elementos necesarios para su ejecución.

Durante el año de 1976 se iniciaron labores de campo que comprendieron las siguientes áreas: Sur de la Guajira y Cesar; Urabá Antioqueño, Departamento de Sucre y Cundinamarca.

En los años subsiguientes, debido a dificultades presupuestales y al alto costo de la vacuna, ya que no existía producción nacional de este biológico para uso en bovinos, la campaña fue decayendo.

A fines del año 1980, se iniciaron contactos entre el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Salud, realizándose acciones conjuntas a nivel del Urabá antioqueño, a raíz de la muerte de tres (3) personas, con diagnóstico confirmado de Rabia, viéndose la urgente necesidad de coordinar esfuerzos para controlar esta zoonosis, elaborándose un plan de trabajo en conjunto y aportando cada institución Diez Millones de pesos





(\$10.000.000.00).

Este Programa comprende las siguientes áreas:

CUADRO Nº 6

A R E A	LOCALIZACION	POBLACION BOVINA A RIESGO
1	Urabá chocoano y antioqueño	65.000
2	Cesar, Guajira	1.500.000
3	Boyacá, Santander	400.000
4	Sucre	100.000
5	Magdalena	150.000

Además de estas áreas existen otras regiones pequeñas en las cuales la Rabia Bovina ha sido problema, y son:

Meta	.....	40.000 Cabezas
Caldas	.....	5.000 Cabezas
Nariño	.....	30.000 Cabezas

Se considera como una de las medidas más importantes para el control de la enfermedad, la vacunación de la población bovina susceptible en un 80% en las áreas problema.



La Rabia Bovina es una enfermedad de tipo endémico en Colombia, caracterizada por presentarse en determinadas áreas geográficas, localizadas principalmente en los departamentos de la Guajira, Cesar, Antioquia, Sucre, Magdalena, Boyacá, Cundinamarca, los Santanderes y Casanare, en donde producen pérdidas económicas considerables por la elevada mortalidad. Hay la posibilidad de que existan otras áreas afectadas, pero no se tienen datos al respecto.

Estudios realizados en las áreas endémicas, han demostrado que la incidencia de la Rabia Bovina en esas regiones es directamente proporcional a la aparición de mordeduras en la piel ocasionada por murciélagos hematófagos, pero también existe una situación similar epidemiológica entre estos departamentos con Rabia Paresiente y la presencia de Rabia Canina.

La población bovina a riesgo de contraer la enfermedad a consecuencia de la mordedura de murciélagos hematófagos, es de 2.000.000 sobre una población total en las áreas mencionadas de 7.500.000 bovinos.

La Rabia Bovina, transmitida por vampiros, se ha convertido así no solamente en un serio limitante económico para el desarrollo de la ganadería nacional por los altos índices de mortalidad que se presenta en las áreas afectadas, sino además por el problema que representa en la salud humana ya que se han comprobado casos fatales de rabia en algunas áreas del país, producida por la mordedura de murciélagos hematófagos a personas.

Además las pérdidas económicas ocasionadas por la Rabia Bovina en las áreas endémicas obliga a la implementación de un programa de control de esta enfermedad. Actualmente como se puede apreciar con el Cuadro Nº 3, éstas alcanzan en el país a \$318.572.000 pesos.



d) Leucemia Enzoótica Bovina

Esta enfermedad ha adquirido recientemente gran importancia en la Patología Veterinaria, no solamente por las pérdidas económicas directas que ella ocasiona, sino principalmente por las indirectas, atribuyéndole responsabilidad sobre disminución de la fertilidad, baja en la producción láctea, disminución del tiempo de vida de los animales, susceptibilidad a otras enfermedades.

La prevalencia en bovinos de la enfermedad según pruebas de inmunodifusión realizadas durante 1979-1980 se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 7

MUNICIPIO	Nº MUESTRAS	POSITIVAS	% POSITIVIDAD
Antioquia	120	23	19.2
Córdoba	206	56	27.2
Valle del Cauca	146	119	81.5
Cundinamarca	234	101	43.2
<b>T O T A L</b>	<b>706</b>	<b>299</b>	<b>42.7</b>

Un estudio sobre prevalencia en Haciendas con Bovinos reactivos serológicamente a la prueba de inmunodifusión realizado entre los años 1980-1981 se expresa en el siguiente cuadro:



CUADRO Nº 8

REGION	Nº de Haciendas examinadas	% de Hdas.* con Bovinos reactores	Población examinada	% de Bovinos reactores
ANDINA	72	83.3	2.753	25.8
CARIBE	26	96.1	1.032	14.4
PIE DE MONTE	15	86.6	452	15.2
T.O.T.A.L.	113	86.7	4.237	21.9

(\*) Hdas.= Haciendas

#### e) Cólera Porcino

La población porcina se cuenta aproximadamente de 2 millones de cerdos, con un valor calculado para el año de 1982 de 27.000.000.000 de pesos y con un número de cerdos que sobrepasa los 400.000 como es el caso del Departamento de Antioquia; de 200.000 en Bolívar, Córdoba y Magdalena; de 100.000 en el Valle del Cauca, Santander, Nariño, Cundinamarca y Boyacá.

Dentro de la limitante Salud Animal, el Cólera Porcino constituye la enfermedad más difundida y por lo tanto una de las más importantes económicamente.

En el país, si bien se reconoce su importancia, la información que existe de los estragos que hace esta enfermedad es escasa, principalmente porque el 95% de las explotaciones, que reúne el 80% de la población, es del tipo denominado "tradicional rudimentario" caracterizado por estar en mano de campesinos que no cumplen los mínimos requisitos sanitarios, ni tecnológicos. Este tipo de explotación constituye un severo limitante para el control de la enfermedad, justificándose su control y erradicación por ser una especie que se desarrolla a nivel campesino, siendo una fuente de recursos alimenticios y económicos para ellos.





#### f) Laboratorios de Diagnóstico

La aplicación de los resultados obtenidos por la investigación y el uso de tecnología dentro del sector pecuario, ha imprimido al sector una creciente importancia, a medida que el desarrollo económico del país ha exigido mayores volúmenes de producción para atender las necesidades de leche para el consumo doméstico e industrial, pero sin haberse alcanzado las metas necesarias para lograr una drástica disminución de la creciente importación de productos lácteos. En el campo de la producción de carnes, la política de promoción de exportaciones, demandó intensificar el uso de tecnología, para poder garantizar la calidad de los productos exportables y mantener las condiciones competitivas en los mercados internacionales.

Los Centros de Diagnóstico del ICA nacieron como una necesidad que tuvo el Estado de intervenir en el proceso de difusión de la tecnología para que los objetivos de aumentar la producción y la productividad, condujeran a una mejor distribución de los beneficios de las nuevas técnicas entre los diferentes grupos sociales. Para lograr estos resultados, fue necesario que el Estado viera la manera de hacer llegar los servicios de asistencia técnica a los ganaderos.

Los Centros de Diagnóstico se crearon en el país, en el año de 1959, como dependencias del entonces Instituto Zooprofiláctico Colombiano.

Ya para el año de 1961 existían once centros de diagnóstico en las principales ciudades del país. El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) fue encargado de efectuar la sanidad animal, a raíz de la Reforma del Sector Agropecuario de 1968. Dentro de la infraestructura montada en Sanidad Animal con el Proyecto ICA-BID se amplió y modernizó la red de Laboratorios de Diagnóstico, alcanzándose el número con que se cuenta en la actualidad.



El diagnóstico de laboratorio es un elemento básico, tanto para la Medicina Preventiva como Asistencial. Los programas de control de las enfermedades de los animales sin el apoyo de una infraestructura sólida de Laboratorios de Diagnóstico, no tienen el sustento necesario para poder evaluar mediante el análisis, los avances alcanzados por los programas.

El número de Laboratorios de Diagnóstico es actualmente de 30, distribuidos en todo el país; la cobertura de población que tiene cada laboratorio, es de 1.186.000 animales (bovinos).

Los Centros de Diagnóstico del ICA, constituyen, así un sistema sociocultural, porque todas sus partes están concebidas precisamente para generar y transmitir información a todos los niveles sociales de la industria pecuaria colombiana y además, porque todos sus elementos de acción funcionan en forma integrada y coordinada, para lograr objetivos claros.

Los fines para que fueron creados los Centros de Diagnóstico son: Estudiar las explotaciones pecuarias en forma integral, analizando los sistemas de producción existentes para recomendar la tecnología más aceptable en las condiciones de su área de influencia y de cada región en particular; ayudar a los ganaderos en el diagnóstico de las enfermedades que aquejan sus animales; velar por la sanidad animal de su área de influencia y ayudar a la comunidad a lograr el mejoramiento económico de la población.

Para lograr los fines para los cuales fueron creados los laboratorios del Sistema Nacional de Centros de Diagnóstico funciona de acuerdo con sus reglamentos contenidos en el Manual de Normas y Procedimientos.

Para que el sistema funcione necesita además una forma de organización o estructura, de tal manera que cada uno de los ele



mentos que lo constituyen, cumplan sus propias funciones.

### 2.1.2 Evidencias, indicadores y antecedentes relacionados con el problema

En el numeral 2.1.1 -Importancia y Definición del Problema- se ha señalado los indicadores y antecedentes relacionados con el problema planteado, así como las evidencias que sobre él existen en el país.

### 2.1.3 Factores que inciden en el problema

La falta de un documento programa para el caso del Cólera Porcino y Leucemia Enzoótica Bovina, donde se indique con la claridad los objetivos y metas que se persigen, han determinado que si bien existen conocimientos epidemiológicos de la enfermedad, no se ha tomado a la fecha, la determinación de iniciar un programa de control de las mismas, elaborándose los respectivos documentos.

Por el contrario en el caso de Brucelosis se cuenta con un programa, así como también la legislación respectiva, pero los recursos humanos, físicos y financieros necesarios, no permiten desarrollar una intensa actividad para su control.

En el caso de la Tuberculosis Bovina, se puede señalar que si bien existe un serio grado de riesgo poblacional, los hallazgos de la enfermedad a nivel nacional, aparentemente indican que la enfermedad se encuentra circunscrita a una determinada área. Existe un riesgo potencial que la misma puede alcanzar otras zonas o regiones del país de no tomarse inmediatas medidas. Es importante por los motivos expuestos, la toma de una decisión que permita programar medidas efectivas de control y erradicación de la enfermedad. Se han realizado sacrificios con indermización de animales pero las acciones no han continuado.



En el caso de Rabia, existe información acumulada, así como también un programa de control. Dos factores inciden negativamente en el problema: falta de recursos económicos y aprovisionamiento oportuno de vacuna.

## 2.2 Acciones del país para resolver el problema

### 2.2.1 Acciones principales

El ICA a través de la Sección de Campañas Zoonosanitarias de la División de Sanidad Animal tiene la responsabilidad de preparar los proyectos, coordinar las estrategias, dirigir las campañas y evaluar el desarrollo de las mismas.

Estas actividades las está realizando a nivel de Control de la Brucelosis Bovina fundamentalmente, así como también existen los dispositivos legales que las norma.

En el caso de la Tuberculosis Bovina, se han realizado esfuerzos encaminados a la erradicación de esta enfermedad, siguiéndose la política sanitaria de prueba/sacrificio. Se ha indemnizado animales sacrificados, según normas establecidas, pero no se ha conformado hasta el momento una Campaña de Erradicación de la enfermedad.

En el Caso de Rabia Bovina, el interés del Gobierno en controlar esta enfermedad, no es solamente por las pérdidas económicas que ella produce, sino por el riesgo que significa para la Salud Pública esta enfermedad.

Se han hecho los esfuerzos necesarios a nivel interinstitucional (Ministerio de Agricultura y Salud) así como también económicos para poner en marcha un Programa de Control de la enfermedad.





Para las otras enfermedades, solamente se ha manifestado la inquietud de conocer la prevalencia de las mismas significando así el conocimiento actual que se tiene de las mismas.

### 2.2.2 Acciones concurrentes previstas

Debe destacarse la permanente preocupación de los directores del ICA para mantener al personal profesional en constante actualización de conocimientos técnicos mediante la realización de cursos, cursillos, seminarios y otros, conociéndose el impacto económico que las mismas provocan sobre la pecuaria, se está buscando de implementar los programas respectivos siendo necesario que los mismos reciban el apoyo estimando indispensable para su ejecución y sostenimiento.

### 2.2.3 Acciones concurrentes no previstas

Disminuciones presupuestales y reorganizaciones, han conducido a que las actividades realizadas, no permitan alcanzar a la fecha las metas programadas.

## 2.3 Organización institucional para resolver el problema

### 2.3.1 Identificación de los organismos responsables de la ejecución de las acciones

De un modo general, se puede decir que en muchos países las actividades de control, prevención y erradicación de enfermedades se realizan a través de los Ministerios de Agricultura o de instituciones adscritas a ellas; éstas se desarrollan conjuntamente con actividades programadas por otros organismos, como son los Ministerios de Salud, sobre todo aquellas que se refieren a las enfermedades zoonóticas.



En el caso específico de Colombia a nivel de formulación de Programas, funcionan comisiones intersectoriales donde participan no solamente las oficinas de Planeación Nacional, que son las que tienen el marco orientador de los objetivos claves del desarrollo económico al cual se deben ajustar las acciones de Salud Animal, sino que también participan instituciones que se encuentran relacionadas con la metodología de control de las enfermedades, para el diseño de las acciones a realizarse. Estas comisiones establecen lineamientos generales sobre los problemas sanitarios más relevantes, los cuales son posteriormente analizadas en base a los planes globales de desarrollo, para su implementación.

En los países latinoamericanos el diseño del Plan Nacional de Desarrollo lo hacen las Direcciones de Planeación de los Ministerios de Agricultura, conjuntamente con las Direcciones Generales donde están ubicadas las Direcciones de Sanidad Animal, las cuales elaboran el marco de referencia global, así como las metas a cumplir en los períodos propuestos.

Por lo general, antes de procederse al diseño de estrategias de control sanitario, se utiliza como punto de referencia las propuestas y diseños elaborados por la Dirección de Sanidad Animal, las cuales vienen asentadas sobre la información disponible de los daños económicos que las enfermedades producen en la ganadería de los países.

Las actividades de control de las enfermedades en Colombia, se hace a través de la División de Sanidad Animal (DSA) de la Subgerencia de Producción Pecuaria del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

La Subgerencia de Producción Pecuaria es la encargada de dirigir, supervisar y normar, las acciones del organismo responsable de las acciones preventivas que se ejecutan a nivel de campo. Estas actividades las realiza a través de la Dirección de Salud Animal, encargadas de coordinar y supervisar las acciones de los Programas Sanitarios, así como también del cumplimiento de las disposiciones legales sobre Salud Animal, y la supervisión y fiscalización del comercio de animales, de sus productos y sub



productos y de los productos zoterápicos y biológicos de uso veterinario. De igual forma aplica medidas sanitarias para evitar la introducción de enfermedades que no existen en el país (enfermedades exóticas); mantienen actualizada la estadística epidemiológica de las distintas enfermedades de los animales, con la finalidad de conocer su evolución, a fin de que puedan programar las medidas de control o erradicación y, finalmente, evaluar los avances de los programas sanitarios en ejecución.

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

↪ En Colombia, como se ha señalado, es el ICA (organismo descentralizado del Ministerio de Agricultura) el encargado de velar por la ejecución de las actividades de sanidad animal.

↪ Son funciones del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), orientar, dirigir y ejecutar el desarrollo de la agricultura del país en los aspectos de investigación, producción agropecuaria y transferencia tecnológica.

↪ La Subgerencia de Producción Pecuaria cuyas funciones son: - Promover la aplicación de los resultados de la investigación en Salud Animal; - Participar de los planes de producción pecuaria; - Organizar y desarrollar programas de producción animal; - Asesorar a la Gerencia General y al Ministerio de Agricultura en la política de producción, mercadeo y asistencia técnica; - Registrar, autorizar, controlar y supervisar los productos biológicos y zoterápicos.

↪ La Dirección de Sanidad Animal con las siguientes funciones: - Programar, dirigir y evaluar todos los programas relacionados con la Salud Animal; - Asesorar al Ministerio de Agricultura en los Convenios Internacionales de Prevención; - Mantener actualizado el diagnóstico zosanitario del país; - Recomendar los programas de investigación que de-



ben ser ejecutados por las dependencias respectivas.

↪ La Sección de Inspección y Cuarentena con las siguientes funciones: - Establecer los requisitos zoonosanitarios de importación, exportación y movimiento nacional de productos animales; - Velar por el cumplimiento y actualización de la legislación zoonosanitaria nacional; - Analizar y divulgar información sobre importación y exportación de producción de animales; - Expedir certificados y permisos de importación de animales.

↪ La Sección de Campañas Zoonosanitarias con las siguientes funciones: - Preparar proyectos de campañas dirigidas a prevenir, controlar, y erradicar las enfermedades animales; - Coordinar estrategias de divulgación y educación; - Dirigir las campañas en marcha; - Capacitar, asesorar y evaluar las campañas en desarrollo.

↪ La Sección de Diagnóstico con las siguientes funciones: - Elaborar las metodologías y realizar los reconocimientos zoonosanitarios en las áreas pecuarias; - Diagnosticar enfermedades mediante análisis de laboratorio y de campo y recomendar las medidas de control; - Realizar la delimitación de áreas de incidencia de las enfermedades y la elaboración de los mapas epidemiológicos para mantener actualizado el inventario de los mismos; - Capacitar, asesorar y evaluar el personal y a los programas en marcha.

### 2.3.3 Otros organismos y países que colaboran y participan

A nivel nacional debemos señalar que el organismo responsable de la Sanidad Animal en Colombia está vinculado a otros organismos o instituciones entre las que debemos mencionar, la División de Alimentos y Zoonosis, de la Dirección General de Saneamiento Ambiental del Ministerio de Salud con quien realiza actividades conjuntas para el control de las enfermedades zoonóticas y con la Empresa Colombiana de Productos Vete-





rinarios, S.A. (VECOL) para el mejoramiento de la capacidad de producción de biológicos necesarios en los programas de control de las enfermedades.

• Son funciones de la División de Alimentos y Zoonosis:

- Dirigir y ejecutar acciones estratégicas de actividades de control de alimentos y zoonosis;
- Ejecutar campañas de control de enfermedades zoonóticas;
- Elaborar información epidemiológica sobre la incidencia de la zoonosis;
- Promover acciones de prevención de zoonosis y capacitación de la comunidad;
- Coordinar las acciones de prevención con otras dependencias del Ministerio y otros organismos del Gobierno.

• Las principales funciones de VECOL son: - Elaborar biológicos y fármacos para uso en las campañas de prevención y control de las enfermedades; - Cooperar en la investigación de problemas de Salud Animal.

A nivel internacional debemos destacar los organismos responsables de la supervisión, evaluación y ejecución de las acciones relacionadas con la sanidad animal en el país, -mantienen estrechas relaciones con organismos internacionales como son FAO, OPS/OMS, Centro Panamericano de Fiebre Aftosa, Centro Panamericano de Zoonosis, Oficina Internacional de Epizootias y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA-OEA), así como también con el organismo rector del Acuerdo de Cartagena (Pacto Andino).

Colombia, específicamente para la ejecución de un programa especial de control de la Fiebre Aftosa en la Zona de Urabá, ha firmado un Convenio Bilateral con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos; así como también con la Misión Alemana de Cooperación Técnica (GIZ) para realizar estudios sobre hemoparásitos.

Finalmente en el año de 1972 solicitó y obtuvo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) financiación con la finalidad de ampliar y reforzar los programas de Sanidad Animal.



## 2.4 Definición y naturaleza del problema que intenta resolver el IICA

### 2.4.1 Capacidad de el o los organismos para programar y ejecutar acciones en el país

El Servicio de Sanidad Animal tiene dificultades para mantener una apropiada ejecución de los Programas de Prevención y Control de las enfermedades de los animales. En general el volumen de actividades que se realizan a través de la entidad responsable, no son cuantitativa ni cualitativamente suficientes para alcanzar el propósito de estas actividades. A pesar que el país dispone de algunos recursos para cumplir con las actividades programadas, éstos no son suficiente y por tanto los procedimientos para su mejor uso debe ser cuidadosamente estructurado siendo necesario adecuar estrategias y prácticas que permitan la mejor utilización de los recursos técnico-administrativos disponibles en la ejecución de las campañas sanitarias, para así poder aumentar el rendimiento de los mismos y el efecto que éstos deben tener sobre el comportamiento de las enfermedades y de su control.

Se debe reconocer que se requieren programas, que contengan las actividades a ser cumplidas con la participación de todos los niveles (central, regional, local), que contemple la fijación de metas periódicas, selección de estrategias locales y el apropiado uso de los recursos para ejecutarlo.

Se reconoce la actual consolidación de un apropiado sistema de información estadístico sanitario que proporciona los mejores conocimientos de la población animal existente en las áreas programadas para la realización de las actividades a fin de conocer el curso de su situación sanitaria, de la ejecución y los efectos de las acciones desarrolladas para el control y prevención de las enfermedades suministrando los elementos de análisis necesarios para tomar decisiones técnico-administrativas inmediatas.



Por otro lado, existe una capacidad instalada de laboratorios de diagnóstico que mantienen una información sobre la presencia de los agentes causantes de las enfermedades, pero también se reconocen necesidades de personal técnico, inadecuados recursos económicos para operatividad de los laboratorios y requerimientos de facilidades físicas, equipo y reactivos para el diagnóstico.

Hay que reiterar que uno de los aspectos que motiva las mayores dificultades para el cumplimiento del rol que deben desempeñar los laboratorios es la carencia de suficientes recursos económicos o a pesar de disponer de ellos existen trámites administrativos complejos para el cumplimiento de las acciones programadas.

El país cuenta con una buena infraestructura para la producción de biológicos y fármacos de uso veterinario; consideráse necesario apoyar algunas acciones de reforzamiento para el ajuste de algunas actividades relacionadas con la producción de biológicos de buena calidad, oportunamente, indispensable para el éxito de los programas de control, mediante la asesoría a través de consultores en algunas áreas de la producción de los mismos.

#### 2.5 Selección del Organismo y organismos que asistirán al IICA para la ejecución de las acciones del país

El organismo responsable de la Salud Animal en Colombia es la Subgerencia de Producción Pecuaria (SGPP) a través de la División de Salud Animal (DSA) y fundamentalmente con estos niveles, el IICA deberá mantener estrecha relación y brindarle su apoyo y colaboración en la programación y evaluación de los diversos programas de control de las enfermedades de los animales.

Hay que considerar además que a través de la SGPP se brindará apoyo a los Laboratorios de Diagnóstico, con la finalidad de reforzarlos en su estructura y perfeccionamiento del personal que los asiste, así como tam



bién debe buscarse apoyar a las instituciones relacionadas con la producción de biológicos y fármacos de uso veterinario para obtener los resultados ya señalados en la producción que se reflejarán en los avances de los programas.

## 2.6 Establecimiento de una línea base (situación al comienzo del Proyecto)

### 2.6.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos que definen la capacidad del organismo para ejecutar las acciones del país

Se ha señalado que es el ICA el organismo encargado de orientar, dirigir y ejecutar el desarrollo agrícola del país en los aspectos de la investigación, producción agropecuaria y transferencia de tecnología y que la Subgerencia de Producción Pecuaria (SGPP), a través de la División de Sanidad Animal (DSA) la que programa, dirige y evalúa todos los programas relacionados con la salud animal, la que por intermedio de las secciones de Inspección y Cuarentena Animal, de Campañas Zoonosológicas, de Diagnóstico, de Fiebre Aftosa y de Brucelosis, ejecuta acciones correspondientes al control de movilización de ganado y de cuarentena; organiza y ejecuta las campañas de prevención, control y erradicación de las enfermedades de los animales domésticos; establece y vigila el cumplimiento de las normas sanitarias para la exportación e importación de animales, productos y subproductos de origen animal; coordina los servicios de diagnóstico, mantiene actualizadas las estadísticas sobre las distintas enfermedades de los animales con el objeto de conocer su evolución, de tal manera que se puedan programar y ejecutar las medidas de control y/o erradicación.

Para la ejecución de estas actividades, colaboran otras instituciones nacionales que cooperan en una forma directa con las acciones de prevención y control como son los Servicios de Aduanas, Puertos y Aeropuertos; mientras que los organismos de investigación pecuaria, ejecutan actividades con la finalidad de dilucidar los problemas que se presentan en las campañas.





En el caso específico de Colombia, la Empresa Colombiana de Productos Veterinarios, S.A. (VECOL), empresa de régimen administrativo mixto, colabora en la producción de biológicos, fármacos y reactivos químicos que se utilizan en las campañas de prevención y control de las diferentes enfermedades de los animales domésticos. Colabora además con la SDPP, la DSA y con las Secretarías de Agricultura de los Departamentos quienes mantienen personal veterinario que realiza actividades de ejecución de campañas de acuerdo a las metas señaladas por los organismos centrales.

## 2.6.2 Evolución histórica de los indicadores

### a) Brucelosis

Se puede señalar que la Brucelosis en el país ha seguido hasta el momento cuatro etapas en su evolución histórica.

Una primera etapa (1928-1942) donde se realizaron los primeros diagnósticos de Br. abortus en Colombia por la Facultad de Medicina Veterinaria de Bogotá y el Instituto Samper Martínez. Durante esta etapa se hace énfasis en la brucelosis humana y bovina. La enfermedad se comenzó a extender por Cundinamarca y en 1937 se registra en Cauca y Tolima, en 1940 en Boyacá y en 1942 en Nariño y Valle.

Una segunda etapa (1943-1950) se inicia con la reglamentación sanitaria en brucelosis y en 1943 el Ministerio de Agricultura inicia una campaña oficial de vacunación utilizando Vacuna C 19. Esta campaña recibe la implementación legal en 1949 según Decreto 01254 que declara a la brucelosis como enfermedad comprobada en el país, de declaración obligatoria y transmisible al hombre.

Ese mismo año el Ministerio de Agricultura, emite la Resolución 0750, según la cual se declaran algunas zonas del país infectadas de brucelosis y se ordena la vacunación de terneras y vacas adultas antes del segundo parto.



Desafortunadamente en 1950 ingresa la Fiebre Aftosa al país obligando a que gran parte de los recursos oficiales dedicados a la lucha contra la brucelosis, se canalicen para combatir la Fiebre Aftosa y solamente algunas ganaderías en el país continúen vacunando con C 19.

En la tercera etapa (1951-1968) se adelantaron una serie de estudios de laboratorio y de campo y se emitieron nuevas disposiciones reglamentarias. El Comité Colombiano de Brucelosis en 1952 en un estudio realizado sobre 1.743 pacientes humanos en doce (12) departamentos, encuentra 4.6% de reactores positivos, señalándose así la alta prevalencia de la enfermedad entre los humanos.

En 1962 se aísla Brucella de equinos y se demuestra que el 16.7% de equinos pertenecientes al ejército son reactores positivos. Ese mismo año el Congreso Nacional de Medicina Veterinaria solicitó al Ministerio de Agricultura su intervención en la estandarización del antígeno que se empleaba en el diagnóstico, asumiendo estas funciones el Instituto Zoonosológico Colombiano (IZC).

Finalmente en 1968, previo estudio serológico, se aisló Br. suis por primera vez en el país.

En los aspectos legales, mediante Resolución 1577 de 1959 el Ministerio de Agricultura declara a gran parte del territorio nacional infectado de *Brucelosis*, *Tuberculosis*, *Paratuberculosis* y *Trichomoniasis*, ordenándose la vacunación contra la *Brucelosis* y solamente como medida de emergencia se contempla la vacunación de adultos.

En el año de 1961 el Ministerio de Agricultura, con la intervención del IZC reinició un programa de control de la Brucelosis, buscando su erradicación mediante la vacunación de terneras y eliminación de reactores positivos.



En 1964 la División de Ganadería del Ministerio de Agricultura integra una comisión con la finalidad de elaborar y presentar un proyecto de control de la Brucelosis la que se traduce en la Resolución 0125.

La cuarta etapa (1968-1978) se caracteriza por la reestructuración del Programa Nacional de Combate de la Brucelosis mediante apoyo financiero del BID, la emisión de las Resoluciones 673 de 1970 y 261 de 1977 sobre edad de vacunación y criterio para la movilización respectivamente. Pero durante este período se reestructura el IOA, registrándose una disminución del recurso humano en Sanidad Animal por diversificación de funciones, dentro del esquema de descentralización e integración de los servicios a las Regionales.

Actualmente la norma vigente es la Resolución N° 673 de 1970 que contempla dos modalidades de Campaña: en áreas con bajos índices de prevalencia se incluye la totalidad de los rebaños dentro del programa de control y la otra, parcial para áreas con alta prevalencia, que incluye aislamiento de reactores, vacunación de terneras de 3-6 meses de edad y control en la movilización de los animales.

#### b) Tuberculosis Bovina

Hasta el año de 1976, todos los organismos nacionales e internacionales encargados de la vigilancia epidemiológica de las enfermedades de declaración obligatoria, consideraban a Colombia como país oficialmente libre de Tuberculosis Bovina.

En el año de 1976, el ICA encontró dos focos de la enfermedad en los municipios de San Miguel del Sema y Ubaté.

En los años subsiguientes fueron encontrados siete focos más reportándose hasta el momento un total de nueve focos con prevalencia hasta de un 42% de reactores en algunas fincas.



c) Rabia Bovina

En relación a la Rabia Bovina (transmitida por murciélagos hematófagos) algunos antecedentes y evolución histórica han sido señalados en el punto 2.1.1 (c).

Para el control de la Rabia Bovina en Colombia, existe un programa definido y ejecutado por el Ministerio de Agricultura a través del ICA, conjuntamente con el Ministerio de Salud; se cuenta con personal profesional y técnico a nivel de campo y laboratorio (especializado en esta enfermedad), una Unidad de Epidemiología y Estadística para evaluar el avance del Programa, así como equipo y materiales para su ejecución; a nivel de laboratorio productor de biológicos se tiene la capacidad instalada para producir el número de dosis de vacuna eficiente y eficaz, en el momento oportuno contribuyéndose así con el Programa alcanzar las metas anuales propuestas de inmunización de animales en las áreas problema del país.

d) Peste Porcina Clásica (PPC)

La información existente sobre brotes de PPC en el país, no refleja indudablemente la exacta realidad actualmente de Colombia. Uno de los factores que está distorcionando la información es la existencia de dos tipos de explotación: uno de tipo tradicional rudimentario que concentra el 95% de las explotaciones y reúne el 80% de la población porcina y que no cumple los más mínimos requisitos sanitarios o tecnológicos y distribuidos por todo el territorio nacional y un tipo de explotación donde el manejo, alimentación y sanidad van paralelos unos de otros. Esta amplia población en crianza tradicional, no reporta, la muerte de sus animales y los sistemas de información, no tienen registrados los brotes que se presentan y la exacta dimensión de la enfermedad es desconocida.

e) Leucemia Erzobística Bovina (L.E.B.)

Los antecedentes históricos de la L.E.B. se recono-





cen en el año de 1968, cuando se diagnosticaron los primeros casos en la ciudad de Bogotá. Posteriormente investigaciones realizadas a nivel de fincas han demostrado que la prevalencia de la enfermedad llega a algunos hatos al 60% de los bovinos.

En base a estudios realizados en la mayoría de zonas lecheras del país, en el año de 1980 se conformó un equipo multidisciplinario para realizar estudios de prevalencia de la enfermedad en la Sabana de Bogotá y otras zonas lecheras.

Si bien la L.E.B. es una enfermedad que está siendo recientemente estudiada, no solamente a nivel de Colombia sino mundialmente, ya se han señalado algunas informaciones sobre las pérdidas económicas que ella produce.

#### f) Laboratorios de Diagnóstico

Los Centros de Diagnóstico se crearon en el país en el año de 1959 como dependencia del Instituto Zoonosológico Colombiano (IZC) y nacieron como una necesidad que tuvo el Estado de intervenir en el proceso de difusión de la tecnología para que los objetivos de aumentar la producción y productividad concluyera a una mejor distribución de los beneficios de las nuevas técnicas entre los diferentes grupos sociales, así como también alertar a los responsables de la sanidad animal, del comportamiento de las enfermedades y el progreso alcanzado por los programas de control.

### 3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DEL IICA

#### 3.1 Objetivo General

- 3.1.1 Definición del objetivo del Proyecto del IICA, en términos de la información de las limitaciones identificadas en 2.4

El objetivo general del presente Proyecto, es buscar la



eliminación de las limitancias identificadas, mediante el asesoramiento y apoyo a las actividades que desarrolla la División de Salud Animal (DSA) de la Subgerencia de Producción Pecuaria (SGPP) en la formulación y ejecución de programas específicos con la finalidad de mejorar las condiciones de la salud de los animales y el nivel de funcionalidad de los laboratorios o centros de diagnóstico con miras a elevar la producción y productividad animal al controlarse enfermedades de impacto sobre la economía pecuaria.

3.1.2 Explicación sobre cómo el logro del objetivo general del IICA contribuirá a solucionar el problema identificado en 2.1

La asesoría y apoyo que brindará el IICA comprenderá acciones a nivel central, regional, local o de proyecto.

- a) A nivel central la cooperación será mediante asesoría en formulación y evaluación de proyectos.
- b) A nivel regional se basará fundamentalmente en el área de coordinación entre los niveles (central-local).
- c) A nivel local o de proyecto el apoyo y asesoría se realizará a nivel de proyectos pilotos específicos en enfermedades de impacto económico en la región.

En la forma propuesta en los puntos (a,b,c), se pretende mejorar las actividades de la DSA, fortaleciéndolas, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas en los planes de desarrollo, disponer de un sistema de evaluación y seguimiento efectivo, así como también evaluar las acciones y logros de las campañas, a través de planes pilotos sobre la salud de los animales, capacitando al personal en el manejo de proyectos de control y/o erradicación de las enfermedades.



### 3.2 Objetivos Específicos

#### 3.2.1 Identificación de los objetivos específicos

##### a) A nivel central

Apoyar y cooperar en el fortalecimiento de la capacidad organizativa de la DSA a nivel central así como los mecanismos, para la preparación de planes operativos, seguimiento de las realizaciones y su impacto en la salud animal.

##### b) A nivel regional

Será de apoyo y reforzamiento de los mecanismos de coordinación de la DSA con las Oficinas Regionales con la finalidad de alcanzar la máxima interrelación entre las actividades técnicas y administrativas.

##### c) A nivel local

Será de apoyo y cooperación en la ejecución de los planes pilotos operativos, seguimiento de los resultados y coordinación local interinstitucional que permitan alcanzar las metas señaladas.

#### 3.2.2 Explicación de las relaciones entre los objetivos específicos y el objetivo general del proyecto

El cumplimiento de las actividades señaladas para alcanzar los objetivos específicos permitirá lograr el objetivo general, al contar la DSA con personal experimentado en la elaboración, evaluación y manejo en planes de control y/o erradicación de enfermedades elevando el nivel de funcionamiento de los Centros de Diagnóstico.



### 3.2.3 Descripción de la situación al final del Proyecto

La asesoría y apoyo que brinde el IICA permitirá:

#### a) A nivel central

La DSA de la SGPP con el apoyo del IICA dispondrá de la metodología para la formulación de proyectos operativos locales, sistemas de evaluación del impacto que los mismos tengan sobre la ganadería y la reactivación de los actuales programas sanitarios.

#### b) A nivel local

Se contará con personal capacitado en la planificación/ejecución de actividades sanitarias y se mantendrá una estrecha coordinación entre las actividades de campo y el laboratorio de diagnóstico. La información que se genere, mantendrá activa la Unidad de Estadística.

## 4. OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO DEL IICA

### 4.1 Definición de las Metas

Considerando la asesoría y asistencia que brindará el IICA en relación a los objetivos específicos, señalados, se identifican las siguientes metas:

#### 4.1.1 Coordinación del Proyecto

Cumplimiento de la programación de la asesoría y cooperación técnica, ciñéndose a los lineamientos de política definidos por el país.





#### 4.1.2 Planificación Operativa

- a) Se contará con una metodología para la formulación de los planes operativos.
- b) Se capacitará a técnicos en la formulación de los planes operativos.

#### 4.1.3 Sistema de seguimiento y evaluación

- a) La DSA cuenta con un sistema de información para el seguimiento y evaluación de las realizaciones y de una metodología para la evaluación de las realizaciones de los planes operativos anuales. Se apoyará el mejoramiento de este sistema.

#### 4.1.4 Manejo de Proyectos

- a) Se contará con técnicos capacitados en manejo de proyectos

#### 4.2 Estrategia del Proyecto para implementar cada Meta

La estrategia del Proyecto se fundamentará en acciones que permitan el fortalecimiento de las actividades de coordinación, administración y ejecución de los proyectos, inicialmente a nivel local pero que una vez aprobados puedan ser transferidos a otras áreas locales, regionales o a nivel nacional.

Para la ejecución del proyecto se usarán recursos aportados por el ICA y el IICA.



La coordinación estará a cargo del Jefe de la División de Salud Animal de la DSA y del Especialista en Salud Animal del IICA.

Para cada una de las actividades que comprenda la ejecución y apoyo del programa, se detallan las tareas a realizarse:

4.2.1 Administración y Coordinación del Proyecto de Reforzamiento del Programa de Salud Animal de la SGPP del ICA

- a) A nivel administrativo por el Director de la Oficina del IICA en Colombia, con el Subgerente de Producción Pecuaria del ICA, de supervisión y evaluación del proyecto.
- b) A nivel Coordinación, por el Especialista en Salud Animal del IICA, con el Jefe de la DSA. Se brindará asesoría y asistencia técnica a la División de Salud Animal y la experiencia logrado será transferida a otras áreas.

4.2.3 Elaboración de planes operativos anuales

- a) Recopilación de antecedentes y descripción de la metodología actual y de como se insertan en los mecanismos actuales de Planificación Operativa de las entidades nacionales responsables de la ejecución de las actividades en el área, así como en la formulación de Proyectos de Planes Operativos anuales.
- b) Análisis de la información producida a través de (a) y diseño de un esquema general de Planificación Operativa, que involucre los aspectos de formulación,



instrumentación, seguimiento y evaluación del Proyecto.

- c) Diseño de una metodología para formulación del Proyecto, a partir de los instrumentos existentes.
- d) Desarrollo de un evento de difusión y capacitación sobre la metodología diseñada para hacer ajustes y proceder a la formulación de los Planes Operativos.
- e) Apoyar la formulación del Plan Operativo
- f) Desarrollo de un evento de capacitación y difusión sobre los resultados de la aplicación de la metodología de formulación de la DSA para hacer ajustes con miras a su institucionalización y proceder a la formulación.
- g) Apoyar la formulación del Plan Operativo 1984.

#### 4.2.4 Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación de las realizaciones

- a) Recopilación de antecedentes y descripción del sistema actual de seguimiento y evaluación de realizaciones que utilizan las entidades del sector.
- b) Análisis de la información generada a través de (a) y propuesta de un esquema para el sistema de seguimiento y evaluación de las realizaciones.
- c) Diseño de los mecanismos e instrumentos a través de los cuales operaría el sistema de información para



el seguimiento y evaluación, tanto en los aspectos de recolección, análisis y entrega de información.

- d) Apoyar la implementación del sistema.
- e) Evaluación de la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación y propuesta de ajustes.

#### 4.2.5 Manejo de Programas y Proyectos

- a) Colaborar en el diseño para la realización de un curso sobre planificación y manejo de proyectos, concentrado en los aspectos de programación, coordinación y seguimiento.
- b) Apoyar cursos sobre Manejo de Proyectos para técnicos de la División.

#### 4.2.6 Mecanismos de coordinación institucional

- a) Realizar una investigación para identificar el perfil de las características y problemática de la coordinación intra e interinstitucional a nivel regional y local, para proponer alternativas que permitan su fortalecimiento.

### 4.3 Programación

#### 4.3.1 Ordenamiento secuencial de las metas y estimación de la duración total del Proyecto

El Proyecto se considera que tendrá una duración de cu





CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

1983 - 1986

	1983						1984						1985						1986							
	ET	MA	JU	AG	SO	NO	ET	MA	JU	AG	SO	NO	ET	MA	JU	AG	SO	NO	ET	MA	JU	AG	SO	NO		
1	1.1																									
	1.2																									
2	2.1																									
	2.2																									
	2.3																									
	2.4																									
	2.5																									
	2.6																									
3	3.1																									
	3.2																									
	3.3																									
	3.4																									
	3.5																									
	3.6																									
4	4.1																									
	4.2																									
	4.3																									
5	5.1																									
	5.2																									
	5.3																									
	5.4																									

Deleg



tro (4) años. El ordenamiento secuencial de las metas está indicado en el cuadro respectivo.

#### 4.3.2 Costo Global

El Costo Global (referido exclusivamente a Fondos de Cuotas), durante los cuatro años de duración del Proyecto, será de US\$10.000 el primer año; US\$10.800 el segundo año; US\$11.664 el tercer año y US\$12.597 el cuarto año. (El incremento presupuestal calculado es del orden del 8%).

### 5. METODOLOGIA DEL PROYECTO

El presente Proyecto constituye un documento de trabajo, buscándose concertar a través del mismo, un convenio con las autoridades del Instituto Colombiano Agropecuario, motivo por el cual la Metodología del Proyecto no se ha desarrollado.

Un aspecto importante que sufrirá sustanciales modificaciones será in dudablemente la parte presupuestal, ya que las cifras señaladas, son aportes del IICA, (Fondos de Cuotas), pero no se puede reconocer ni comprometer fondos extracuotas, por desconocerse, en la actualidad, las posibilidades de su obtención.

DC/beag\*





CODIGO PROGRAMACION 4.AZ.1-1

UNIDAD/PAIS: COLOMBIA

CODIGO CONTABLE A.4.AZ.1-1

AÑO: 1983-1986

1. ACTIVIDAD ADMINISTRACION Y COORDINACION DEL PROYECTO

2. FECHA DE EJECUCION 1983 - 1986

3. LUGAR COLOMBIA

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD (Acciones o eventos a realizar)

1. A nivel administrativo será de supervisión y evaluación del Proyecto.

2. A nivel de coordinación será de asesoría y asistencia técnica

5. INSTITUCION BENEFICIARIA: Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)

6. RESPONSABLE: ESPECIALISTA EN SALUD ANIMAL-IICA

7. COSTOS DE OPERACION

	FINANCIACION US\$		
	CUOTAS	OTROS RECURSOS	
20. Viajes Oficiales	1.500		
21. Literatura Técnica			
22. Edición Publicaciones			
22-A Distribución de Publicaciones:			
23. Becas			
24. Consult. y Conferenciantes			
25. Materiales y Utiles			
26. Otros Servicios			
27. Procesamiento de Datos			
28. Personal de Campo			
<b>TOTAL</b>	<b>1.500</b>		





CODIGO PROGRAMACION 4.AZ.1-2

UNIDAD/PAIS: COLOMBIA

CODIGO CONTABLE A.4.AZ.1-2

AÑO: 1983-1986

1. ACTIVIDAD ELABORACION DE PLANES OPERATIVOS ANUALES

2. FECHA DE EJECUCION 1983-1986

3. LUGAR \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD (Acciones o eventos a realizar)

1. Recopilación de antecedentes.
2. Descripción de metodologías y su incorporación a los actuales mecanismos de Planificación operativa.
3. Análisis de la información
4. Diseño de un esquema de Planificación Operativa
5. Metodología para la formulación de Proyectos

5. INSTITUCION BENEFICIARIA: Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)

6. RESPONSABLE: ESPECIALISTA EN SALUD ANIMAL

7. COSTOS DE OPERACION

	FINANCIACION US\$		
	CUOTAS	OTROS RECURSOS	
20. Viajes Oficiales	1,000		
21. Literatura Técnica			
22. Edición Publicaciones			
22-A Distribución de Publicaciones:			
23. Becas			
24. Consult. y Conferenciantes	2,500		
25. Materiales y Utiles			
26. Otros Servicios			
27. Procesamiento de Datos			
28. Personal de Campo			
<b>TOTAL</b>	<b>3.500</b>		







CODIGO PROGRAMACION 4.AZ.1-3

UNIDAD/PAIS: COLOMBIA

CODIGO CONTABLE A.4.AZ.1-3

AÑO: 1983-1986

1. ACTIVIDAD DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

2. FECHA DE EJECUCION 1983-1986

3. LUGAR COLOMBIA

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD (Acciones o eventos a realizar)

1. Descripción del sistema actual de seguimiento,

2. Propuesta de modificaciones al esquema de seguimiento

3. Apoyo a la implementación del sistema.

5. INSTITUCION BENEFICIARIA: Instituto Colombiano Agropecuario -ICA

6. RESPONSABLE: ESPECIALISTA EN SALUD ANIMAL

7. COSTOS DE OPERACION

	FINANCIACION US\$		
	CUOTAS	OTROS RECURSOS	
20. Viajes Oficiales			
21. Literatura Técnica			
22. Edición Publicaciones			
22-A Distribución de Publicaciones:			
23. Becas			
24. Consult. y Conferenciantes	2,500		
25. Materiales y Utiles			
26. Otros Servicios			
27. Procesamiento de Datos			
28. Personal de Campo			
<b>TOTAL</b>	<b>2.500</b>		





CODIGO PROGRAMACION 4.AZ.1-4

UNIDAD/PAIS: COLOMBIA

CODIGO CONTABLE A.4.AZ.1-4

AÑO: 1983-1986

1. ACTIVIDAD MANEJO DE PROGRAMAS

2. FECHA DE EJECUCION 1983-1986

3. LUGAR COLOMBIA

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD (Acciones o eventos a realizar)

1. Apoyo a cursos de Manejo de Proyectos y Programas.

5. INSTITUCION BENEFICIARIA: \_\_\_\_\_

6. RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

7. COSTOS DE OPERACION

	FINANCIACION US\$	
	CUOTAS	OTROS RECURSOS
20. Viajes Oficiales		
21. Literatura Técnica		
22. Edición Publicaciones		
22-A Distribución de Publicaciones		
23. Becas	2,500	
24. Consult. y Conferenciantes		
25. Materiales y Utiles		
26. Otros Servicios		
27. Procesamiento de Datos		
28. Personal de Campo		
<b>TOTAL</b>	<b>2.500</b>	



PROYECTO 7.AC.1: FORTALECIMIENTO DE LA PROMOCION Y DEL DESARROLLO  
AGROINDUSTRIAL



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Oficina del IICA en Colombia

1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1. Códigos

1.1.1 Código actual 7/A/C/-/1/

1.1.2 Código anterior IV/A/C/-/1/2/

1.2. Título del Proyecto

-FORTALECIMIENTO DE LA PROMOCION Y DEL DESARROLLO AGROINDUS-  
TRIAL.

1.3. Localización del proyecto

Programa 7/ Area A/ País C/O/L/O/M/B/I/A/

1.4. Versión

1.4.1 Original

1.4.2 Revisión  1a.

1.5. Fechas

1.5.1 Fechas de presentación de esta versión: 25, 2, 1983.

1.5.2 Fecha de iniciación del proyecto: Enero, 1982.

1.5.3 Fecha esperada de terminación del proyecto: Dic., 1986.

1.5.4 Fecha prevista para evaluación del proyecto: Sept., 1986.

1.6. Ambito del proyecto

1.6.1 Nacional

1.6.2 Multinacional





## 1.7 Forma de financiación

1.7.1 Totalmente de cuotas

1.7.2 Totalmente del F.S.B.

1.7.3 Totalmente de otros recursos externos

1.7.4 Mixta, de dos o más fuentes

### Identifique las fuentes:

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- Ministerio de Agricultura de Colombia
- Cuotas

## 2. ANTECEDENTES

Este proyecto es una versión revisada del que se presentó a Costa Rica en Septiembre de 1981. Se le dió comienzo en enero de 1982, con los recursos disponibles de cuotas. Al hacer la revisión se consideró oportuno incluir las sugerencias y recomendaciones hechas por el doctor Martínez Ferraté (No. SC/PL-75). Dado el interés del Gobierno actual de Colombia y avance experimentado en la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, se consideró conveniente prolongar su acción hasta diciembre de 1986, fecha de término del Gobierno. De este modo con el inicio del nuevo gobierno se le podrá hacer las modificaciones, de acuerdo con los planes que se identifiquen.

### 2.1 Definición y naturaleza del problema del país (o de los países)

#### 2.1.1 Importancia y definición del problema:

##### -Concepto y enfoque de la agroindustria

Hablar de agroindustria es difícil por cuanto no se ha definido un marco conceptual claro, preciso y coherente. En esta oportunidad se presenta un breve relatorio a modo de explicitar los principales conceptos que regirán las actividades de este proyecto, que es el primero en estas materias que se proyecta en el IICA.



a. Concepto:

En muchos textos y trabajos publicados por diversos especialistas que se han preocupado del tema de la agroindustria, han planteado diversas y variadas definiciones que generalmente coinciden y reflejan la especialidad a la cual pertenece el generador de esas definiciones. Como este tema es muy amplio y se podría considerar como un proceso dentro del desarrollo económico, no se presentarán definiciones sino que más bien se explicarán, cuáles son las principales características de esta actividad.

El concepto agroindustria implica el manejo, preservación y transformación industrial de las materias primas, provenientes de la agricultura, la ganadería, el sector forestal y el pesquero, orientándolas para un uso específico del consumidor, todo ello enmarcado en el sistema agroalimentario.

Este concepto señala la idea de integración entre la producción de materias primas y su nivel o grado de transformación que se explica más adelante. Esa integración obliga al productor de materias primas a especializarse y aplicar la tecnología apropiada si quiere tener éxito, ya que su empresa agroindustrial o aquella a la cual él pertenece, le demandará variedades específicas con características adecuadas para el grado de transformación requerido. La agroindustria a su vez, podrá dar asistencia técnica y estar al día sobre las tendencias del mercado.

Esta integración que va desde el mercado hacia atrás va creando vínculos físicos como son el establecimiento de unidades de transformación cercanas a las zonas de producción o de determinados mercados; vínculos tecnológicos como son el mejor aprovechamiento de la tecnología disponibles desde el punto de vista económico, la generación de investigación y la demanda por asistencia técnica, y vínculos empresariales que permiten desarrollar diversos modelos de empresas como son asociaciones de campesinos o agricultores que poseen una unidad de transformación; empresas de transformación que tienen propiedad agrícola, o la concesión (zonas de pesca o de levante de ganado) del medio de producción de materias primas o bien, permitiendo contratos de produc-



ción y transformación entre empresas o agrupaciones respectivas.

Autores como Austin<sup>1/</sup> y Lauschner<sup>2/</sup>, señalan la misma concepción en que supeditan la producción de materias primas al proceso de transformación en función del mercado. Ellos plantean que la unidad empresarial transformadora o acondicionadora forma parte de lo que Estados Unidos se ha dado en llamar el agronegocio, también traducido como el complejo agrícola que incluye las empresas de insumos, de producción de materias primas, las de maquinarias e implementos, las de investigación y transferencia tecnológica. Esto es lo que se podría llamar el concepto norteamericano ya que ambos autores han desarrollado su concepción luégo de varios estudios del desarrollo agroindustrial en ese país.

Malassis, L.<sup>3/</sup> al explicar la agroindustria, parte señalando que dentro del subconjunto agroalimentario existe un conjunto de actividades que contribuyen a la función de la alimentación de una sociedad dada. Dentro del proceso de producción el sector agropecuario tiene una función de base, cual es la de producir las materias primas y sobre esta base se superpone una super estructura industrial y comercial cada vez más compleja que elabora los productos agrícolas, distribuye materias primas y productos terminados o semiterminados. A su vez esta superestructura necesita de otros sectores complementarios de la actividad, que le suministren bienes intermedios y el equipo necesario.

Para Malassis la agroindustria constituye la superestrutura industrial de la agricultura, ella extrae los servicios útiles, estabiliza los productos, los transforma, los adapta al régimen alimentario, los diversifica y ella libera estos productos al consumidor. La agroindustria, abastece también alimentos compuestos para animales de insumos para la agricultura y los productos diversos a la industria del cuero, farmacéutica, textil y de llantas.

- 1/ AUSTIN, JAMES. Agroindustrial Projects Analysis. EDI, The Jhon Hopkins University Press, 1981.  
2/ LAUSCHNER, R. Agroindustria y Desarrollo Económico. ESCOLATINA, Universidad de Chile, Tesis Magister, 1975. 159 p.  
3/ MALASSIS, L. Economic Alimentaire. Ed. Cuyas, París, 1979.



ONUDI plantea el mismo concepto de integración o de ligazón entre el mercado, la producción agrícola y las plantas de transformación<sup>1/</sup>.

Las referencias antes señaladas reflejan el carácter integrador ya sea en forma directa o indirecta entre el productor y el transformador industrial. Otra característica de agroindustria es su intersectorialidad o sea las relaciones que la afectan a través de distintos componentes o acciones derivadas de instrumentos de política como son la planificación, el análisis de mercado, el transporte, la información de precios, la comercialización, las finanzas, la capacitación, la investigación. Por otra parte la agroindustria considerada como un subsistema o un subconjunto del sistema socioeconómico y político de un estado o nación determinada es un subsistema abierto, compuesto por diferentes elementos como los anotados y sujetos a todos los vaivenes inherentes al sistema político social y económico del país como del conjunto internacional.

b. Enfoque:

La agroindustria requiere para su desarrollo de un conjunto de políticas económicas, agrícolas, sanitarias y de educación coherentes para que relacionen la producción de materias primas con su manejo y transformación. Esta interconexión se reflejará en la aplicación de niveles de calidad, en la constancia de los flujos de materias primas hacia la industria o el centro de acopio, en un mayor ingreso de la población rural y en la creación y aplicación de las infraestructuras existentes tales como caminos, energía, agua, escuelas y centros de salud.

Considerando lo anterior, se aprecia que la agroindustria es una actividad multifacética, multidisciplinaria y multiinstitucional, en que cada una de sus facetas juega un rol importante y que su desarrollo no se puede enfocar en forma parcial, sea mejorando productividad, instalando fábricas, estableciendo programas de inversiones, mejorando el

<sup>1/</sup> MOREIRA DIAS, W. Integrated Agro-Industry Development. UNIDO/IOD. 374. 19/8, 1980.





crédito, esperando así que por el sólo hecho de una acción se tenga el desenvolvimiento de la otra.

Si la agroindustria se maneja con un concepto integrador en el contexto de los programas de desarrollo jugará un papel fundamental en el desarrollo regional, especialmente en las áreas rurales, constituyéndose en un factor dinamizante que abre posibilidades de iniciar un proceso de aprovechamiento integral de los recursos actuales y potenciales en áreas por excelencia agropecuarios, forestales o pesqueros.

#### 2.1.2 Evidencias, indicadores y antecedentes relacionados con el problema:

##### -Definición del problema

Las actividades agropecuarias constituyen en Colombia la base de su economía. Producen el 28% del producto bruto interno, el 75% de las divisas y el 94% del suministro de alimentos del país. Cerca de la mitad de la población económicamente activa está dedicada a las faenas agrícolas y ganaderas. Por otra parte, gran número de la industria manufacturera (alimentos, papel, madera, textil, cuero) depende de productos agropecuarios. Lo anterior se debe entre otros, a la amplia variedad de climas y de suelos.

En los últimos 40 años, el país ha visto concentrar su población en las áreas urbanas. En 1938 tenía 8.7 millones de habitantes y de ellos 6 millones (70%) vivían en áreas rurales o aldeas. En 1970 la población era de 21,8 millones y 8.4 millones (38%) vivían en áreas rurales. Para 1982 se estima que sólo un 30% de la población vive en áreas rurales. Esta concentración poblacional urbana aumenta la demanda por productos alimenticios industrializados; la necesidad de almacenamiento de granos, la necesidad de una red de frío, la especialización del transporte de alimentos; la necesidad de racionalizar la comercialización a través de empresas que acopien, laven, clasifiquen, envasen y transporten grandes volúmenes de alimentos frescos dentro del país y para el mercado externo.



En Colombia como en muchos países del mismo nivel de desarrollo, la solución a esta mayor demanda no se ha resuelto, trayendo como consecuencia un alto porcentaje de pérdidas de alimentos que en promedio, técnicos nacionales estiman en 35% anual o alrededor de US\$240 millones, derivados por el mal manejo, pobre industrialización, deficiente transporte y uso de envases inadecuados.

Por otro lado, el problema de la desnutrición infantil provocada, entre otros factores, por los bajos ingresos según opinión de eminentes especialistas americanos, tales como Donoso, Bressani, Arroyabe, Chávez, Manckeberg, Tagle, Periccé, entre otros, es una situación de alta preocupación del gobierno colombiano. Por ello, estableció el Plan Nacional de Alimentación<sup>1/</sup>. Sobre este asunto el Director del Instituto de Bienestar Familiar, señaló hace poco a un importante periódico en abril de 1981 que el "62% de los niños colombianos menores de cinco años padecen de desnutrición". "La verdadera dimensión y la trascendencia social del problema no se refleja plenamente en las elevadas cifras de mortalidad por esta causa, sino en las secuelas físicas y mentales sufridas por los pequeños que sobreviven en la desnutrición" "su cociente intelectual apenas llega a un promedio de 82 cuando los niños bien alimentados alcanza una cifra de 100 y 105". "Esto además, explica la deserción escolar entre el primero y quinto de primaria que llega a más de un 70%".

Colombia se ve enfrentada a buscar soluciones que tiendan a que el hombre de áreas rurales mejore su ingreso, como lo señala la Sociedad Colombiana de Agricultores (SAC), a través de esquemas de explotación de más alta productividad que cree ocupación independiente y empleo asalariado bien remunerado, tales como cooperativas, grandes empresas agrícolas o ganaderas, empresas comunitarias y complejos agroindustriales, entre otros<sup>2/</sup>.

<sup>1/</sup> A la fecha siguen vigentes sus planteamientos.

<sup>2/</sup> Nueva Alternativa para el Desarrollo No. 1. SAC, 1974.



Las estadísticas del subsector manufacturero de alimentos, señalan progreso en crecimiento económico y de volumen de productos elaborados pero no reflejan toda la realidad del sector agroindustrial. El 30% de la leche fluida aún se consume cruda, los embutidos nacionales resultan 15-20% más caros que los importados, existen apenas 330 normas sobre alimentos, siendo más de la mitad de ellas de carácter obligatorio, pero no todas se cumplen. Según SAC, en 1982 el porcentaje de industrialización de las hortalizas era de 1.4%; de leche el 25% y de frutas el 19%. Esto es considerando el proceso miento tradicional. El manejo técnico de frutas y hortalizas frescas es casi nula, siendo la razón de las altas pérdidas en estos rubros.

En Colombia la agroindustria se identifica con la industria manufacturera de alimentos cuyo Código CIIU es 311, 312 y 313. Esta tiene un gran peso en la economía nacional. En efecto<sup>1/</sup>, este subsector contribuyó con el 2.7% del PIB total en 1982 y participó con el 8% en el sistema de alimentos en el mismo año<sup>2/</sup>. Tiene además una participación importante en el sector manufacturero del país, ocupa el primer lugar en la producción industrial (24%), en el consumo de materias primas (31.5%) en la generación de empleo (14.7%), en el aporte al valor agregado y en el número de establecimientos que la conforman (18%). Ver Cuadros Nos. 1 y 2.

Otra característica es que la mayoría de su producción 91.4% va al consumo humano y el resto 8.6% a consumo animal. Asimismo el 90% de la producción se consume en el país y el resto se exporta. En el Cuadro No. 3 se indica el valor de las exportaciones e importaciones de alimentos procesados.

1/ DNP-UEA-DC-014. Plan de Desarrollo Agroindustrial. Documento de Trabajo, 1979.

2/ MACHADO, ABSALON. Situación actual y tendencias de la industria de alimentos. Revista ANDI, v. 62. 1982.



## Cuadro No. 1

IMPORTANCIA RELATIVA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS 1979

Ramas Industriales	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor Agregado	Empleo	No. de Establecimientos
Alimentos	24.0	31.5	14.1	14.7	18.0
Textiles	11.1	9.4	13.3	14.6	7.5
Bebidas	8.7	5.0	13.5	5.1	1.9
Otros productos químicos	6.3	5.7	7.1	5.3	4.4
Transporte	6.2	7.4	4.6	4.8	3.4
Químicos industriales	4.9	5.0	4.8	2.2	1.6
Refinerías de petróleo	4.3	3.3	5.5	1.0	0.0
Productos metálicos	4.1	4.0	4.2	6.7	9.6
Otros	30.4	23.7	32.9	45.6	54.6
<b>T O T A L</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaborado con información DANE. Encuesta Manufacturera 1979.

Citado por Machado, op. cit.





Cuadro No. 2INDUSTRIA DE ALIMENTOS PRINCIPALES AGREGADOS

(Millones de \$)

	1971	1975	1979	1980
No. de establecimientos	1.057	1.176	1.220	1.214
Empleo (número)	47.589	63.924	75.921	75.185
Valor de la producción	15.483	51.237	143.745	172.334
Consumo intermedio	11.533	39.069	106.858	127.376
Valor agregado	3.950	12.167	36.887	44.958
Sueldos y salarios	822	2.190	7.186	8.457
Prestaciones sociales	301	959	3.642	4.846

FUENTE: DANE. Encuesta Manufacturera  
Citado por Machado Absalón, op. cit.



CUADRO No. 3  
EXPORTACIONES, IMPORTACIONES Y PRODUCCION DE ALIMENTOS PROCESADOS 1977-1980  
 (Millones de \$)

Años	Producción	Exportación	Importación	% Exportación	% Importación
1974	37.356	3.683	1.813	9.86	4.85
1975	51.237	5.676	1.650	11.08	3.22
1976	66.959	4.218	3.456	6.30	5.16
1977	81.563	4.259	4.968	5.22	6.09
1978	104.073	5.234	6.560	5.03	6.30
1979	143.745	7.664	8.262	5.33	5.74
1980	172.334	14.950	10.432	8.67	6.05

FUENTE: Encuesta Manufacturera del DANE y Anuarios de Comercio Exterior.  
 Citado por Machado, Absalón, op. cit.



El consumo de materias primas de la industria alimentaria es principalmente de carácter nacional, constituyéndose en el sector que más vínculos tiene (hacia atrás y hacia adelante) con la economía nacional, generando una serie de interrelaciones intersectoriales de gran significado económico<sup>1/</sup>. Las que más importan materias primas y materiales para su producción son aceites y grasas 20.4%, chocolates y confitería (25.2%), alimentos dietéticos y otros (18.3%), molinería el 12.9%. El resto importa menos del 10%.

La industria manufacturera alimentaria está distribuida principalmente en las cuatro principales ciudades del país a saber Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. En donde se localiza más del 50% de todos los establecimientos. En el cuadro No. 4, se aprecia la distribución geográfica del valor agregado y en el Cuadro No. 5 su distribución por áreas metropolitanas.

El valor real de la producción del total de la industria manufacturera creció al 3.7% anual en el período 1971-1980 con un crecimiento mayor los años 1971-75 (4.37% anual) que en el período 1975-1980 (3.2% anual). Al término de la década existió un estancamiento ver Cuadro No. 6.

La industria alimentaria por su parte, creció el 4.0% entre 1971-1980, superando la tasa promedio dentro de la industria; pero su ritmo de aumento fue distinto en los diversos períodos de la década (Ver Cuadro No. 7).

El primer quinquenio, la industria alimentaria creció a un ritmo superior que toda la industria manufacturera e inferior en el 2o. quinquenio de la década.

<sup>1/</sup> MACHADO, ABSALON. op. cit.



Cuadro No. 4INDUSTRIA DE ALIMENTOS. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL VALOR DE LA PRODUCCION 1979.

(Millones de \$)

	Valor producción	Porcentaje
Antioquia	15.396.6	10.71
Atlántico	11.102.7	7.72
Bogotá, D.E.	26.957.6	18.75
Bolívar	2.529.2	1.76
Boyacá	594.5	-
Caldas	2.805.2	1.95
Cauca	3.959.7	2.75
Cesar	2.010.7	1.40
Córdoba	449.3	-
Cundinamarca	10.550.4	7.34
Huila	2.431.3	1.69
Magdalena	138.8	-
Meta	453.9	-
Nariño	603.7	-
Norte de Santander	1.407.5	0.01
Quindío	4.080.0	2.84
Risaralda	6.232.8	4.34
Santander	4.885.1	3.40
Sucre	4.0	-
Tolima	6.396.2	4.44
Valle del Cauca	40.743.5	28.34
Intendencias y Comisarías	10.4	-
<b>T O T A L</b>	<b>143.743.1</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: DANE. Encuesta Manufacturera.

Citado por Machado, Absalón, op. cit.





CUADRO No. 5INDUSTRIA DE ALIMENTOS SEGUN AREAS METROPOLITANAS 1979

Areas Metropolitanas	Personal ocupado	% respecto al Departamento	Valor producción en millones de \$	% respecto al Departamento
Bogotá, D.E.-Spacha (Cundinamarca)	15.180	75.2	26.976.7	71.9
Cali - Yumbo (Valle)	5.330	27.6	13.365.1	32.8
Medellín - Valle de Aburrá (Antioquia)	9.515	97.4	15.038.8	97.6
Manizales - Villa María (Caldas)	1.267	66.1	2.582.9	92.1
Barranquilla - Soledad (Atlántico)	5.536	99.3	11.042.1	99.4
Bucaramanga - Girón - Florida Blanca (Santander)	2.529	87.5	4.567.1	93.5
Pereira - Santa Rosa Dosquebradas (Risaralda)	3.489	67.2	5.199.9	83.4
Cartagena (Bolívar)	1.188	92.6	2.356.3	93.1
Resto del país <sup>1/</sup>	31.887	42.0	62.615.4	43.5
<b>T O T A L</b>	<b>75.921</b>		<b>143.744.3</b>	

FUENTE: Elaborado con información de la Encuesta Manufacturera del DANE 1979.

<sup>1/</sup> Porcentaje respecto al total del país.

Citado por Machado, Absalón, op. cit.



CUADRO No. 6INDUSTRIA DE ALIMENTOS E INDUSTRIA MANUFACTURERA

(Miles de \$)

Años	Valor Producción Bruta (Nominal)		Valor Producción Bruta (Real) <sup>1/</sup>	
	Industria Manufacturera	Industria Alimenticia	Industria Manufacturera	Industria Alimenticia
1971	71.112.8	15.438.0	64.943.2	14.565.4
1972	87.641.7	19.935.8	69.556.9	16.194.8
1973	116.365.6	27.465.6	74.997.8	17.187.5
1974	169.243.2	37.376.5	78.717.8	17.449.3
1975	202.635.0	51.236.6	77.076.8	19.407.8
1976	271.222.6	66.959.0	83.659.0	21.256.8
1977	348.987.7	81.562.6	87.553.3	19.995.7
1978	442.027.0	104.072.9	96.092.8	23.371.4
1979	600.502.8	143.745.0	100.468.9	25.064.5
1980	777.876.4	172.333.7	90.178.1	20.748.1

<sup>1/</sup> Deflectado por el índice de precios al por mayor del comercio en general (índice de la producción industrial nacional e industria de alimentos). Banco de la República.

Fuente: Machado, Absalón. Revista ANDI No. 62. p. 37. 1982.



**CUADRO No. 7****CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y DE ALIMENTOS****(% Promedio Anual)**

<b>Año</b>	<b>Industria Manufacturera</b>	<b>Industria de Alimentos</b>
<b>1971-80</b>	<b>3.7</b>	<b>4.0</b>
<b>1971-75</b>	<b>4.37</b>	<b>7.44</b>
<b>1975-80</b>	<b>3.2</b>	<b>1.3</b>
<b>1978-80</b>	<b>-3.2</b>	<b>-5.8</b>
<b>1981</b>	<b>-2.7</b>	<b>-7.3</b>

**FUENTE: MACHADO, ABSALON. Revista ANDI No. 62. página 38. 1982.**



Machado, Absalón presenta además en el Cuadro No. 8, una comparación del crecimiento de los volúmenes físicos de la producción.

En cuanto al empleo en empresas de más de 10 personas creció un 6% anual entre 1971-79. Entre 1971-75 fue de 7.6% y entre 1975-1979 la tasa de generación directa fue de 4.4% anual y en 1980 el crecimiento fue de -3.8%.

La tendencia de la industria manufacturera puede sintetizarse de la siguiente manera:

Existe la necesidad de que se le debe dar un apoyo y prioridad al desarrollo agroindustrial, pero no hay acuerdo sobre las verdaderas proyecciones, políticas económicas, sociales e internacionales que ello implica.

Existe en algunos niveles gubernamentales la idea de definir políticas de desarrollo agroindustrial que integre los procesos económicos de producción de materias primas, adecuación-transformación y su vinculación a los mercados. Ejemplos sobre esto, aunque poco numerosos, ya existen desde poco tiempo pero de alto significado empresarial, dada la participación en ellos de los más importantes grupos económicos y gremiales del país.

Es muy posible que en la década del 80 se consoliden las políticas, planes y programas del desarrollo agroindustrial.

Existen algunos ejemplos en FEDERACAFE y en la Región de Urabá de desarrollo agroindustrial de pequeña escala que han partido con una concepción de integración como lo señalado.

La industria tiende a concentrarse en grandes conglomerados que ha sido el resultado según ANDI, tanto de las tendencias natura-





CUADRO No. 8CRECIMIENTO DEL VOLUMEN FISICO DE LA PRODUCCION

(Porcentaje promedio)

	1970-79	1970-75	1975-79
Total industria Fabril	6.7	6.9	6.4
Industria de Alimentos	8.4	10.6	5.6
Total Sector Agropecuario	4.9	5.3	4.4
Agricultura	5.5	5.5	5.5
Ganadería	4.8	5.4	4.1

FUENTE: Elaborado con información de Cuentas Nacionales, Banco de la República.

Citado por MACHADO, ABSALON, Revista ANDI No. 62, 1982. p. 40.



les del mercado, como del manejo de las políticas económicas, lo que va determinando que sean las empresas más grandes las que logran sobrevivir a las condiciones adversas del desarrollo industrial.

La información anterior según el autor, no refleja la realidad cabal de lo agroindustrial pero sí señala muy bien la importancia del subsector manufacturero de alimentos. Por otra parte, el sector agropecuario especialmente aquel productor de algodón, oleaginosas, cacao, banano, sorgo, entre otros, es dependiente y no complementario del sector industrial. Por esta razón se continúa hablando de industria alimentaria y producción primaria.

El desarrollo de la agroindustria estará supeditado a que exista una política alimentaria o agroalimentaria de grandes proyecciones y a largo plazo.

### 2.1.3 Factores que inciden en el problema:

A pesar de los esfuerzos de los gobiernos para impulsar un mayor avance de la agroindustria a través de préstamos, incentivos arancelarios y apoyo tecnológico, el desarrollo producido ha sido insatisfactorio.

Las razones que se podrían aducir serían:

a. Ausencia de una política clara y definida que oriente el subsector agroindustrial. Esto se refleja por el hecho de que muchas acciones atinentes a la agroindustria están dispersas en diversas unidades de diferentes ministerios (no menos de 20). Esto motiva la ausencia de una acción directriz efectiva, que permita una adecuada coordinación para el desarrollo y fomento de todas las acciones que se deben impulsar sean del sector privado u oficial.

b. Desconocimiento de mercados internacionales de productos elaborados especialmente frutas, verduras, carnes, cereales y legum-



bres. Este desconocimiento es por parte del sector productivo e industrial no así por las empresas dependientes de consorcios transnacionales.

c. Desconexión entre el sector productor de materias primas y la industria procesadora.

d. Mercado interno para productos semielaborados y elaborados estrecho, principalmente por factores de ingreso.

e. Falta de especialistas en el área de ingeniería de alimentos, no sólo para atender las necesidades de la industria sino para participar en la enseñanza, la capacitación, la planificación, la investigación y la dirección de unidades estatales y privadas encargadas de las actividades relacionadas directa o indirectamente a la agroindustria de los sectores económico, agrícola, de salud y de educación.

f. Falta de adecuada infraestructura de vías de comunicación, agua, alcantarillado, energía eléctrica, medios de comunicación en muchas regiones que ofrecen gran potencial agroindustrial.

g. La mayor parte de la industria procesadora de alimentos alrededor de un 70% está localizada en las principales 10 ciudades capitales departamentales del país. Esto es consecuencia de la alta desvinculación con el sector productivo de materias primas.

h. A pesar de los estudios y propuestas planteadas por el sector de investigación de alimentos y nutrición, aún no se ha logrado una verdadera integración a las necesidades de los proyectos y planes nacionales o locales y no está integrada suficientemente a la política de investigación agropecuaria.

i. Otra de las grandes dificultades para su desarrollo ha sido la legislación alimentaria que existe y la forma como se aplica. Estas fallas son el resultado de la falta de una concepción coherente de lo que es un sistema de alimentos o agroalimentario por parte de los especialistas en legislación.



j. Colombia no tiene un buen sistema de control y certificación de la calidad que se resolverá mientras no se tenga una buena coordinación, definición de competencias, disponibilidad de mecanismos eficientes de control y capacitación en los niveles públicos y privados.

## 2.2 Acción del país (o de los países) para resolver el problema

### 2.2.1 Acciones principales:

#### a. Estrategia:

Para lograr el objetivo fundamental de aumentar la producción de alimentos, el PIN<sup>1/</sup> ha dispuesto una estrategia que comprende los siguientes elementos:

1) Incrementar de manera sustancial la productividad de todos los recursos empleados en el sector rural, de tal manera que el país pueda contar con una fuente permanente de crecimiento de la producción de alimentos y materias primas agropecuarias.

2) Aumentar la eficiencia y la competencia del sistema de comercialización de los alimentos, para lograr una disminución en la cantidad de recursos reales empleados en el proceso, así como la creación de un verdadero mercado nacional de productos agropecuarios.

3) Desarrollar las potencialidades agroindustriales del país, en forma tal que no solamente se asegure una demanda estable para los productos agropecuarios sino que, además se estimule la adopción de innovaciones tecnológicas, la creación de empleo en las zonas rurales y la generación de divisas.

4) Diseñar una política de comercio exterior que aprovecha al máximo las oportunidades que ofrece el mercado internacional de

<sup>1/</sup> PIN. v. I. p. 164 (Hasta fecha, febrero 1983 es el único documento oficial que señala estrategias aunque muy generales).





productos de insumos agropecuarios.

De esta estrategia del PIN, este proyecto se ocupará del elemento número 3.

b. Medidas de política<sup>1/</sup>

Para ejecutar la estrategia general es necesario definir políticas específicas y adelantar programas de inversión que den por resultado un cambio en las condiciones que, en el pasado, han determinado un insuficiente aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento del sector agropecuario y el sistema de alimentos. Algunas de esas condiciones tienen que ver con la provisión de tecnología de infraestructura física y comercial, mediante una secuencia de inversiones públicas en investigación y extensión, vías, adecuación de tierras y almacenamiento, las cuales se complementan entre sí, se refuerzan mutuamente y se orientan, primordialmente, al aumento de la productividad física en el sector agropecuario, en el procesamiento de alimentos y en su distribución. Otras condiciones están relacionadas con la política general de incentivos, crédito, precios y comercio exterior dentro de la cual se desenvolverá la iniciativa privada.

Las estrategias y políticas enunciadas cobijan todos los segmentos del sector rural, incluyendo el de los pequeños productores. Sin embargo, en ese subsector las políticas generales serán adelantadas según las modalidades que más se adapten a las condiciones de sus sistemas productivos y estarán, además complementadas con acciones que contribuyan directamente a mejorar el bienestar social, el ingreso y las oportunidades de desarrollo de los pequeños campesinos.

<sup>1/</sup> PIN. v. I. pp. 164-165.



### 2.2.2 Acciones concurrentes previstas

El Plan de Integración Nacional (PIN) hace explícita la política de fomento agroindustrial del país que es considerada como la base para aumentar la producción de alimentos. A este respecto el referido PIN<sup>1/</sup> señala:

"En Colombia el desarrollo de la agroindustria ha contribuido favorablemente a la modernización del sistema de alimentos al aumentar la demanda por producto de origen agropecuario y desarrollar modernos sistemas de distribución de alimentos procesados. La estrategia de desarrollo agroindustrial busca impulsar la producción de estos alimentos, aumentar las exportaciones de productos agroindustriales, estimular la producción de materias primas agropecuarias, descentralizar la generación de empleo y mejorar la eficiencia y la coordinación del sistema de mercado de alimentos. Para el logro de tales objetivos se adoptarán las siguientes medidas":

"a. Realización de inversiones públicas y fomento de inversiones privadas en Centros de Acopio, estimulando de esta manera la actividad agroindustrial a través de un abastecimiento regular de productos de óptima calidad".

"b. Canalización de recursos de cooperación técnica para investigación y desarrollo tecnológico, para identificación y elaboración de proyectos agroindustriales y para formulación de políticas específicas".

"c. Constitución de un 'Fondo de Estudios de Prefactibilidad Agroindustrial' para promoción de proyectos agroindustriales para promoción de proyectos agroindustriales. El fondo estará constituido por el IFI-COFIAGRO, FEDERACAFE, ANDI, PROEXPO y el Ministerio de Agricultura y se financiará con aportes de algunas de estas entidades".

"d. Canalización de recursos de crédito a largo plazo con destino al desarrollo agroindustrial. Para tal efecto se negociará una línea con el Banco Mundial, la cual será administrada por el Departamento de Crédito de Fomento del Banco de la República. Adicionalmente, el IFI orientará para este propósito parte de los recursos que le asignó la Ley 20 de 1979".

"e. Tratamiento preferente en el otorgamiento de licencias globales de importación, el suministro de crédito y la prestación de asistencia técnica a las empresas agroindustriales que se instalan en ciudades intermedias, a las empresas que se dediquen a la

<sup>1/</sup> PIN. v. I. p. 169.



producción de alimentos de alto contenido nutricional y bajo costo y aquellas formas asociativas donde se integren verticalmente la producción, el procesamiento y la distribución".

"Vale la pena destacar que mediante la Resolución No. 30 del Consejo Nacional de Política Económica y Social (COMPES) el importante estímulo tributario contenido en el Artículo 13 de la Ley 20 de 1979, se hizo extensivo a toda la actividad manufacturera incluyendo, obviamente, la agroindustria con la única restricción que está localizada en parques industriales".

"f. Estímulos, dentro del marco del régimen común para capitales extranjeros del Acuerdo de Cartagena, a las inversiones extranjeras y a la transferencia internacional de tecnología en el campo agroindustrial. El Comité de Regalías y el Departamento Nacional de Planeación, prestarán especial atención a los proyectos que contribuyan a la exportación de productos agroindustriales y a la introducción de innovaciones tecnológicas en dicho sector".

"g. Promoción, a través de PROEXPO, de exportaciones de productos agroindustriales, en especial de aquellos productos incluidos en el Plan de Exportaciones Nuevas 1979-1982".

"h. Vigorización de los mecanismos institucionales existentes para impulsar el desarrollo del sector y especialmente, el Consejo Nacional Agroindustrial".

Para aprovechar los mecanismos de estímulos creados, se necesita adelantar una gran cantidad de tareas tendientes a realizar diagnósticos específicos que conlleven a proyectos concretos, las cuales serán actividades que deberán adelantar, el Ministerio de Agricultura de Colombia y que se fundamenta en el documento de ese Ministerio y que el IICA contribuyó a elaborar en diciembre, 1980 - enero, 1981<sup>1,2/</sup>

1/ MINISTERIO DE AGRICULTURA. Fundamentos y criterios para la creación de una estructura administrativa que fomente y coordine las actividades del sistema agroindustrial colombiano. Enero, 1981.

2/ OCHOA, S. N., PLANELLA, I. y HUERTAS, J. M. Elementos básicos de diagnóstico, de conceptualización y de análisis para establecer lineamientos de política agroindustrial dentro del contexto de desarrollo colombiano. Proyecto IICA-OPSA, Borrador para discusión (por publicar).



## 2.3 Organización institucional para resolver el problema

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

#### a. Organismos pertenecientes o adscritos al Ministerio de Agricultura:

OPSA: tiene a su cargo la formulación de políticas y planes agroindustriales y la coordinación de los programas y proyectos, asignados a los diversos organismos del AGRO.

ICA: Investigación (post-cosecha).

CAJA AGRARIA: maneja línea de crédito para agroindustria.

INCORA: promueve asociación de productores para comercializar productos e intentar crear agroindustrias.

COFIAGRO (Corporación Financiera de Fomento Agropecuario y de Exportaciones:) otorga crédito para agroindustria, exportaciones y comercialización, entre otros.

#### b. Organismos adscritos o pertenecientes al Ministerio de Desarrollo:

IFI: estudios de factibilidad y apoyo tecnológico para desarrollo de proyectos de preinversión.

IIT: investigación en tecnología de alimentos. Estudios de factibilidad.





c. Organismos pertenecientes o adscritos al Ministerio de Educación:

COLCIENCIAS: proposición de planes y estrategias de la investigación en agricultura, nutrición, ganadería, tecnología de alimentos, forestal, entre otros.

ICFES: control de los programas curriculares de las carreras universitarias de nutrición y de tecnología de alimentos.

d. Departamento Nacional de Planeación (DNP): planificación y establecimientos de políticas.

e. Organismo perteneciente o adscrito al Ministerio de Trabajo:

SENA: capacitación "agroindustrial" y desarrollo e implementación de proyectos agroindustriales a través de la creación de formas asociativas con pequeños productores.

Las entidades mencionadas son las más importantes del sector público, en relación con agroindustria. En el sector privado y autónomo se destacan las siguientes:

PRODESARROLLO de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: dirección y desarrollo de proyectos agroindustriales en zonas cafeteras o de influencia cafetera.

SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA: estudios e información agroindustrial.



ASOCIACION NACIONAL DE INDUSTRIALES: estudios, análisis y diagnósticos de agroindustria.

ASOCIACION NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS: estudios y análisis de políticas.

ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DEL TOLIMA: estudios y promoción.

BANCOS GANADERO Y CAFETERO: manejo de líneas de crédito agroindustrial.

FONDO NACIONAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO, FONADE: promueve y financia estudios de preinversión.

d. Clasificación según principales funciones desarrolladas:

Organismos de diseño:

- DNP
- OPSA
- COLCIENCIAS

Organismos de dirección:

- OPSA
- ICFES del Ministerio de Educación
- Ministerio de Salud
- PRODESARROLLO de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- SAC
- ANDI



-ANIF

-IFI

Organismos de ejecución:

-CAJA AGRARIA

-INCORA

-CECORA

-IFI

-SENA

-IIT

-COFIAGRO

-UNIVERSIDADES

-PRODESARROLLO

-BANCO GANADERO

-FONADE

### 2.3.2 Explicación de la forma que cada uno de los organismos se vincula a las acciones del país, y descripción de lo que hace cada uno de ellos:

A continuación se cita un muy acertado análisis sobre el problema institucional que la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, realizó y publicó en su Revista No. 49 en 1980<sup>1/</sup>.

"Al entrar a la agroindustria a formar un Sistema de Alimentos, mediante la interrelación con el sector agropecuario y la comercialización, se constituye en un sector prioritario en la economía; ya que el objetivo final de su desarrollo es garantizar a la población alimentos suficientes, de buena calidad y a precios adecuados a los ingresos; además de generar una amplia dinámica del crecimiento de la agricultura, la ganadería y el desarrollo de los recursos naturales, con el consiguiente mejoramiento de las condiciones en que se realiza la comercialización de los productos, en beneficio de productores y consumidores".

<sup>1/</sup> Este planteamiento ha sido nuevamente publicado en la Revista ANDI número 62, 1982, por Machado, Absalón "Aspectos institucionales de la industria de alimentos".



"EN GENERAL NO HA EXISTIDO EN EL PAIS UNA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL APROPIADA PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL, Y ESTA HA FUNCIONADO DENTRO DE LOS MOLDES TRADICIONALES DE LA INDUSTRIA EN GENERAL, RECIBIENDO EL MISMO TRATAMIENTO DE LOS DEMAS SECTORES INDUSTRIALES. Ello se explica por la orientación de la industria de alimentos y la agroindustria no alimentaria, hacia los grandes centros urbanos, separándose un poco de las fuentes de materias primas con pocas excepciones de proceso de integración geográfica agricultura-industria. Durante esta década sin embargo, se viene gestando un movimiento de ubicación de la agroindustria hacia áreas más rurales que urbanas; lo cual requerirá un esfuerzo gubernamental y privado en la construcción de infraestructura física y de servicios para que esos procesos productivos puedan ubicarse en esas áreas".

"En los años setenta se han hecho esfuerzos para conformar instrumentos de desarrollo y promoción de la agroindustria, sin resultados efectivos. A mediados de la década se intentó crear una entidad promotora de la agroindustria denominada PROMOVER, sin que dicha idea hubiera fructificado pese a los esfuerzos hechos; también se puede recordar el establecimiento de un Grupo de Agroindustria en la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario, OPSA, que inicialmente produjo el primer documento oficial sobre el tema "Términos de Referencia para el Desarrollo Agroindustria", e inició acciones tendientes a conseguir asistencia técnica internacional para elaborar un programa de desarrollo agroindustrial. Igualmente se ha destacado la creación en el Banco de la República de la Línea de Crédito BIRF-1357-Co (Subprograma Agroindustria) en febrero de 1977 por valor de US\$19 millones, orientado a pequeñas y medianas empresas agroindustriales, con tasas de interés y márgenes de redes cuenta diferenciales según las ciudades donde se utilice el crédito".

"Otras entidades como el IFI y la Federación de Cafeteros en su programa de desarrollo en las zonas cafeteras, han venido financiando y promoviendo agroindustrias en diferentes sitios del país, usando recursos propios. Programas similares ha desarrollado COFIAGRO, fomentando cultivos como cacao, palma africana, infraestructura de comercialización de carnes y, su participación en el establecimiento de la red de frío con la empresa EMCOPER".

"Por otra parte, PROEXPO estableció en 1979 un Comité Mixto de Promoción de Exportaciones Agroindustriales, para estudiar las posibilidades de fomento de exportaciones provenientes de agroindustrias".

"El Ministerio de Agricultura, por su lado, creó en 1976 el Consejo Nacional Agroindustrial (Resolución 496 de Septiembre de 1977) con participación del sector privado, con el ánimo de fijar orientaciones, prioridades y políticas de desarrollo agroindustrial. Este Consejo, sin embargo, funcionó muy poco tiempo y no





alcanzó a identificar un programa de trabajo definido. Además el país cuenta con una infraestructura tecnológica en materia de investigación y generación de nuevas tecnologías y asesoría a la industria en el área de alimentos en el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, IIT. Y a ello se agrega la producción de normas sobre ensayos y productos que cubre el área de la industria de alimentos, en el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC".

"Desde el punto de vista de legislación específica para la industria de alimentos; existe el Código Sanitario Nacional (Ley 9 de 1978), el cual regula todas las normas sanitarias sobre la producción de alimentos, funcionamiento de fábricas, publicidad y comercialización de productos perecederos como carnes (mataderos y transporte). Este código de reciente promulgación está en proceso de reglamentación, esperándose que de allí se origine una legislación coherente y ajustada a las condiciones en que se desarrolla la industria de alimentos en el país. No solamente el Ministerio de Salud interviene en la legislación y control de los alimentos. También el Ministerio de Desarrollo vigila a través del Consejo Nacional de Normas y Calidades, presidido por la Superintendencia de Industria y Comercio, el cumplimiento de las normas oficializadas ICONTEC, y la calidad de los alimentos. Adicionalmente, la Superintendencia vigila el cumplimiento de los controles de precios en algunos productos provenientes de la industria de alimentos; política que establece el Ministerio de Desarrollo de Agricultura según el caso".

"El Departamento Nacional de Planeación fija las políticas generales de desarrollo que afectan directa o indirectamente a la agroindustria, políticas que son aprobadas en el Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, presidido por el Señor Presidente de la República. Los Ministerios de Agricultura y de Desarrollo pueden elaborar sobre esas bases, programas y proyectos específicos para la agroindustria".

"Existen adicionalmente otras entidades que en forma directa o indirecta intervienen en la toma de decisiones agroindustriales, sea en el campo de la inversión de capitales, en la sugerencia de proyectos, en elaboración de estudios y en investigación tecnológica; tales como: Fundaciones privadas, el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo, FONADE, el Comité Nacional de Investigación en Tecnología de Alimentos y Nutrición de COLCIENCIAS, el Instituto Colombiano de Tecnología de Alimentos, ICTA, de la Universidad Nacional, etc. Y finalmente hay una serie de entidades que trabajan directamente en el sector agropecuario que inciden en una u otra forma en el desarrollo agroindustrial, como el ICA, la Caja-Agraria, el INCORA, el HIMAT, el CIAT, IDEMA, CECORA, Banco Cafetero, Banco Ganadero, CORPOURABA, COAGRO, CVC., etc. y otros gremios del sector privado".



"Aparentemente por la descripción anterior, es fácil deducir que en el país sí existe una infraestructura y un marco institucional para el desarrollo de la agroindustria. Sin embargo, debe anotarse con toda claridad que todas esas entidades e institutos trabajan con muy poca coordinación y sin una orientación de políticas claras sobre lo que el país quiere y puede dar en materia de agroindustria. Esa coordinación es la que no ha permitido un aprovechamiento óptimo de las capacidades y de los servicios que las entidades ofrecen por ello es indispensable establecer algunos instrumentos de coordinación que estén unidos y enmarcados en un Plan de Desarrollo Agroindustrial".

## 2.4 Definición y naturaleza del problema que intenta resolver el IICA

### 2.4.1 Capacidad de él o los organismos para programar y ejecutar las acciones del país:

Todos los organismos citados en el punto 2.3.1 tienen funciones y organización adecuadas para cumplir lo que se requiere, dentro del campo de acción que les compete.

Debido a la falta de una política agroindustrial precisa, a una acción coordinadora y de un programa específico de trabajo a nivel Ministerial, no se han logrado los objetivos esperados. No existe en Colombia una organización institucional central que oriente y coordine las funciones de planificación y ejecución del proceso de desarrollo agroindustrial, especialmente en lo relativo a captación de la problemática y formulación, instrumentación de la ejecución y control de planes, programas y proyectos. A lo anterior se agrega la falta de fuerza no solamente legal, sino también de los recursos humanos, presupuestales y técnicos suficientes y necesarios que se requieran.

## 2.5 Selección de los organismos que asistirán el IICA

a. Considerando que el Ministerio de Agricultura a través de OPSA es el organismo del sector público que le corresponde la orientación y coordinación de las políticas que sobre agroindustria se definan, los es-



tudios realizados por OPSA internamente, durante 1980-81<sup>1/</sup>, Resolución No. 150 del 27 de febrero de 1981, en que plantea la reorganización de OPSA, creando la Unidad Agroindustrial con las Secciones de Estudios Económicos y de Tecnología y Desarrollo, considerando que es el único organismo del sector agrícola que le corresponden funciones de dirección y coordinación de todos los organismos del agro y se coordina a su vez, con el DNP y los organismos del Ministerio de Desarrollo, se estima que un apoyo del IICA a esta Oficina, permitirá crear la estructura base que se requiere para el desarrollo agroindustrial.

Otro aspecto que hace pensar que OPSA sea el organismo más adecuado es que se aceptó incluir en la extensión del Convenio OPSA-IICA, el componente agroindustrial, con lo cual la Oficina del IICA y OPSA están tácitamente comprometidas a poner en marcha acciones sobre agroindustria en el Ministerio de Agricultura<sup>2/</sup>.

Hay que tomar en consideración que OPSA hasta la fecha tiene insuficiente capacidad de orientación y coordinación de las actividades agroindustriales que han estado propiciando algunas entidades como ICA, SENA, INCORA y CECORA, entre otras. A pesar de ello el Ministerio está canalizando a través de OPSA toda la gestión de asistencia técnica internacional de modo que un eventual apoyo a ICA e INCORA se deberá a través de OPSA.

b. El otro organismo que se ha seleccionado es el Programa de Diversificación de Zonas Cafeteras (PRODESARROLLO)<sup>3/</sup> de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Las razones para prestarle apoyo, son las siguientes:

<sup>1/</sup> Ministerio de Agricultura, op. cit.

<sup>2/</sup> Ochoa, S. N., Planella, I. y Huertas, J. M. op. cit.

<sup>3/</sup> La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia es una institución de carácter gremial, integrada por los productores de café de las distintas secciones del país.



1) Es una entidad autónoma en la cual el gobierno le ha delegado la responsabilidad del desarrollo de la zona cafetera de Colombia o de influencia cafetera. El área cafetera o de influencia cafetera lo constituyen alrededor del 70% del área de departamentos\*.

2) La zona cafetera está constituida por un gran número de pequeños productores en muchos casos con escaso desarrollo equivalentes a zonas DRI y que por estar bajo la influencia de la zona cafetera el Programa DRI no los ha atendido.

3) PRODESARROLLO conjuntamente con los Comités de Cafeteros y las Cooperativas de Caficultores ha creado en los últimos años, 155 empresas y 24 organismos de apoyo. De estas, 91 son distintas formas de empresas de comercialización en que participan pequeños productores que

---

\* El Programa de Desarrollo y Diversificación de Zonas Cafeteras, PRODESARROLLO. En el año de 1963, el país inició un Programa de Desarrollo y Diversificación, teniendo como punto de referencia el estudio realizado por la Misión del Comité Internacional de Desarrollo Agrícola (CIDA) durante los años 1961 y 1962, en asocio de un grupo de técnicos colombianos, para investigar la situación económica y social de los productores de café.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en asocio con el Banco Cafetero, la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero, la Corporación Financiera de Caldas, el Instituto de Reforma Agraria y la Fundación Manuel Mejía, constituyeron el Fondo de Desarrollo y Diversificación de Zonas Cafeteras en 1963, como organismo privado, sin ánimo de lucro, encargado de la coordinación de todos los proyectos para la diversificación y para la planeación de los proyectos que se consideraron necesarios y justificables en el futuro, y de la gestión de los recursos técnicos y financieros, tanto nacionales como extranjeros, que pudieran ser indispensables para el adelanto de las actividades.

Posteriormente el Gobierno Nacional por Decreto 2420 de 1968, creó el establecimiento público denominado "Fondo de Desarrollo y Diversificación de Zonas Cafeteras", el cual mediante contrato delegó en la Federación Nacional de Cafeteros, el cumplimiento a nombre de Colombia, de los compromisos adquiridos o que adquiriera el país en materia de diversificación.

Para desarrollar las actividades de diversificación, la Federación de Cafeteros creó una Unidad Operativa a nivel gerencial, denominada "Programa de Desarrollo y Diversificación de Zonas Cafeteras (PRODESARROLLO)", dependiente de la Gerencia General que tiene a su cargo la planeación, ejecución y supervisión de los distintos programas y proyectos.





no necesariamente son caficultores. El resto son empresas agroindustriales, pertenecientes a pequeños productores y generalmente son empresas de pequeña escala de inversión y de producción. Se debe señalar que la zona cafetera tiene 4.8 millones de hectáreas de las cuales sólo 900.000 hectáreas son de café.

4) La actividad agroindustrial de la zona cafetera ha generado desde 1977, 801 empleos directos y se han financiado proyectos por valor de \$233 millones de inversión total, de los cuales \$ 80 millones, los aportó la Federación.

5) A pesar de lo anterior, PRODESARROLLO adolece de una acción integradora para abordar el desarrollo agroindustrial. Requiere apoyo para la organización y estructuración de programas de trabajo y de investigación, así como de personal calificado en aspectos de estudios de mercado, tecnología de alimentos y agroindustria. La dirección de PRODESARROLLO así lo ha comprendido y ha aceptado las indicaciones y sugerencias del IICA, contenidas en los diversos documentos 1 al 5 que se han preparado y cuyas directrices se están instrumentando.

6) El apoyo que ha dado el IICA a PRODESARROLLO ha contribuido a que en febrero de 1982 el Ministerio de Agricultura, destacara en esa entidad, una misión italiana compuesta por tres profesionales para colaborar en el programa de desarrollo agroindustrial propuesto en el Documento 5. Al cabo de un año, febrero 1983, se tiene preparado un Convenio de Asistencia Técnica Agroindustrial entre los Gobiernos de Italia y Colombia próximo a firmarse. En este caso el Ministerio de Agricultura confirmó que la Agencia ejecutora del convenio durante los dos años de vigencia fuera PRODESARROLLO y además le dió la responsabilidad de preparar el Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial.

7) El IICA en 1983 ha vuelto a firmar un nuevo convenio de asistencia técnica con PRODESARROLLO que permitirá continuar con la labor iniciada en 1981.



## 2.6 Establecimiento de una línea de base (situación al comienzo del proyecto del IICA)

### 2.6.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos que definen la capacidad del organismo para ejecutar las acciones del país:

Se consideran en este caso los siguientes indicadores:

-Existencia y grado de adopción de un marco conceptual o marco de referencia agroindustrial.

-Capacidad técnica para formular, instrumentar y controlar las políticas, los planes, los programas y los proyectos que el país requiera para desarrollar la agroindustria.

-Capacidad administrativa para la promoción y coordinación agroindustrial.

-Existencia de mecanismos de coordinación y de promoción de los planes, programas y proyectos agroindustriales.

-Existencia de mecanismos que enlacen la política agropecuaria y pesquera con las acciones de política agroindustrial que se pongan.

### 2.6.2 Evolución histórica de los indicadores:

En ambas entidades seleccionadas y en especial en OPISA no ha existido una evolución de los indicadores propuestos. Han existido desde 1976 diversos intentos para establecer una gestión agroindustrial pero sin resultados. Lo último fue la Resolución 150 del 27 de febrero de 1981 que reestructuraba OPISA con lo cual se creaba la Unidad Agroindustrial con funciones y atribuciones precisas. El cambio de Ministro (Marzo 1981)



postergó esta iniciativa. Con el advenimiento del nuevo Gobierno se ha revitalizado esta idea que se espera se pueda concretar próximamente, por cuanto es intención del Gobierno actual, modificar la presente organización de OPSA. Mientras tanto, ha entregado a PRODESARROLLO la iniciativa de avanzar en la estructuración de un Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial.

Por otra parte, PRODESARROLLO también requiere de una fuerte promoción. Los llamados programas agroindustriales de que ellos hablan son acciones poco articulados que han resultado en la creación de 64 proyectos de pequeña envergadura, considerando los esfuerzos realizados (Ver Cuadro No. 9). Estos proyectos se han impulsado durante los últimos seis años y no obedecieron a una acción planificada, bajo una concepción agroindustrial. Por eso no se puede hacer una evaluación histórica. Se debe participar con un concepto y acción integral, aspectos que así lo han comprendido las directivas de PRODESARROLLO.

### 3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DEL IICA

#### 3.1 Objetivo general

Fortalecer la capacidad de planificación agroindustrial de OPSA y de Operación de PRODESARROLLO, con énfasis en actividades de formulación, instrumentación de la ejecución y puesta en marcha de programas y proyectos.

#### 3.2 Objetivos específicos

##### 3.2.1 Identificación de los objetivos específicos:

a. Colaborar en la estructuración de una unidad operativa multidisciplinaria en el Ministerio de Agricultura que tenga a su cargo la proposición de las políticas, planes y programas agroindustriales que se definan para el propio ministerio y el Departamento Nacional de Planeación.



**Cuadro No. 9 - Número, empleos directos, valor proyectos y valor crédito por departamento. Líneas de crédito Fondo Rotatorio y Agroindustrial (1977-1980)**

Departamento	Número Proyectos (1)	Empleos directos generados (2)	Vr. Proyecto (Mill.\$) (3)	Vr. Crédito (Mill. \$) (4)	(4) (3)
Antioquia	4	34	15.8	10.2	64.5
Caldas	5	33	9.6	5.6	58.3
Cauca	7	107	39.4	10.7	27.2
Cundinamarca	9	110	54.4	7.9	14.5
Huila	4	45	9.2	3.8	41.3
Nariño	2	18	1.6	1.0	63.1
Quindío	6	107	7.3	4.2	57.5
Risaralda	2	27	2.9	1.5	52.0
Santanderes	11	149	11.2	6.6	59.0
Tolima	8	102	44.6	13.8	31.0
Valle	6	69	36.9	14.9	40.1
<b>TOTALES</b>	<b>64</b>	<b>801</b>	<b>232.9</b>	<b>80.2</b>	<b>34.4</b>

Fuente: PRODESARROLLO, Mayo de 1980,





b. Cooperar en la elaboración de diagnósticos agroindustriales regionales y de tipo tecnológico por subsectores agroindustriales, así como de los elementos de tipo educacional, sanitario, de calidad, de investigación y legal, que intervienen en la agroindustria.

c. Colaborar en la elaboración de un plan de desarrollo agroindustrial y sus respectivos programas, acorde con los programas de desarrollo rural integrado.

d. Colaborar en la elaboración de metodologías para la identificación, formulación, evaluación, seguimiento y promoción de proyectos agroindustriales.

### 3.2.2 Explicación de las relaciones entre los objetivos específicos y el objetivo general del proyecto:

Los objetivos específicos tienden a estructurar una serie de actividades fundamentales que forman parte de toda gestión agroindustrial. Al no plantearse en una forma integral las acciones que se plantean en los objetivos específicos, el objetivo general no tiene razón de ser y por ende el proyecto mismo. Esto tiene mayor fuerza toda vez que la falta de una acción integradora de diversos factores que intervienen en la agroindustria no se consideraron en los diversos intentos de establecer algún plan de desarrollo agroindustrial.

### 3.2.3 Descripción de la situación al final del proyecto del IICA:

Con este proyecto se espera que a su término o sea a fines del cuarto año, se tenga funcionando en el Ministerio de Agricultura y en PRODESARROLLO sendas unidades operativas encargadas de la política de desarrollo agroindustrial de Colombia, capaces de elaborar diagnósticos, formular políticas, planes, programas y proyectos agroindustriales, promocionar y coordinar la ejecución de los mismos y brindar el apoyo técnico requerido a entidades ejecutoras relacionadas con ellas.



Se espera disponer además:

-Mecanismos eficientes para la promoción y coordinación de planes, programas y proyectos agroindustriales.

-De un marco conceptual agroindustrial que esté ampliamente difundido en el país.

-De 280 profesionales entrenados sobre principios agroindustriales en todo el país de distintos organismos oficiales.

-De 12 documentos de diagnósticos de subsectores alimentarios<sup>1/</sup> y agroindustriales, de perspectivas agroindustriales de regiones e institucional.

-De un plan de desarrollo agroindustrial coherente que permita una ordenada orientación de los recursos financieros disponibles para la agroindustria, mejorando la disponibilidad y calidad de alimentos y creando más y mejores empleos remunerados en áreas rurales.

#### 4. OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO DEL IICA

##### 4.1 Definición de las metas

##### a. Organización de estructura administrativa:

1) Esta unidad tanto en OPSA como PRODESARROLLO debe ser multidisciplinaria, con capacidad de decisión y que pueda estructurar, proponer y coordinar la ejecución de planes y programas agroindustriales. Deberá estructurarse dentro de los primeros seis meses de gestión del proyecto.

<sup>1/</sup> Según CIU el código 311-alimentos, se desglosa en 9 ramas, el código 312 en tres ramas. Este trabajo se ha avanzado por parte de ANDI y DNP. Se deberá definir con estas entidades y OPSA los criterios de selección para profundizar prioritariamente en dichos diagnósticos.



2) Establecimiento de metodologías para la divulgación y fomento de proyectos de preinversión agroindustrial.

3) Establecimiento de una metodología para la sistematización de toda la información agroindustrial que se maneje.

4) Divulgar y difundir el marco conceptual ya elaborado por el IICA o de referencia agroindustrial, a fin de normalizar la semántica agroindustrial en el país y evitar equívocos y limitantes a los incentivos que se aprueben.

5) Dictar ocho cursos breves sobre agroindustria destinados a funcionarios de gobiernos como de PRODESARROLLO de la capital como de regiones. También se realizarán tres seminarios agroindustriales.

b. Diagnósticos:

1) Elaboración de 12 diagnósticos de subsectores agroindustriales, institucional y de algunos elementos o factores que afectan la agroindustria.

c. Plan de desarrollo:

1) Elaboración de un Plan de Desarrollo Agroindustrial para el país y para la región cafetera. Deben quedar esquematizados los respectivos programas, acorde con los programas de desarrollo rural integrado.

d. Preparación de proyectos:

1) Entregar a la institución, metodologías para la identificación, formulación, evaluación, seguimiento y promoción de proyectos agroindustriales y participar en la organización y ejecución de cursos de formulación y evaluación de proyectos agroindustriales.



#### 4.2 Estrategia del proyecto para implementar cada meta

La estrategia general del proyecto involucra trabajar con un organismo del Ministerio de Agricultura, o sea, OPSA y una entidad autónoma, PRODESARROLLO. Esta última tiene por mandato legal el desarrollo de la diversificación de zonas cafeteras de pequeños productores no cafeteros. Las acciones del proyecto se iniciarán con esta última, como medio para generar experiencias que servirán de base para abrir el camino de la acción con OPSA.

La Federación a través de PRODESARROLLO es considerada como modelo de eficiencia y eficacia, aunque al igual que el gobierno en agroindustria tiene todo por organizar y hacer. Este prestigio le ha significado que el Programa Mundial de Alimentos le apruebe un sustancial aporte alrededor de \$ 350.000.000 pesos colombianos que administrará con el Instituto de Bienestar Familiar. También están por concretarse acuerdos de acción en dos nuevas zonas DRI que PRODESARROLLO administraría. Por eso si se atrasa el inicio del proyecto en OPSA, éste se puede iniciar con PRODESARROLLO, para frgando tiempo.

Para las metas del objetivo específico uno, la estrategia sería divulgar el marco de referencia a través de cursos cortos, publicaciones y seminarios que permitan escuchar la opinión de técnicos extranjeros de experiencia y de los nacionales que han estudiado el fenómeno agroindustrial. Junto a lo anterior plantear el estudio que sustente la creación en OPSA de la Unidad Agroindustrial. Seguidamente una vez aprobado el plan y presupuesto reclutar al personal mínimo que se requiera (Planificador, Ingeniero de Sistemas, Economista Agrícola, Ingeniero de Alimentos y Economista de Mercados).

La meta b. diagnósticos, se implementaría contando con el personal de OPSA que se encargaría de la coordinación y supervisión de los diversos estudios que se encargarían a empresas consultoras especializadas.

La meta c. plan de desarrollo, se desarrollará contando con PRODESARROLLO y el DNP ya que este Departamento lleva adelantado un diagnós





tico macroeconómico agroindustrial y, una vez que se tenga mayor y más profundo conocimiento de los subsectores alimenticios y del sistema institucional que rige la agroindustria. También se invitará a participar a los gremios a través de la Asociación Nacional de Industriales ANDI y la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC).

La meta d. preparación de proyectos, se implementará al inicio de todo el proyecto. Se elaborará una guía de presentación de proyectos de acuerdo con los formatos exigidos por BID y Banco de la República. Esta será ampliamente divulgada y servirá tanto para el Ministerio de Agricultura como para PRODESARROLLO. Además se complementará con la dictación de cursos sobre formulación y evaluación de proyectos agroindustriales.

### 4.3 Programación

#### 4.3.1 Ordenamiento secuencial de las metas y estimación de la duración total del proyecto:

Meta 1): Empieza con el inicio del proyecto, es decir, marzo 1983. Será preciso organizar en UPSA un equipo multidisciplinario. Se requiere el apoyo de un planificador contraparte nacional de alto nivel por 40 meses y de un especialista en proyectos agroindustriales durante 46 meses. El especialista en planificación deberá ser el jefe del grupo.

Meta 2): Inicia en enero de 1984, y a partir de esta fecha se requiere el apoyo de 24 meses consultor en materias agroindustriales específicas.

Meta 3): Comienza aproximadamente cuatro meses después de iniciada la meta 1). Se necesita apoyo de 25 meses consultor en ingeniería de sistemas.



Meta 4): Esta meta se debe cumplir de preferencia dentro del primer año del proyecto, incluyendo la preparación del material de divulgación y deberán participar a lo menos tres profesionales, un planificador, un ingeniero en alimentos y un especialista en agroindustria del equipo del proyecto.

Meta 5): Durante el transcurso del proyecto se dictarán ocho cursos breves y se realizarán tres seminarios sobre agroindustria. Este plan se detallará conjuntamente entre PRUDESARROLLO, UPSA e IICA.

Meta 6): El conjunto de 12 diagnósticos de subsectores agroindustriales deberían iniciarse a más tardar en enero de 1984. El término será al cabo de 15 meses.

Meta 7): Se inicia a mediados de 1984, la formulación del plan, una vez que se tengan avanzados los estudios subsectoriales.

Meta 8): Empieza a partir del segundo semestre de 1984. Los recursos de las actividades de esta meta son básicamente materiales, literatura técnica y edición de material de divulgación. Los profesores para los cursos se contratarán en el país y se tratará de lograr acuerdos con el Banco Mundial y el BID para contar con profesores extranjeros.

#### 4.3.2 Costos globales:

	1983	1984	1985
viajes oficiales	2000	2500	2500
becas	2000	2460	2500
consultores y confe.	4000	5000	5000
otros	4000	3000	4000
	12.000	12.960	14.000



## 4.3.3 Calendario de ejecución:

-Calendario de actividades globales según las metas-

	1983	1984	1985	1986
META 1)				
META 2)				
META 3)				
META 4)				
META 6)				
META 7)				
META 8)				

## 4.3.4 Localización de las acciones:

La acción se desarrollara de preferencia en Bogotá y durante el año (1983) en PRUDESARROLLO y UPSA. Sin perjuicio de lo anterior y según se avance en el proyecto será necesario permanecer por períodos cortos de preferencia en el Valle del Cauca, Tolima, Antioquia y Nariño.

## 4.3.5 Instituciones beneficiarias:

Preferentemente:

- OPSA
- PRODESARROLLO
- ICA
- INCURA
- UNIVERSIDAD NACIONAL
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION
- IFI
- ANDI
- SAC

## 4.3.6 Productos esperados al quinto año:

1) Un diagnóstico global y en consecuencia un plan de desarrollo agroindustrial.



2) Haber sentado las bases y mecanismos para la promoción y coordinación interinstitucional.

3) Tener a lo menos 280 profesionales entrenados tanto en evaluación de proyectos como en la concepción agroindustrial de distintas entidades oficiales.

4) Diagnósticos por rama CIIU de alimentos que se seleccionen de acuerdo a las prioridades de su realización que determine el grupo X de trabajo.





**PROYECTO 9.AC.1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN PLANIFICACION Y  
ADMINISTRACION AGROPECUARIA Y RURAL (COMPONENTE  
OPSA)**



**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN PLANIFICACION Y ADMINISTRACION  
AGROPECUARIA Y RURAL (COMPONENTE OPSA)**

1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1 Códigos

1.1.1 Código actual : 9.AC.1

1.1.2 Código anterior: VII.AC.12

1.2 Título del Proyecto

Fortalecimiento Institucional en Planificación y Administración Agropecuaria y Rural (Componente OPSA).

1.3 Localización del Proyecto

Programa: 9                      Area: 1                      País: Colombia

1.4 Versión

1.4.1 Original /      /

1.4.2 Revisión / 2a / (indicar si es: 1a, 2a, 3a, etc.)

1.5 Fechas

1.5.1 Fechas de presentación de esta versión                      28 02 83

1.5.2 Fecha de iniciación del Proyecto                                      1 05 80



- 1.5.3 Fecha esperada de terminación del Proyecto 30 12 85
- 1.5.4 Fecha prevista para evaluación del Proyecto 30 12 85

1.6 Ambito del Proyecto

- 1.6.1 Nacional
- 1.6.2 Multinacional

1.7 Forma de financiación

- 1.7.1 Totalmente de cuotas
- 1.7.2 Totalmente del F.S.B.
- 1.7.3 Totalmente de otros recursos externos
- 1.7.4 Mixta, de dos o más fuentes

Identifique las fuentes: Cuotas y recursos externos



## 2. ANTECEDENTES.

### 2.1. Definición y naturaleza del problema de la Planificación Agropecuaria en Colombia.

En el transcurso de las tres últimas décadas y en lo que va corrido de la presente, el Gobierno colombiano ha realizado reformas administrativas, expedido decretos leyes y otro tipo de medidas de carácter legal, orientadas a adecuar la estructura institucional del sector público en general y del agropecuario en particular, a las cambiantes y cada vez más complejas exigencias de la planificación del desarrollo agropecuario, como mecanismo para que el Estado dé cumplimiento a la función de intervención en la economía que le asigna la Constitución Nacional.

La estructura institucional formal de la planificación, se establece por medio de la Ley 19 de 1958 que crea el Consejo Nacional de Política Económica y Planeación 1/ y el Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos, a los cuales se les asigna funciones de asesoramiento técnico y de toma de decisiones en materia de política económica y social y se establecen mecanismos de coordinación entre ambos, pero tal vez la reforma más significativa en este campo se realiza en 1968, mediante el Acto Legislativo No. 1, que reforma la Constitución Nacional, y la expedición de los Decretos Legislativos 1050, 2420 y 3120.

En los referidos decretos legislativos de 1968 y en el 133 de 1976, se le asigna al Ministerio de Agricultura la función de formular, orientar, coordinar y controlar la ejecución de la política agropecuaria; se fortalece la estructura institucional del Departamento Nacional de Planeación -DNP, de las entidades adscritas y las vinculadas al Ministerio y

---

1/ En 1954 por Decreto Legislativo No. 3103 se creó el Comité Nacional de Planeación, debiéndose anotar que con anterioridad a este año existieron órganos similares que en realidad no tuvieron vigencia práctica.





se crean órganos consultivos y de coordinación a nivel nacional y regional, todo lo cual configura lo que podría denominarse el Sector Público Agropecuario, debiéndose reconocer que en las referidas normas no se desarrolla de manera precisa un Sistema de Planificación Agropecuaria que desempeñe la función de asesoramiento permanentemente a la instancia político-administrativa responsable del proceso de toma de decisiones sobre política agropecuaria e inversión.

Sin embargo, cabe mencionar que dentro del Sector Público Agropecuario existen instancias institucionales que tienen la responsabilidad directa de cumplir con la función de asesoramiento mencionada; tales es el caso de la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario-OPSA, la Unidad de Estudios Agrarios del DNP y las Oficinas de Planificación de los Organismos del Sector, las cuales, aún cuando generan alternativas de política e inversión propias de un Sistema de Planificación, su esfuerzo se orienta esencialmente a la formulación de programas y medidas de política de corto plazo, dirigidas fundamentalmente a proponer soluciones de problemas coyunturales, las cuales no están sujetas a un control sistemático.

Por otra parte, a pesar de que OPSA y las oficinas de planificación de las entidades del Sector tienen entre sus funciones la de participar en la elaboración de los planes de desarrollo agropecuario de mediano plazo, esta tarea la ha estado cumpliendo fundamentalmente el DNP; en consecuencia, ha sido escaso el apoyo de esas dependencias en el proceso de toma de decisiones sobre política y estrategias de desarrollo para ese horizonte de tiempo, y más aún en el cumplimiento de actividades de promoción, especificación, conducción y control de la ejecución de las políticas adoptadas.

Se observa una falta de claridad y aparente debilidad en las relaciones de las unidades de Planificación con el Sistema Político Administrativo, lo que dificulta la adecuada captación del marco doctrina



rio y de las prioridades definidas por aquél 1/. Además, la captación de la problemática Económico-Social es deficiente, lo que impide alcanzar un adecuado nivel de conocimiento del Sector y de sus potencialidades reales de desarrollo, indispensables para realizar una eficiente formulación, administración y control de políticas y medidas de política 2/.

Aparentemente, se requiere explicitar un marco orientador compartido con las entidades del sector; en el cual se observe claramente las áreas estratégicas y las prioridades de acción que permitan mayor coherencia en las decisiones que se tomen de acuerdo a la política global del Gobierno y a la problemática económica y social del Sector Agropecuario 3/.

Es notoria la necesidad de un mayor liderazgo por parte de OPSA el cual puede alcanzarse mediante el mejoramiento de su capacidad técnica, organizativa y a través del desarrollo de metodologías e instrumentos técnicos, que permitan una más eficiente coordinación, apoyo y asesoría técnica a las unidades de Planificación de las entidades y los centros de decisión del Sector 4/.

Una de las principales preocupaciones es la de mejorar también el proceso de asignación de recursos para el desarrollo del sector, en este sentido el Ministerio de Agricultura, como autoridad superior del Sector Agropecuario requiere de procedimientos, métodos e instrumentos más eficientes para cumplir con su función orientadora, reguladora y contralora de la vida económica y social del sector.

- 
- 1/ Con base en Henao, Raquel de, et. al. Documento de trabajo para explorar las posibilidades de establecer un Sistema de Supervisión Seguimiento de Proyectos en SPA de Colombia. Ofna. de Planeamiento del Sector Agropecuario, OPSA. Bogotá, s.f. (Mecanografiado)
  - 2/ Ministerio de Agricultura OPSA. Planeamiento Agropecuario Nacional-Regional. Bogotá, Diciembre 1979. (Mimeografiado).
  - 3/ Henao Raquel de, et. al. Op. cit.
  - 4/ Con base en Henao, Raquel de, et. al. Op. cit.



En la actualidad existen Oficinas de Planeación en diferentes Entidades adscritas y vinculadas al Sector, cuyas relaciones con OPSA son fundamentalmente para asuntos de administración presupuestal, suministro de estadísticas o informes, es decir se requiere mejorar las vinculaciones entre OPSA y dichas Oficinas de Planeación, a fin de facilitar un mayor ordenamiento y perfeccionamiento de los procesos de planificación y de inversión a lo largo de las diferentes actividades que se realizan en la conducción de la política de desarrollo agropecuario.

En la última década las entidades del sector han experimentado descensos de su presupuestos, en términos reales, mientras la demanda por servicios se ha visto incrementada, lo que ha conducido a una reducción importante de las inversiones institucionales, a una disminución de acciones de fortalecimiento institucional y a una menor calidad de los servicios ofrecidos 1/.

La mayoría de las Instituciones del Sector enfrentan problemas administrativos, ocasionados por cierto distanciamiento y falta de una mayor identificación entre los diferentes niveles administrativos, que a su vez pueden estar originando retrasos e ineficiencias en los trámites y acciones de apoyo requeridos para la entrega de los servicios. Además, existe una variada interpretación de los objetivos institucionales, entre los responsables de planificar las acciones institucionales y los ejecutores de las mismas, a causa de una diferente percepción de la problemática y de una escasa participación de los usuarios en el proceso de formulación de las acciones. 2/.

Las instituciones generalmente presentan la necesidad de una mayor flexibilidad y receptividad al cambio, a fin de introducir las mo

---

1/ Con base en el Ministerio de Agricultura-IICA. Análisis Institucional del Sector Público Agropecuario. Resultados e interpretación de la primera fase del estudio. Bogotá, 1978. (Mecanografiado).

2/ IICA, Oficina en Colombia. Primer Seminario Nacional sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional. Serie de Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones, No. 174. Bogotá, 1978.



dificaciones que se identifiquen a sus sistemas administrativos, orientados hacia la adecuación de los servicios que entrega a los usuarios 1/.

Se observa también la carencia de personal calificado en aspectos de planificación y administración, lo cual dificulta la conducción eficiente de las actividades de formulación, instrumentación de la ejecución, realización de acciones, evaluación y control de la política y de los servicios institucionales, dificultándose también la detección de aquellas actividades que no producen los resultados esperados y la incorporación de ajustes sobre la marcha, para reorientar el curso de las mismas.

La política de salarios e incentivos, no constituye un factor decisivo para la adquisición y retención de personal calificado. De acuerdo a cifras de 1977, los salarios asignados no guardan relación con el nivel académico del personal, pues mientras el 20.5 por ciento del mismo tiene educación universitaria, sólo el 10.1 por ciento recibe un sueldo superior a \$ 10.000.00 mensuales. De tal manera que la tasa de retención de las entidades hacia sus empleados, alcanza su mayor valor entre 4 y 6 años de antigüedad 2/.

La problemática anteriormente señalada se agudiza más en los niveles regional y local de las entidades, en donde la capacidad de Planificación y administración es significativamente inferior, a pesar de los esfuerzos efectuados por las Instituciones del Sector Público Agropecuario. El Programa de Desarrollo Rural Integrado ha desarrollado también acciones para institucionalizar metodologías tendientes a superar las limitaciones. Sin embargo, su ámbito es limitado, en el sentido de que afecta solamente una parte de las actividades institucionales y únicamente en el área de influencia del Programa. No obstante, el esfuerzo resulta interesante a

---

1/ IICA, Oficina en Colombia. Seminario Interno sobre Desarrollo Rural. Bogotá, 1979. (Mecanografiado).

2/ Ministerio de Agricultura-IICA. Análisis Institucional del Sector Público Agropecuario. Op. cit.





pesar de que afronta algunos problemas de relativa importancia, ya que la experiencia adquirida podrá dar bases empíricas para ampliar la cobertura a todo el universo institucional, favoreciendo de este modo el fortalecimiento de los nexos entre los diferentes niveles administrativos.

## 2.2. Acciones del País para resolver el Problema.

El Gobierno Colombiano por medio de los Decretos Nos. 2273, 2274 y 2275 de Octubre 20 de 1978, crea el Consejo Nacional para la Descentralización, desconcentra funciones administrativas en las Entidades del Orden Nacional y atribuye funciones a los Gobernadores de los Departamentos. Lo anterior es el inicio de un proceso de descentralización orientado a dar autonomía a las regiones. Para lo cual ha formulado en forma específica los componentes y responsabilidades del sistema de planificación que permita lograr los objetivos de descentralización y de mayor autonomía regional. 1/.

Con el objeto de dar una estructura adecuada y funcional a la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario (OPSA), el Ministerio de Agricultura mediante Resolución No. 379 del 9 de Agosto de 1979, llevó a cabo su organización a fin de que se responsabilice y tome el liderazgo en actividades relativa al proceso de Planificación Sectorial Agropecuaria.

En febrero de 1980, el Ministerio de Agricultura y el IICA celebraron un Convenio de cooperación orientado a fortalecer la capacidad técnica de OPSA "para coordinar la identificación, formulación, administración y evaluación de Proyectos" y para diseñar metodologías de análisis de políticas. Posteriormente en Setiembre de 1981 este Convenio es perfeccionado, ampliado y prorrogado por dos años cuyos objetivos se orientan al mejoramiento del Sistema Sectorial de Planificación y Administración del Desarrollo Agropecuario y Rural.

---

1/ Ley No. 38 de Marzo, 1981.



Una medida importante del Estado que vale la pena destacar por su relación con la problemática de Planificación, es el hecho de revivir el "Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología" con funciones de formulación de las políticas relativas al área de Ciencia y Tecnología, aprobación de programas, apoyo al CONPES 1/, Seguimiento y Evaluación 2/.

### 2.3. Organización Institucional para resolver el Problema.

La reforma constitucional de 1968 en el Artículo 11 especifica los procedimientos y resultados que debe generar el proceso de planificación al indicar: "Corresponde al Congreso hacer las leyes. Por medio de ellas ejerce las siguientes atribuciones: 4a. Fijar los planes y programas de desarrollo económico y social a que debe someterse la economía nacional y los de las obras públicas que han de emprenderse o continuarse con la determinación de los recursos e inversiones que se autoricen para su ejecución, y de las medidas necesarias para impulsar el cumplimiento de los mismos. Y el Artículo 39 agregó: "Corresponde al Pre - sidente de la República, en relación con el Congreso... 3o. Presentar oportunamente al Congreso los planes y programas a que se refiere el Ordinal 4o. del Artículo 76, entre cuyos objetivos deberá contemplarse el desarrollo armónico de las diferentes regiones del país y las reformas que se consideren necesarias introducir a los mismos".

La Planeación, implica la adopción de un nuevo sistema, o sea de organización y prestación de los servicios públicos, en este sentido la Ley No. 38 de 1981 define la forma de concertación de las fuerzas económicas y sociales en los organismos de planeación y los procedimientos para elaborar el Plan. Su cumplimiento se inicia con la organización y funcionamiento de las oficinas departamentales de planeación, ya que los programas seccionales constituyen el cimiento del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

---

1/ Consejo Nacional de Política Económica y Social.  
2/ PIN, op. cit., Tomo II.



En este sentido, el Decreto 1527 del 13 de Junio de 1981, crea una situación jurídica y objetiva, el Artículo 2o. define: "Se entiende por Plan y Programa de Desarrollo Económico y Social del orden departamental, un conjunto de normas que permiten ordenar, regular y orientar las acciones de los sectores público y privado en los aspectos socio-cultural, económico, financiero, físico-territorial y jurídico-administrativo, con el fin de mejorar la calidad de vida ..." El Artículo 3o. aclara: "Los planes y programas de desarrollo del orden departamental tendrán como fundamento los planes y políticas nacionales de desarrollo, en especial las políticas de desarrollo regional y urbano y la evaluación del contenido y la ejecución del plan y programa de desarrollo vigente en el momento de su formulación".

A partir de la Ley 38 de 1981, existe el compromiso legal por parte del Estado de gobernar de acuerdo con un Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y sus respectivos programas.

La reforma administrativa del Sector Público Agropecuario vigente (Decreto No. 133 de 1976) asigna a OPSA, la función de formular, evaluar y coordinar la ejecución de las políticas, programas y proyectos específicos de desarrollo del sector. Para lo anterior, OPSA con base en la Resolución No. 379 cuenta con una jefatura, un Comité interno de Coordinación, un Comité de Coordinación de las Oficinas de Planeación del Sector Agropecuario; igualmente dispone de cinco unidades como sigue: de Análisis y Programación Sectorial, de Comercialización y precios, de Regionalización y Coordinación Regional, de Análisis y Control Financiero y de Estadística. Con base en lo anterior en cada una de las entidades adscritas y/o vinculadas al Ministerio de Agricultura, funcionan unidades y oficinas de Planificación las cuales son el vínculo entre las entidades y OPSA.

Por otro lado el esquema de Planificación que el Gobierno Co-



lombiano se encuentra implementando, presenta diferentes niveles y procedimientos administrativos, en los cuales se especifican los procesos de formulación y se asignan responsabilidades de aprobación y coordinación como sigue:

### Nivel Central

- Con base en las directrices sobre política de desarrollo de la Presidencia, los Ministerios y los Consejos Departamentales de Planeación (CODEPLAN) elaboran informes y análisis sectoriales y regionales.
- Con base en estos documentos el Departamento Nacional de Planeación DNP, establece los objetivos y metas del Plan de Desarrollo Económico y Social (PLANDES).
- Este documento, previamente coordinado con las restricciones globales, fiscales y financieras y de acuerdo con las perspectivas de la economía es aprobado en el Consejo Nacional de la Política Económica y Social (CONPES). Con base en él se produce un "Documento General de Conciliación de la Política Económica y de los objetivos de Desarrollo", que sirve de guía para la formulación de los planes y políticas sectoriales que deben elaborar los respectivos Ministerios y el DNP.
- Estos planes, previa algunas instancias intermedias para armonizar y conciliar los planes sectoriales, son sometidos nuevamente al CONPES que los concilia con la política económica general y los presenta a la Comisión Permanente del Plan del Congreso.

### Nivel Sectorial

En el nivel Sectorial el Proceso de Planificación Agropecuaria se realiza de la siguiente manera:





- Con los lineamientos del Presidente y del CONPES y las normas que prepara DNP, el Ministerio de Agricultura prepara diagnósticos y documentos guías para la formulación de la política agropecuaria.
- Con base en ellas, OPSA prepara las alternativas y los programas de desarrollo agropecuario y recursos naturales, que son sometidos al Comité de Coordinación Ejecutiva que los analiza y recomienda al Consejo Asesor de la Política Agropecuaria (CAPA). Este recomienda al Ministerio de Agricultura los planes y programas elaborados por OPSA.
- Con base en estos planes y programas, el Ministerio de Agricultura y el DNP formulan la política agropecuaria y el plan sectorial de desarrollo que, una vez considerados por las comisiones de concertación, pasa al CONPES para su estudio y compatibilización con los otros planes sectoriales, la política económica, fiscal y financiera y lo incluye en el PLANDES.
- El Ministerio con sus organismos adscritos y vinculados y el sector privado, ejecutan la política agropecuaria y el plan de desarrollo.

### Nivel Departamental

Este nivel también cuenta con una serie de procedimientos para la elaboración del Plan Departamental y su aprobación correspondiente.

- Con base en las políticas y planes de desarrollo provenientes del Gobierno Central y en las políticas de desarrollo regional y urbano, la Oficina de Planeación Departamental (OPDE) elabora un diagnóstico de la situación y alternativas de desarrollo para el departamento.
- De acuerdo con los lineamientos del CODEPLAN, la OPDE determina objetivos, metas, diseña las estrategias y define políticas



e instrumentos para la elaboración del plan, los programas y proyectos de inversión.

-Este plan y sus instrumentos, es presentado al Gobernador, quien lleva a la Asamblea Departamental los Proyectos de ordenanzas sobre los planes y programas. La OPDE puede ser citada a la Asamblea para sustentar el Plan, antes de que la Asamblea los apruebe con las modificaciones que considere necesarias.

-El CODEPLAN tiene como funciones armonizar la planeación departamental y regional con la nacional para asegurar que sean coherentes con el PLANDES, y coordinar la acción del Gobierno con los sectores económico y social y la acción de los organismos para que trabajen de acuerdo con los lineamientos del Plan.

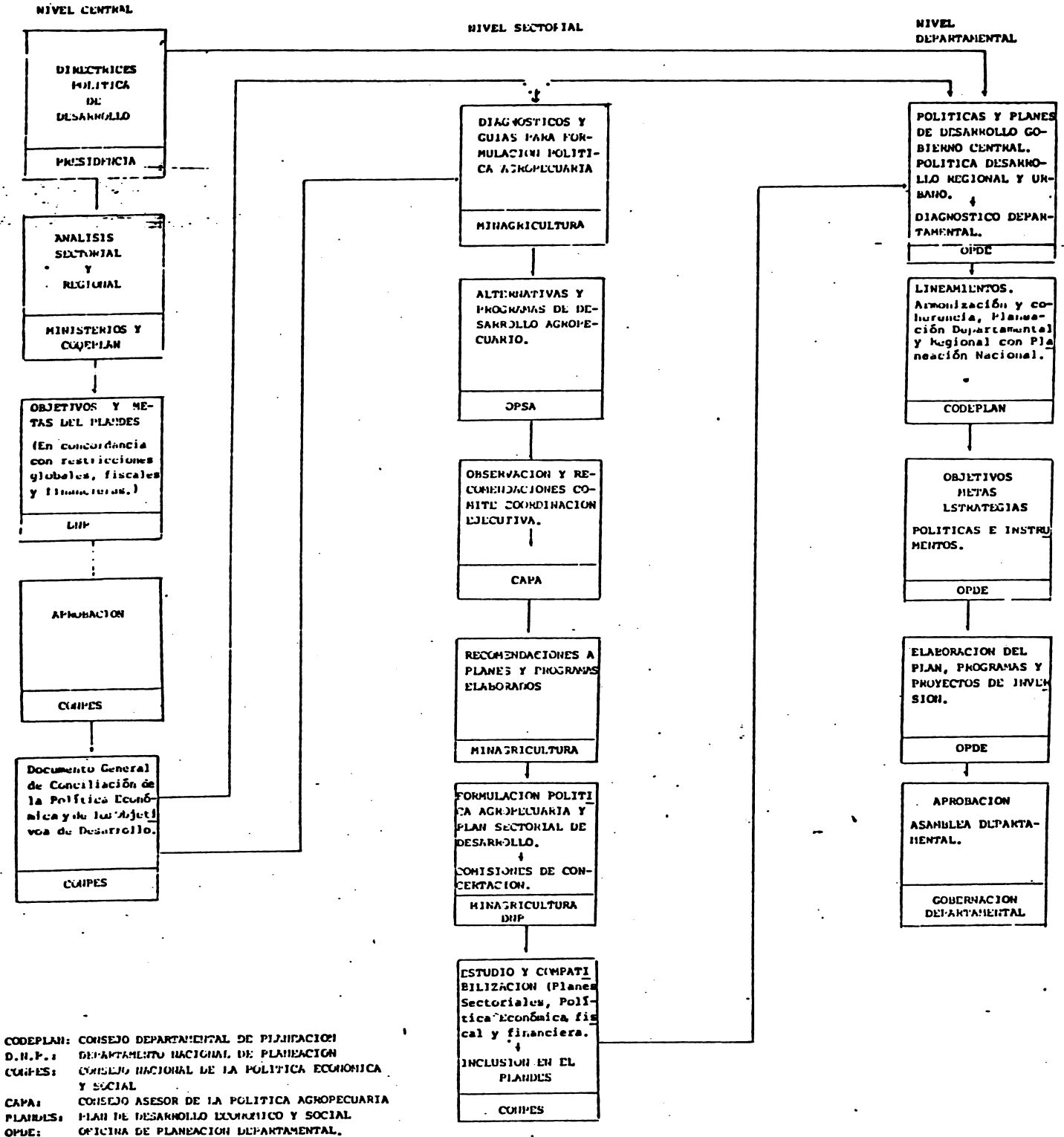
En la figura No. 1, se puede observar de manera esquematizada las principales actividades y procedimientos que se siguen en el proceso de formulación de la política económica y social para los diferentes niveles administrativos en Colombia.

#### 2.4. Definición y naturaleza del problema que intenta resolver el IICA.

Tanto el Ministerio de Agricultura como las entidades adscritas al mismo requieren de una adecuada capacidad de análisis de políticas, que les permitan racionalizar el proceso de toma de decisiones sobre políticas y medidas de política con las que se pretende orientar el desarrollo agropecuario y rural en el mediano y corto plazo. Por otra parte, es evidente la falta de un sistema sectorial de proyectos, necesario para generar e implementar un proceso de inversiones que permita en forma eficiente orientar la asignación de recursos de manera racional y acorde



ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO DE FORMULACION DE LA POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL EN COLOMBIA





de con las políticas definidas. Ese sistema debe garantizar en forma ordenada y constante la identificación, formulación, manejo y evaluación, de proyectos. En este sentido cabe mencionar que actualmente se dá mayor énfasis a la etapa de formulación, pero muy poco a los aspectos de Programación, Seguimiento, Información y Evaluación.

Tanto la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario (OPSA), como las entidades adscritas al Ministerio de Agricultura, tienen restricciones para enfrentar el problema por sus propios medios. Entre las principales dificultades cabe mencionar la carencia de suficiente persona capacitado y de metodologías e instrumentos más elaborados para el desarrollo de las actividades de interpretación de la problemática socio-económica y política; establecimiento de objetivos y estrategias; definición de políticas; definición de la organización institucional; programación de acciones específicas y asignación de recursos y responsabilidades; coordinación interinstitucional para la realización de acciones; seguimiento; evaluación y control.

Por lo anterior, se considera que el apoyo del IICA podría generar aportes significativos a la solución de los problemas señalados, cuyos beneficios son de primordial importancia para la conducción eficaz de las acciones de desarrollo agropecuario en el país.

#### 2.5. Selección de los organismos que asistiría el IICA.

El IICA asistirá a la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario (OPSA) y a las Oficinas de Planificación de las Instituciones adscritas al Ministerio de Agricultura. Dichas entidades son el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Medio Ambiente (INDERENA), el Instituto de Mercado Agropecuario (IDEMA), el Instituto de Meteorología, Hidrología y Adecuación de Tierras (HIMAT) y el Instituto Colombiano para la Reforma Agraria (INCORA). Estas entidades son responsables de ciertas áreas priori





tarias señaladas por la política agropecuaria de Colombia.

Para el apoyo por parte del IICA y dado el interés del Ministerio de Agricultura, en el sentido de llevar a cabo acciones orientadas a fortalecer el Sistema Sectorial de Planificación, se suscribió un contrato entre el Ministerio de Agricultura y el IICA por un período adicional de dos años, mediante el cual el Instituto continuará desarrollando actividades técnicas respecto al diseño y aplicación de metodologías de análisis y definición de políticas estratégicas y operativas, para la identificación, formulación de proyectos, así como para el seguimiento, la evaluación y control de las políticas y proyectos en ejecución.

Para lograr los resultados anteriores, el Instituto proporcionará la cooperación técnica necesaria, la contratación de los servicios de especialistas altamente calificados y la administración de los recursos del Convenio.

#### 2.6 Establecimiento de una línea de base (situación al comienzo del Proyecto del IICA).

Para la formulación del referido Proyecto el Ministerio de Agricultura, teniendo en cuenta que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA, ha demostrado en varios países latinoamericanos capacidad para apoyar las acciones de entidades nacionales en materia de planificación agropecuaria, suscribió un contrato de asistencia técnica en desarrollo del Acuerdo Básico de Operaciones vigente entre el Gobierno de Colombia y el citado Instituto.

El propósito fundamental del Proyecto así perfeccionado es el de fortalecer la capacidad técnica de planificación de la Oficina de Planeamiento del Sector Agropecuario-OPSA y de los organismos adscritos y vinculados al Ministerio, para dotarlos de los instrumentos metodológicos y



modelos de análisis necesarios en el cumplimiento de las funciones de formulación, instrumentación, de la ejecución y control de los planes de desarrollo agropecuario, incluidos los proyectos que integran el presupuesto de inversión.

En el desarrollo de la primera fase del Proyecto se adoptó una estrategia que permitió un avance progresivo hacia el logro de los objetivos y metas finales que se anuncian más adelante, así como satisfacer las prioridades establecidas por el Ministerio de Agricultura, conducentes a lograr una efectiva contribución para materializar la estrategia de desarrollo.

Para dar cumplimiento a las aludidas prioridades del Ministerio y garantizar el logro de los objetivos, el Proyecto se orientó durante su primera fase hacia el cumplimiento de las actividades que se relacionan a continuación:

- a) Sistematización y actualización de los diagnósticos agropecuarios y de recursos naturales renovables previamente formulados y de los objetivos, elementos de estrategia e instrumentos que, en su conjunto configuran la política de desarrollo agropecuario del Gobierno. Así mismo, se efectuó un análisis de las políticas complementarias más directamente relacionadas con la agropecuaria, tales como la minera, industrial, comercio exterior, desarrollo científico y tecnológico, desarrollo social, construcción, infraestructura de transporte, comunicaciones, acueductos y alcantarillados, etc., formuladas para otros sectores socio-económicos del país.
- b) Racionalización de la asignación de los recursos presupuestales del sector con el propósito de adecuar, en lo posible, las decisiones de inversión tomadas con anterioridad a la formulación de la política agropecuaria adoptada por el Gobierno.



- c) Recopilación de las normas sobre estímulos e incentivos de carácter crediticio, fiscal y tributario adoptadas para propiciar el fomento de las actividades forestales y pesqueras, con el propósito de facilitar la gestión oficial y disponer de material de rápida consulta.
- d) Asesoramiento y coordinación en la elaboración de los estudios de factibilidad para la construcción de las Centrales de Abasto de Barranquilla y Bucaramanga y elaboración del esquema metodológico correspondiente, que sirva de marco de referencia a los equipos técnicos regionales responsables de la formulación de proyectos similares.

Cumplida la primera fase, las partes consideraron conveniente dar continuidad al Proyecto iniciado en 1980, para lo cual suscribieron un nuevo contrato que contempla objetivos, estrategia, productos, recursos y las responsabilidades tanto del Ministerio de Agricultura como del IICA.

## 2.7 Estrategia.

La estrategia del Proyecto actualmente en ejecución fue diseñada sobre la base de los avances y experiencias en la primera fase. Es así como las actividades del Proyecto se orientan al fortalecimiento de OPSA para el desarrollo de las siguientes actividades:

- a) Realización de estudios básicos referentes a los aspectos conceptuales, normativos, organizativos y operacionales de la planificación agropecuaria en Colombia.
- b) Elaboración de diagnósticos globales y específicos.



- c) Diseño de estrategias y alternativas de política y de inversión.
- d) Asesoría en la definición de políticas y medidas de política.
- e) Acciones de coordinación interinstitucional.
- f) Actividades de seguimiento y evaluación.

La incorporación de las nuevas áreas de trabajo se irá dando en forma gradual y progresiva, buscando su articulación en un sólo proceso integral y continuo.

La estrategia se desenvuelve fundamentalmente con actividades de apoyo técnico directo y capacitación, y con insumos provenientes de estudios conceptuales y metodológicos elaborados por los expertos y consultores del Proyecto. El apoyo técnico directo se realiza a través de la labor conjunta con los funcionarios de OPSA, en la prueba y ajuste de metodologías diseñadas de conformidad con los lineamientos o aspectos normativos establecidos a nivel de OPSA y del DNP. La actividad de capacitación se efectúa bajo la modalidad de entrenamientos sobre la marcha, mediante la realización de seminarios-taller relacionados con temas específicos y ejecutados conjuntamente con los técnicos de OPSA. Esta modalidad se inicia en dada oportunidad con la presentación y discusión de guías metodológicas, ejemplos ilustrativos y se continúa con trabajos participativos en el desarrollo de determinados temas.

Por otra parte, se definieron ciertas áreas de trabajo prioritario y que están en relación directa con la acción de los Institutos adscritos o vinculados al Ministerio de Agricultura. (Investigación y Transferencia de Tecnologías; Adecuación de Tierras, Comercialización; Recursos Naturales Renovables; Crédito y Agroindustria). En este sentido se consideró que los especialistas vinculados al Proyecto, atendieran estas áreas en forma específica, pero enmarcados en dos grandes áreas de trabajo: Análisis de Polí-





tica y Sistema Sectorial de Proyectos.

La estrategia se concentra, por lo tanto, en ciertas áreas generales del proceso de planificación y cubre además áreas específicas del sistema agropecuario, tales como análisis sectorial global, producción agropecuaria, desarrollo de los recursos naturales renovables, comercialización y agroindustria.



RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL

Proyecto : 9 AC. 1 COMPONENTE OPSA  
 Fecha de Inicio : 1o. ENERO DE 1982  
 Unidad Ejecutora : OFICINA DEL IICA EN COLOMBIA  
 Fecha de Terminación : 31 DICIEMBRE DE 1985  
 Responsable : MARIANO OLAZABAL B.  
 Fecha de este ROG. : 28 FEBRERO DE 1983

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES
<p><u>OBJETIVO GENERAL:</u>            Contribuir al fortalecimiento de la capacidad del Ministerio de Agricultura para conducir el proceso de planificación-ejecución de la política de desarrollo agropecuario.</p>	<p>A fines de 1983 se encontrará operando eficientemente el sistema de Planificación Agropecuaria, con las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo coordinación del MINAG, se utilizarán normas y procedimientos para la administración del sistema, los mismos que orientarán las actividades de formulación, instrumentación de la ejecución, realización de acciones y control.</li> <li>2. Se contará con una estructura organizacional que defina funciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación, para las instituciones en el campo de la Planificación Agropecuaria.</li> <li>3. El sistema generará periódicamente una serie de productos como resultado de un proceso único y continuo que permita disponer de una visión integrada de la acción del MINAG y las entidades, coherentes con la posición doctrinaria del gobierno y con la situación económica y social, tanto para el corto, mediano y largo plazo, como para el nivel sectorial e institucional.</li> <li>4. Estarán operando fluidamente mecanismos de relación con los organismos que forman el ambiente del sistema.</li> </ol>	



SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES
<p>=====</p> <p><u>OBJETIVO ESPECIFICO:</u>  Mejorar el Sistema de Planificación del Sector en el análisis, definición, seguimiento y evaluación de políticas de orientación o estratégicas y operativas.</p>	<p>5. Las entidades estarán operando con índices aceptables de eficiencia y eficacia, optimizando la generación de resultados que ofrecen a sus usuarios.</p> <p>=====</p> <p>A partir de 1983, OPESA y las entidades del Sector, realizarán de manera conjunta y sistemática las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación y explicitación de la problemática económica-social y de la posición doctrinaria del Gobierno, a través de diagnósticos parciales y globales y usando metodologías uniformes.</li> <li>2. Diseño y evaluación de alternativas de política e instrumentos alternativos para alcanzar la finalidad de cada una, coherentes al marco doctrinario del Gobierno y con la situación económica-social.</li> <li>3. Diseño de un marco orientador que explicita los elementos base para la elaboración de políticas y medidas de política, define los productos de la etapa de formulación, señale formas de participación del sector público y privado en el proceso de planificación y defina los procedimientos que seguirá la etapa de formulación.</li> </ol>	<p>=====</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se contará con el apoyo político de los directivos de alto nivel para garantizar la eficiente operación del sistema.</li> <li>2. El DNP, OPESA y todas las entidades vinculadas al Ministerio de Agricultura, continuarán la capacitación e investigación para el desarrollo y aplicación de metodologías requeridas para mejorar la eficiencia del proceso de planificación-ejecución en su conjunto.</li> <li>3. El Sistema de Planificación Agropecuaria contará con los recursos humanos, técnicos físicos y financieros requeridos para cumplir eficientemente sus funciones.</li> </ol>



SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES
	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Elaboración de planes y programas de mediano plazo, coherentes con las políticas globales y sectoriales definidas, utilizando una metodología uniforme que defina además criterios de priorización para la asignación de recursos de mediano plazo y delimita responsabilidades institucionales.</li><li>5. Promoción a nivel del Ministerio, Instituciones y diferentes grupos a fin de informar sobre la intencionalidad y el alcance de las políticas y medidas de política aprobadas.</li><li>6. Diseño y aplicación de metodologías y mecanismos adecuados para la identificación, formulación y reformulación de Proyectos en concordancia con la formulación de programas y planes de inversión y con base en criterios de priorización para la asignación de recursos.</li><li>7. Programación de actividades y uso de recursos, en los diferentes niveles administrativos utilizando metodologías estandarizadas.</li><li>8. Asesoramiento al sistema Político-Administrativo a fin de dar consistencia a las decisiones que se tomen dentro del marco de la política agraria y las políticas establecidas.</li><li>9. Coordinación interinstitucional efectiva que asegure la aplicación oportuna de las políticas y medidas de política definidas.</li><li>10. Información, seguimiento, evaluación y aplicación de medidas correctivas oportunas, a nivel sectorial e institucional para la política, medidas de política, programas y proyectos del sector.</li></ol>	





SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES
<p><u>OBJETIVOS INTERMEDIOS:</u></p> <p>1. Reforzar la capacidad de coordinación de OPESA y las entidades del sector mediante el desarrollo del Proyecto.</p> <p>2. A partir de los métodos actualmente utilizados se desarrollará un Sistema Sectorial de Proyectos y de Análisis de Políticas y de coyuntura.</p>	<p>1.1. A partir de Abril de 1982, OPESA y las entidades participantes dispondrán de procedimientos operativos para lograr una efectiva coordinación de las acciones del proyecto.</p> <p>1.2. En Abril de 1982, con cada una de las Instituciones adscritas al Ministerio de Agricultura se elaborará un plan general de trabajo a dos años y uno detallado en el primer año. Dichos planes contemplarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Actividades a desarrollar.</li> <li>b) Asignación de responsabilidades.</li> <li>c) Asignación de recursos humanos, físicos financieros.</li> <li>d) Calendario de ejecución.</li> <li>e) Resultados esperados.</li> </ul> <p>1.3. En Mayo de 1982, se firmarán las cartas de compromiso entre OPESA y las Instituciones involucradas, de acuerdo a los planes de trabajo definidos.</p> <p>1.4. Durante el período comprendido entre Mayo de 1982 y Diciembre de 1982, se realizarán actividades contempladas en los planes de trabajo, cumpliendo con la magnitud y oportunidad prevista en los mismos.</p> <p>2.1. En Mayo de 1982, se tendrá elaborado (primera versión) el marco conceptual y normativo del Sistema de Planificación Agropecuaria el cual contribuirá a ordenar la tarea de planificación y a delimitar y dar contenido a la distribución de funciones entre planificadores y políticos.</p>	<p>1. A partir de Marzo de 1982 y durante la vigencia del Proyecto, OPESA y las entidades participantes dispondrán del apoyo de las Directivas del alto nivel.</p> <p>2. Se contará con una clara delimitación de funciones responsabilidades y la coordinación requerida entre la Unidad de Estudios Agrarios del DNP y OPESA en el proceso de planificación agropecuaria.</p> <p>3. OPESA y las entidades institucionales analizarán el sistema de planificación y las correspondientes metodologías diseñadas.</p>



SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES
	<p>2.2. En Julio de 1982 han sido estudiados los antecedentes, métodos y características del actual sistema de planificación, así como analizados los productos que genera actualmente dicho sistema.</p> <p>2.3. En Diciembre de 1985, OPSA y el equipo técnico del Proyecto en colaboración con las entidades participantes habrán diseñado y probado el Sistema de Planificación Sectorial, el cual estará generando los productos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Elaboración de diagnósticos.</li><li>b) Diseño de alternativas de política.</li><li>c) Definición de políticas, medidas de política y estrategias.</li><li>d) Actividades de promoción de las políticas definidas.</li><li>e) Diseño de alternativas de inversión.</li><li>f) Definiciones para la organización institucional.</li><li>g) Identificación de Proyectos.</li><li>h) Formulación del Plan Agropecuario de mediano plazo, Programas, Plan de Inversiones y Proyectos.</li><li>i) Actividades de asesoramiento sobre nuevas medidas adoptadas y aquellas que tiendan a corregir problemas de coyuntura.</li><li>j) Acciones de coordinación interinstitucional.</li><li>k) Programación de acciones y recursos.</li><li>l) Actividades de seguimiento e información.</li><li>m) Informes de Control/Evaluación.</li></ul>	



SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES																																								
<p>3. Entrenar al personal de OPSA y las Instituciones involucradas al Proyecto en Planificación Agropecuaria.</p>	<p>3.1 -A Diciembre de 1985, un total de 82 profesionales de OPSA y de las instituciones participantes, han sido entrenados en algunas de las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Desarrollo organizacional.</li> <li>b) Teorías del desarrollo.</li> <li>c) Aspectos conceptuales y normativos de la Planificación Agropecuaria.</li> <li>d) Elaboración de diagnósticos</li> <li>e) Información y análisis de políticas para la toma de decisiones.</li> <li>f) Elaboración de planes y programas.</li> <li>g) Identificación y formulación de proyectos.</li> <li>h) Técnicas de programación y presupuesto.</li> <li>i) Técnicas de Seguimiento, Información y Evaluación.</li> </ul> <p>3.2 El personal técnico recibirá entrenamiento a través de seminarios, talleres de trabajo y programas de capacitación en servicios de acuerdo al siguiente número de participantes y fechas:</p>																																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Entidades</th> <th>1982</th> <th>1983</th> <th>1984</th> <th>1985</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OPSA</td> <td>12</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>HIMAT</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>ICA</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>IDEMA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>INDERENA</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>INCORA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>T o t a l</td> <td>20</td> <td>22</td> <td>24</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Entidades	1982	1983	1984	1985	OPSA	12	10	10	8	HIMAT	2	3	3	2	ICA	2	3	3	1	IDEMA	1	2	2	2	INDERENA	2	2	4	2	INCORA	1	2	2	1	T o t a l	20	22	24	16	
Entidades	1982	1983	1984	1985																																						
OPSA	12	10	10	8																																						
HIMAT	2	3	3	2																																						
ICA	2	3	3	1																																						
IDEMA	1	2	2	2																																						
INDERENA	2	2	4	2																																						
INCORA	1	2	2	1																																						
T o t a l	20	22	24	16																																						



PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA

LISTA DE EVENTOS 1982 - 1985

No.	NOMBRE	FECHA DE LOGRO	- RESULTADO ESPERADO
(SE RELAC. CON EL OBJ. INT. 1)			
1.	Acuerdos entre OPSA y las Entidades participantes, formalizados.	Mayo 1/82	Cartas de entendimiento suscritas por OPSA con cada una de las entidades participantes.
2.	Equipos de trabajo IICA-OPSA y las contrapartes correspondientes de las instituciones, listos para iniciar operación.	Mayo 15/82	Equipos de trabajo conformados por Especialistas contratados y personal de OPSA y las entidades, han sido organizados, cuentan con su plan de trabajo detallado y con los recursos básicos y financieros adecuados.
3.	El Jefe de OPSA, los Jefes de las respectivas Unidades y la Coordinación del Proyecto, realizan el seguimiento a las actividades del Proyecto.	Marzo 30-82/85 Junio 30-82/85 Sept. 30-82/85 Dic. 30-82/85	Informes trimestrales sobre el estado y avance técnico y financiero del Proyecto, las perspectivas y problemas encontrados.
(SE RELACIONA CON EL OBJ. INTERMEDIO 2)			
1.	Marco Conceptual y Normativo del Sistema de Planificación Agropecuario.	Junio 30/83	Documento conteniendo los elementos necesarios para ordenar la tarea de Planificación y dar contenido a la distribución de funciones entre planificadores y políticos.
2.	Sistema de Planificación Agropecuario Analizado.	Julio 30/82	Informe que caracteriza al actual Sistema de Planificación Agropecuario e identifica y analiza los principales productos que genera.
3.	Asesoría y apoyo en la formulación de Planes Indicativos por producto e insumos.	Julio 30/82	Documento que analiza el proceso de formulación de Planes Indicativos señalando directrices, alcances, procedimientos, coherencia, restricciones y recomendaciones.





PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
LISTA DE EVENTOS 1982-1985 (Continuación)

No	NOMBRE	FECHA DE LOGRO	RESULTADO ESPERADO
4.	Análisis Institucional de la Investigación Agropecuaria en Colombia	Julio 15/82	Documento que analiza factores eficiencia de la investigación agropecuaria en Colombia y plantea una propuesta de cambio en los aspectos de estructuración y funciones de organización.
5.	Guía Metodológica de priorización de proyectos aplicada en la elaboración del anteproyecto de presupuesto para la vigencia 1983 e incorporados los ajustes para su perfeccionamiento.	Junio 30/82	Documento metodológico que permite disponer criterios para seleccionar proyectos que contribuyan a materializar la estrategia de desarrollo agropecuario a nivel de los institutos adscritos al Ministerio de Agricultura.
6.	Definir una sistemática para el análisis y publicación de estadísticas por parte de OPSA en cuanto a costos, rendimientos y precios.	Junio 30/82	Informe que analiza y plantea recomendaciones.
7.	Elaboración del estudio de las condiciones económicas y financieras necesarias para un programa de seguro agrocrediticio.	Nov. 30/82	Documento "Condiciones Económicas y Financieras sobre la Viabilidad del Seguro Agrocrediticio en Colombia".
8.	Colaboración en la formulación del Programa de Crédito 1983.	Dic. 30/82	Documento Programa de Crédito 1983 del Fondo Financiero Agropecuario; formulado a nivel de OPSA.
9.	Colaboración en la determinación de los niveles mínimos de productividad que han de regir en 1983.	Enero 30/83	Documento sobre Mínimos de Productividad para 1983 elaborado a nivel de OPSA.
10.	Análisis de los documentos relacionados con el Plan Indicativo del Comercio Interno y de los Centros de Acopio de las zonas de Mariquita y Valle de Tenza.	Enero 30/83	Informes respectivos que plantean las sugerencias del caso.



PROYECTO 9.AC.1- -IICA-OPSA  
LISTA DE EVENTOS 1982-1985 (Continuación)

No	NOMBRE	FECHA DE LOGRO	RESULTADO ESPERADO
11.	<p>Elaboración de los siguientes documentos de base:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliografía de los Recursos Hídricos</li> <li>- Bibliografía sobre Fauna, Flora y Parques Nacionales</li> <li>- Marco Normativo de la Actividad Pesquera</li> <li>- Marco Normativo del Recurso Forestal</li> <li>- Normas sobre Parques Nacionales</li> <li>- Normas sobre Corporaciones de Desarrollo</li> <li>- Normas sobre Fauna y Flora</li> <li>- Normas de carácter general de los Recursos Naturales</li> <li>- Normas y Acuerdos Internacionales</li> <li>- Normas sobre Contaminación y Calidad del Ambiente</li> <li>- Normas sobre Suelos.</li> </ul>	Enero 1/82 a Sep. 30/82	Informe y documentos respectivos.
12.	Guía Metodológica para la elaboración del Diagnóstico Sectorial Agropecuario.	Junio 15/82	Documento guía para llevar a cabo el estudio, presenta orientaciones e instrumentos técnicos para la captación y análisis de la información. Además contiene aspectos conceptuales de la inserción de la diagnosis en el proceso de planificación.
13.	Apoyo y asesoría en la elaboración del diagnóstico sectorial agropecuario.	Sept. 30/82	Estudio que analiza los aspectos globales y específicos de la situación y evolución del Sector. El contenido del mismo traduce los aspectos que fueron considerados por OPSA como relevantes para el análisis.



PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
LISTA DE EVENTOS 1982-1985 (Continuación)

No	NOMBRE	FECHA DE LOGRO	RESULTADO ESPERADO
14.	<p>Colaboración y apoyo a OPSA en la elaboración de diagnósticos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Cambiaria, de Comercio Exterior, Monetaria, Crediticia y Fiscal.</li> <li>- Diagnóstico de los Recursos Hídricos</li> <li>- Diagnóstico de Suelos, Forestal y de Fauna</li> <li>- Diagnóstico de Parques Nacionales Naturales</li> <li>- La Calidad de los Alimentos</li> <li>- El Manejo y la Administración de los Recursos Naturales Renovables</li> <li>- El Sistema de Parques Nacionales Naturales</li> <li>- Diagnóstico Agroindustrial</li> <li>- Diagnóstico Social de la Población Rural.</li> </ul>	<p>Nov. 30/82</p> <p>Jun. 30/82</p> <p>Sept. 30/82</p> <p>Oct. 30/82</p> <p>Nov. 30/82</p> <p>Dic. 30/82</p> <p>Marzo 30/83</p> <p>Marzo 30/83</p> <p>Dic. 30/82</p>	<p>Informes correspondientes.</p> <p>Documento publicado</p> <p>Documentos específicos elaborados</p> <p>Documento elaborado</p> <p>Informe respectivo</p> <p>Informe correspondiente</p> <p>Informe respectivo</p> <p>Documento correspondiente</p> <p>Documento elaborado</p>
15.	<p>Guía metodológica para la elaboración de los lineamientos de desarrollo del Sector Agropecuario.</p>	<p>Junio 30/82</p>	<p>Informe metodológico que define los conceptos, procedimientos e instrumentos técnicos necesarios para la elaboración de los lineamientos de política, el cual debe permitir un mayor grado de concreción de los propósitos globales del Gobierno.</p>
16.	<p>Apoyo y asesoría en la elaboración de los lineamientos de política para el desarrollo del Sector Agropecuario</p>	<p>Dic. 15/82</p>	<p>Documento publicado (DNP-OPSA). detalla objetivos, estrategias y políticas del Sector Agropecuario (1983-1986).</p>
17.	<p>Orientaciones generales para la formulación del Plan del Sector Agropecuario (1983-1986) y programación de las principales actividades.</p>	<p>Abril 30/83</p>	<p>Informe que recoge las orientaciones del Sistema Nacional de Planificación, define el proceso de formulación, el contenido de las diferentes etapas, la organización del sector público para la formulación y la programación de las principales actividades</p>



PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
LISTA DE EVENTOS 1982-1985 (Continuación)

No	NOMBRE	FECHA DE LOGRO	RESULTADO ESPERADO
18.	Asesoramiento a OPSA para la elaboración del Plan de Inversiones Públicas Agropecuarias 1984-1986.	Mayo 30/83	Documento Plan del Sector Agropecuario y de Inversiones (1983-1986) publicado (DNP-OPSA)
19.	Colaboración y apoyo en la explicitación de políticas y definición de programas por áreas específicas: Recursos Naturales, Agroindustria, Riego y Adecuación de Tierras.	Dic. 30/83	Informes y documentos pertinentes.
20.	Guía metodológica para diagnosticar el actual Sistema Sectorial de Proyectos.	Dic. 30/82	Documento metodológico publicado.
21.	Caracterización del Sistema Sectorial de Proyectos.	Abril 30/83	Informe correspondiente elaborado.
22.	Sistema Sectorial de Proyectos diseñado y aplicado, en una etapa inicial.	Dic. 30/83	Documento publicado, contiene el sistema aprobado por OPSA, aplicado y ajustado.
23.	Ampliación y perfeccionamiento del Sistema Sectorial de Proyectos.	Dic. 30/85	Documentos varios respecto a la Organización del Sistema, a los Insumos, Procesos, Productos, Mecanismos, Procedimientos e Instrumentos
24.	Asesoramiento y apoyo a OPSA en la realización de ciertas actividades de control propias del proceso de planificación	Dic. 30/85	Documentos varios relacionados con la problemática del Sector, su evolución y la redefinición de políticas y medidas de política.
25.	Asesoramiento y colaboración en la realización de diversos trabajos relacionados con la actividad de análisis coyuntural	Dic. 30/85	Informes de coyuntura elaborados.
	(SE RELACIONA CON EL OBJ. INTERMEDIO 3)		
1.	Personal técnico de OPSA y de las Instituciones, capacitado y entrenado	Dic. 30/85	82 técnicos de las entidades participantes han sido capacitados en aspectos de Planificación Agropecuaria.





PROYECTO 9:AC.1  
IICA-OPSA  
LISTA DE ACTIVIDADES 1982-1983

1. Actividades Relacionadas con el OBJETIVO INTERMEDIO 1
  - 1.1. Definir con el Ministerio de Agricultura las bases para la elaboración del plan de trabajo y los términos de referencia para la contratación de especialistas.
  - 1.2. Contratar el equipo técnico requerido para el Proyecto.
  - 1.3. Diseñar y discutir el Proyecto con personal del Proyecto IICA-OPSA y de OPSA.
  - 1.4. Definir la organización del Proyecto y concretar acuerdos con relación al personal técnico de OPSA que se involucrará al Proyecto y conformar los equipos de trabajo.
  - 1.5. Realizar gestiones de promoción a nivel del Ministerio y de las instituciones a través de visitas y reuniones para la presentación del Proyecto.
  - 1.6. Elaborar los planes de trabajo detallados con OPSA y las instituciones.
  - 1.7. Preparar y firmar los acuerdos con las entidades involucradas al Proyecto, teniendo en cuenta los planes de trabajo elaborados.
  - 1.8. Vincular a los equipos de trabajo a funcionarios de las instituciones relacionadas con el Proyecto.
  - 1.9. Ajustar el Plan de Trabajo de 1982.
  - 1.10. Realizar seguimiento a las actividades contempladas en el plan de trabajo.
  - 1.11. Evaluar los resultados alcanzados por el Proyecto.



2. Actividades Relacionadas con el OBJETIVO INTERMEDIO 2

2.1. Elaborar el marco conceptual y normativo del Sistema de Planificación Agropecuario.

2.1.1. Elaborar el documento en primer versión.

2.1.2. Discutir el documento a nivel de OPSA y de las Instituciones.

2.1.3. Incorporar ajustes al documento y publicarlo.

2.2. Revisar antecedentes y caracterizar el Sistema de Planificación

2.3. Apoyar el actual sistema de planificación en la generación de sus productos.

2.3.1. Apoyar la elaboración de los planes indicativos por producto e insumos y analizar su proceso de formulación.

2.3.2. Apoyar y realizar análisis Institucional de la Investigación Agropecuaria en Colombia.

2.3.3. Analizar y complementar la metodología de priorización de proyectos para su aplicación

2.3.4. Colaborar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto para la vigencia 1983 e identificar procedimientos e instrumentos factibles de mejorar.

2.3.5. Definir una sistemática que permita analizar y publicar periódicamente la información estadística no utilizada actualmente de las encuestas de costos, rendimientos y precios.

2.3.6. Asesorar y cooperar en el análisis de la oferta, demanda y comercialización de aceites y grasas comestibles para la fijación de cupos globales de importación.

2.3.7. Elaborar estudio respecto a las condiciones económicas



y financieras básicas que deberán tomarse en consideración al momento de poner en marcha un programa de seguro agrocrediticio considerado como instrumento de política.

- 2.3.8. Colaborar en la elaboración del Programa de Crédito 1983 del Fondo Financiero Agropecuario.
- 2.3.9. Colaborar en la determinación de los niveles mínimos de productividad que han de regir en 1983.
- 2.3.10. Apoyar la revisión y actualización del estudio de factibilidad del Proyecto de Riego y Drenaje de la zona de Valledupar (10.800 hectáreas).
- 2.3.11. Revisar y conceptuar sobre los siguientes documentos:  
Plan Indicativo del Comercio Interno.  
Establecimiento de Centros de Acopio en las zonas de Mariquita y Valle de Tenza.
- 2.3.12. Elaborar estudio para el establecimiento de bonos de prenda para carne de pollo.

2.4. Elaborar en Apoyo a OPSA los siguientes documentos de base:

- 2.4.1. Bibliografía de los Recursos Hídricos en Colombia.
- 2.4.2. Bibliografía sobre Fauna, Flora y Parques Nacionales.
- 2.4.3. Estímulos e incentivos tributarios a la Reforestación.
- 2.4.4. El Marco Normativo de la actividad Pesquera.
- 2.4.5. El Marco Normativo del Recurso Forestal.
- 2.4.6. Normas sobre Parques Nacionales.
- 2.4.7. Normas sobre Corporaciones de Desarrollo.
- 2.4.8. Normas sobre Fauna y Flora.
- 2.4.9. Normas de carácter general de los Recursos Naturales.
- 2.4.10. Normas y Acuerdos Internacionales.
- 2.4.11. Normas sobre Contaminación y Calidad del Ambiente.
- 2.4.12. Normas sobre suelos.



2.5. Elaborar el Diagnóstico Global Agropecuario.

- 2.5.1. Diseñar guía metodológica.
- 2.5.2. Recopilar y analizar antecedentes para la elaboración del diagnóstico y definir su contenido.
- 2.5.3. Discutir y ajustar la guía metodológica y los instrumentos para el diagnóstico.
- 2.5.4. Orientar la recopilación y procedimiento de información.
- 2.5.5. Coordinar el análisis de la información recopilada.
- 2.5.6. Apoyar la elaboración del Documento del Diagnóstico Global del Sector Agropecuario.

2.6. Colaborar y apoyar a OPSA en la elaboración de diagnósticos específicos:

- 2.6.1. Política cambiaria y Comercio Exterior Agropecuario.
- 2.6.2. Política Monetaria, Crediticia y Fiscal.
- 2.6.3. Análisis de la Productividad Agrícola en Colombia (1960-1980).
- 2.6.4. Diagnóstico de los Recursos Hídricos.
- 2.6.5. Diagnóstico de suelos.
- 2.6.6. Diagnóstico Forestal.
- 2.6.7. Diagnóstico de Fauna.
- 2.6.8. Diagnóstico de Parques Nacionales Naturales.
- 2.6.9. Diagnóstico de la Pesca Artesanal.
- 2.6.10. Informe sobre la calidad de los alimentos.
- 2.6.11. El manejo y la administración de los Recursos Naturales Renovables en Colombia.
- 2.6.12. El Sistema de Parques Nacionales Naturales.
- 2.6.13. Diagnóstico Agroindustrial.
- 2.6.14. Diagnóstico Social de la población rural Colombiana.





- 2.7. Elaborar Lineamientos de Política para el Sector Agropecuario 1983-1986.
  - 2.7.1. Diseñar guía metodológica.
  - 2.7.2. Analizar antecedentes y definir el contenido de los lineamientos.
  - 2.7.3. Discutir la guía metodológica.
  - 2.7.4. Recopilar información.
  - 2.7.5. Analizar la información.
  - 2.7.6. Apoyar la elaboración de los lineamientos de Política.
  
- 2.8. Plan del Sector Agropecuario a Mediano Plazo (1983 - 1986)
  - 2.8.1. Colaborar en la versión final de "Lineamientos de política del Sector Agropecuario" 1983-1986.
  - 2.8.2. Asesorar y participar en la elaboración del Plan de Inversiones Públicas Agropecuarias 1984-1986.
  
- 2.9. Asesorar y apoyar a OPSA en actividades relacionadas con la explicitación de Políticas y definición de Programas en función de la Política Sectorial definida.
  - 2.9.1. Apoyar al componente de Política Social Rural mediante el análisis de la evolución de los principales indicadores sociales en el área rural y la revisión de las políticas vigentes en Educación, Salud, Vivienda, Trabajo y Seguridad Social.
  - 2.9.2. Plantear las sugerencias de política social encaminadas a dar solución a los más relevantes problemas identificados y proponer los mecanismos para su operacionalización.



- 2.9.3 Colaborar con el grupo de Recursos Naturales de OPSA en la especificación de políticas y directrices establecidas conforme a los lineamientos de política definidos.
  - 2.9.4 Colaborar y apoyar la definición del Programa Nacional de la Segunda Expedición Botánica.
  - 2.9.5 Colaborar y apoyar el componente de Agroindustria a nivel de OPSA en cuanto a la definición de políticas específicas, directrices y proponer los mecanismos para su operacionalización.
  - 2.9.6 Asesoría y apoyo al Ministerio de Agricultura en los trabajos pertinentes para la elaboración del Estudio Nacional de Aguas con fines agrícolas y definición del Plan de Utilización de dicho recurso.
- 2.10. Diseñar y aplicar un Sistema Sectorial de Proyectos.
- 2.10.1 Colaborar en la elaboración del documento base sobre la cuota de Presupuesto Sectorial 1984-1986.
  - 2.10.2 Elaborar alternativas sobre montos globales para la financiación de los proyectos de Inversión en cada uno de los años del Plan.
  - 2.10.3 Elaborar alternativas de distribución de los montos globales por entidades ejecutoras.
  - 2.10.4 Analizar los proyectos contenidos en la Ley de Presupuesto de 1983.
  - 2.10.5 Elaborar formato para la presentación de los proyectos en el Plan de Inversiones Públicas Agropecuarias 1984-1986.
  - 2.10.6 Elaborar ficha para la programación de metas físicas y financieras por proyecto a ser diligenciada por las entidades adscritas al Ministerio.
  - 2.10.7 Ajustar metodología para la selección de proyectos prioritarios con base en la política agropecuaria adoptada por el actual Gobierno.



- 2.10.8 Aplicar metodología ajustada para la selección de proyectos prioritarios para el período del Plan.
  - 2.10.9 Asignar recursos por grupos de proyectos y por proyectos específicos.
  - 2.10.10 Elaborar alternativas sobre el anteproyecto de Presupuesto 1984 con base en la metodología de priorización de Proyectos.
  - 2.10.11 Elaborar propuesta del Plan de Inversiones 1984-1986.
  - 2.10.12 Registrar el Gasto Público por proyectos en ejecución a nivel central en la última década.
  - 2.10.13 Diseñar y aplicar el programa para la actualización y análisis permanente del gasto público.
  - 2.10.14 Diseñar y probar los formularios para el seguimiento y evaluación computarizada.
  - 2.10.15 Desarrollar una fase experimental de aplicación de instrumentos y mecanismos operativos.
  - 2.10.16 Proponer reglamentación para la operativización del Sistema.
  - 2.10.17 Elaborar el documento sobre el Sistema y su respectivo Manual de Instrucciones.
  - 2.10.18 Ajustar y operativizar el Sistema en una etapa inicial.
- 2.11 Ampliar y perfeccionar el Sistema Sectorial de Proyectos.
- 2.11.1 Revisar antecedentes y ajustar los instrumentos y procedimientos en uso.
  - 2.11.2 Incorporar las modificaciones requeridas para su ampliación.
  - 2.11.3 Diseñar los instrumentos y mecanismos operativos.
  - 2.11.4 Desarrollar una fase experimental de aplicación de instrumentos y mecanismos operativos.
  - 2.11.5 Diseñar guías y manuales del Sistema.
  - 2.11.6 Proponer ajustes a la organización institucional del Sistema.



- 2.11.7 Proponer reglamentación para operar el Sistema.
  - 2.11.8 Prueba del Sistema en una fase final.
  - 2.11.9 Ajustar el Sistema y producir los documentos definitivos.
  - 2.11.10 Institucionalizar el Sistema.
- 2.12 Asesorar y apoyar a OPSA en la realización de ciertas actividades de control del proceso de planificación.
- 2.12.1 Apoyar los trabajos de seguimiento a la evolución del sector y a las políticas y medidas de política
  - 2.12.2 Apoyar la captación de la problemática económico-social y la posición doctrinaria del Gobierno.
  - 2.12.3 Colaborar en la redefinición de políticas y medidas de política.
- 2.13 Asesorar y colaborar a OPSA en los trabajos de análisis coyuntural.
- 2.13.1 Apoyar los estudios que permitan anticipar y prever medidas tendientes a corregir problemas identificados.
  - 2.13.2 Asesorar y colaborar los trabajos necesarios que permitan guiar la toma de decisiones frente a problemas de coyuntura identificados.
  - 2.13.3 Apoyar la elaboración de guías metodológicas para la captación, procesamiento, análisis y presentación de resultados, para la tarea de análisis coyuntural.





PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CODIGO ACTIVIDAD	1982						1983		
	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC	
1									
1.1									
1.2									
1.3									
1.4									
1.5									
1.6									
1.7									
1.8									
1.9									
1.10									
1.11									
2									
2.1									
2.1.1									
2.1.2									
2.1.3									
2.2									
2.3									
2.3.1									
2.3.2									
2.3.3									
2.3.4									
2.3.5									
2.3.6									
2.3.7									
2.3.8									
2.3.9									
2.3.10									
2.3.11									
2.3.12									



PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Continuación No. 2

CODIGO ACTIVIDAD	1982						1983			
	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC		
2.4										
2.4.1										
2.4.2	—									
2.4.3										
2.4.4			—							
2.4.5			—							
2.4.6			—							
2.4.7				—						
2.4.8				—						
2.4.9				—						
2.4.10				—						
2.4.11				—						
2.4.12				—						
2.5										
2.5.1										
2.5.2										
2.5.3										
2.5.4										
2.5.5										
2.5.6										
2.6										
2.6.1										
2.6.2										
2.6.3										
2.6.4										



PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Continuación No. 3

CODIGO ACTIVIDAD	1982						1983			
	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC		
2.6.5										
2.6.6										
2.6.7										
2.6.8										
2.6.9										
2.6.10										
2.6.11										
2.6.12										
2.6.13										
2.6.14										
2.7										
2.7.1										
2.7.2										
2.7.3										
2.7.4										
2.7.5										
2.7.6										
2.8										
2.8.1										
2.8.2										
2.9										
2.9.1										



PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Continuación No. 4

CODIGO ACTIVIDAD	1982						1983			
	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC		
2.9.2										
2.9.3										
2.9.4										
2.9.5										
2.9.6										
2.10										
2.10.1										
2.10.2										
2.10.3										
2.10.4										
2.10.5										
2.10.6										
2.10.7										
2.10.8										
2.10.9										
2.10.10										
2.10.11										
2.10.12										
2.10.13										
2.10.14										
2.10.15										
2.10.16										
2.10.17										
2.10.18										





PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Continuación No. 5

CODIGO ACTIVIDAD	1984				1985			
	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC	ENE - MAR	ABR - JUN	JUL - SET	OCT - DIC
2.11								
2.11.1								
2.11.2								
2.11.3								
2.11.4								
2.11.5								
2.11.6								
2.11.7								
2.11.8								
2.11.9								
2.11.10								
2.12								
2.12.1								
2.12.2								
2.12.3								
2.13								
2.13.1								
2.13.2								
2.13.3								



PROYECTO 9.AC.1 IICA-OPSA  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Continuación No. 6

CODIGO ACTIVIDAD	1982		1983		1984			1985	
	ENE - JUN	JUL - DIC	ENE - JUN	JUL - DIC	ENE - JUN	JUL - DIC	ENE - JUN	JUL - DIC	
3.									
3.1	—								
3.2	—				—		—		
3.3						—		—	
3.4		—		—					
3.5		—							
3.6				—					
3.7		—							
3.8									
3.9				—					
3.10				—			—		
3.11	—					—			
3.12				—				—	



**PROYECTO 9.AC.2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN PLANIFICACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL (COMPONENTE DRI).**



**PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN PLANIFICACION Y ADMINISTRACION  
PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL**

**1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO**

**1.1 Códigos:**

1.1.1 Código Actual : 9.AC.2

1.1.2 Código Anterior: VII.AC.12

**1.2 Título del Proyecto:**

Fortalecimiento Institucional en Planificación y Administración  
para el Desarrollo Agropecuario y Rural.

(Componente DRI)

**1.3 Localización del Proyecto:**

Programa 9, Area Andina, Oficina en Colombia.

**1.4 Versión:**

1.4.1 Original         

1.4.2 Revisión   /1a./  

**1.5 Fechas:**

1.5.1 Fecha de Presentación de esta Versión:  
Febrero 28 de 1983.





**1.5.2 Fecha de Iniciación del Proyecto:**

10. de Junio de 1980

**1.5.3 Fecha esperada de terminación del Proyecto:**

31 de Diciembre de 1985

**1.6 Ambito del Proyecto:**

1.6.1 Nacional

1.6.2 Multinacional

**1.7 Forma de Financiación:**

1.7.1 Mixta

Fuentes: Cuotas, Kellogg

**2. ANTECEDENTES****2.1 Definición y Naturaleza del problema país y factores explicativos.**

El Gobierno Colombiano en el transcurso de las últimas décadas, ha venido modificando sus estrategias de desarrollo rural, lo cual ha conllevado al mejoramiento de la estructura institucional del Sector Público Agropecuario. No obstante, la mayoría de las instituciones del sector aún enfrentan problemas administrativos, derivados del distanciamiento y falta de identificación entre los diferentes niveles administrativos, que a su vez origina retrasos e ineficiencias en los trámites y acciones de apoyo requeridos para la entrega de los servicios. Además, existe una variada interpretación de los objetivos institucionales, entre los responsables.



bles de planificar las acciones institucionales y los ejecutores de las mismas, a causa de una diferente percepción de la problemática sentida por los usuarios, reforzada por la falta de participación de éstos en el proceso de formulación de las acciones mencionadas. 1/

Existe una aparente centralización administrativa y técnica en las entidades del Sector Agropecuario, lo que reduce la autonomía operativa de las unidades ejecutoras y dificulta el proceso de entrega de los servicios. Es evidente la concentración de recursos en algunas zonas geográficas y en determinados servicios. Al respecto cabe mencionar que los departamentos de Cundinamarca, Valle, Antioquia y Tolima, concentran al 57.2 por ciento de los recursos humanos asignados al sector. 2/

En el nivel regional y local, se carece de suficiente personal calificado en aspectos de Planificación y Administración lo cual origina fallas en la programación, ejecución, seguimiento y evaluación de los servicios institucionales, dificultando el detectar aquellas acciones que no producen los resultados esperados y la incorporación de ajustes sobre la marcha, para reorientar el curso de las mismas. 3/

El Programa de Desarrollo Rural Integrado ha desarrollado acciones para institucionalizar metodologías tendientes a superar dicha limita-

1/ IICA, Oficina en Colombia. Primer Seminario Nacional sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional. Serie Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones, N° 174. Bogotá, 1978.

2/ Ministerio de Agricultura-IICA. Análisis Institucional del Sector Público Agropecuario. Resultados e Interpretación de la Primera Fase del estudio. Bogotá, 1978. (Mecanografiado).

3/ IICA, Oficina en Colombia. Primer Seminario Nacional sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional. Op. Cit.



ción. Sin embargo, su ámbito es limitado, en el sentido de que sólo afecta una parte de las actividades institucionales y además sólo el área de influencia del Programa. No obstante, el esfuerzo resulta interesante, a pesar de que afronta algunos problemas de relativa importancia, ya que la experiencia adquirida podría dar bases empíricas para ampliar la cobertura a todo el universo institucional, favoreciendo de este modo el fortalecimiento de los nexos entre los diferentes niveles administrativos.

Específicamente en el Programa DRI se observa una cobertura incompleta en aspectos de elaboración de diagnósticos y formulación de programas y proyectos, especialmente en el nivel local y regional. A pesar de que existe una metodología para diagnóstico, es bastante limitada, debido a que se orienta principalmente a la selección de áreas geográficas para desarrollar las acciones, pero no aporta elementos para el diseño de la estrategia y prioridades de acción ni para la formulación adecuada de programas y proyectos. Por otra parte, es evidente la falta de una metodología de programación a mediano plazo.

El sistema de seguimiento existente no ha operado con la eficiencia deseable, por lo que se requiere estructurarlo a fin de corregir las limitaciones que tiene. En cuanto a evaluación, se cuenta con las metodologías adecuadas, no obstante éstas se empezaron a utilizar recientemente después de un período previo de prueba y ajuste, por lo cual, su cobertura geográfica es aún limitada.

Existe una estructura orgánica administrativa que define las funciones y responsabilidades de las entidades y establece mecanismos de coordinación a diferentes niveles. Sin embargo, se observan deficiencias de coordinación interinstitucional, principalmente en el nivel local, que generan desfases en la sincronización de la entrega de los servicios, debido sobre todo a la falta de procedimientos de programación conjunta interinstitucional y de control.



La efectividad de los servicios de transferencia de tecnología y mercadeo, se ve limitada por la falta de estrategias y métodos eficientes y de bajo costo, adecuados a las características de los beneficiarios. Los procedimientos de organización campesina denotan algunas deficiencias que tienden a limitar el grado de participación de la población, en la con ducción del proceso de desarrollo rural. Finalmente, aunque se cuenta con procedimientos adecuados de capacitación de técnicos y usuarios, la temáti ca tratada carece de flexibilidad para adecuarse a las necesidades reales derivadas de la programación definida, lo cual tiende a limitar su eficien cia.

## 2.2 Acciones del país para resolver el problema

El Programa de Desarrollo Rural Integrado con base en las expe riencias vividas durante la ejecución del Programa en los tres primeros años de su primera fase, llevó a cabo en octubre de 1979 una reorganización 1/ relacionada con la definición de funciones para cada una de las entidades ejecutoras. Asimismo, reestructuró los Comités de Coordinación de los diferentes niveles (Nacional, Departamental, Municipal y Veredal) en los cuales se estableció la participación efectiva de los beneficiarios. Igual mente, contrató con una empresa consultora el diseño de una metodología pa ra llevar a cabo la Evaluación de Impacto del Programa, la cual fue probada y ajustada y actualmente está en proceso de aplicación.

Es importante resaltar que el Programa DRI de acuerdo al Plan de Desarrollo Social, Económico y Regional 1975-1978, "Para cerrar la Bre cha", 2/, establece como base para el éxito del DRI la necesidad de racio nalizar la acción estatal y en particular el gasto público. Lo anterior

1/ Departamento Nacional de Planeación. Dirección General del DRI. Normas Generales sobre la Organización del Programa de Desarrollo Rural Integrado. Bogotá, Enero de 1980.

2/ Departamento Nacional de Planeación. Para cerrar la brecha. Plan de Desarrollo Social, Económico y Regional 1975-1978. Bogotá, Banco de la República, 1975.





a través de la unificación de las acciones de las entidades nacionales y regionales, a fin de evitar la duplicidad de funciones y hacer una utilización eficiente y coordinada de los recursos del Estado. El Plan de Integración Nacional 1979-1982 1/, da continuidad al Programa DRI ampliándolo a 18 departamentos del país, asignándole recursos suficientes para asegurar su ejecución y reforzando el énfasis en la mayor participación regional en la administración del mismo.

El nuevo gobierno, que tomó posesión en Agosto de 1982, ha dado su total respaldo al DRI, señalando el Señor Presidente, Doctor Belisario Betancur, que debe constituirse en "un pilar fundamental de la política alimentaria"2/. De modo que se ha decidido apoyar la producción de alimentos, "mediante la intensificación del programa DRI, el mejoramiento de la comercialización y el estímulo a la participación organizada de la comunidad en las actividades de desarrollo". 3/.

La estrategia actual del Programa contempla desarrollar "una acción agresiva de desarrollo rural y comunitario", concentrando esfuerzos en cultivos, especies y regiones con mayor potencial productivo; racionalizar el gasto público; elevar la eficiencia institucional; organizar las comunidades de productores, distribuidores y consumidores; y prestar apoyo técnico crediticio y de infraestructura, al desarrollo de la producción y el mercado. 4/

- 1/ Departamento Nacional de Planeación. Plan de Integración Nacional 1979-1982. Tomo I. Bogotá, 1980.
- 2/ Departamento Nacional de Planeación. Dirección General DRI-PAN. Metodología para la elaboración de planes de desarrollo a nivel de Distrito DRI-PAN. Bogotá, 1982.
- 3/ Departamento Nacional de Planeación. Dirección General DRI-PAN. Propuesta para la ejecución del Programa DRI-PAN. Bogotá, 1982.
- 4/ Departamento Nacional de Planeación. Propuesta para la ejecución del Programa DRI-PAN. op.cit.



Con base en estas orientaciones, el DRI "se ha propuesto refinar el proceso de programación de acciones y recursos" que se venía realizando anteriormente, basado en programaciones anuales realizadas en forma independiente por las diferentes entidades ejecutoras. Para ello se ha decidido elaborar planes de desarrollo distrital de mediano plazo, que sustenten la programación anual y armonicen las acciones de las mencionadas instituciones. 1/

Finalmente, la nueva estrategia de desarrollo social del gobierno considera como elemento fundamental " la planeación participativa equitativa, desde abajo, a partir de los sectores y regiones, para asegurar de esta manera, la real participación de la comunidad". Por tal motivo, el Programa DRI, "deberá, ajustar sus mecanismos de programación, ejecución y evaluación, a los requerimientos de una planeación participativa". 2/

El ICA por su parte, está atravesando actualmente por una etapa de reestructuración institucional, poniendo especial énfasis en los aspectos de Planificación y Administración de la Investigación y Transferencia de Tecnología. En varias oportunidades, las directivas de la entidad han manifestado su deseo de aplicar las metodologías desarrolladas por el IICA en esas áreas, debido a que consideran que " la metodología es aplicable, especialmente en los Distritos de Desarrollo Rural". Por lo tanto, "se considera importante que se inicien actividades en todas las Regionales" del país". 3/

1/ Departamento Nacional de Planeación. Metodología para la elaboración de planes de desarrollo a nivel de distrito DRI-PAN. op. cit.

2/ Departamento Nacional de Planeación. Propuesta para la ejecución del Programa DRI-PAN. op. cit.

3/ ICA-IICA. Resumen, Conclusiones y Recomendaciones del Seminario-Taller sobre las experiencias en Planificación-Ejecución a nivel micro regional en los distritos de transferencias de tecnología del ICA. Cali, 1982.



### 2.3 Organización Institucional para resolver el problema

El Programa de Desarrollo Rural Integrado DRI aunque está ubicado en términos de ejecución principalmente en las entidades del Sector Agropecuario, tiene su autoridad máxima en el Consejo Directivo DRI-PAN, con funciones de aprobar el programa de inversiones y los convenios suscritos entre la Caja Agraria y las entidades ejecutoras y además realizar el análisis periódico de la marcha del Programa. La dirección, coordinación y evaluación del mismo está a cargo de la Dirección General, dependiente de la Dirección Nacional de Planeación.

La Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero es la entidad responsable de la administración y sostenimiento del DRI, así como también de la supervisión de las actividades asignadas a cada una de las entidades ejecutoras de los diferentes subprogramas.

Otras instituciones que ofrecen capacitación en el área de Planificación y Administración Agropecuaria y Rural son:

- a. El Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA), el que entre sus líneas de acciones tiene la capacitación en aspectos de Planificación y Administración cuyo énfasis hasta la fecha ha sido la preparación y evaluación de proyectos agropecuarios.
- b. La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), encargada de la investigación y capacitación en Administración. Sin embargo, la medida del universo que le corresponde atender y las prioridades que le asigna el sector público, no le ha permitido orientar su acción hacia las entidades del sector agropecuario.

### 2.4 Definición y naturaleza del problema que intenta resolver el IICA.

En los niveles Departamental y Distrital, es notoria la baja ca-



pacidad en planificación y administración de las entidades del sector público agropecuario, destacándose la carencia de metodologías y de personal capacitado en estos aspectos. El único intento de solucionar este problema, ha sido desarrollado por el Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI), en sus áreas de influencia y abarcando parte de las actividades institucionales, pero aún persisten deficiencias de relativa importancia susceptibles a ser mejoradas.

Por lo anterior, se considera que el apoyo del IICA podría generar aportes significativos a la solución de este problema, cuyos beneficios son de primordial importancia para la conducción eficaz de las acciones de desarrollo rural en el país.

## 2.5 Selección de los Organismos que asistiría el IICA

Del análisis de la problemática específica y con base en la necesidad expresada por la Dirección General del Programa DRI y las entidades ejecutoras del mismo, conjuntamente con la Jefatura del Departamento Nacional de Planeación, se decidió llevar a cabo el proyecto para disponer de un sistema eficiente de Planificación y Administración para el Programa DRI que les permita en forma óptima lograr sus objetivos. Por otra parte se ha convenido con la Gerencia General del ICA, aplicar las metodologías desarrolladas por el Proyecto en todas las dependencias de esa entidad, al nivel nacional, regional y local.

En consecuencia el Proyecto del IICA, agrupará, para su ejecución, a la Dirección General del Programa, al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), al Instituto Nacional de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente (INDERENA), a la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero, a la Central de Cooperativas de la Reforma Agraria (CECORA) y al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), en los diferentes niveles de operación del Programa DRI.

Para lo anterior se formalizará un Convenio con el Departamento Nacional de Planeación delimitando responsabilidades, recursos, acciones y áreas geográficas de acciones orientadas al desarrollo y operación del Sistema de Planificación y Administración del Programa DRI. Asimismo se suscribirá otro Convenio con la Gerencia General del ICA, con el fin de especificar las acciones, responsabilidades, áreas de acción y recursos, que normarán las acciones específicas a desarrollar en conjunto con esa entidad.





## 2.6 Estrategia

Se pondrá énfasis en un comienzo en el fortalecimiento de los mecanismos de dirección del nivel local o microregional (Distrito) para, posteriormente consolidar su integración con los mecanismos correspondientes a los niveles de mayor cobertura espacial, es decir los niveles regional, (Departamento) y Nacional. De esta forma se pretende lograr que los procesos de planificación y ejecución fluyan en forma integral e integrada a través de los diferentes niveles, de tal manera que generen mejoras apreciables en la eficiencia y eficacia de las acciones del Programa de Desarrollo Rural Integrado.

Lo anteriormente planteado obedece a que se considera que es al nivel local donde se generan las demandas reales de la población, la cual se pretende atender con el Programa DRI. Por tanto, al hacer énfasis al nivel local se pretende lograr también una adecuada participación de la población que incrementa la posibilidad de obtener mejoras en la eficiencia de las acciones del Estado.

En una primera etapa se diseñarán, a nivel distrital, esquemas metodológicos preliminares y guías requeridas para el desarrollo de las diferentes actividades del proceso de planificación (Diagnóstico, Marco Orientador, Programación Prospectiva y Operativa, Seguimiento y Evaluación). Estas herramientas se irán desarrollando y ajustando hasta configurar las diferentes metodologías apropiadas para las actividades señaladas y que deberán ser utilizadas por los técnicos de los distritos en los posteriores trabajos y para lo cual deberán estar debidamente capacitados.

En este sentido se efectuará una capacitación en servicio directamente relacionada con los trabajos que deberán efectuarse, con base en las guías metodológicas diseñadas y los aspectos de planificación y administración que se consideren pertinentes.

Esta capacitación estará dirigida a los funcionarios de las instituciones que integran los Componentes de Producción y Comercialización



del DRI, en los niveles departamental y distrital, será de manera periódica y complementada mediante la participación de los técnicos de los niveles señalados en el desarrollo de los trabajos necesarios en el Distrito; en esta forma se espera ofrecer capacitación y asesoría sobre el terreno.

Con base en lo anterior, en 1983 se articularán las acciones del nivel Distrital (Distrito Málaga, Socorro y Barbosa) con su correspondiente nivel regional (Departamento de Santander), principalmente a través del Marco Orientador, programación operativa, seguimiento y evaluación de la ejecución. El Proyecto dispondrá de metodologías apropiadas previas a cada una de las actividades a desarrollar en el proceso de Planificación-Ejecución, las cuales servirán como insumo para la capacitación requerida en el desenvolvimiento de las diferentes fases del proceso.

También durante 1983 se iniciará la difusión de los resultados generados en Santander, mediante la aplicación de la metodología de "Planes de Desarrollo Distrital" en todos los distritos DRI del país. La experiencia generada en dicha aplicación dará bases para ajustar la metodología y al mismo tiempo proceder a consolidar los planes a nivel departamental y nacional.

En 1984 y 1985 se llevará a cabo la difusión masiva en todo el país, de todas las metodologías desarrolladas, a través de seminarios, reuniones de trabajo y asesoría directa, orientados a revisar y actualizar los planes elaborados en 1983, a elaborar las programaciones operativas futuras y marcos orientadores departamentales y, a establecer y ajustar los nuevos procedimientos y mecanismos relativos a la Organización y Coordinación y al Seguimiento y Evaluación de la Ejecución.

Además durante 1984 y 1985 se llevarán a cabo acciones directas con ICA, para apoyar la aplicación de los resultados generados por el proyecto, en las diferentes dependencias de esa entidad, tanto al nivel nacional, como al departamental y distrital.



En ambos casos, el apoyo del proyecto se canalizará a través de un grupo de funcionarios del nivel central de las entidades. Estos serán los responsables de difundir las metodologías al interior de cada institución, lo mismo que de conducir las diferentes actividades de capacitación requeridas. Por su parte, los técnicos del proyecto les proveerán capacitación y asesoría directa para el desarrollo de esas acciones.

A partir de 1984 se dará especial énfasis a la revisión y edición definitiva de los documentos metodológicos generados por el proyecto, lo mismo que a la documentación de la experiencia mediante estudios de caso. Además se iniciará la preparación del material didáctico que será entregado a las entidades participantes, para ser utilizado en el futuro con fines de capacitación.



### **3. OBJETIVOS Y OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO**





### **3.1 RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL**



**RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL**

**PROYECTO** : Fortalecimiento Institucional en Planificación y Administración para el Desarrollo Agropecuario y Rural : Junio de 1980  
**UNIDAD EJECUTORA** : Oficina en Colombia : **FECHA DE INICIO** : Junio de 1980  
**RESPONSABLE** : Francisco Barea S. : **FECHA DE TERMINACION** : Diciembre de 1985  
**FECHA DE ESTE ROG** : Febrero de 1983

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES
<p><u>OBJETIVO GENERAL</u>                      Mejorar la capacidad de captación y respuesta del Programa DRI-PAN, a las necesidades de la población rural beneficiaria del mismo.</p>	<p>A principios de 1986, el Programa DRI opera con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ejecutar acciones integradas de producción, comercialización, infraestructura y servicios sociales, acordes en su naturaleza y magnitud, con la situación socioeconómica de las comunidades atendidas.</li> <li>b. Tiene en operación mecanismos que garantizan una efectiva participación de sus beneficiarios, en las diferentes etapas del proceso de Planificación-Ejecución, a los niveles departamental y distrital.</li> </ul>	



SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS		FACTORES CONDICIONANTES							
<p><u>OBJETIVO ESPECIFICO</u></p> <p>Fortalecer la capacidad institucional en Planificación y Administración, de la Dirección General DRI-PAN y de las entidades ejecutoras del Programa.</p>	<p>Las entidades participantes realizarán sistemáticamente y en forma autónoma en todo el país, las funciones señaladas a continuación, a partir de las fechas correspondientes:</p>	<p>Las entidades ejecutoras disponen de los recursos necesarios para ejecutar las acciones programadas.</p>								
	<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diagnósticos distritales con base en una metodología estandar.</li> <li>b. Identificación de alternativas</li> <li>c. Formulación de Marcos Orientadores departamentales.</li> <li>d. Formulación y reformulación de planes de desarrollo distritales y proyectos.</li> <li>e. Operación de un sistema de coordinación institucional y con los beneficiarios, a fin de asegurar el cumplimiento oportuno de actividades conjuntas.</li> <li>f. Programación operativa conjunta a nivel distrital, con una metodología uniforme y una periodicidad adecuada.</li> <li>g. Seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas, que garantice el logro oportuno de los objetivos planteados.</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="548 1808 627 2036">FECHA DE LOGRO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="627 1808 705 2036">Julio 1984</td> </tr> <tr> <td data-bbox="705 1808 784 2036">Julio 1984</td> </tr> <tr> <td data-bbox="784 1808 862 2036">Noviembre 1984</td> </tr> <tr> <td data-bbox="862 1808 940 2036">Noviembre 1984</td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 1808 1019 2036">Noviembre 1985</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1019 1808 1097 2036">Noviembre 1985</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1097 1808 1176 2036">Junio 1985</td> </tr> </tbody> </table>	FECHA DE LOGRO	Julio 1984	Julio 1984	Noviembre 1984	Noviembre 1984	Noviembre 1985	Noviembre 1985	Junio 1985
FECHA DE LOGRO										
Julio 1984										
Julio 1984										
Noviembre 1984										
Noviembre 1984										
Noviembre 1985										
Noviembre 1985										
Junio 1985										



RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS			FACTORES CONDICIONANTES																																						
<p><u>OBJETIVOS INTERMEDIOS</u></p> <p>1. Lograr el compromiso de la Dirección General DRI y de las entidades ejecutoras, para fortalecer su capacidad de planificación y administración, en los niveles nacional, departamental y distrital.</p>	<p>1.1 Las entidades comprometidas y sus niveles de acción, se presentan a continuación:</p> <table border="1" data-bbox="555 549 970 1483"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Entidades</th> <th colspan="2">Niveles</th> <th rowspan="2">Distrital</th> </tr> <tr> <th>Nacional</th> <th>Departamental</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DG/DRI-DNP</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>ICA</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Caja Agraria</td> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>CECORA</td> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>SENA</td> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>INDERENA</td> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>INCORA</td> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>FINANCIACOOOP</td> <td>-</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>1.2 Al 30 de junio de 1983, se han renovado las Cartas de entendimiento con la Jefatura del Departamento Nacional de Planeación y con la Gerencia General del ICA, estableciendo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Acciones a desarrollar y modalidad de trabajo</li> <li>Niveles y áreas geográficas de acción</li> <li>Asignación de recursos.</li> </ol> <p>1.3 Al 30 de julio de 1983 se han integrado los grupos técnicos al nivel central (1 en la Dirección General DRI y 1 en ICA), responsables de difundir y mantener vigentes los resultados del proyecto en todo el país.</p> <p>1.4 A partir del 1 de agosto y durante la vigencia de las cartas de entendimiento, la Dirección General DRI y el ICA, aportan los recursos humanos, físicos y financieros, acordados en las mismas.</p>			Entidades	Niveles		Distrital	Nacional	Departamental	DG/DRI-DNP	x	x	-	ICA	x	x	x	Caja Agraria	-	x	x	CECORA	-	x	x	SENA	-	x	x	INDERENA	-	x	x	INCORA	-	x	x	FINANCIACOOOP	-	x	x	<p>1. El sistema diseñado es aprobado por todas las entidades, las cuales brindan el apoyo necesario en sus diferentes niveles administrativos, para establecerlo en forma permanente.</p> <p>2. El personal profesional capacitado, es mantenido en su sede trabajo.</p>
Entidades	Niveles		Distrital																																							
	Nacional	Departamental																																								
DG/DRI-DNP	x	x	-																																							
ICA	x	x	x																																							
Caja Agraria	-	x	x																																							
CECORA	-	x	x																																							
SENA	-	x	x																																							
INDERENA	-	x	x																																							
INCORA	-	x	x																																							
FINANCIACOOOP	-	x	x																																							





SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES																																																														
<p><u>OBJETIVOS INTERMEDIOS</u></p> <p>2. Desarrollar a partir de los métodos actualmente utilizados, un sistema de Planificación y Manejo aplicable al Programa DRI y a cada una de las entidades ejecutoras.</p>	<p>2.1 En colaboración con los funcionarios de las entidades se diseñarán, probarán y difundirán, las metodologías siguientes:</p> <table border="1" data-bbox="517 553 1450 1478"> <thead> <tr> <th rowspan="2">METODOLOGIA</th> <th colspan="2">Nivel de 1/ Aplicación</th> <th colspan="4">FECHAS DE LOGRO</th> </tr> <tr> <th>N</th> <th>De</th> <th>Di</th> <th>Diseño</th> <th>Prueba</th> <th>Difusión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Diagnostico Distrital</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>Marzo 1984</td> </tr> <tr> <td>2. Identificación de Alternativas.</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>Marzo 1984</td> </tr> <tr> <td>3. Elaboración del Marco Orientador</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>Sept. 1984</td> </tr> <tr> <td>4. Formulación y Reformulación de Planes de Desarrollo Distrital y Proyectos</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>Sept. 1984</td> </tr> <tr> <td>5. Organización y Coordinación</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>Sept. 1984</td> </tr> <tr> <td>6. Programación Operativa</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>Sept. 1984</td> </tr> <tr> <td>7. Seguimiento y evaluación de la ejecución.</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>Sept. 1984</td> </tr> </tbody> </table>	METODOLOGIA	Nivel de 1/ Aplicación		FECHAS DE LOGRO				N	De	Di	Diseño	Prueba	Difusión	1. Diagnostico Distrital			x	-	-	Marzo 1984	2. Identificación de Alternativas.			x	-	-	Marzo 1984	3. Elaboración del Marco Orientador	x			-	-	Sept. 1984	4. Formulación y Reformulación de Planes de Desarrollo Distrital y Proyectos		x		-	-	Sept. 1984	5. Organización y Coordinación		x		-	-	Sept. 1984	6. Programación Operativa		x		-	-	Sept. 1984	7. Seguimiento y evaluación de la ejecución.	x			-	-	Sept. 1984	
METODOLOGIA	Nivel de 1/ Aplicación		FECHAS DE LOGRO																																																													
	N	De	Di	Diseño	Prueba	Difusión																																																										
1. Diagnostico Distrital			x	-	-	Marzo 1984																																																										
2. Identificación de Alternativas.			x	-	-	Marzo 1984																																																										
3. Elaboración del Marco Orientador	x			-	-	Sept. 1984																																																										
4. Formulación y Reformulación de Planes de Desarrollo Distrital y Proyectos		x		-	-	Sept. 1984																																																										
5. Organización y Coordinación		x		-	-	Sept. 1984																																																										
6. Programación Operativa		x		-	-	Sept. 1984																																																										
7. Seguimiento y evaluación de la ejecución.	x			-	-	Sept. 1984																																																										



SINTESES DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES																												
<p><u>OBJETIVOS INTERMEDIOS</u></p> <p>3. Capacitar al personal de la Dirección General DRI y de las entidades ejecutoras del Programa.</p>	<p>3.1 Durante 1983-85 se capacitarán 25 funcionarios del nivel central, 120 a nivel departamental y 350 a nivel distrital, en las siguientes áreas temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de diagnósticos</li> <li>- Elaboración de marcos orientadores</li> <li>- Formulación de planes de desarrollo distrital</li> <li>- Organización y coordinación</li> <li>- Programación operativa</li> <li>- Seguimiento y evaluación de la ejecución</li> </ul> <p>3.2 La distribución por años y niveles administrativos se presenta a continuación:</p> <table border="1" data-bbox="893 553 1301 1468"> <thead> <tr> <th rowspan="2">AÑOS</th> <th colspan="3">No. de Funcionarios Capacitados</th> </tr> <tr> <th>Nacional</th> <th>Departamental</th> <th>Distrital</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1983</td> <td>15</td> <td>60</td> <td>140</td> <td>215</td> </tr> <tr> <td>1984</td> <td>10</td> <td>40</td> <td>120</td> <td>170</td> </tr> <tr> <td>1985</td> <td>--</td> <td>20</td> <td>90</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>25</td> <td>120</td> <td>350</td> <td>495</td> </tr> </tbody> </table>	AÑOS	No. de Funcionarios Capacitados			Nacional	Departamental	Distrital	Total	1983	15	60	140	215	1984	10	40	120	170	1985	--	20	90	110	TOTAL	25	120	350	495	
AÑOS	No. de Funcionarios Capacitados																													
	Nacional	Departamental	Distrital	Total																										
1983	15	60	140	215																										
1984	10	40	120	170																										
1985	--	20	90	110																										
TOTAL	25	120	350	495																										



SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	FACTORES CONDICIONANTES
<p><u>OBJETIVOS INTERMEDIOS</u></p> <p>4. Diseñar los instrumentos necesarios para lograr el desarrollo autosostenido de la capacidad institucional en Planificación y Administración.</p>	<p>4.1 En 1985, la Dirección General DRI-PAN y las entidades ejecutoras, dispondrán de elementos adecuados para capacitar a su personal nuevo en aspectos de Planificación y Administración, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estrategia para lograr la capacitación del personal y el ajuste y actualización permanente de las metodologías utilizadas.</li> <li>b) Plan de Capacitación.</li> <li>c) Currícula y material didáctico necesario.</li> <li>d) Estimación de los recursos físicos, financieros y humanos requeridos.</li> </ul>	



## ACTIVIDADES

### 1. Para el Objetivo Intermedio Nº 1

- 1.1 Concertar con la Dirección General DRI y con la Gerencia General del ICA, la renovación de las respectivas cartas de entendimiento.
- 1.2 Gestionar la integración e inicio de actividades de los grupos técnicos de nivel central, de la Dirección General DRI y de ICA.
- 1.3 Elaborar el Plan de Trabajo a desarrollar en conjunto con los grupos técnicos.
- 1.4 Gestionar el aporte de los recursos financieros y físicos acordados en las cartas de entendimiento.

### 2. Para el Objetivo Intermedio Nº 2

- 2.1 Diseñar las metodologías de "Seguimiento y Evaluación de la Ejecución" y "Programación Operativa" y los mecanismos de "Organización y Coordinación".
- 2.2 Probar y ajustar las metodologías de "Identificación de Alternativas", "elaboración del Marco Orientador", "planes de desarrollo distrital", "Programación Operativa", "Seguimiento y Evaluación" y los mecanismos de organización y Coordinación.
- 2.3 Apoyar la difusión en todo el país, de las metodologías desarrolladas.





### 3. Para el Objetivo Intermedio N° 3

- 3.1 Realizar seminarios de discusión de las metodologías desarrolladas, con funcionarios del nivel nacional y departamental. (1 por año).
- 3.2 Dictar curso sobre elaboración de diagnósticos distritales. (1 en 1984).
- 3.3 Dictar cursos sobre elaboración de Marcos Orientadores y Planes de Desarrollo Distrital. (1 por año).
- 3.4 Dictar cursos sobre Programación Operativa. (1 por año).
- 3.5 Realizar seminarios sobre los mecanismos y procedimientos de "organización y Coordinación" y "Seguimiento y Evaluación de la Ejecución". (1 en cada área temática durante 1985).

### 4. Para el Objetivo Intermedio N° 4

- 4.1 Elaborar la estrategia para desarrollar la capacidad de autogestión de la capacitación.
- 4.2 Editar las versiones definitivas de las metodologías generadas por el proyecto.
- 4.3 Elaborar un estudio de casos que documente las experiencias del Proyecto.
- 4.4 Elaborar el material didáctico necesario.
- 4.5 Diseñar un plan de capacitación para las entidades.



### 3.2 PLAN DE IMPLEMENTACION 1983



LISTA DE ACTIVIDADES PARA 1983

ACTIVIDAD	Duración	
	Inicio	Fin.
<b>1. DIAGNOSTICO</b>		
1.1 Finalizar el documento metodológico general y el fascículo No. 4 (Información Complementaria).	Marzo 1/83	Marzo 31/83
1.2 Asesorar durante la fase final de recolección y análisis de información para el diagnóstico distrital de Málaga y Socorro.	Enero 20/83	Mayo 31/83
1.3 Asesorar durante la aplicación de la metodología de diagnóstico en Barbosa.	Abril 1/83	Julio 31/83
<b>2. MARCO ORIENTADOR</b>		
2.1 Asesorar durante la aplicación de la metodología a nivel departamental en Santander (Marco Orientador Departamental).	Junio 1/83	Julio 31/83
<b>3. PROGRAMACION PROSPECTIVA</b>		
3.1 Asesorar durante la aplicación de la metodología (Simultáneamente en los Distritos Málaga, Socorro y Barbosa).	Agto. 15/83	Oct. 15/83
<b>4. PROGRAMACION OPERATIVA</b>		
4.1 Ajustar la guía metodológica para la elaboración de planes operativos distritales y departamentales, con base en la metodología que actualmente utiliza el DRI.	Agto. 1/83	Agosto 31/83
4.2 Asesorar durante la aplicación de la guía metodológica (simultáneamente en Málaga, Socorro y Barbosa).	Oct. 1/83	Nov. 15/83
4.3 Editar y reproducir la guía metodológica	Nov. 15/83	Nov. 30/83



LISTA DE ACTIVIDADES PARA 1983

ACTIVIDAD	Duración	
	Inicio	Fin.
<b>5. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA EJECUCION</b>		
5.1 Finalizar el análisis del sistema de información y seguimiento que usan las instituciones.	Abril 1/83	Mayo 15/83
5.2 Diseñar el sistema de información y seguimiento.		
a) Ampliar diseño del Marco Global para los sistemas de información y seguimiento. (Base propuesta DRI).		
b) Definir niveles y flujos de información con indicadores y variables de acuerdo a las necesidades de usuarios y responsabilidades institucionales para el seguimiento.		
c) Identificar y diseñar instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de información.	Junio 1/83	Julio 31/83
5.3 Poner en marcha el sistema a nivel departamental (Socorro-Barbosa-Málaga)	Agto. 1/83	Oct. 30/83
a) Eventos de capacitación		
b) Seguimiento de resultados		
5.4 Revisar y ajustar el sistema	Nov. 1/83	Dic. 15/83
<b>6. DIFUSION DE RESULTADOS</b>		
6.1 Asesorar durante la aplicación de la metodología de planes de desarrollo distrital, en todo el país.	Enero 10/83	Marzo 31/83
6.2 Realizar seminario de discusión de las metodologías desarrolladas por el proyecto, con asistencia de funcionarios DRI del nivel nacional y regional	Nov. 1/83	Nov. 15/83





LISTA DE ACTIVIDADES PARA 1983

ACTIVIDAD	Duración	
	Inicio	Fin.
<b>7. MECANISMOS DE PARTICIPACION</b>		
7.1 Procesar información	Febrero 1/83	Marzo 15/83
7.2 Analizar información	Abril 1/83	Marzo 31/83
7.3 Editar documento	Junio 1/83	Junio 30/83



GRAFICO TAREA - RESPONSABILIDAD AÑO DE 1983

Código	ACTIVIDADES	IICA-COLOMBIA			GRUPO CENTRAL PROPLAN	DIRECCION GENERAL DRI	
		F.B	A.B	E.P		N. Nacional	N. Regional
1.	<b>DIAGNOSTICO</b>						
1.1	Finalizar el documento metodológico general y el Fascículo No. 4 (Información - Complementaria).	P	P	R	P	I	I
1.2	Asesorar durante la fase final de recolección y análisis de información para el diagnóstico distrital de Málaga y Socorro.	P	P	R		I	P
1.3	Asesorar durante la aplicación de la metodología de diagnóstico en Barbosa	P	P	R		I	P
2.	<b>MARCO ORIENTADOR</b>						
2.1	Asesorar durante la aplicación de la metodología a nivel departamental en Santander (Marco Orientador Departamental).	R	P	P		I	P
3.	<b>PROGRAMACION PROSPECTIVA</b>						
3.1	Asesorar durante la aplicación de la metodología (Simultáneamente en los Distritos Málaga, Socorro y Barbosa).	P	R	P			P
4.	<b>PROGRAMACION OPERATIVA</b>						
4.1	Ajustar la guía metodológica para la elaboración de planes operativos distritales y departamentales, con base en la metodología que actualmente utiliza el DRI.	P	R	P	P	I	P
4.2	Asesorar durante la aplicación de la guía metodológica (Simultáneamente en Málaga, Socorro y Barbosa).	P	R	P			P
4.3	Editar y reproducir la guía metodológica.	I	R	I		I	I
5.	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA EJECUCION</b>						
5.1.	Finalizar el análisis del sistema de información y seguimiento que usan las Instituciones.	R	P	P			P
5.2	Diseñar el Sistema de Información y Seguimiento.						
	a) Ampliar el diseño del marco global para los sistemas de información y seguimiento.(Base propuesta DRI).	R	P	P	P	I	P
	b) Definir niveles y flujos de información con indicadores y variables de acuerdo a las necesidades de usuarios y responsabilidades institucionales para el seguimiento.	R	P	P	P	P	P
	c) Identificar y diseñar instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de información.	R	P	P	P	I	P
5.3	Poner en marcha el sistema a nivel departamental (Socorro, Barbosa y Málaga)						
	a) Eventos de Capacitación	R	P	P		I	P
	b) Seguimiento de Resultados	R	P	P		I	P
5.4	Revisar y ajustar el sistema	R	P	P	P	I	P
6.	<b>DIFUSION DE RESULTADOS</b>						
6.1	Asesorar durante la aplicación de la metodología de planes de desarrollo distrital en todo el país.	P	R	P		P	P
6.2	Realizar seminario de discusión de las metodologías desarrolladas por el proyecto, con asistencia de funcionarios DRI del nivel nacional y regional.	P	P	P		R	P
7.	<b>MECANISMOS DE PARTICIPACION</b>						
7.1	Procesar Información	P	I	I	R	I	I
7.2	Analizar Información	R	I	I	P	I	P
7.3	Editar Documento	R	I	I	I	I	I



### 3.3 RESUMEN DE COSTOS 1983-1985



**RESUMEN DE COSTOS 1983-1985**

(Miles de dólares)

OBJETO DE GASTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO									
	1983			1984			1985			TOTAL
	CUOTAS	KELLOGG	TOTAL	CUOTAS	KELLOGG	TOTAL	CUOTAS	KELLOGG	TOTAL	
1. PERSONAL	45.1	76.1	121.2	46.8	87.2	134.0	48.8	93.5	142.3	
a. Internacional	45.1	42.5	87.6	46.8	49.4	96.2	48.8	51.1	99.9	
b. Nacional y Servicios Generales	-	33.6	33.6	-	37.8	37.8	-	42.4	42.4	
2. OPERACIONES	7.7	16.6	24.3	13.0	17.9	30.9	14.0	19.4	33.4	
a. Viajes Oficiales	5.0	8.0	13.0	9.0	9.4	18.4	10.5	9.9	20.4	
b. Consultores	-	7.5	7.5	-	6.0	6.0	-	6.5	6.5	
c. Otros	2.7	1.1	3.8	4.0	2.5	6.5	3.5	3.0	6.5	
3. TOTAL	52.8	92.7	145.5	59.8	105.1	164.9	62.8	112.9	175.7	





**PROYECTO 10.AC.1: BIBLIOTECA "RODRIGO PEÑA" (IICA-CIDIA) Y SUS  
SERVICIOS**



PROYECTO: BIBLIOTECA "RODRIGO PEÑA" (IICA-CIDIA)

1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1 Códigos:

1.1.1 Código actual: 10.AC.1

1.1.2 Código anterior: 10.AC.1 (11.OC.3)

1.2 Título del Proyecto:

BIBLIOTECA "RODRIGO PEÑA" (IICA-CIDIA) Y SUS SERVICIOS.

1.3 Localización del Proyecto:

Programa: 10 Area: A Pafs: C

1.4 Versión:

1.4.1. Original X

1.4.2. Revisión   

1.5 Fechas:

1.5.1. Fecha presentación esta versión: 05.03.83

1.5.2. Fecha iniciación proyecto: 01.01.83

1.5.3. Fecha terminación proyecto: 31.12.86

1.5.4. Fecha prevista evaluación: 31.07.86

1.6 Ambito del Proyecto:

1.6.1. Nacional: xx

1.6.2. Multinacional:   

1.7 Forma de financiación:

1.7.1. Cuotas   ; 1.7.2. FSB   ; 1.7.3. Otras   ;

1.7.4. MIXTA: X (CJOTAS 50%; MINAGRICULTURA COLOMBIA 50%)



## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Definición y naturaleza del problema

ESTE PROYECTO INCLUYE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE VIENE REALIZANDO LA BIBLIOTECA DEL IICA EN BOGOTA-COLOMBIA DESDE 1.964 COMO UN SERVICIO A LOS PAISES LATINOAMERICANOS.

La Biblioteca "Rodrigo Peña" del IICA, fue creada el 14 de abril de 1964 consede en Bogotá, Colombia, como una de los servicios del IICA a los países latinoamericanos, en las áreas especializadas de Reforma Agraria, Desarrollo Rural y Economía Agrícola.

A partir a Julio de 1972, por disposición de la Dirección General del IICA, fue constituida como una de las Bibliotecas de apoyo al CIDIA-Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola.

En 1983, la Biblioteca "Rodrigo Peña" del IICA representa una de las colecciones más consultadas sobre Desarrollo Rural, Reforma Agraria y Economía Agrícola, con más de veintemil (20.000) usuarios registrados con carnet, entre investigadores, profesores y universitarios latinoamericanos. En 1983 su colección está representada por 25.000 documentos en las áreas de su especialidad y 300 títulos de publicaciones periódicas y- seriadas.



Administrativamente la Biblioteca se encuentra organizada en las siguientes secciones: (1) Dirección y Administración; (2) Procesos Técnicos; (3) Documentación e Información Especializada; (4) Referencia, Circulación y Préstamo; (5) Asistencia Técnica y Capacitación; (6) Hemeroteca (Publicaciones periódicas y seriadas), y Colecciones Especiales (IICA; y Organismos internacionales).

Puntos 2.2 a 2.6 : NO APPLICABLES A ESTE PROYECTO. (CIDIA).

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DEL IICA

3.1. Objetivo General

Facilitar el acceso a la información documental en forma rápida y oportuna, a los diferentes usuarios del sector agropecuario de América Latina y el Caribe, como un servicio del IICA a los países.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Identificación de los Objetivos Específicos

- Apoyar los programas del IICA, mediante el suministro de información pertinente a los planes de Desarrollo Agropecuario de los países de América Latina y el Caribe.





- Proporcionar servicios de documentación e información, especialmente sobre Desarrollo Rural y Reforma Agraria, a los usuarios individuales e institucionales, involucrados directa o indirectamente en los programas del IICA.
- Contribuir al fortalecimiento de los servicios de documentación e información agrícola, a través de la Biblioteca del IICA, como un apoyo del IICA a los países latinoamericanos, para promover su desarrollo integral.

3.2.2 Explicación relacionada entre objetivos específicos y objetivos general del proyecto.

La poca accesibilidad a la información confiable y oportuna sobre la problemática del Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural de América Latina y el Caribe, es el problema central con el cual se enfrenta la conducción y ejecución de proyectos de los países y del mismo IICA.

Las causas fundamentales de este problema radican en las deficiencias de los procesos de captación, análisis, almacenamiento, recuperación, diseminación y utilización de la información.



Facilitar el acceso a la información y documentación en forma rápida y oportuna, a los diferentes usuarios del sector agropecuario latinoamericano, mediante el suministro de servicios especializados, a través de la BIBLIOTECA DEL IICA, constituye una contribución más del IICA para promover el desarrollo integral de los países.

3.2.3. Descripción de la situación al finalizar el proyecto.

Este proyecto del IICA-CIDIA constituye una de las actividades permanentes de apoyo del IICA al servicio de los países latinoamericanos y a los programas del IICA para promover el desarrollo integral del sector agropecuario.

4. OPERACIONALIZACION DEL PROYECTO DEL IICA

4.1. Definición de las metas y 4.2 Estrategia

-Se continuará el apoyo a los Programas y actividades del IICA en América Latina, mediante al suministro de servicios de documentación e información especializada pertinente a los planes de desarrollo del sector agropecuario de los países latinoamericanos.



-Se continuarán los servicios de documentación e información especializada sobre Desarrollo Rural, Desarrollo Agrícola, Reforma Agraria, Sociología Rural, Educación Agrícola y áreas afines, a más de veintemil (20.000) usuarios latinoamericanos, a través de la BIBLIOTECA DEL IICA, como una contribución del IICA para promover el desarrollo integral de los países.

-Se continuarán las actividades de administración y operación de la BIBLIOTECA "RODRIGO PEÑA" DEL IICA, mediante la formación y desarrollo de colecciones en forma selectiva, sobre Desarrollo Rural Latinoamericano, Desarrollo Agrícola, Reforma Agraria, Sociología Rural, Economía Agrícola y Educación Agrícola, para el suministro de documentación e información a sus usuarios, a nivel latinoamericano.

#### 4.3 Programación

- 4.3.1. Ordenamiento secuencial de las metas y  
Duración total del proyecto: (1983-1986)
- 4.3.2. Costos globales: US\$ 54.000 (50% CIDIA;  
50% COLOMBIA-MINAGRICULTURA)
- 4.3.3. Calendario de ejecución: 1983-1986
- 4.3.4. Localización acciones: BOGOTA-COLOMBIA
- 4.3.5. Instituciones beneficiarias: 25.000 USUARIOS  
LATINOAMERICANOS  
DE LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA DEL IICA.



**4.3.6. Productos esperados**

- Apoyo al desarrollo de los programas y actividades del IICA en América Latina, según su Plan de Acción.
- Servicios de documentación especializada a más de 25.000 usuarios de la BIBLIOTECA "RODRIGO PEÑA" DEL IICA, a nivel latinoamericano.
- Desarrollo y conservación en la BIBLIOTECA DEL IICA, de la "Colección Latinoamericana Especializada sobre Desarrollo Rural, Desarrollo Agrícola, Reforma Agraria, Economía Agrícola, Sociología Rural y Educación Agrícola" como un servicio del IICA a los países Latinoamericanos.

**5. RESPONSABLE DEL PROYECTO: MARUJA URIBE, Documentalista IICA-CIDIA.**

Bogota, Febrero 1983

mju.

IICA, CIBIA  
BIBLIOTECA  
Bogotá - Colombia





