

**ARGENTINA**

**INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)**  
**Programa de Asistencia al Pequeño Productor Rural**  
**ATN /ME 5441- AR**

**PRIMERA PARTE**

|  |  |
|--|--|
| Nombre del proyecto:                                   | Programa de Asistencia a la Microempresa Rural |
| Número del proyecto:                                   | TC-95-01-42-1-AR                               |
| Número del convenio:                                   | ATN / ME 5441-AR                               |
| País:  | Argentina                                      |
| Organismo Ejecutor:                                    | Federación Agraria Argentina (FAA)             |
| Sector:  | Microempresas                                  |
| Modalidad:   | NR   |
| Fecha de Aprobación:                                   | 11 de diciembre de 1996                        |
| Fecha de terminación original                          | 7 de enero de 2001                             |
| Fecha de Terminación con prórroga:                     | 7 de junio de 2001                             |
| Montos de la CT:                                       | 3.000.000                                      |
| Clasificación final de la implementación del proyecto: | <b>S</b>                                       |
| Clasificación final de los supuestos del proyecto      | <b>A</b>                                       |
| Clasificación final de los objetivos de desarrollo     | <b>MP</b>                                      |

## **I. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos del Proyecto**

El Proyecto tuvo por objetivo contribuir a mejorar la gestión empresarial y la competitividad de 10.000 pequeños productores rurales en las zonas de Córdoba, Cuyo y la Pampa Húmeda, promoviendo un mecanismo institucional autosostenible en el tiempo para canalizar los servicios empresariales no financieros.

Sus objetivos específicos han sido:

- a) La promoción de la utilización de un mecanismo institucional autosostenible en el tiempo, para canalizar los servicios empresariales no financieros.
- b) El mejoramiento de la capacidad empresarial suministrando instrumentos y nuevas alternativas a los pequeños productores rurales.

### **B. Componentes del Proyecto**

Los componentes del proyecto fueron:

#### **a) Servicios no financieros**

Dentro de este componente, se incluyeron las siguientes actividades:

1. **Servicios de información:** para apoyar la gestión productiva y de comercialización se estructuró una red informática con información nacional e internacional, tecnológica, de mercados, legal, financiera, impositiva, de productos y procesos, etc.
2. **Servicios de capacitación:** en áreas relacionadas con las actividades de los productores tales como uso de la información, manejo empresarial, formas asociativas, uso de la información, gestión de la empresa cooperativa agropecuaria, uso del tiempo y de los recursos, conservación del medio ambiente, estrategias de aprovechamiento de oportunidades de mercado.
3. **Servicios de asistencia técnica:** para la adopción de nuevas tecnologías, métodos de trabajo que permitan mejorar el aprovechamiento de bienes finales disponibles y/o incrementar el valor agregado de bienes de producción propia o a ser adquiridos; para analizar y evaluar las oportunidades comerciales de determinados tipos de productos; para adoptar técnicas de producción y transformación o de mejoramiento de insumos y también realizar estudios especializados para la definición de proyectos de inversión.

#### **b) Fortalecimiento Institucional y Organización del sistema de servicios**

1. La organización se diseñó para cooperar con la Federación Agraria Argentina en la implantación institucional de los servicios empresariales (no financieros) del Proyecto, a fin de asegurar su desarrollo, continuidad y expansión más allá del horizonte temporal previsto para la realización del Proyecto.

2. Los servicios fueron orientados a: (i) el uso de información especializada; (ii) la aplicación de nuevas tecnologías; (iii) mejorar la capacidad de manejo empresarial; (iv) promover empresas cooperativas; (v) aprovechar oportunidades en mercados nacionales e internacionales; (vi) conservar el medio ambiente; (vii) formular e implementar proyectos; (viii) desarrollar la agroindustria; (ix) promover la participación de la mujer en las empresas familiares.

### **C. Principales supuestos**

- 1) Los principales supuestos para la ejecución de los componentes fueron:
  - a) Que exista demanda de servicios no financieros
  - b) Que los productores estén dispuestos a pagar por los servicios.
  - c) Que con la recuperación de costos la Federación Agraria Argentina se vuelva autosuficiente para seguir brindando los servicios.
- 2) Los principales supuestos para el logro de los objetivos del Proyecto fueron:
  - a) Compromiso de la FAA de mantener el Proyecto permanentemente
  - b) Prioridad de la FAA para atender las necesidades cambiantes de los pequeños productores, a través de los servicios no financieros.

## **II. RESULTADOS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **A. Niveles de logros de Componentes y Objetivos del proyecto**

#### **1.- Nivel alcanzado por los componentes del Proyecto**

- El Proyecto ha cumplido la función de facilitador de las relaciones entre oferentes y demandantes, ofreciendo directamente algunos servicios, como el de información.
- Además se realizaron 182 jornadas de promoción del Proyecto, se ha desarrollado un sitio Web: [www.faa.com.ar](http://www.faa.com.ar) con gran cantidad de información para los pequeños productores y se ha creado una base de datos de consultores, la cual cuenta al cierre del Proyecto con 519 registros.
- El impacto en los beneficiarios, analizado a partir de una encuesta a 490 productores, de los cuales el 21% son mujeres, ha sido muy positivo puesto que el 74% de los productores indica que han aplicado los conocimientos adquiridos gracias a los servicios recibidos, el 99% está dispuesto a pagar por los servicios que ofrece el Proyecto y el 100% de los entrevistados recomienda la continuación del Proyecto.
- El cumplimiento cualitativo del Proyecto ha sido evaluado favorablemente por las evaluaciones externas realizadas. El ejecutor ha desarrollado y está aplicando una metodología de evaluación interna para medir la satisfacción de los beneficiarios.
- En todas las zonas donde se han brindado servicios, se pueden señalar productores individuales, grupos de productores y cooperativas que han logrado importantes mejoras empresariales atribuibles a las asistencias técnicas realizadas.



- Los servicios de información han sido efectivos para la promoción y consolidación del Proyecto.
- Los beneficios recibidos por los productores, superan con creces el costo total de los servicios, incluyendo sus aportes y el del Proyecto.
- En ciertas etapas del Proyecto hubo una disminución de solicitudes de asistencia técnica, motivadas en parte por el aumento en el recupero a financiar por parte de los empresarios junto a la crisis económica en el sector agropecuario. A pesar de ello, los fondos ingresados por cobro de servicios se han correspondido con los recuperos esperados en el Proyecto.
- El Proyecto ha tenido una alta visibilidad y su éxito ha contribuido al fortalecimiento institucional de la entidad ejecutora, la cual logró, entre otros beneficios, el incremento de productores que se asociaron a ella.
- La experiencia realizada por el Proyecto ha demostrado que los servicios no financieros constituyen una herramienta eficaz para mejorar la competitividad de las pequeñas empresas (en este caso el rural) y que es posible desarrollar un mercado de servicios no financieros para los mismos.

## 2.- Nivel de logro de los objetivos del Proyecto

- El objetivo del Proyecto, al que se denominó “Fortalecer”, preveía que aproximadamente 10.000 pequeños productores se beneficiarían en el transcurso de los cuatro años de duración del mismo, adquiriendo una mejor capacidad de gestión empresarial, integrando cadenas de exportación diversificadas, participando en nuevos mercados y con mejores ingresos. Se han superado esos objetivos cuantitativos. Ha sido mayor la cantidad de beneficiarios a los que se les ha brindado servicios de información, capacitación y asistencia técnica. La eficiencia fue mayor que la prevista y los costos por productor fueron inferiores a los presupuestados.
- La evaluación de impacto, realizada por el ejecutor, demostró que el 80 % de los beneficiarios encuestados manifestó haber tenido cambios de actitudes positivos en sus explotaciones, el 61 % reconoce haber mejorado sus habilidades técnicas o productivas y el 32 % identificó sus principales logros en los avances en la capacidad de gestión. Estos datos son representativos del alcance logrado en los objetivos del Proyecto.
- Hasta el final de la ejecución se obtuvieron los siguientes resultados en el conjunto de las sedes regionales del Proyecto siendo la siguiente la comparación con los objetivos cuantitativos del Proyecto

| Indicadores de seguimiento y evaluación | Total Previsto para el Proyecto | Total ejecutado  | % de Ejecución |
|---|---------------------------------|------------------|----------------|
| <u>Servicios empresariales</u>          |                                 |                  |                |
| - Información (Usuarios Atendidos)      | 10.000                          | 22.996           | 230 %          |
| - Capacitación (Participantes)          | 3.500                           | 15.933           | 455 %          |
| - Asistencia Técnica (proyecto/usuario) | 725                             | 529 <sup>1</sup> | 73 %           |
| <u>Fortalecimiento Institucional</u>    |                                 |                  |                |
| - Ejecución Presupuestaria              | 4.504                           | 4.504            | 100 %          |
| - Ingresos por ventas de servicios      | 1.015                           | 741              | 73 %           |

**B. Diferencias entre las expectativas actuales respecto a los componentes y objetivos originales**

1. Diferencias entre los resultados planificados y los logrados en los componentes

- Una vez finalizado el Proyecto y habiéndose cumplido en exceso los objetivos general y específicos, los componentes del Programa continuarán siendo ejecutados por la FAA, a través de la Fundación Fortalecer.

2. Diferencias entre los resultados planificados y los logrados en los objetivos

- La disposición de los productores a afrontar los costos derivados de la capacitación y asistencia técnica señala un cambio en las posibles fuentes de financiamiento de las actividades.
- La experiencia obtenida en el Proyecto y la disponibilidad de un banco de consultores de perfil adecuado permitirá expandir los servicios a otras regiones.
- Se prevé intensificar las actividades de preinversión en proyectos productivos y de servicios de las PyMEs, estableciendo vínculos con entidades financieras.

**C. Logros no previstos**

- El Proyecto aumentó el universo del conocimiento de los productores en ciertas áreas, en las zonas rurales y también despertó el interés e incrementó los conocimientos de las mujeres y de los jóvenes en áreas tales como la gestión, la computación y la diversificación de cultivos.

<sup>1</sup> Esta cifra se construyó con el criterio de involucrar sólo a los beneficiarios directos del servicio, tomando como unidad tanto a personas físicas como instituciones. Si se consideraran en el presente informe los beneficiarios indirectos (total de socios de las cooperativas y cámaras), el número de beneficiarios se elevaría a 46.924 y el porcentaje de cumplimiento llegaría al 6472 %



- El Proyecto ha evidenciado a los productores la utilidad de asociarse, formal o informalmente, a otros productores para obtener economías de escala. Al estar agrupados, se ha facilitado una mayor organización en ciertas fases del proceso productivo y comercial, así como las acciones de asistencia técnica.
- Un logro importante del Proyecto ha sido introducir el concepto de mercado de servicios entre los pequeños productores rurales así como la promoción de dichos servicios, pues promovió y organizó la demanda y la oferta y sirvió de facilitador de las relaciones entre demandantes y oferentes.
- Se diseñó un software informático destinado a procesar información originada en el relevamiento de la oferta y demanda de servicios de consultoría: datos totales e individuales por zona, localidad, consultor, actividad de la persona a quien se le realizó la evaluación, sexo, tipo de servicio (capacitación, asistencia técnica) o temáticas de servicios que se interrelacionan entre sí. Se utiliza en detallar en cifras y porcentajes cuáles son los servicios más demandados, cuáles son en los que se obtuvieron mejores resultados, en qué lugares, con qué consultores, en qué temas, con qué población, etc.
- Una potencial veta interesante para ingresos futuros consiste en la vinculación con entidades financieras para las ventas de soft y/o de servicios de análisis de los proyectos que son presentados a consideración de esas entidades.
- Los efectos demostrativos del cambio se han extendido en muchos casos a agricultores vecinos y al nivel local y regional, generando un efecto sinérgico no previsto.
- El Proyecto ha robustecido en la FAA la imagen de entidad que ha unido dos principios básicos del gremialismo: la representatividad y la promoción y prestación de servicios.
- El impacto positivo del Proyecto en el ámbito de los productores y en lo institucional, habría sido mayor si se hubiese contado con condiciones favorables en los siguientes aspectos:
  - Condiciones económicas más favorables en los precios de los productos en los que los productores han demostrado interés. Principalmente, los ajustes económicos en el Brasil han tenido un efecto negativo.
  - Mayor capacidad de endeudamiento de los productores para adoptar innovaciones e inversiones.
  - Una labor más decidida en las organizaciones de base para permitir un mejor aprovechamiento de los servicios prestados.
  - Mayor cantidad de recursos disponibles.
- La capacitación a los oferentes de servicios puede ser un futuro nicho importante para la acción de Fortalecer, pues los consultados han indicado su voluntad para pagar el costo total de la capacitación y la información que les permitiese desempeñarse mejor.

**D. Probabilidad de lograr que sean sostenibles los objetivos**

- Se han cumplido todos los objetivos del Proyecto habiéndose superado varias de las metas y existe una alta probabilidad de que los mismos sean sostenibles.
- Hubo un alto grado de cambio en las actitudes, capacidades y habilidades como resultado de las actividades establecidas en el mismo.
- En cuanto a la recuperación de fondos de los productores, la tendencia ha sido positiva. Como consecuencia de que algunos servicios tienen efectos rezagados en el tiempo, el análisis del impacto en los ingresos y su permanencia requieren mayor tiempo de maduración.
- El potencial para expandirse a otras regiones es alto, pudiendo hacerse en el futuro sobre la base de la experiencia ya adquirida a través del Proyecto, aprovechando los materiales ya desarrollados para la capacitación y movilizándolo a consultores ya conocidos.

**E. Objetivos del Proyecto con riesgo de nunca ser logrados**

Ningún objetivo del Proyecto presenta riesgo de no ser logrado.

**F.- Análisis de la Tasa Interna de Retorno y de eficiencia del Proyecto**

No aplica el cálculo de una Tasa de Retorno de la Inversión.

**III. CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS, COMPONENTES Y SUPUESTOS ORIGINALES**

**A. Cambios importantes en objetivos, componentes y supuestos.**

No se produjeron cambios en objetivos ni en componentes.

Respecto a los supuestos, es necesario considerar que al iniciarse el Proyecto y durante su vigencia, dada la baja rentabilidad de los cultivos tradicionales y la situación general en el campo, hubo condiciones de entorno poco favorables para la demanda por servicios no financieros y para que los productores estuviesen dispuestos a pagar por los servicios. Sin embargo, para los pequeños productores, esa situación generó incentivos para informarse, capacitarse, explorar nuevas opciones y cambiar.

Dentro de los supuestos también se consideraba la necesidad que la Federación Agraria Argentina, con la recuperación de costos se vuelva autosuficiente para seguir brindando los servicios y que contara con una infraestructura institucional capaz de administrar un Proyecto de esta naturaleza y el compromiso de la misma de mantener permanentemente el Proyecto.

Con respecto a estos aspectos institucionales, las dificultades económicas de la FAA, asociadas a la disminución de sus ingresos por pérdidas de fuentes de fondos previamente existentes y a las condiciones económicas generales, que limitaron las posibilidades de los productores para cumplir con sus compromisos gremiales, han provocado algunas situaciones de cambio:



- Hubo cambios positivos en la necesidad de refuerzo del Proyecto, pues su visibilidad entre los productores ha ido ampliándose, habiendo asumido la FAA cada vez con mayor fuerza el rol de prestadora de servicios a sus asociados a través del Proyecto
- Luego de la profunda caída en la cantidad de cooperativas activas y socias de la Federación Agraria en el país, se promueve la generación de pequeñas nuevas asociaciones de productores a las que Fortalecer les está ofreciendo asistencia técnica con recursos específicos.
- La Federación Agraria Argentina, a través de Fortalecer, tiene la oportunidad de apoyar el proceso de reconversión productiva del campo, proveyendo los servicios demandados por los pequeños productores. La experiencia ganada por FAA a través de los años de ejecución del Proyecto la ubican en el escenario de forma privilegiada, junto con la credibilidad adquirida en su aplicación.

#### **B. Cumplimiento en las condiciones de políticas**

No aplica.

#### **C. Síntesis de los ISDP – Clasificaciones en los Informes Anuales de Desempeño**

| Clasificación de Desempeño a Fin de Año. ISDP |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|
|   | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| Objetivos de Desarrollo (OD)                  | P    | P    | P    | P    | P    |
| Progreso en la Ejecución (PE)                 | S    | S    | S    | S    | S    |
| Posibilidad que se mantengan los supuestos    | A    | A    | A    | A    | A    |

MP: Muy probable

P: Probable

PP: Poco probable

I: Improbable

MS: Muy satisfactorio

S: Satisfactorio

IN: Insatisfactorio

MI: Muy Insatisfactorio

A: Alta

B: Baja

### **IV. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO**

#### **A. Diseño del Proyecto**

##### **1.- Realismo de los Objetivos y Componentes**

La formulación de los objetivos originales del proyecto fue realista y se basó en necesidades reales de los pequeños productores. Fue fundamental para el análisis la información contenida, entre otros, en un documento de enero de 1995 elaborado por la Federación Agraria Argentina denominado “Informe de la Federación Agraria Argentina sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) Agropecuarias. Causas y Consecuencias de la Crisis”.



Este documento, tomado en consideración en el Memorándum de Propuesta del Proyecto presentado al Comité de Donantes, identificó con claridad los problemas por los que atravesaban las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario.

Otras fuentes que aportaron valiosa información fueron los distintos centros, filiales y cooperativas de base asociadas a la FAA, que identificaron las necesidades de los productores de acceder a servicios empresariales relativos a la administración agropecuaria para mejorar su perfil y poder competir tanto en los mercados internos como externos.

Los componentes originales del proyecto fueron apropiados para lograr los objetivos establecidos

## 2.- Realismo de los supuestos del Proyecto

Los supuestos del proyecto fueron identificados correctamente y analizados en forma realista.

El supuesto de recupero de fondos originalmente previsto no se sustentaba en experiencias previas que proveyeran un punto de referencia para proyectos de este tipo. A pesar de ello, aunque provocó algún atraso, se cumplieron a satisfacción.

Las condiciones del convenio abarcaron esos supuestos en forma adecuada para disminuir los riesgos.

Los riesgos señalados específicamente en el Proyecto fueron: i) que existiera una demanda efectiva y creciente de servicios y ii) que los pequeños productores estuvieran dispuestos a su pago, (no siendo ésta una práctica muy generalizada). Fueron correctamente considerados al prever en el convenio el hacer esfuerzos para disminuir esos riesgos a través de: a) la selección de las zonas del Proyecto; b) las tareas específicas de inducción de la demanda; c) la campaña de promoción e información y d) el otorgamiento a los beneficiarios de un subsidio a los costos en la primera etapa de ejecución del proyecto.

Dentro de la campaña de promoción, la difusión de los impactos generadores de resultados positivos para los beneficiarios de las acciones de capacitación y de asistencia técnica durante la ejecución del proyecto ha sido fundamental para reforzar su importancia, inducir la demanda y lograr la adhesión masiva de interesados en el Proyecto.

Se previó en el proyecto que los desembolsos se ajustaran a la demanda efectiva y a la eficiencia del ejecutor en canalizar la oferta de servicios especializados para atender las demandas.

## 3.- Adecuación de la secuencia planificada de los componentes

Los dos componentes del Proyecto se ejecutaron simultáneamente.

#### 4.- Evaluación de la capacidad institucional del organismo ejecutor

En el diseño del Proyecto se evaluó adecuadamente la capacidad institucional del ejecutor, lo que se vio reflejada en los resultados obtenidos.

La Federación Agraria Argentina posee una larga tradición ofreciendo servicios a los pequeños y medianos productores rurales. Originalmente sus servicios fueron focalizados en aspectos técnicos-agrarios, para lo cual formuló sus propias iniciativas y mecanismos y en otros casos se asoció con organizaciones como el INTA.

#### 5.- Aspectos de diseño que contribuyeron más al éxito del Proyecto

- El diseño inducido por la demanda fue un factor que contribuyó fuertemente al éxito del programa, conjuntamente con el dinamismo y flexibilidad de la Unidad Ejecutora.
- El correcto diagnóstico de las necesidades de los pequeños y medianos productores, así como la consideración de la situación agropecuaria y económica.

### **B. Ejecución del Proyecto**

#### 1. Aspectos de la ejecución que contribuyeron más a los éxitos o fracasos

Cabe señalar que contribuyeron al éxito del Proyecto:

- La fuerte inserción y experiencia previas de la FAA en el manejo de proyectos similares y su buena vinculación con entidades tecnológicas que llevan a cabo tareas de capacitación y asistencia técnica.
- La adecuada selección y definición de los componentes, actividades y metas del Proyecto.
- Contar con operadores experimentados del Proyecto, motivados y capacitados para su ejecución.
- Disponer de un sistema informático con una importante base de consultores competentes en aspectos de asistencia y capacitación de Pequeños y Medianos productores.

#### 2. Problemas importantes durante la ejecución del Proyecto

Durante la ejecución del Proyecto no se produjeron problemas importantes.

#### 3. Comparación de la cantidad, calidad y oportunidad de los componentes con las expectativas originales

En la ejecución de los componentes, las expectativas originales fueron excedidas en cantidad, calidad y oportunidad.

#### 4. Medidas previstas para llevar a cabo componentes no ejecutados

No aplica puesto que todos los componentes fueron ejecutados.



## **C. Desempeño del Ejecutor**

### **1. Acierto del desempeño del ejecutor durante la ejecución**

FAA contó con la capacidad analítica necesaria para la toma de decisiones, identificando y resolviendo los problemas de manera oportuna y expeditiva y cumpliendo las formalidades financieras y de adquisiciones de manera eficaz.

Los sistemas de información utilizados fueron eficientes en la ejecución y el seguimiento del proyecto.

### **2. Utilización del personal y los consultores por parte del Ejecutor**

Se contó con una Unidad Ejecutora pequeña, contratando consultores especializados para cada uno de los problemas a resolver. Quedó disponible un listado de especialistas y se continuaron las actividades tercerizando los servicios.

### **3. Relación entre el ejecutor y otras instituciones o agencias**

La coordinación del organismo ejecutor con las sedes y subsedes del interior del país, así como con otras instituciones como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria fueron efectivas para el cumplimiento de los componentes; esto tuvo importancia sobre los resultados del proyecto, en particular la colaboración con programas regionales específicos de las estaciones del INTA.

Esos efectos se manifestaron primordialmente en los aspectos tecnológicos vinculados con la producción de las zonas de influencia del Proyecto.

### **4. Mejora de la capacidad institucional del ejecutor**

Como consecuencia del Proyecto, aumentó la capacidad institucional de la FAA, al producirse una mayor difusión de sus actividades, el apoyo a las cooperativas y productores que agrupa y la inserción de un conjunto de actividades organizadas alrededor del Pequeño y Mediano Productor. FAA modernizó su estructura en el área de servicios, planificación y desarrollo empresarial, así como incorporó nuevos asociados interesados en esas actividades, que tienen continuidad a través de la Fundación Fortalecer.

### **5. Seguimiento sobre los supuestos críticos y medidas para ajustes**

El ejecutor hizo los seguimientos necesarios de los supuestos críticos para los eventuales ajustes que hubiesen sido necesarios para una adecuada ejecución del Proyecto

## **D. Seguimiento del desempeño del proyecto por parte del ejecutor**

### **1. Método para el seguimiento del Proyecto**

La estructura del Proyecto estuvo integrada por un Gerente del Programa, respaldado por un Comité de Evaluación y Seguimiento presidido por el Presidente de la FAA. El Gerente contó además, como organismos de consulta, con un Comité de Expertos (consultores especializados) y un Foro de Reflexión Interno. Se contó con seis coordinadores regionales del Programa.

Se elaboraron Planes de Trabajo anuales, con las actividades a realizarse, la forma de ejecución y las medidas que debían ser adoptadas en ese período con sus correspondientes presupuestos. En oportunidad de elaborarse el Plan se emitía el Informe de Progreso, con la evaluación del cumplimiento del Plan del año anterior.

Además se efectuaron dos evaluaciones especiales, independientes, una intermedia y otra final, sobre la marcha del Proyecto, las demandas de los servicios, los mecanismos para seleccionar los proveedores de servicios, el mecanismo de recuperación de los costos y los resultados logrados.

El método fue establecido y acordado con el ejecutor, junto con la necesidad de los recursos pertinentes, en el Memorándum de Propuesta del Proyecto.

### **2. Seguimiento del desempeño del proyecto**

No se encontraron dificultades en el seguimiento del Proyecto. Esto se vio reflejado en los Informes de Avance Semestrales, que fueron aprobados por el Banco.

### **3. Indicadores e hitos de referencia para los objetivos del proyecto**

Los indicadores que se seleccionaron para seguimiento de la obtención de los objetivos fueron adecuados y útiles, reflejando fielmente el avance y logros del Proyecto. Dichos indicadores se volcaron al ISDP.

## **E. Supervisión del Banco**

### **1. Desempeño en la etapa de ejecución del proyecto**

El desempeño del Banco como supervisor y asesor del Proyecto fue acertado, anticipando el Banco, junto con el Gerente, los posibles problemas a nivel de objetivos, componentes y supuestos.

Se contó con Informes Semestrales, visitas de inspección, reuniones periódicas con el Gerente del Proyecto y auditorías, que permitieron operar sobre las dificultades contribuyendo a la obtención de los resultados deseados.



Al no haberse producido problemas relevantes, no se debió aplicar medidas correctivas para solucionar problemas.

**2. Relación Banco-ejecutor y con otras instituciones y agencias**

La relación establecida entre el Banco y la institución ejecutora tuvo efectos positivos importantes sobre los resultados del Proyecto, solucionando los aspectos administrativos y funcionales que surgieron durante su marcha.

**V. LECCIONES Y RECOMENDACIONES PRINCIPALES PARA FUTUROS PROYECTOS**

**A. Lecciones de este Proyecto que podrían ser relevantes para otros**

En futuros proyectos debiera contemplarse:

- Prever, como forma más efectiva de transmitir conocimientos e iniciar proyectos de inversión la posibilidad de trasladar a los beneficiarios a otras zonas de manera de que conozcan otras realidades e intercambien experiencia y conocimientos con otros actores y colegas.
- En materia de indicadores de desempeño sería de interés incorporar algunos relacionados con el impacto del proyecto en aspectos micro y macroeconómicos, tales como: aumento del valor agregado, evolución de los volúmenes de operaciones comerciales, efectos en la balanza de pagos o incidencia en el empleo.
- Habiendo sido este Proyecto una prueba piloto, sería importante la difusión de la metodología empleada y la buena relación costo beneficio para aplicar en otros proyectos.

**B. Políticas, estrategias, prácticas y procedimientos del Banco**

Respecto a los procedimientos del Banco, sería de interés simplificar los procedimientos de contratación de firmas consultoras por debajo de determinados valores (por ejemplo U\$S 30.000). Se sugiere que para estos casos se utilicen requisitos similares a los de contratación de consultores individuales.

Sería conveniente establecer una metodología de evaluación de impacto del Proyecto, relevando la situación previa al mismo y luego efectuando el control a su finalización.

## **VI COMENTARIOS ADICIONALES**

Los resultados alcanzados en cuanto a la calidad de la oferta de los consultores que han participado, revelan determinadas características particulares que es necesario tener para ser exitoso. Ello incluye el dominio de los temas, la metodología de trabajo y las cualidades personales. Es necesario extender estas virtudes a un número importante de consultores, para contar con más opciones y evitar que algunos de ellos, por exceso de trabajo, disminuyan la calidad de los servicios.

Cabe señalar que el subsidio recibido fue decreciente a lo largo del Proyecto, a pesar de lo cual se logró mantener la demanda de servicios por parte de los productores.



## Parte Dos

(A ser completado por el Ejecutor)

|  |   |
|--|---|
| NOMBRE DEL PROYECTO                            | Programa de Asistencia al Pequeño Productor Rural |
| NUMERO DEL PROYECTO                            | TC-95-01-42-1-AR                                  |
| NUMERO DEL PRÉSTAMO Y CT                       | ATN/ME-5441-AR                                    |
| ORGANISMO EJECUTOR RESPONSABLE DE ESTE INFORME | Federación Agraria Argentina                      |

### I: OBJETIVOS DEL PROYECTO

- A. Aunque en esta etapa del proyecto pueda ser difícil evaluar a cabalidad los resultados del Proyecto, sírvase indicar cuáles son los objetivos que en su opinión se han logrado, y en qué medida.

El **objetivo general** del Programa consistía en “*contribuir al mejoramiento de la gestión empresarial y la competitividad de los productores rurales en las zonas de Córdoba, Cuyo y la Pampa Húmeda*” y fue alcanzado en forma muy satisfactoria, tanto en tiempo como, especialmente, en sus contenidos profundos y metas propuestas. En el desarrollo de los puntos siguientes y, especialmente en el último, ampliaremos sobre las características asumidas por este proceso y sus resultados.

El **primer aspecto** sobre el cual se trabajó en la ejecución del Proyecto fue “*mejorar la capacidad empresarial de las unidades productivas existentes a cargo de pequeños productores rurales*”. Para el cumplimiento de este objetivo específico se utilizaron las tres herramientas que disponía el Proyecto (capacitación, información y estudios de preinversión o asesoramiento técnico). La primer meta que se fijó el equipo de trabajo fue la de inducir transformaciones en las formas de pensar, evaluar y tomar decisiones de los productores con relación a sus explotaciones, incorporando criterios empresariales de gestión, que provocaran en el mediano plazo cambios de actitudes en el manejo de las mismas, tanto en sus aspectos productivos como económico-financieros. La Evaluación de Impacto realizada posteriormente por *Fortalecer*, ha demostrado que un 79,78% de los beneficiarios encuestados manifiesta haber tenido cambios positivos de actitudes en sus explotaciones. Un 61,50% reconoce haber mejorado sus habilidades técnicas o productivas, mientras que el 31,75% identifica sus principales logros en los avances logrados en la capacidad de gestión.

El **segundo aspecto** sobre el cual se concentró el accionar del Proyecto trató de *“difundir equitativa y homogéneamente la información y tecnología disponible”*. Para ello se trabajó difundiendo y promoviendo el uso de Internet por considerar que esta es la herramienta adecuada para lograr obtener información en tiempo y forma a un costo sumamente bajo. Cabe destacar que hacia 1997, año de iniciación del Proyecto, Internet no tenía la difusión actual y, menos aún, en el interior del país en general y en el sector rural en particular. El accionar de *Fortalecer* fue pionero en este sentido, adoptando una serie de acciones para preparar a los productores para una herramienta que sería de suma utilidad en el futuro inmediato. Se organizaron numerosos cursos sobre el uso de Internet y se desarrolló una página Web con información especialmente elaborada para este sector de pequeños productores. En algunos lugares donde no existían nodos de Internet, la acción del Proyecto llevó a la comunidad a organizarse para tener este servicio, como en la localidad de Chilecito, La Rioja. La publicación de un manual de uso de Internet para el sector agropecuario, elaborado en conjunto con la Universidad de Rosario, contribuyó a difundir el uso de esta herramienta, distribuyéndose como material didáctico en los cursos presenciales dictados.

El **tercer aspecto** abordado proponía *“optimizar los recursos disponibles para una mejor conservación del medio ambiente”*. La presión sobre el factor tierra ante un crecimiento de la escala necesaria para la subsistencia familiar, llevaba riesgos de producir una degradación de miles de hectáreas ante las exigencias de intensificación de la producción. Es por ello que en todos los servicios brindados se contemplaron factores de conservación de los recursos naturales y el medio ambiente. En el caso específico de conservación de suelos, el 91% de los beneficiarios que recibieron capacitación sobre el tema declararon haber aplicado los conocimientos recibidos.

El **cuarto aspecto**, *“aumentar la participación del pequeño productor en la cadena agroalimentaria”*, mostró indicadores muy concretos sobre las metas alcanzadas, siendo destacados por la prensa nacional varios de nuestros casos exitosos, como los productores de peras de General Alvear (Mendoza), o los frutilleros de Coronda (Santa Fe), asistidos por *Fortalecer* para materializar experiencias relevantes de organización, transformación de la producción, y comercio exterior. Sin embargo cuantitativamente solo el 5,52% de los productores entrevistados afirma haber logrado una integración vertical en agroindustria. Este probablemente es uno de los objetivos más difíciles de medir en el corto tiempo ya que requiere períodos de maduración prolongados, disponibilidad de importantes recursos financieros, y contextos macroeconómicos adecuados. No obstante, el éxito alcanzado en los casos asistidos por el Proyecto nos hace suponer que si mejora el entorno, ésta será una temática de fuerte demanda en el mediano plazo.

El **quinto aspecto** consistía en *“elevar los niveles de calidad actuales generando productos diferenciados”*, y estaba estrechamente relacionado al



**sexto** “*penetrar nuevos mercados*”, por lo cual se hará referencia sobre los resultados obtenidos en forma conjunta. Fruto del accionar del Proyecto, se organizaron numerosos productores con el objeto de ofrecer productos de mejor calidad, con marcas propias diferenciadas, permitiendo la apertura y consolidación de nuevos mercados, tanto internos como externos. Algunos de los productos en los que incursionaron estas experiencias son: ajos, frutillas, peras, harina de trigo, ciruelas, alimentos balanceados, aromáticas y medicinales, pimientos, vinos, carne orgánica y quesos de cabra. El destino de los mismos se diversificó en los mercados internacionales de Brasil, EE.UU., Inglaterra y Holanda.

Los **séptimo y octavo aspectos**, a través de los cuales se buscaba “*fortalecer la capacidad institucional instalada*” y “*contribuir a la autosostenibilidad en el tiempo*”, también constituyen una unidad desde el punto de vista de la interrelación que tienen para la evaluación de sus resultados. En este aspecto el impacto del Proyecto fue realmente importante. En primer lugar, Federación Agraria Argentina organizó y consolidó una unidad de alta capacidad técnica para la prestación de servicios no financieros a sus asociados. Esta capacidad, tuvo una amplia aceptación entre los pequeños y medianos productores agropecuarios. La satisfacción de esta demanda latente, se expresó con claridad cuando, al segundo año de funcionamiento del Proyecto, el 50% de los servicios era reclamado por productores que se asociaron a la entidad para acceder a los mismos. Ante la evidencia, los directores de la FAA han sido explícitos en destacar la importancia institucional que reviste adicionar al accionar gremial una actividad técnica que ayuda a resolver problemas empresariales a los productores y sus organizaciones comerciales. Fruto de este reconocimiento ha sido la decisión tomada por FAA conjuntamente con cooperativas agropecuarias de primer y segundo grado de distintas zonas del país, para formar la Fundación FORTALECER, a partir de la cual se pudiese continuar brindando los servicios una vez concluida la intervención de BID-FOMIN. Paralelamente, con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la autosostenibilidad de la unidad técnica de prestación de servicios, se contó con la autorización del Banco para brindar servicios a terceros. A partir de los dos últimos años de ejecución del Proyecto, estas acciones se han ejecutado tarifadas a costo pleno, generando de este modo recursos genuinos y complementarios para el sostenimiento de los servicios brindados a los pequeños y medianos productores rurales.

El logro del **último aspecto**, destinado a “*construir una red interconectada de servicios*”, fue posible merced a la red preexistente de la propia FAA que al hacer suyo el *Proyecto Fortalecer*, permitió incorporar a su red de filiales, delegaciones, centros juveniles, cooperativas y grupos de mujeres, los servicios de asistencia no financieros, y articularlos a las distintas prestaciones que ya disponía la entidad para sus asociados.

Lo hasta aquí reseñado, junto con los datos cuantitativos aportados por las tres evaluaciones externas realizadas sobre el Proyecto y la Evaluación de

Impacto llevada a cabo, permiten confirmar que el objetivo principal planteado ha logrado cumplirse en una escala mayor que la prevista en el diseño original. *Fortalecer* ha sido un Proyecto piloto que ha contribuido decididamente a la conformación de un mercado de servicios para pequeños y medianos productores rurales, a partir de un sistema autosostenible en el tiempo, donde los interesados están dispuestos a pagar por estos servicios, y cuyo funcionamiento contribuye a “*mejorar la competitividad de los pequeños y medianos productores*”.

- B. En su opinión, ¿hay algunos objetivos\* que no tengan ninguna posibilidad de ser logrados? En caso afirmativo, ¿por qué?

No hubo objetivos que no tuviesen posibilidad de ser logrados.

## II. DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- A: ¿Cuáles de los aspectos del diseño global del proyecto fueron los que más contribuyeron a los éxitos y/o fracasos? ¿Por qué?

Dentro de los factores que contribuyeron al éxito del Proyecto podemos señalar los siguientes:

1. Haber proyectado la ejecución sobre la estructura institucional de la Federación Agraria Argentina que permitió cubrir un amplio territorio con bocas de ofertas locales, prácticamente sin costo.
2. Relacionado con el punto anterior otro factor de éxito fue descentralizar la oferta de servicios en todas las organizaciones de base que la FAA tiene en cada región.
3. Sin dudas que el gran acierto del diseño es haber recogido muy fielmente una demanda latente con necesidades insatisfechas claramente detectadas.
4. El diseño de subsidios decrecientes fue un factor de estímulo para la demanda que permitió superar las metas cuantitativas comprometidas con el Banco.

En lo que hace a los aspectos que contribuyeron a los fracasos, podemos identificar uno que en realidad está más ligado al éxito de la aplicación del servicio brindado más que en el servicio en sí, este es la falta de financiamiento o las dificultades de acceso al mismo, junto con el costo de este para poder llevar a la práctica algunas recomendaciones de las consultorías.

- B: ¿Cuáles de los aspectos de la ejecución del proyecto fueron los que más contribuyeron a los éxitos y/o fracasos? ¿Por qué?

---

\* Refiérase a los objetivos materiales y no materiales



1. Trabajar ajustado a la demanda sin olvidar generar demanda nueva de aspectos desconocidos por los beneficiarios.
2. Organizarse en el inicio del Proyecto en todos procedimientos, que van desde la recepción de la demanda, la confección del banco de datos de consultores, el control y seguimiento de los servicios y la evaluación de los mismos. Aunque de menor importancia contribuyó también al éxito de la ejecución la sistematización de los aspectos administrativos. Esto sin dudas dio importantes ventajas en la ejecución y en la acumulación ordenada de los datos necesarios que pudiese requerir cualquier planificación prospectiva o informes de avance.
3. La confianza que los productores pusieron en el Proyecto por que lo visualizaron como un servicio de la propia organización de la cual forman parte.
4. El compromiso y la calidad profesional de los consultores contratados para su ejecución.
5. La fluida relación con el Banco que actuó en todo momento como facilitador de la ejecución.

Sin poder determinar factores de fracaso, sí podemos señalar que la situación macroeconómica de los dos últimos años del Proyecto determinó un menor dinamismo en la demanda de servicios, situación que en la actualidad se encuentra aun más acentuada.

C: ¿Surgieron problemas importantes durante la ejecución del proyecto? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron los problemas y qué medidas se han tomado para intentar resolverlos? ¿Tuvieron éxito las medidas?

No surgieron problemas significativos.

D: Como resultado del proyecto, ¿se ha fortalecido la capacidad institucional de las instituciones y agencias participantes? En caso afirmativo, ¿cómo?

Como este era uno de los objetivos del Proyecto, ya ha sido explicitado en el primer punto, de donde rescatamos la parte específica:

“En este aspecto el impacto del Proyecto fue realmente importante. En primer lugar, Federación Agraria Argentina organizó y consolidó una unidad de alta capacidad técnica para la prestación de servicios no financieros a sus asociados. Esta capacidad, tuvo una amplia aceptación entre los pequeños y medianos productores agropecuarios. La satisfacción de esta demanda latente, se expresó con claridad cuando, al segundo año de funcionamiento del Proyecto, el 50% de los servicios era reclamado por productores que se asociaron a la entidad para acceder a los mismos. Ante la evidencia, los directores de la FAA han sido explícitos en destacar la importancia institucional que reviste adicionar al accionar gremial una actividad técnica que ayuda a resolver problemas empresariales a los productores y sus organizaciones comerciales. Fruto de este reconocimiento ha sido la decisión

tomada por FAA conjuntamente con cooperativas agropecuarias de primer y segundo grado de distintas zonas del país, para formar la Fundación FORTALECER, a partir de la cual se pudiese continuar brindando los servicios una vez concluida la intervención de BID-FOMIN.”

La institucionalización del Proyecto a través de la creación de la Fundación FORTALECER es el resultado más claro de fortalecimiento institucional atribuible al Proyecto.

- E. ¿Ocurrieron eventos, fuera del control de los directamente interesados en la ejecución del proyecto, que afectaron adversamente al proyecto y la probabilidad que el proyecto lograra sus objetivos de desarrollo?. En caso afirmativo, favor de explicar.

No ocurrieron.

### **III. DESEMPEÑO DEL BANCO**

- A. Durante las etapas de preparación y ejecución del proyecto, ¿cuán satisfactoria fue la actuación del Banco?.

La actuación del Banco la podríamos definir de excelente y comprometida con el éxito del Proyecto, las relaciones humanas permitieron tener en el terreno un dialogo fluido y constructivo, basado en confianza y respeto mutuo, que sin dudas fue un factor facilitador de la ejecución, dando consejos oportunos y acertados.

- B. ¿Qué impacto importante tuvo -si lo tuvo- el desempeño del Banco sobre los resultados del proyecto?

El Banco facilitó la ejecución orientando en estrategias de intervención eficientes y efectivas y flexibilizó normas que dinamizaron la ejecución.



#### IV. LECCIONES APRENDIDAS

- A. Con respecto al desempeño del Banco en este proyecto. ¿se extraen algunas lecciones que puedan utilizarse para perfeccionar proyectos futuros?. En caso afirmativo, ¿cuáles son?

Siempre es posible perfeccionar cuando hay voluntad de que los Proyectos se ejecuten adecuadamente y en el caso del Banco hemos encontrado esa voluntad por lo que creo que en cada caso en particular se podrán perfeccionar los procedimientos. Para ello es importante que el Banco otorgue a los responsables locales facultades para modificar los procedimientos que hagan más adecuada la ejecución.

- B. ¿Hay comentarios o recomendaciones adicionales sobre el proyecto y/o el Banco que se deban mencionar y/o que deban tomarse en consideración en proyectos futuros?

Deberían apoyarse segundas etapas o Proyectos complementarios a aquellos ejecutores que hayan demostrado resultados exitosos, para aprovechar las ventajas que ya se han desarrollado sobre el terreno.

## PARTE TRES

### DATOS BÁSICOS PARA LAS OPERACIONES DE PRÉSTAMO

#### A. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

|   | Original | Final   |
|---|----------|---------|
| <b>Fechas del Proyecto (mes-año)</b>  |          |         |
| Fecha de aprobación por el Comité de Donantes                                       | 11/1996  |         |
| Fecha de vigencia del Contrato  | 01/1997  |         |
| Fecha de cumplimiento de las condiciones previas (6 meses de la firma del contrato) | 07/1997  | 02/1997 |
| <b><u>Calendario de Desembolsos</u></b>   |          |         |
| Primer Desembolso   | 02/1997  | 03/1997 |
| Último Desembolso   | 07/2001  | 07/2001 |

| <b>Revisión de Medio Término</b>                                  | Original | Final   |
|---|----------|---------|
| Fecha de revisión de medio término (si es requerida)              | 01/1999  | 02/1999 |
| <b><u>Resumen de datos sobre costos (en millones de US\$)</u></b> |          |         |
| Monto total del financiamiento del BID                            | 3,00     | 3,00    |
| Financiamiento del BID como % del costo total                     | 67%      | 67%     |
| Costo total del proyecto  | 4,500    | 4,500   |

#### B. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO (montos expresados en millones de dólares de los Estados Unidos)

##### 1. Costo del proyecto y fuente de financiamiento.

|   | Original    |              |             | Final       |              |             |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Categorías                                    | BID         | Aporte Local | Total       | BID         | Aporte Local | Total       |
| <b>1. Servicios No Financieros</b>            | <b>1,62</b> | <b>1,05</b>  | <b>2,67</b> | <b>1,86</b> | <b>1,09</b>  | <b>2,95</b> |
| 1.1. Información                              | 0,35        | 0,38         | 0,73        | 0,29        | 0,37         | 0,66        |
| 1.2. Capacitación                             | 0,70        | 0,25         | 0,95        | 0,66        | 0,25         | 0,91        |
| 1.3. Asistencia Técnica                       | 0,57        | 0,42         | 0,99        | 0,91        | 0,47         | 1,38        |
| <b>2. Organización de los Servicios</b>       | <b>1,07</b> | <b>0,34</b>  | <b>1,41</b> | <b>1,10</b> | <b>0,39</b>  | <b>1,49</b> |
| <b>3. Auditoría, Evaluación e Imprevistos</b> | <b>0,31</b> | <b>0,11</b>  | <b>0,42</b> | <b>0,04</b> | <b>0,02</b>  | <b>0,06</b> |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>3,00</b> | <b>1,50</b>  | <b>4,50</b> | <b>3,00</b> | <b>1,50</b>  | <b>4,50</b> |



2. Calendario de inversiones (en millones de dólares de los Estados Unidos).

| Original     |             |             | Final       |             |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Años         | BID         | Prestatario | BID         | Prestatario |
| Año 1        | 0,80        | 0,48        | 0,68        | 0,33        |
| Año 2        | 0,74        | 0,34        | 0,99        | 0,27        |
| Año 3        | 0,72        | 0,34        | 0,82        | 0,39        |
| Año 4        | 0,74        | 0,34        | 0,51        | 0,39        |
| Año 5        |             |             |             | 0,12        |
| <b>TOTAL</b> | <b>3,00</b> | <b>1,50</b> | <b>3,00</b> | <b>1,50</b> |

**C. DATOS DEL PRÉSTAMO/CT (montos expresados en millones de dólares de los Estados Unidos)**

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| Monto original del préstamo | 3,00    |
| Monto desembolsado          | 3,00    |
| Monto cancelado             | -       |
| Primer desembolso           |         |
| Fecha original              | 02/1997 |
| Fecha efectiva              | 03/1997 |
| Último desembolso           |         |
| Fecha original              | 07/2001 |
| Fecha efectiva              | 07/2001 |