



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

16547

CONFIDENCIAL

15 julio 1987
ESPAÑOL

DESARROLLO DE LA PRODUCCION Y PROCESAMIENTO DE CACAO EN LA
REGION DE TINGO MARIA

FD/PER/86/458

REPUBLICA DEL PERU

INFORME DE LA MISION DE EVALUACION

3 - 11 julio 1987

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

Viena

56

INDICE

	Página
Notas explicativas	ii
Resumen de la evaluación	iii
Introducción	1
Parte I: EVALUACION DEL PROYECTO	8
A - FORMULACION DEL PROYECTO	8
1. Antecedentes	8
2. Contexto socioeconómico y objetivos de largo plazo	10
3. Diseño y especificaciones del Proyecto	12
4. Los insumos y su adecuación a los objetivos	18
B - IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	20
1. Asignación de los insumos y ejecución de las actividades	20
C - RESULTADOS DEL PROYECTO Y REALIZACION DE LOS OBJETIVOS	25
1. Resultados obtenidos	25
2. Realización de los objetivos inmediatos	29
3. Contribución de objetivos de desarrollo	31
Parte II: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
A - CONCLUSIONES	33
B - RECOMENDACIONES	37
Anexo 1 - Cuadro de Objetivos, Resultados y Actividades según el Documento del Proyecto y el Plan de Operaciones	39
Anexo 2 - Resumen de las Actividades de cada consultor en misiones vinculadas con el Proyecto, hasta julio de 1987	42
Anexo 3 - Lista de personas entrevistadas y actividades durante la misión de evaluación	48

NOTA EXPLICATIVA

Salvo indicación en contrario el término dólar (\$) o US\$) se refiere a dólares de los Estados Unidos de América.

La unidad monetaria del Perú es el Inti (que equivale a 1.000 Soles, moneda a la que reemplaza)

Las siglas siguientes han sido utilizadas en el presente informe:

ATP	Asesor Técnico Principal
CORDE	Corporaciones de Desarrollo Departamental
INDDA	Instituto Nacional de Desarrollo Agroindustrial del Ministerio de Agricultura
INIPA	Instituto Nacional de Investigaciones y Promoción Agropecuaria del Ministerio de Agricultura
INP	Instituto Nacional de Planificación, dependiente de la Presidencia de la Nación
ONUOI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OSPA	Oficina Sectorial de Planificación del Ministerio de Agricultura
PRODOC	Project Document / Documento del Proyecto
UNFDAC	Fondo de las Naciones Unidas contra el uso ilícito de las drogas
CAN	Cooperativa Agroindustrial El Naranjillo
UNAS	Universidad Nacional de la Selva

RESUMEN

- i - El Proyecto FD/PER/86/458 es continuación de un programa de dos proyectos, con importante ayuda, que resolvió una situación crítica para la Cooperativa El Naranjillo, asegurando la viabilidad de un proyecto industrial de significativa importancia.
- ii - El principal objetivo de desarrollo del proyecto es la reducción y eliminación gradual de los cultivos de coca en su zona de influencia, consolidando y mejorando los rendimientos del cultivo de cacao como una alternativa.
- iii - El éxito y continuidad del proyecto industrial depende de la disponibilidad de un volumen suficiente de cacao; de la capacidad técnica y administrativa para gestionar la empresa; de la adecuación de la estructura y organización de la Cooperativa para enfrentar la complejidad de la etapa industrial.
- iv - Para la formulación del Documento del Proyecto, suscripto entre las partes en diciembre de 1985, se contaron con estudios preliminares realizados por consultores de alto nivel en relación al cultivo de cacao y en el ámbito del Proyecto 465. No obstante, el Documento adolece de imperfecciones e indefiniciones cuyo ajuste quedaba supeditado al Plan de Trabajo en ocasión de iniciar el ATP sus actividades. En él se adjudica importante protagonismo a la Cooperativa Agroindustrial El Naranjillo, pero no se precisa la entidad nacional ejecutora de contraparte, aspecto que el INP (Instituto Nacional de Planificación), resuelve en marzo de 1986 designando al Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agropecuaria (INIPA). En carta del 3 de febrero de 1987, el SIDFA Sr. Marino Dizy al Jefe del área agroindustrial de ONUDI Sr. Sepic, atribuye al ATP la política de dejar caer la Cooperativa como contraparte y trabajar únicamente con INIPA.

v - El INIPA confeccionó en consulta parcial con el ATP lo que denominó Plan de Operaciones que en la práctica equivale a una revisión del Proyecto, con modificaciones importantes en las actividades, metas, marco institucional y mecanismos de coordinación y ejecución; la orienta al fortalecimiento institucional del INIPA y resta predominio a la Cooperativa, a la que se propone un subcontrato para llevar en forma conjunta y coordinada las actividades de extensión, fomento y capacitación. De acuerdo al informe del consultor Fausto Coral del 26 de febrero de 1986, el proyecto participó en la confección del Plan Operativo, cuyas metas, actividades y recursos, poco diferentes de los definitivos, forman parte de su informe. No obstante al confeccionar el documento final el INIPA desvirtúa los objetivos de desarrollo, al no asumir los objetivos esenciales frente al cultivo de coca.

Y en el aspecto institucional fortalece y proyecta su gestión aún en desmedro de la parte internacional, se resta protagonismo a la Cooperativa y se subestima su rol como principal agente de promoción y convencimiento entre los campesinos. Esta restricción se funda en que de los 1.100 agricultores inscritos para sembrar cacao en la zona de influencia, sólo el 25% son socios de la Cooperativa.

El Plan de Operaciones subestima dos aspectos fundamentales:

- a) INIPA no asume realmente los objetivos del Proyecto en cuanto a acciones complementarias para sustituir el cultivo de coca.
- b) Se margina una participación efectiva, que comprometa a la Cooperativa El Naranjillo, como entidad clave para inducir a los campesinos en el proceso de extensión de los cultivos de cacao, mejorar sus rendimientos y sustituir cultivos indeseables.

vi - A partir de ese Plan que la OSPA e INP aprueban en abril, INIPA suscribe acuerdos con las Corporaciones Regionales de Huánuco, San Martín y Ucayali, y su aprobación por el INP es reconocida por la Oficina del Representante Residente, cuando se le somete las candidaturas de expertos y consultores del Proyecto.

vii - El ATP continúa guiándose por el Documento del Proyecto, al considerar el Plan Operativo no aprobado por la ONIIDI y UNFDAC, y consulta sobre el particular a la Oficina de Agroindustrias de la ONUDI que responde

el 2 de julio de 1986 luego de consultar a la UNFDAC, señalando que el PRODOC es deficiente, que hay cambios que justifican una revisión que puede solicitarse y ser preparada sin obstaculizar la marcha e implementación del Proyecto. El 25 de agosto el ATP se dirige al Director Nacional sugiriendo el cambio de nombre de Plan de Operaciones por Plan de Trabajo, como una cuestión semántica, formula observaciones más de forma que de fondo y cita la revisión como mecanismo para introducir cambios que deben ser aprobados por todas las partes, pero sin solicitarla. Ya el 20 de marzo, habían emitido opinión dirigidas al ATP, los Asesores Principales de UNFDAC y ONUDI, con observaciones válidas para una negociación aún viable, o una revisión del Documento del Proyecto, que dadas las circunstancias deberían haberse realizado. Cuando el ATP emite su informe de cumplimiento del Proyecto para 1986, se rige por el documento original, lo que provoca el reclamo del INIPA.

- viii - El adoptar posiciones unilaterales respaldadas por documentos diferentes; sin iniciativas de fondo para explorar una conciliación, habría de afectar en adelante la implementación del Proyecto, así como el diálogo amigable entre las partes, ocasionando demoras y problemas de comunicación en los procedimientos.
- La descoordinación entre el ATP y el Director Nacional se refleja en que este último actúa raramente en la zona de operaciones; INIPA se dirige al Asesor Principal de UNFDAC para solicitar el suministro de materiales y equipos sin discutirlo con el ATP y también se queja de que algunos expertos desarrollan actividades y dejan el país sin contactarla, ni informarle.
- ix - En marzo de 1986 se designa a INIPA como contraparte, en abril se aprueba el Plan Operativo, en mayo se solicita la aprobación de los primeros expertos (aunque se mantiene la continuidad de la asistencia en base al proyecto 465); en marzo la comisión técnica de genetistas visita campos de producción de semillas de potenciales proveedores en el exterior; a fines de agosto se adjudica la compra de semillas y los expertos nacionales recién contratados inician sus labores de campo desde Tingo María, estos expertos habrán de trabajar prácticamente sin personal de contraparte que de

berían ser los extensionistas designados por INIPA, que recién los identifica en junio de 1987, 43 con dedicación exclusiva y 10 a tiempo parcial, estimando el ATP que sólo 6 o 7 de ellos cuentan con posibilidades de transitar con libertad dentro del ámbito de convulsión socio-económica. Por su parte, El Naranjillo, desimplementado en su capacidad técnica necesita de ayuda para organizarse. Los expertos nacionales deben realizar la labor de campo con apoyo de los socios de la Cooperativa, como el método más seguro para obtener resultados.

Los consultores internacionales que llegan en octubre de 1986, en coincidencia con el primer lote de semillas, realizan una importante tarea aunque insuficiente por la falta de extensionistas; en materia de estudios, viveros, capacitación, divulgación y promoción.

Hay un clima muy positivo de relación entre el proyecto y la cooperativa, pero hay un vacío de acciones más numerosas y necesarias sobre el terreno a nivel agronómico que amenazan su éxito futuro.

La Cooperativa e INIPA no pudieron trabajar en equipo, la Cooperativa se negó a suscribir el subcontrato de extensión con INIPA, aduciendo razones de índole técnico y para no verse expuesta a amenazas de terroristas y narcotraficantes. INIPA niega la veracidad de esos argumentos.

Los cooperativistas se muestran reacios a la dependencia de un organismo del Gobierno central y pretenden otra jerarquía de relación con el Proyecto como ocurre en la faz industrial.

En enero de 1987 las instalaciones experimentales de INIPA en Tulumayo son destruidas en sus partes vitales por un ataque terrorista, y su personal encuentra dificultades de tránsito en la zona de influencia de la Cooperativa, tanto por falta de garantías debido a la convulsión sociopolítica en la que las entidades gubernamentales son blanco del narco terrorismo, como por la falta de interés, adecuada remuneración, iniciativa y dificultades económicas para operación de campo.

Como consecuencia de los sucesos que se enumeran en los párrafos siguientes, las relaciones del Proyecto con INIPA se deterioran fuertemente y las actividades durante 1987 del Proyecto se canalizan fundamentalmente en relación con la Cooperativa, ya que desde el 31 de enero el Sr. Resende es desconocido como ATP por la unidad ejecutora.

x - En noviembre de 1986 el INIPA y el INP, solicitan por la vía protocolar del Ministerio de Relaciones Exteriores, que no se extienda el contrato del ATP del Proyecto, que vence el 31 de enero de 1987, requiriendo en su lugar, la candidatura de agrónomos especializados en el cultivo del cacao, por acentuarse la importancia del componente agronómico en la etapa inmediata.

Resultan inútiles las gestiones hechas por el Representante Residente y el Asesor de la UNFDAC para que se revea la medida.

El 24 de marzo la Dirección General de Cooperación Técnica y Asuntos Internacionales del INP comunica a la Dirección de Cooperación Técnica y Financiera del Ministerio de Relaciones Exteriores, que se desestima en forma definitiva la ampliación de los servicios del ATP; que se considera una decisión unilateral del PNUD de mantenerlo en el puesto y que su estadía en el país con posterioridad al 31 de enero no podrá ser financiada con cargo al Proyecto.

El 5 de junio, luego de otra reiteración oficial del 11 de marzo, la Dirección de Cooperación Técnica y Financiera Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores se dirige al Representante de la ONUDI, solicitando el nombre del experto reemplazante y que se notifique al Sr. Resende que deberá devolver la credencial otorgada por la Dirección de Privilegios e Inmidades del Ministerio de RR.EE.

Debe señalarse que en el Plan de Operaciones patrocinado por el INIPA, la especialidad exigida para el puesto de ATP, es la de especialista en agroindustrias alimentarias, para lo que califica el Sr. Resende; o de ingeniero agrónomo.

xi - Directivos de El Naranjillo, representantes políticos de la región y de CORDE HUANUCO, con la promoción del directivo de ésta última, Director Nacional del Proyecto 459 y nominado por el ATP como Director Nacional del 458, Sr. Santamaría, desarrollan activas gestiones ante autoridades y representantes internacionales para que el Sr. Resende se mantenga en el puesto de ATP. Este, por su parte, manifiesta su interés en hacerlo, tanto en lo referente al proyecto individual como a ambos integrados.

xii - Durante el año 1986 las actividades del proyecto no alcanzaron todas sus posibilidades en el área agronómica. En el área industrial, no hubo pro

blemas por la inercia del proceso ya organizado por los Proyectos 465 y 467, y la excelente calidad de la asistencia recibida de los consultores Claudio Taralli y Erwin Kruger, que coadyuvaron a superar situaciones críticas en algunos aspectos.

En el área agronómica se destaca la tarea del Dr. Fausto Coral, que venía prestando asistencia desde 1985 en sucesivas misiones y la excelente tarea desarrollada por el equipo de expertos nacionales, bajo la dirección del Coordinador Nacional del Proyecto, Ing. Alfredo Mendivil. Las asistencias del Dr. Coral desde junio de 1985, habían permitido disponer de detallada información, diagnósticos y estrategias para tratar el cultivo del cacao y formular un plan de actividades en la zona de influencia de la Cooperativa.

xiii - Las demoras en la implementación de la etapa correspondiente a 1986 obedecen:

- a) El atraso en la llegada de los principales expertos internacionales y del primer lote de semillas que se programaron conjuntamente.
- b) El atraso en la nominación de los expertos nacionales, que recién pueden comenzar sus actividades en campo en setiembre de 1986.
- c) Postergación de los estudios y relevamientos preliminares de terrenos para nuevos cultivos y organización de la red de extensión, supeditándolas a la compra y llegada de semillas.
- d) La ausencia de extensionistas, que no los designa INIPA hasta muy avanzado 1987 y las restricciones a otras alternativas, al negarse la Cooperativa a subcontratar y a colaborar con INIPA.
- e) El desentendimiento y falta de coordinación entre el ATP y la Dirección Nacional del Proyecto. Resistencia por parte del Proyecto para explorar con la parte oficial fórmulas e iniciativas que concretarán y acelerarán las actividades en campo.
- f) La negativa de la Cooperativa a colaborar con el INIPA, y aspiraciones de un mayor protagonismo.

xiv - Para perfeccionar el logro de sus objetivos, la UNFDAC acordó con el Gobierno del Perú, un Programa Integrado de Prevención y Control de Drogas, cuyo subprograma Reducción y Sustitución de Cultivos de Coca, involucra

los Proyectos 458 y 459.

- xv - Desde 1986 UNFDAC y CORDEHUANUCO, apoyan la idea de que ambos proyectos tengan como unidad ejecutora nacional a la Corporación Departamental. Un concepto válido, por ser una contraparte con recursos, que promueve el desarrollo regional, dispuesta a apoyar un programa de sustitución de coca; que puede impulsar y comprometer la gestión de la Cooperativa El Naranjillo, subcontratándole servicios de extensión. Ante la reciente Ley Orgánica del Sector Agrario, que integra INIPA en el Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial y transfiere sus funciones de extensión y fomento al Ministerio de Agricultura, y la Ley de Regionalización que potencia las atribuciones y responsabilidades de las Corporaciones de Desarrollo, INIPA ha aceptado y lo ha ratificado el Ministerio de Agricultura y el INP, el cambio de Unidad nacional ejecutora. Este esquema ya está incorporado al Plan de Actividades propuesto por el Proyecto para el segundo semestre de 1987, y unifica la Dirección Nacional de los Proyectos 458 y 459 en el Director Ejecutivo de CORDEHUANUCO Sr. Romer Santamaría, que ya inició gestiones para potenciar la participación de la Cooperativa en el Proyecto, subcontratándole servicios de extensión.
- xvi - El Asesor Principal de UNFDAC Sr. Abbas, estima que están dadas las condiciones para fusionar los dos Proyectos bajo un solo ATP perteneciente a la UNFDAC. El nuevo Proyecto tendría una componente agronómica asistido por OPE, y otra industrial que abarcaría los aspectos de acopio, beneficiado, industrialización, financiamiento y comercialización, con asistencia de la ONUDI. El presupuesto del proyecto unificado es del orden de 15 millones de dólares.
- xvii - Con relación a los efectos de un eventual retiro del Sr. Resende como ATP; los consultores Fausto Coral y Corte Brilho, vinculados por compromisos de amistad con el Sr. Resende, habrían manifestado que no sumirían futuras consultoría. Si se llegara a esa situación, lo que es probable

pero no seguro, la repercusión sobre el Proyecto no sería crítica aunque sería muy lamentable la pérdida del Sr. Coral.

a) Si la integración de los proyectos no se hace antes de 1988. Hasta entonces hay un plan de trabajo válido, un presupuesto asignado, estudios completos, experiencias técnicas y operativas y un equipo capaz y adiestrado de expertos nacionales para llevar adelante la organización e implementación del trabajo en campo, de actividades que están demoradas. Sin embargo el cambio de la unidad ejecutora nacional, los cambios en los insumos nacionales y sus estructuras, las subcontrataciones para desarrollar y organizar los extensionistas implican cambios que exigen una revisión con muy corta vigencia si la fusión de proyectos se hace a corto plazo.

También deben encararse los aspectos administrativos relacionados a la transferencia del proyecto, la reformulación para adoptarlo al proyecto integrado y la confección del nuevo documento.

La capacidad técnica, y de dirección demostrada por el Coordinador Nacional Ing. Alfredo Mendivil, tanto para organizar, dirigir e interactuar en el trabajo de campo, como para la administración del proyecto del que ha sido un importante apoyo, lo habilitan para dirigir la etapa inmediata, en la que está muy claro lo que hay que hacer; siempre que reciba la colaboración de la Cooperativa, CORDEHUANUCO y los Organismos Internacionales.

Esas condiciones no se dan en el Director Nacional Sr. Romer Santamaría cuyas actividades están más encaminadas a la gestión política y de coordinación institucional, carece de la profesión idónea para la función y tiene problemas de salud para enfrentar el esfuerzo que demanda la tarea.

Puesto que el estilo de dirección del Sr. Resende es de delegar acciones, reservarse el manejo político y realizar poco trabajo de campo y en lo que le concierne a planificación, control, evaluación y retroalimentación con la dinámica que el proceso exige, hace suponer que su ausencia en lo que resta de 1987 no provocará efectos negativos. De ello se concluye que el Coordinador Nacional puede asumir la Dirección Técnica del Proyecto de cacao, en íntima colaboración con el Director Nacional hasta que se integren los dos proyectos y la UNFDAC designe su ATP.

Téngase en cuenta que el área que se presenta como la más crítica es la agronómica, mientras que la industrial está bajo control, hay un programa de acción inmediata bien definido y no hay problema de consultores. El Dr. Erwin Kruger que tiene sede en Lima con otra misión, podría encargarse de supervisar a tiempo parcial ese aspecto en el plazo inmediato.

- b) Si se resuelve la inmediata fusión de los proyectos y la designación de un ATP de UNFDAC:

Parte del esquema señalado en el párrafo anterior, es válido para facilitar la transferencia sin discontinuidades, es decir, que en cualquiera de las alternativas no hay razones para que se produzcan discontinuidades o rupturas.

Desde que en este caso hay una redistribución de funciones y áreas de especialidad, quedando la ONUDI a cargo de la actividad industrial y actividades conexas, tanto del proyecto cacao como de otros cultivos, serán necesarias etapas de revisión, reuniones tripartitas y reformulación de los Proyectos. Pero ese proceso puede desarrollarse sin afectar la calidad y necesidades de asistencia, siempre que la transferencia sea ágil y se formule para no afectar la disponibilidad de los fondos asignados.

Esto sugiere la conveniencia de solapar la terminación de las actividades de los proyectos individuales y el comienzo del proyecto integrado.

INTRODUCCION

01. En una estrategia de desarrollo regional y erradicación de los cultivos de coca, la UNFDAC asistió técnica y financieramente, con el auxilio de ONUDI como agencia ejecutora, en la instalación de la planta procesadora de cacao (licor, manteca y cocoa) con una capacidad útil de 3.000 toneladas año de semillas, construída por los socios de la Cooperativa Agroindustrial El Naranjillo de Tingo María, con una inversión total de us\$ 3.241.911 y aportes de los socios de us\$ 457.000.

En setiembre de 1984 la situación del proyecto era crítica, se tenía las máquinas en su embalaje de origen desde 18 meses, en un edificio parcialmente terminado, con una relación deuda capital superior al 97%, sin recursos financieros adicionales por parte de la Cooperativa y sin que las entidades financieras estuvieran dispuestas a considerar nuevos y adicionales créditos para la terminación de la obra y su puesta en operación.

02. A través de los proyectos FD/PER/84/465 de Asistencia Técnica a la Planta Procesadora de Cacao, que comenzó en diciembre de 1984 y se extendió hasta junio de 1987 y FD/PER/84/467 de Asistencia Financiera para el mismo objeto, que comenzó en enero de 1985, se logró la exitosa implementación de la planta industrial, con puesta en marcha en setiembre de 1985.

El valor de la asistencia de los dos proyectos, alcanzó a us\$ 1.796.411, de los que aproximadamente us\$ 1.100.000 fueron donaciones que recibió la Cooperativa en obra civil, equipos y capital de trabajo.

La excelente estructura, calidad, oportunidad y dimensión de la asistencia suministrada, superó la falta de experiencia de la Cooperativa en el manejo de proyectos industriales y la falta de financiamiento, logrando que en la actualidad la planta funcione con buenos niveles de calidad, eficiencia y organización, exportando la casi totalidad de su producción.

La oportuna asistencia en materia financiera, para el análisis de la situa

ción, manejo de la gestión y negociación con el sector bancario, permitió superar un serio problema de falta de capital de trabajo; facilitó la negociación de los pasivos, la organización del área financiera y la mecánica de las exportaciones, con éxito para la empresa.

Sus ventas en 1986 fueron de us\$ 2.723.066, acopiando el 72% del cacao de su zona de influencia, en lo que va del año 1987 esa proporción se eleva al 78%, en 1986 se alcanzaron 1.473 toneladas y difícilmente se logre la meta de 3.000 toneladas antes de 1990.

A pesar de que está aún por debajo de su punto de equilibrio, del orden de 1.700 toneladas incluyendo la carga financiera, ha comenzado a honrar puntualmente la amortización de su deuda externa.

Bajo el proyecto FD/PER/86/458, Desarrollo de la Producción y Procesamiento de Cacao en la región de Tingo María, la empresa continúa recibiendo asistencia para mejorar su gestión en las diferentes áreas funcionales y capacitar los mandos superiores; razonándose también el suministro de equipos complementarios, aunque ya no bajo la fórmula de donación.

Los éxitos logrados han coadyuvado a crear una imagen muy positiva de las agencias financiera y ejecutora de los proyectos, entre los socios y directivos de la Cooperativa El Naranjillo.

03. El éxito inmediato de la planta industrial y su efecto sobre la economía regional y la sustitución de los cultivos de coca dependerá mayormente de tres factores:

- a) La disponibilidad de un volumen suficiente de cacao producido en la región que asegure la operación de la planta a capacidad plena.
- b) De la adecuada capacidad técnica y directiva de sus dirigentes para operar la planta al nivel requerido de eficiencia, asegurando su producción a capacidad plena, alta calidad de los productos y rentabilidad socioeconómica de la inversión.

c) Adecuamiento de la estructura y administración de la Cooperativa a las complejidades de una administración industrial y a la exigencia de los riesgos que representa el funcionamiento de una empresa industrial.

04. El Proyecto FD/PER/86/458 es continuidad de los anteriores para consolidar y mejorar los rendimientos del cultivo de cacao, como alternativa de la coca.

El Valle del Alto Huallaga es, con la provincia del Cuzco, una de las dos principales zonas de cultivo de coca. La Cooperativa El Naranjillo es la más importante organización campesina operando en la primer área, con más de 5.000 socios dedicados a cultivar fundamentalmente café y cacao. Su zona de influencia está sobre el eje vial cuyo punto focal es Tingo María y se extiende hasta Tocache por el norte y Puerto Inca por el sur, equivalente a la región de la selva del departamento de Huanuco, además de zonas aledañas como Tocache o Uchiza del de San Martín y/o de zonas intermedias vialmente como Aguaytía y San Alejandro, de Ucayali.

En el Valle del Alto Huallaga, también se ejecuta el proyecto FD/PER/86/459, Promoción Agroindustrial y Desarrollo Rural en la Región de Tingo María, financiado por la UNFDAC y actuando como agencia ejecutora la OPE; para identificar y promover otros desarrollos agroindustriales integrados, que induzcan el desarrollo rural integrado, el mejoramiento de los niveles de ingresos y la sustitución de los cultivos de coca.

05. El Gobierno del Perú y la UNFDAC vienen discutiendo un Programa integrado de Prevención y Control de Drogas, en el que se enmarcan los proyectos 458 y 459, dentro del Subprograma Reducción y Sustitución del Cultivo de Coca. Es de interés de la UNFDAC, consolidar tan pronto como sea posible en un solo proyecto, los dos señalados, bajo la supervisión de un ATP de la misma y estructurado en dos áreas principales, la agronómica y de desarrollo rural; y la agroindustrial, en las que se incorpora el programa de cacao junto con otros cultivos. La situación planteada por el Gobierno en relación con el ATP del Proyecto 458, puede contribuir a acelerar la fusión, antes de fines de 1987, como originalmente se había razonado.

C). La promoción y mejoramiento de los cultivos de cacao en la zona citada, ya fueron asistidos en el marco del Proyecto Especial del Alto Huallaga (PEAH) suscripto entre la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (AID) y el Gobierno del Perú en 1981 cubriendo un período de cinco años, sin mayores resultados para éste tema específico. La contra parte nacional fue la estación experimental del Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agraria (INIPA) en Tulumayo.

Ese proyecto no dio satisfacción al requerimiento de semillas híbridas por los socios de Cooperativa, lo que fue motivo de fricción y descrédito, con sus promotores nacional y extranjero.

07. Respecto a la presente misión de evaluación se estableció que su objetivo primario sería:

- a) Evaluar los logros del proyecto con relación a sus objetivos y resultados esperados. Incluyendo un reexamen del diseño del proyecto, en particular los objetivos y el plan de trabajo.
- b) Identificar y evaluar los factores que facilitaron el logro de los objetivos del proyecto; así como los factores restrictivos que impidieron el pleno cumplimiento de los objetivos.

Como parte de las mismas tareas, la misión debió revisar si la tendencia utilizada en el proyecto era la más apropiada para optimizar los resultados, o si otra orientación hubiera mejorado los resultados. Ello incluye el análisis de:

- Los resultados reales, contrastados con los objetivos propuestos.
- Apoyo del Gobierno a las actividades de la Cooperativa El Naranjillo.
- Compromisos y grados de responsabilidad de las instituciones nacionales y del sistema de las Naciones Unidas, vinculadas con el Proyecto.

La evaluación tiene lugar en un momento crucial, en que el Asesor Técnico Principal del Proyecto (ATP) fue invitado por el Gobierno a dejar el país. En este aspecto particular debió determinarse:

- a) En que medida esta acción afecta el futuro del Proyecto.
 - b) Medios y alternativas para continuar el proyecto con la menor perturbación.
 - c) Responsabilidades del ATP del Proyecto en el futuro, en relación con el Asesor Principal extrasede de la ONUDI, el Gobierno, el Representante local de la UNFDAC y la sede de ONUDI.
08. La misión de evaluación se constituyó únicamente con un representante de la ONUDI, el consultor Sr. Agustín F. Roux, contratado al efecto.
09. El consultor llegó al Perú el día 3 de julio y permaneció hasta el 11 inclusive.

El mismo día se trasladó a Tingo María, donde interactuó con el Consejo Directivo de la Cooperativa El Naranjillo, el Representante local de la UNFDAC Sr. Jean Marie Abbes, el Asesor Técnico Principal Sr. Roberto Resende, los consultores internacionales Sres. Claudio Taralli, Fausto Coral y Roberto Costa Brilho, el Coordinador Nacional del Proyecto Sr. Alfredo Mendivil, el Director Nacional del Proyecto FD/PER/86/459 Sr. Romer Santamaría y los consultores nacionales del Proyecto, señores Demetrio Lamas, Luis Albitres, Raúl García y Alcides Arce.

Visitó la planta industrial, donde recibió información detallada del equipo técnico de dirección; la sede de la Cooperativa donde se reunió con el Consejo Directivo; uno de los viveros que el proyecto opera con la Cooperativa, la estación experimental del INIPA en Tulumayo y sus viveros; una parcela de cultivo de cacao seleccionada para demostración que recibirá asistencia en rehabilitación, manejo y nuevas plantaciones.

La misión permaneció en Tingo María hasta el día 6 en que visitó la Corporación de Desarrollo de Huanuco y continuó viaje a Lima por vía terrestre en razón de una huelga regional, para iniciar actividades en Lima desde el día 7 por la tarde hasta el día 10 inclusive.

El consultor efectuó un briefing y un debriefing con el Representante Residente, Sr. Pedro Mercader.

No obstante la ausencia del SIDFA Sr. Marino Dize, en vacaciones, por autorización del mismo tuvo oportunidad de consultar sus archivos en lo referente al Proyecto bajo evaluación.

El Asesor Principal de UNFDAC Sr. Jean Marie Abbes, dio un trato de puertas abiertas, pudiendo dialogar en numerosas ocasiones y recibir información confidencial. El último día se realizó un debriefing con el mismo.

En la sede del Proyecto se contó con la colaboración del ATP Sr. Roberto Resende y el Coordinador General Sr. Alfredo Mendivil. Se tuvo oportunidad de examinar la totalidad de los informes emitidos por los expertos y consultores que asistieron a los Proyectos 465, 467 y 458. Para poder disponer del mismo, los señores Resende y Mendivil aceleraron la terminación del Plan de Trabajo programado para el Proyecto hasta fines de 1987, en la esfera de su nueva entidad nacional de contraparte, la Corporación de Desarrollo Regional de Huanuco.

La Dirección del Proyecto, coordinó entrevistas con la sede comercial y financiera en Lima de la empresa productora de cacao de Cooperativa El Naranjillo; la Presidencia del Banco Agrícola; el contacto de la Dirección del Proyecto con el Ministerio de Agricultura y el consultor Dr. Erwing Kruger.

Dentro de la libertad otorgada al consultor por los términos de referencia, para entrevistar a autoridades nacionales, se entrevistó con funcionarios de INIPA y del INP, donde fue recibido respectivamente por: el Ing. Pedro Carrasco, Director Nacional del Proyecto, acompañado por el Dr. Hugo Villachica también contraparte en el Proyecto y el Ing. Gonzalo Silva Santis

teban. En el INP entrevistó a los Sres. Cesar Becerra y Octavio García Puga de la Dirección General de Cooperación Técnica y Asuntos Internacionales y el economista Nexar F. Fernandez Ruiz de la Dirección General de Evaluación, Programa de Inversiones.

10. Debido al clima conflictivo encontrado en el nivel político del Proyecto, conformado por las críticas vertidas contra ONUDI en la Dirección General de Cooperación Técnica y Asuntos Internacionales del INP por haber dilatado sin una solución satisfactoria a una petición formal canalizada por las vías protocolares, en relación con la búsqueda de una alternativa para el ATP cuyo contrato se considera vencido desde el 31 de enero; el malestar del Representante Residente por el proceso que ha seguido el tema y la tardanza de ONUDI en tomar decisiones; la movilización de instituciones y fuerzas políticas de la zona de operación del proyecto respaldando al ATP, y sus declaraciones de que había sido consultado por el Sr. Ayala de UNFDAC para ser ATP del proyecto unificado; la preocupación del Asesor Principal de la UNFDAC, en la medida que la situación podía afectar el desarrollo del proyecto; el consultor adelantó al Sr. Gonzalez Hernandez de ONUDI un debriefing telefónico el 8 de julio, con sus primeras conclusiones y de acuerdo a instrucciones le envió un telex a su partida, para luego confeccionar este informe de detalle.

Las circunstancias señaladas no facilitaron la realización de una reunión final conjunta del consultor con el Representante Residente, el Asesor Técnico Principal y la Unidad Nacional de contraparte.

11. La situación comentada exigió una compulsión y análisis detallado de los antecedentes, contrastando documentos y opiniones y procurando interpretar los hechos con la mayor objetividad frente a interlocutores con conflicto de intereses. Por ello el tiempo asignado por los términos de referencia a la misión resultó muy limitado y es posible que algunos aspectos de situaciones complejas y sensibles no hayan sido desarrollados de manera suficiente.

PARTE I
EVALUACION DEL PROYECTO

A - FORMULACION DEL PROYECTO

1. Antecedentes

1.1. La Cooperativa Agroindustrial El Naranjillo con más de 5.000 socios, productores de café y cacao, tiene su zona de influencia en una de las regiones con más importantes cultivos de coca. Existe un amplio margen para mejorar los rendimientos de los cultivos de cacao y por ende, transformarlos en alternativa económica ventajosa frente a los cultivos ilegales.

La Cooperativa inició la instalación de una planta para industrialización de cacao, pero ya con las máquinas en destino encontró limitaciones técnicas y financieras que paralizaron con grave riesgo la iniciativa.

Entre 1985 y 1986, la UNFDAC financió los proyectos de asistencia técnica y financiera FD/PER/84/465 y 467, en los que ONUDI actuó como organismo ejecutor de las Naciones Unidas; lográndose en muy corto plazo rediseñar, poner en operación, organizar los sistemas funcionales y de dirección y entrenar al personal, con excelentes resultados.

1.2. Los principales parámetros que identifican el proyecto y la empresa, son los siguientes:

- Los insumos de la UNFDAC en ambos proyectos fueron de us\$ 1.796.411, de los que aproximadamente us\$ 1.100.000, fueron donaciones a la Cooperativa en obra civil, equipos y maquinarias y capital de trabajo.

- . La reiniciación de los trabajos comenzaron entre diciembre de 1984 y enero de 1985, la puesta en marcha tuvo lugar en setiembre de 1985, y desde 1986 comenzó a operar regularmente.
 - . Gran parte de la asistencia se suministró en 1985, pero el monitoreo en distintas especialidades se extendió hasta junio de 1987, en el marco de esos proyectos, y continúa en el ámbito del 458.
 - . Construída con una inversión de us\$ 3.242.000, su capacidad útil de procesamiento es de 3.000 toneladas año de semillas, esperándose alcanzar ese nivel en 1989, congruente con el desarrollo de los cultivos en la región.
 - . En 1986, procesó 1.473 toneladas, y sus ventas fundamentalmente orientadas a la exportación fueron de us\$ 2.723.066.
 - . En lo que va de 1987, está acopiando el 78% de la producción de su zona de influencia.
 - . En su etapa de operación fue vital la asistencia que recibió en materia de gestión financiera, para readecuación de sus deudas y negociar el financiamiento del capital de trabajo requerido por el crecimiento.
- 1.3. A causa de los rápidos y exitosos resultados logrado, UNFDAC y ONUDI gozan de gran prestigio ante la Cooperativa y sus asociados.
- 1.4. La compra de cacao por la Cooperativa, ofrece a los agricultores los mejores precios, y de mejorarse los rendimientos de los cultivos, para lo que existe amplio margen (se calcula que puede duplicarse en los cultivos existentes, y triplicarse en las nuevas plantaciones), se presentan oportunidades económicas de gran interés, que además pueden inducir a la sustitución de la coca.

- 1.5. El éxito de la planta industrial depende: de una producción suficiente de cacao en su zona de influencia, para abastecer su capacidad; de una adecuada capacidad técnica y directiva para operarla eficiente y competitivamente; de la adecuación de la estructura, organización y administración de la Cooperativa; a las complejidades y riesgos del proceso industrial y de comercio exterior.
- 1.6. Ante las circunstancias señaladas y partiendo de estudios preliminares que evaluaron las características de la zona de influencia de la Cooperativa, las posibilidades de regeneración y expansión de los cultivos, y los sistemas de producción de cacao (Dr. Fausto Coral, dos misiones en 1985), la UNFDAC decidió financiar un proyecto con insumos de us\$ 3.001.280 por cuatro años, bajo el título: "Desarrollo de la Producción y Procesamiento de Cacao en la Región de Tingo María", actuando como organismo ejecutor de las Naciones Unidas, la ONUDI.

2. Contexto socio-económico y objetivos de largo plazo

- 2.1. La Cooperativa Agrícola El Naranjillo, transformada en Agroindustrial, figura entre las iniciativas cooperativistas de mayor éxito en el Perú. Su zona de influencia, el valle del Alto Huallaga es con la provincia de Cuzco, la principal zona de cultivo de coca.

El territorio está profundamente perturbado por la incursión de narcotraficantes y terroristas, existiendo zonas sin autoridad, controladas por los mismos.

Si bien los rendimientos económicos de los cultivos de coca son muy altos, las comisiones intermedias y los riesgos, inducen a los campesinos a buscar alternativas seguras, con razonable rentabilidad.

Con anterioridad operó sin éxito en la zona, un programa para pro-

mover y mejorar los cultivos de cacao en el marco del Proyecto Especial del Alto Huallaga (PEAH) con la ayuda de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (AID) y actuando como unidad ejecutora el INIPA, desde sus centros de investigación y promoción agrícola (CIPA) y en especial desde la Estación Experimental de Tulumayo, seriamente destruída por el terrorismo en enero de 1987.

Los campesinos se muestran desconfiados en recibir asistencia y visitas de extensionistas de instituciones pertenecientes al Gobierno Central, aún con delegaciones en la región. Pero aceptan los servicios de extensión que les brinde la Cooperativa desde una unidad técnica, y no rechazan los que pueden canalizarse desde la Universidad Nacional de la Selva o de la Corporación Regional de Desarrollo.

El contexto señalado, identifica a la Cooperativa como un medio clave para llegar al campesinado, al menos en la etapa de implantación y consolidación inicial.

El Proyecto de Cacao, es parte de un programa mucho más amplio, para inducir al desarrollo rural integrado y desarrollar agroindustrias integradas a partir de diferentes cultivos. El Proyecto FD/PER/86/459 de Promoción Agroindustrial y Desarrollo Rural en la Región de Tingo María, se complementa con el 458, en el Subprograma de Reducción y Sustitución de Cultivos de Coca, como parte del Programa Integrado de Prevención y Control de Drogas suscripto entre UNFDAC y el Gobierno del Perú.

- 2.2. El Programa Integrado, citado en el párrafo anterior, fortalece las condiciones y el contexto para lograr los objetivos de desarrollo que conforman un conjunto interrelacionado, con amplio espectro.

Los Objetivos de Desarrollo contemplan:

- La reducción gradual y la eliminación final de los cultivos de co

ca en la zona del Proyecto, en los Departamentos de Huánuco, San Martín y Ucayali.

- La diversificación agropecuaria y el desarrollo agroindustrial, como alternativas económicas válidas al cultivo de coca.
- El incremento de los ingresos y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural.

Existe una manifiesta resistencia, tanto por parte de la unidad nacional ejecutora como por los beneficiarios de la asistencia, a aceptar taxativamente que el objetivo final es la sustitución de los cultivos de coca, y asumir compromisos en tal sentido. Ello se logrará en la medida que se alcancen resultados significativos que lo faciliten.

3. Diseño y especificaciones del Proyecto

3.1. Objetivos inmediatos

Los Objetivos Inmediatos del Documento del Proyecto, se centran en la producción de cacao en la zona de influencia de la Cooperativa El Naranjillo, el procesamiento eficiente en su planta industrial, y el desarrollo de la capacidad de gestión y fortalecimiento de la Cooperativa. Ellos son:

- El incremento de la producción del cacao en la zona del Proyecto, para asegurar la plena operación de la planta de procesamiento de la Cooperativa El Naranjillo.
- Mejoramiento de las operaciones de postcosecha y preprocesamiento, para asegurar a la planta materia prima de alta calidad.

- Mejoramiento de las capacidades administrativa y operativa de la Cooperativa Agroindustrial El Naranjillo, y del personal de la planta para asegurar una operación eficiente.

Los objetivos inmediatos interrelacionan un sistema agroindustrial integrado por la Cooperativa como entidad sociceconómica de producción que motiva y moviliza a los campesinos; por los cultivos en su zona de influencia, y la planta industrial con condiciones para producir calidad de exportación. Buscando optimizar los ingresos regulares de los productores agrarios mediante la producción de cacao.

La falta de claridad en estos conceptos, ha contribuido en algunos casos a subestimar las actividades de la Cooperativa por parte del INIPA, que fue la primera unidad nacional ejecutora.

3.2. El PRODOC, el Plan de Trabajo y el "Plan de Operaciones"

3.2.1. Los componentes técnicos del PRODOC, en sus antecedentes, consideraciones especiales, metas y actividades, reconocen su origen en las conclusiones y recomendaciones de la asistencia que el consultor en genética y cultivos de cacao, Dr. Fausto Coral desarrolló para el Proyecto FD/PER/84/465 durante el año 1985.

A pesar de la experiencia que en ese momento se disponía sobre el tema, el PRODOC está debilmente estructurado, es impreciso en la definición de muchos aspectos, no por falta de elementos de juicio, sino posiblemente postergándolos para decidirlos al confeccionar el Plan de Trabajo que habitualmente es la primera tarea del Asesor Técnico Principal.

En la definición del perfil y descripción de funciones de los expertos, no se ajusta a la estructura y necesidades de

operación del Proyecto.

En la descripción de funciones del ATP, sus funciones de su pervisión, coordinación y control de actividades del Proyecto, se complementan con la asistencia a la gestión general y administración de la planta industrial.

Hay un experto agroindustrial cuyas actividades son esencial mente agronómicas y se mezcla extrañamente con funciones de capacitación del personal de la planta, único aspecto que responde al título.

Las reales necesidades se ajustarán con los consultores de corto plazo, a identificar en los planes de trabajo anuales.

La definición de los cinco expertos nacionales asignados, se orientan fundamentalmente al campo agroindustrial, cuando las mayores necesidades de ese insumo corresponden a la etapa agronómica como la realidad se encarga de confirmar.

Se pensó ejecutar parte importante de las actividades a través de subcontrataciones (con el INIPA, el INDDA y la UNAS), para la producción de plántones de cacao, la extensión agrícola y la ejecución de los programas de capacitación.

- 3.2.2. Si bien la Cooperativa El Naranjillo es el beneficiario, no reúne las condiciones para ser la unidad ejecutora principal de contraparte.

El PRODOC señala que el Plan de Trabajo se preparará en con sulta con la administración de la Cooperativa, y que en las actividades para lograr los objetivos inmediatos y sus metas de producción, participará principalmente personal de la Coo perativa.

Se incurre en grave omisión cuando se margina precisar los marcos institucional y de participación efectiva, posiblemente en la intención de negociar posteriormente. Había dos alternativas. INIPA o CORDEHUANUCO, pero siempre que se dejara en cualquiera de los casos, claramente definidos los roles básicos, responsabilidades y compromisos que asumía la Cooperativa, pieza clave para acceder, motivar y movilizar a los campesinos.

La contraparte nacional del Proyecto 459 es CORDEHUANUCO, hubiera sido deseable en los aspectos socioeconómicos y regionales que también lo fuera para ésta. No obstante el Proyecto 458 era de gran interés para INIPA, que se presentaba como la entidad con mejor experiencia e infraestructura para ser la unidad nacional ejecutora.

En su momento el SIDFA emitió opinión señalando que el ATP se había inclinado a favor de INIPA. Posiblemente era muy difícil evadir la contrapartida de INIPA, pero tampoco se discutieron condiciones que defendieran la filosofía y principios que inspiraron el Proyecto, limitando sus posibilidades cuando se participó en la confección del "Plan de Operaciones" y no se ajustaron los cambios a las normas, procedimientos y formalidades de una revisión, creándose una situación ambigua con las dos partes ejecutoras, la nacional y la internacional, cada una sosteniendo un documento diferente.

- 3.2.3. El Consultor Fausto Coral en su informe del 23 de febrero de 1986, preparado bajo el Proyecto FD/PER/84/465 ratifica su participación con el Asesor Técnico Principal en la elaboración del Plan de Operaciones emitido por INIPA, anexando plan de metas, actividades y recursos; que en poco difieren de los definitivos emitidos por la parte oficial.

El Plan de Operaciones que fue aprobado por la OSPA y el INP, implica una revisión importante del PRODC que no debió ignorarse, puesto que introduce cambios de fondo, correspondiendo exigir la discusión y aprobación formal de todas las partes involucradas

No es válida la hipótesis sostenida de que "puesto que no fue propuesta revisión alguna del Proyecto, ONUDI y UNFDAC no aceptaron ni aprobaron dicho Plan de Operaciones" ya que en la práctica fue el documento reconocido y aplicado por la parte oficial.

En el Plan de Operaciones, se destacan:

- Está estructurado según las pautas que rigen un Documento de Proyecto lo que implica la intención de hecho de sustituir el anterior.
- Omite el principal Objetivo de Desarrollo (sustituir los cultivos de coca).
- Extiende la zona de operaciones del Proyecto a un ámbito de muy difícil actuación con éxito, incluyendo áreas con terrenos inapropiados para el cultivo de cacao.
- Las metas y actividades se tratan con mayor detalle y precisión técnica, mejor correlación de ítem y mejor acotación cualitativa y cuantitativa. En estos aspectos puede considerárselo como el Plan de Trabajo.
- Las actividades y servicios se concentran en la esfera del INIPA, persiguiéndose esencialmente su fortalecimiento institucional; sin reconocer y en general sustituyendo erróneamente el rol que la Cooperativa El Naranjillo debe cumplir en el proceso.

- Se propone a la Cooperativa un subcontrato para llevar con juntamente con INIPA y coordinar las actividades de exten- sión, fomento y capacitación de sus asociados.
- Se introducen cambios de fondo en el marco institucional y en la participación del personal nacional e internacional. El Director Nacional concentra la gestión de dirección y li- mita la capacidad de actuación del ATP.
- Se establecen Comités Coordinador y Ejecutivo, sin la par- ticipación de la UNFDAC y con una participación en el Coor- dinador, de la Cooperativa sin derecho a voto.

Frente al Plan de Operaciones no se conoce Plan de Trabajo presentado por el ATP al asumir sus funciones.

En el cuadro del Anexo 1. se comparan los resultados y actividades del Documento del Proyecto y del Plan de Operaciones.

3.3. Resultados

3.3.1. En el Plan de Operaciones los resultados son tratados más apropiadamente y con mayor precisión que en el Documento del Proyecto. Los estudios preliminares de los expertos internacionales fueron una referencia muy importante para perfeccionarlos.

Al cambiar ahora la unidad ejecutora nacional de INIPA a COR- DEHUANUCO, habrá cambios en los límites de la zona del Proyecto, las formas de ejecución y los mecanismos de participa- ción de las contrapartes.

En el nuevo documento es deseable que se insista en una correc- ta definición de los resultados, teniendo en cuenta la jerar- quía y variedad de los participantes, la falta de experiencias

de algunos y los mecanismos de subcontratación que se razonan, para disponer de suficiente base ejecutora.

3.4. Actividades

3.4.1. Las actividades del Plan de Operaciones, se presentan en relación a los resultados, con mejor correspondencia y detalle que en el Documento del Proyecto. Anexo 1.

Los cambios señalados de unidad ejecutora y participantes, se reflejarán en la formulación de las actividades y en los insumos necesarios, al recurrirse con mayor amplitud a mecanismos de subcontratación y a la instalación de una red de oficinas de asistencia técnica con participación de la Cooperativa y la UNAS, para brindar los servicios y actividades programadas.

4. Los insumos y su adecuación a los objetivos

4.1. Los aportes de fuente nacional

4.1.1. El Documento del Proyecto no contempla aportes nacionales. Ello se corrige en el Plan de Operaciones que computa los aportes de INIPA y de las Corporaciones Departamentales de Desarrollo, Huanuco, San Martín y Ucayali en recursos humanos, físicos y financieros.

4.2. Revisión del Presupuesto y asignación de ítem

4.2.1. En el supuesto que el Proyecto continuara actuando independientemente cierto tiempo antes de integrarse con el 86/459, el nuevo esquema de ejecución de las actividades, resultante de los cambios institucionales, requiere de una revisión del presupuesto, y de un mayor desglose y análisis que el presen

tado en el documento que analiza el período julio-diciembre 1987.

Se programan mecanismos de subcontratación de los servicios de extensión; implementación de una red de centros de asistencia técnica y extensión a cargo de la UNAS y la Cooperativa; ayudas financieras e internación de equipos complementarios para la planta industrial; asistencia financiera para el acopio de cacao. Todo lo cual implica reformulaciones y aún ampliaciones del Presupuesto.

B - IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

1. Asignación de los insumos

1.1. Los desentendimientos entre el Director Nacional y el Asesor Técnico Principal; los atrasos en aprobar a los consultores internacionales, cuya presencia en campo debe coincidir con el ciclo agrícola; a los expertos nacionales; o los atrasos derivados de la compra del primer lote de semillas, crearon períodos importantes de postergación de actividades en la etapa agronómica.

Mientras que el aspecto industrial, con inercia propia, sin restricciones de contraparte, con la supervisión directa del ATP, por estar incluida en sus funciones de consultor, evolucionó sin atrasos.

Una vez con los consultores, semillas y plántones en viveros, faltaron los extensionistas que debía asignar el INIPA, sólo oficialmente comunicados en junio de 1987. Debe tenerse en cuenta que tratándose de plantaciones nuevas, los trabajos en terrenos deben comenzar 8 meses antes de trasladar los plántones.

Existe la impresión de que esta situación fue influida por la falta de planificación, de coordinación especialmente en el terreno, entre el Director Nacional y el ATP, las actitudes jerárquicas y distanciamientos asumidos entre ellos y la ausencia de un diálogo franco buscando soluciones que no afectaran el desarrollo del Proyecto.

1.2. La compra y programa de llegada de las semillas encontró dificultades, la primera compra de 1.000.000 empezó a llegar en octubre de 1986 y continuará hasta diciembre de 1987. A fines de 1986 se convocó la compra de cantidad igual, aún en trámite.

La operación de semillas debe ajustarse a la capacidad operativa del Proyecto y a la identificación, selección y preparación de terrenos idóneos para los cultivos y los objetivos buscados.

Sobre el particular el consultor Ing. Corte Brilho, señalaba: "la selección e importación de semillas y la producción de plantones no es una solución en sí misma, sino su colocación apropiada y seguimiento posterior por asistencia técnica integral de calidad. Hay que regular la importación de semillas de éste proceso ya que los plantones salen de los viveros sin poder esperar más tiempo, con gran riesgo de pérdidas. La falta de formalización del cuerpo técnico de extensionistas de INIPA impidió desarrollar las actividades de entrenamiento y capacitación. La falta de formalización de un subcontrato con la Cooperativa, impidió reforzarla para desarrollar servicios de extensión".

1.3. Analizando el flujo de asistencia recibida, se observa que durante 1986 y 1987, la planta industrial recibió una atención y monitoreo regular, tanto con recursos del Proyecto 84/465 o de éste proyecto, a través de los consultores Taralli, Kruger y Resende.

1.4. Con fondos del Proyecto 84/465 el Dr. Fausto Coral brindó entre octubre de 1985 y febrero de 1986 una asistencia esencial para el diseño del Plan de Trabajo y el lanzamiento e implementación del plan agronómico, con detalle de subprogramas, actividades, procedimientos y estrategias (ver enumeración de temas en el Anexo que resume el trabajo de los consultores).

El equipo de consultores internacionales y expertos nacionales afectados a la faz agrícola recién comienzan a operar entre setiembre y octubre de 1986; hasta entonces desde abril en que la parte oficial aprueba el Plan de Operaciones, hay un vacío y espera en el cronograma de actividades de esa faz del Proyecto.

En noviembre de 1986, el INP aprueba la solicitud del INIPA y la OSPA para cambiar el ATP, razonándose un cambio de agencia más especializada en la actividad agrícola y enfatizando la importancia de la etapa agrícola del Proyecto. Ello afectará decididamente las actividades normales y la dinámica del Proyecto.

Desde entonces, el Director Nacional para solicitar insumos para el Proyecto, se dirigirá al Asesor Principal de la UNFDAC.

1.5. Lo anterior ha influido en una subutilización de los recursos, ya sea los asignados por la parte internacional, o los potencialmente disponibles por la contraparte nacional. Los expertos y consultores internacionales que en 1986 fueron afectados al presupuesto del Proyecto, son:

- Dr. Roberto Resende, como Asesor Técnico Principal y para asistir a la gestión gerencial de la planta industrial, 9 meses.
- Dr. Fausto Coral, genética y cultivos de cacao, 2 meses.
- Ing. Roberto Corte Brilho, servicios de extensión y cultivos, 2 meses.
- Dr. Jaime Llosa, cooperativismo, 1 mes.
- Dr. Fabio Aranzazu, fitopatología del cacao, 1 mes.
- Dr. Caludio Taralli, tecnología de procesos y gestión de planta, 3 meses.

Se efectuó la compra del primer lote de semillas; se compró material para instalar y operar los viveros; se instalaron las oficinas de Tingo María y Lima; se organizó el personal de apoyo; se adquirió vehículos y minicomputadoras. Desde fines de agosto de 1986 se contrató el grupo de expertos nacionales permanentes (7 técnicos calificados en distintas disciplinas: manejo y recuperación; viveros; suelos; fermentación y secado; planificación) y al Coordinador Nacional del Proyecto, dependiente del ATP.

El presupuesto del Documento del Proyecto, para 1986 fue de us\$ 1.207.815, y el del Plan de Operaciones para el mismo período, de

us\$ 909.760: la asignación de insumos de la UNFDAC para 1987 es de us\$ 1.303.274.

1.6. Durante 1987 y hasta julio, además del Dr. Resende, estuvieron en misión los consultores:

- Dr. Saulo Soria, entomología, 1 mes.
- Dr. Fausto Coral, mejoramiento genético y programación y evaluación de la investigación, 1,5 meses.
- Ing. Roberto Corte Brilho, programación de la asistencia y producción de plántones, 3 meses.
- Dr. Claudio Tarralli, tecnología de procesos y gestión de planta, 3 meses.

Para el resto de 1987 están programadas las siguientes asistencias de consultores internacionales.

- Manejo cultural del cacao, 2 meses
- Fitopatología del cacao, 1 mes
- Fertilizantes y nutrición mineral del cacao, 1 mes
- Técnicas de postcosecha, 2 meses
- Cooperativismo, 0,7 mes
- Divulgación técnica y educación, 1 mes
- Finanzas y administración de empresas, 0,5 mes
- Mantenimiento de plantas industriales, 1 mes
- Asistencia contable a planta industrial, 3 meses

Se mantiene la continuidad del grupo de expertos nacionales bajo la supervisión del Coordinador Nacional.

1.7. En marzo de 1987, la unidad nacional ejecutora pide al Asesor Principal de la UNFDAC una partida importante de equipos no fungibles y

fungibles para las actividades del Proyecto, que no se resuelve dadas las circunstancias imperantes y discutible justificación de algunos bienes.

- 1.8. El cambio de la unidad ejecutora nacional, y los cambios previsibles en las estrategias para ejecutar las actividades y objetivos del Proyecto, con nuevos protagonistas. Así como la incertidumbre de su continuidad independientemente hasta fines de 1987, o de una fusión inmediata con el 459 hacen inoperante analizar un programa detallado de insumos para lo que resta del año, mientras no se aclare ese aspecto.

Pero ello no debe afectar la continuidad de las actividades, especialmente en el aspecto agrícola, para no perder el crédito y prestigio entre los campesinos; mientras se efectúan los cambios institucionales y la formulación de los documentos, que implementen el nuevo esquema de actividades y se estructure el presupuesto pertinente.

C - RESULTADOS DEL PROYECTO Y REALIZACION DE LOS OBJETIVOS

1. Resultados obtenidos

- 1.1. Los seis resultados previstos en el Documento del Proyecto, son globales y genéricos. Al discutirse el Plan de Operaciones se formulan con más exactitud y se ajustan mejor al concepto de tales (Anexo 1.)
- 1.2. La eliminación gradual de los cultivos de coca en las tierras de propiedad de los miembros de la Cooperativa El Naranjillo, está sólo previsto en el Documento del Proyecto.

Se requiere obtener un cierto grado de influencia inicial en el campesinado asociado a la Cooperativa, para lograr eliminaciones progresivas; posiblemente pequeñas en un principio, pero que servirán para demostrar alternativas económicas y de calidad de vida. Para ello es necesario presentarles un programa coherente e integrado, que les ofrezca seguridades en el ciclo del cultivo, asistencia técnica, producción, comercialización y crédito rural.

Debe trabajarse con la Cooperativa El Naranjillo para que comience a razonar y buscar fórmulas efectivas para persuadir a sus socios, en cuanto a una sustitución concreta de los cultivos de coca.

Para alcanzar este resultado, es necesario avanzar en los restantes. Existe ya una condición esencial de base lograda por ONUDI/UNFDAC que no debe desvirtuarse y es la confianza obtenida en el ámbito de la Cooperativa, con los resultados de los proyectos anteriores y la rapidez con que se concretaron.

- 1.3. En la faz industrial se lograron resultados exitosos, mejorando la organización y condiciones de administración y dirección de la empresa en las distintas áreas funcionales; entrenando a los mandos medios y superiores; ayudándole a negociar su deuda y en la organización y planificación financiera y comercial.

1.4. En el año y medio transcurrido los resultados en el aspecto agronómico, son desalentadores y las actividades ejecutadas no son suficientes para concretar condiciones que supongan el logro aún parcial de los resultados programados.

En ello han influido aspectos de planificación (al comenzar el proyecto se disponían de informes muy completos sobre la situación y programa de actividades, que facilitaban la misma); de relación entre las direcciones nacional e internacional; de falta de iniciativa para superar las restricciones y buscar alternativas; el INIPA y la Cooperativa no se avinieron a encontrar una forma para realizar una labor de equipo; el pedido de cambio por la parte gubernamental del Asesor Técnico Principal; la tardanza de siete meses para responder a ese requerimiento sin ningún diálogo claro, ni reunión tripartita o misión oficial de la sede para tratar expresamente el tema; el cambio de la unidad nacional ejecutora.

En lo inmediato también influirá la decisión de la UNFDAC de integrar los Proyecto 458 y 459 de Promoción Agroindustrial y Desarrollo Rural en la Región de Tingo María y de Desarrollo de la Producción y de Procesamiento de Cacao en la Región de Tingo María, respectivamente.

En lo inmediato estos cambios se reflejan en las estrategias, diseños de actividades y entidades participantes para alcanzar los resultados, de los que no cabe esperar cambios significativos en cuanto a metas.

La planta industrial está trabajando por debajo de su punto de equilibrio, necesita para una operación eficiente y rentable, acopiar mayor cantidad de grano o importarlo desde Ecuador.

El Proyecto impulsa un programa de desarrollo de cultivos de cacao, para lograr en 1989 un abastecimiento a la planta de 3.000 tn./año y optimizando los rendimientos económicos del productor rural. Por

los problemas que sufrió el Proyecto y las circunstancias inmediatas que debe superar, difícilmente se alcanzará ese resultado.

1.5. Los resultados parciales alcanzados en la parte agronómica, son más bien condiciones de base para desarrollar las actividades prioritarias:

- Diagnóstico de la situación y formulación de planes, programas y estrategias de detalle para implementar un programa integrado de cacao, en todas sus fases, desde los semilleros y jardines clonales, hasta el beneficio y acopio. Incluyendo los aspectos de investigación científica, transferencia de tecnologías, capacitación, divulgación y promoción.
- Estudios de zonificación agrobioclimática.
- Plan para el control y manejo de la "escoba de brujas"
- Diagnóstico y programa de investigación de polinización para aumentar la producción de cacao.
- Establecimiento de 9 viveros, formación de plántones y manejo cultural. Hasta el 30 de junio de 1987 se habían distribuido en viveros 380.000 semillas híbridas importadas y producido 170.000 plántones de más de 4 meses de edad. El saldo hasta llegar al 1.000.000 de semillas está programado en el período que termina en diciembre de 1987.
- Capacitación de extensionistas e investigadores sobre manejo de plantaciones, mejoramiento genético, producción de plántones y muestreo de suelos.
- Reuniones para promoción del proyecto entre más de 1.100 agricultores, y reuniones técnicas y de demostración de métodos entre agricultores.
- Capacitación del experto nacional y asistencia técnica en campo, divulgando métodos y equipos para fermentación y secado.

- Organización y entrenamiento del grupo técnico permanente de expertos nacionales, contratados por el Proyecto.
- Organización y equipamiento de las sedes del Proyecto en Lima y Tingo María.
- Selección de parcelas demostrativas.

1.6. En la etapa agronómica, el Proyecto estratificó la asistencia desde la jerarquía superior de consultores internacionales de alto nivel y corto plazo; equipo interdisciplinario de expertos locales permanentes; entidades ejecutoras nacionales con extensionistas, desde sus centros experimentales y/o de extensión e investigación agraria y la base de campesinos destinatarios en la zona de influencia de la Cooperativa.

La ausencia de extensionistas en cantidad y oportunidad, que debía suministrar INIPA, afectó al proceso de asistencia programado.

En la nueva etapa con CORDEHUANUCO de contraparte, se programa habilitar diez centros de asistencia técnica, subcontratando a la Cooperativa y a UNAS, para desarrollar extensionistas y divulgar la asistencia.

1.7. No se han logrado resultados en los siguientes aspectos del proceso agronómico:

- Relevamiento y catastro de parcelas, sujetos de asistencia y planificación de las mismas.
- Mejoras en los rendimientos por rehabilitación de las plantaciones.
- Nueva plantaciones.
- Implantación de semilleros y jardines clonales.

- Control de plagas y enfermedades.
- Mejoras en las políticas de crédito y comercialización, para cultivos y acopio.
- Fortalecimiento de la Cooperativa en los aspectos de organización, administración y sistema cooperativo.

1.8. En la etapa industrial se han logrado resultados de acuerdo a lo programado y superándolo en algunos casos, en:

- Gestión de la producción, mantenimiento, calidad, capacitación de mandos, desarrollo de productos, contabilidad analítica.
- Renegociación y reestructuración de la deuda. Línea de crédito de fomento para exportaciones no tradicionales que cubre 3 meses de capital de trabajo.
- Gestión directa de las operaciones de comercio exterior.

2. Realización de los objetivos inmediatos

2.1. Excepto en la parte industrial, los objetivos inmediatos no están en buen camino de realización. Si no se cumple la etapa de producción agraria, la fábrica deberá importar y no se lograrán los objetivos de desarrollo de: diversificación y mejoramiento de la producción agraria; aumento de los niveles de ingreso y de las condiciones de vida de la población rural, y reducir y eliminar los cultivos de coca.

El primero de los objetivos inmediatos:

Incremento de la producción de cacao en la zona del Proyecto, para asegurar el funcionamiento a plena capacidad de la planta industrial,

implica aumentar la producción total de cacao en la zona del Pro-

yecto a 3.300 tn/año, en un período de cuatro años a partir de 1986 y hasta 1989.

Ha comenzado la distribución de plántones, pero sin oportunidad de una identificación de terrenos y acciones en campo de equipos de extensión y asistencia (aún no organizados) para recuperar superficies sembradas, sembrar otras nuevas y asistir en trabajos culturales, de recalce, combate y control de plagas, etc.

Hay que organizar y poner en operación la red de estaciones de extensión y asistencia pensadas actualmente mediante subcontrataciones con la UNAS y la Cooperativa, aunque debe valorarse la viabilidad de subcontrataciones con otras instituciones válidas, que conozcan el tema y dispongan de infraestructura.

El segundo objetivo inmediato:

Mejoramiento de las operaciones de postcosecha y preprocesamiento de cacao para asegurar a la planta materia prima de alta calidad.

Se ha dado capacitación y entrenamiento en fermentación y secado a uno de los expertos nacionales que ha iniciado acciones puntuales y experimentado con equipos diseñados por el Proyecto. Hay que formar extensionistas y divulgar desde los centros de asistencia y financiar la construcción de equipos.

En cooperación con el Gobierno, el sistema bancario y la Cooperativa debe comenzarse a trabajar y promover la creación y organización de una línea de créditos que tenga en cuenta los aspectos del mejoramiento de la producción agrícola, el acopio y comercialización del cacao y sus productos. Puede ser necesario crear con ayuda internacional un fondo de desarrollo para ese fin, administrado, por ejemplo, por el Banco Agrario o por el Banco Central de la Reserva a través de intermediarios financieros.

El tercer objetivo inmediato:

El mejoramiento de la capacidad operativa y administrativa de la Cooperativa El Naranjillo y del personal de la planta para asegurar su operación eficiente.

La asistencia para mejorar la organización y funciones de la Cooperativa y capacitar a sus líderes es una actividad de mediano-largo plazo en lo que debe comenzar a trabajarse con una densidad y continuidad mínima de asistencia.

En cuanto a la asistencia de la planta industrial para su mejoramiento administrativo y operativo, y capacitación del personal se está cumpliendo plenamente con las metas previstas para el objetivo. Hasta el extremo que en la etapa inmediata podría razonarse el desvío de parte de la densidad de asistencia que se canaliza a la etapa industrial a la etapa agraria.

3. Contribución al objetivo de desarrollo

- 3.1. El atraso y los conflictos que ha sufrido el Proyecto en su componente agronómica, no ha contribuido a crear condiciones positivas para coadyuvar a los fines implícitos en el objetivo de desarrollo.

Mientras no se logren resultados efectivos con masa crítica suficiente en el mejoramiento, rendimiento económico y extensión de los cultivos como parte de un proceso agroindustrial integrado, no se estará en condiciones de inducir al reemplazo de la coca.

- 3.2. Hay condiciones favorables para el relanzamiento inmediato del proyecto en la etapa agronómica, con la contrapartida de un cronograma y un seguimiento muy estricto de los resultados.

Hay que acelerar la dinámica de la asistencia, poniendo énfasis en la organización de la infraestructura apropiada y en las actividades para mejorar los rendimientos de los cultivos.

La casi totalidad de las acciones que deben adoptarse, se conocen y han sido razonadas y programadas por el equipo del Proyecto.

PARTE II

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A - CONCLUSIONES

1. Entre las condiciones favorables de partida para el éxito del Proyecto se destacan: a) el éxito logrado con la rápida y efectiva implementación de los Proyectos 465 y 467; b) el prestigio adquirido con la Cooperativa El Naranjillo, que compromete su cooperación y apoyo frente a los asociados. En razón de las condiciones socioeconómicas imperantes, es importante el rol de la Cooperativa para acceder con éxito a los campesinos e influir en sustituciones de cultivos; c) se disponía de un diagnóstico e información de amplio espectro, referente a los cultivos de cacao en la región y su problemática; d) se contaba con importante apoyo financiero de la UNFDAC, prácticamente sin restricciones.

2. Entre las deficiencias de partida, la más importante pero no insalvable era la debilidad del Documento del Proyecto, en su redacción y estructura.

El marco institucional no estaba definido, no había claridad en el marco de la participación de las partes nacionales e internacionales. No se comprometía claramente el rol que debía cumplir la Cooperativa.

Se imponía la formulación de un Plan de Trabajo, que acotara y comprometiera con claridad los roles de las partes participantes; que perfeccionara las metas y actividades, y los cronogramas de ejecución.

3. Sin discutir el carácter agroindustrial integrado del Proyecto, debe tenerse en cuenta que la etapa industrial muy avanzada sólo necesitaba asistencia de fortalecimiento y monitoreo. Mientras que en la etapa agronómica que justifica la validez del Proyecto industrial, estaba todo por hacer con significativa urgencia. Este componente requería de un tratamiento preferencial.

4. Había funciones del marco institucional y condiciones de infraestructura, que justificaban la designación del INIPA como unidad ejecutora de contra parte.
5. El ATP y los consultores participaron en la discusión y confección con INIPA de un plan de trabajo, que la entidad oficial completó y lo emitió con el título del Plan de Operaciones.

El Plan se caracteriza porque se utiliza el Proyecto para el fortalecimiento institucional del INIPA, en el sector de cultivos tropicales; otorga una gran preponderancia a la Dirección Nacional del Proyecto; subestima el rol de la Cooperativa y del Asesor Técnico Principal; margina el objetivo de desarrollo; amplía exageradamente la zona de actividades del Proyecto; mejora la definición, detalle y precisión de las metas y actividades.

El Plan de Operaciones es aprobado por la OSPA y el INP y el 19 de mayo el Ministerio de Relaciones Exteriores comunica al Representante Residente del PNUD la aprobación del Plan por el INP.

Indiscutiblemente implica una revisión unilateral del Documento del Proyecto, que para la parte gubernamental, cumplidas sus formalidades, pasa a ser el documento que rige el Proyecto.

Se imponía plantear una revisión conjunta, pero el ATP se limita a desconocerlo, aduciendo que no está aprobado por la UNFDAC y ONUDI, y en adelante se regirá por el Documento del Proyecto.

6. Las reglas que establece el Plan de Operaciones provocan reacciones negativas por la Cooperativa, que aspira a un protagonismo más directo y una menor supervisión de un organismo gubernamental.

Tampoco son satisfactorias para el ATP.

Al atenderse cada uno de los principales protagonistas a documentos y normas diferentes, implica condiciones de conflicto, que no tardan en plantearse entre el Director Nacional y el ATP.

7. La parte agronómica, que es prioritaria, sufre demoras importantes hasta su puesta en operación. Es discutible que no hubieran alternativas e iniciativas y posibilidades de coordinación entre las partes y acciones conjuntas para sinergizar la situación y avanzar en su implementación. Ello contrasta con el progreso de la asistencia al componente industrial, donde no hay fricciones entre las partes.
8. Sin desmedro ni discusión de la calidad y competencia profesional del Dr. Roberto Resende que se desempeñó en la función de ATP, a quién la sede de la ONUDI, conocedora de la situación de conflicto existente, le da su respaldo para que asuma las responsabilidades del puesto.

El 4 de noviembre de 1986, por la vía oficial y formal se le solicita al Representante Residente del PNU, que la ONUDI presente dos candidatos para reemplazar al ATP, al vencer su contrato el 31 de enero de 1987. El INIPA insiste en fortalecer la vertiente agronómica del Proyecto.

9. En adelante el asunto no es tratado por la parte internacional, con la diligencia y formalidad que la gravedad del mismo exige.

La contrapropuesta de extender temporalmente la misión del Sr. Resende, por tres meses y otras reiteraciones son rechazadas por la parte oficial, que disgustada ante la inoperancia en las decisiones después de 7 meses, retira al experto la credencial de inmunidades, e insiste en no reconocer su permanencia en el Proyecto más allá del 31 de enero de 1987.

La postergación y falta de tratamiento de fondo que la sede de ONUDI da al tema ha perjudicado la imagen de la Agencia ante los organismos del Gobierno que tratan con la cooperación internacional.

10. Desde fines de 1986 además del episodio señalado, ocurren cambios en el

entorno que habrían de reflejarse en la orientación del Proyecto. La Ley Orgánica del Sector Agropecuario integra al INIPA y al INDDA, y la Ley de Regionalización da predominio a las CORDES en el manejo de los asuntos departamentales.

CORDEHUANUCO inicia gestiones con el apoyo de la Cooperativa para ser contraparte nacional del Proyecto, como lo es en el caso del 459, lo que prospera favorablemente y es aprobado por el INP.

El Gobierno y la UNFDAC acuerdan el Programa Integrado de Prevención y Control de la Droga en cuyo subprograma de Reducción y Sustitución de Cultivos de Coca, se incluyen los Proyectos 458 y 459. En estas condiciones la UNFDAC propicia la integración de ambos proyectos.

La Cooperativa con conocimiento del ATP y en particular la promoción del Sr. R. Santamaría, promueve iniciativas y apoyos políticos de la región para sostener la continuidad del Sr. Resende como Asesor Técnico Principal, el mismo Sr. Resende divulga que cuenta con la oferta extraoficial de la UNFDAC para ser ATP del nuevo proyecto integrado.

11. No puede ignorarse ni dejar de señalarse que en un proyecto con componentes técnicos de gran valor y condiciones de partida excepcionales (a pesar de la complejidad y dificultad de su objetivo de desarrollo, en los que la Cooperativa debe jugar un rol importante). Su excesivo manejo político, y el soslayar formalidades imprescindibles para otorgar transparencia a las actividades, lo condujo a una situación de deterioro y conflicto.
12. En lo inmediato se presentan una serie de acciones que interesa acelerar, para no demorar más la asistencia para el desarrollo de los cultivos e implementar la infraestructura de apoyo necesaria.

Hay que formular, suscribir y poner en ejecución el nuevo proyecto integrado según la intención de UNFDAC, con un ATP designado por ella.

El área agronómica sería supervisada por la OPE y la industrial, incluyendo las etapas pre y postindustrial, de beneficio, acopio y comercialización (podría ser de interés agregar los aspectos de organización y administración de cooperativas de producción agroindustrial) sería ejecutada por la ONUDI. De acuerdo a lo conversado con el Asesor Principal de la UNFDAC no se razona un ATP para cada una de las áreas especializadas.

No es exacto el argumento que se ha venido sosteniendo de que el reemplazo de la agencia ejecutora, podría crear un desconcierto de grandes proporciones entre los campesinos de la región, para ellos es válido una asistencia efectiva con resultados a corto plazo en el rendimiento de sus plantaciones y con la magnitud de ayuda financiera que ha venido suministrando la UNFDAC.

B - RECOMENDACIONES

1. Si es decisión de la UNFDAC concretar la integración de los proyectos, según lo señalado en los puntos 10 y 12 de las Conclusiones, es deseable que ello se resuelva tan pronto como sea posible y se evite la etapa de transición del 458, que en lo inmediato debe encarar traspaso de contrapartes, reestructuraciones y nuevas estrategias. Para tratarlo conjuntamente con el proceso de fusión de los proyectos.
2. Si la UNFDAC, demora el proceso de fusión dentro de los próximos 6 meses, el actual Coordinador Nacional del Proyecto, Ing. Agrónomo Alfredo Mendiivil, puede asumir temporariamente la dirección técnica del Proyecto, interactuando con el Director Nacional o representante de CORDEHUANUCO y de otras entidades participantes como UNAS y la Cooperativa El Naranjillo, implementando el programa de actividades previsto para el segundo semestre de 1987. El área agronómica es la más crítica y no debe ser desatendida.

En cuanto a la etapa industrial, la asistencia recientemente suministrada ha dejado una serie de recomendaciones a continuar por el equipo de mandos superiores y medios de la empresa. El aspecto más crítico que es el financiero y comercial, puede ser monitoreado por el Dr. Erwin Kruger que conoce el problema por anteriores asistencias y que tiene sede en Lima con otra misión.

OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL DISEÑO DEL PROYECTO Y EL PLAN DE OPERACIONES

CORRISO I

OBJETIVOS	DOCUMENTO DEL PROYECTO	PLAN DE OPERACIONES
<p>Objetivos de Desarrollo</p> <p>1. Reducción gradual y finalmente eliminación total de cultivos de coca en la zona del Proyecto.</p> <p>Diversificación agropecuaria y desarrollo agroindustrial como alternativa económica válida.</p> <p>Incremento de ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural.</p>	<p>Eliminación gradual de cultivos de coca en las tierras de propiedad de los miembros de la Cooperativa El Marañillo.</p>	<p>No figura el tratamiento del tema.</p>
<p>Objetivos inmediatos</p> <p>1. Incremento de la producción del cacao en la zona del Proyecto para asegurar el funcionamiento a plena capacidad de la planta industrial</p> <p>2. Mejoramiento de las operaciones de postcosecha y preprocesamiento del cacao, para asegurar a la planta materia prima de alta calidad.</p> <p>3. Mejoramiento de la capacidad administrativa y operativa de la Cooperativa El Marañillo y del personal de la planta para asegurar su operación eficiente.</p>	<p>Aumento en 4 años del rendimiento promedio de las plantaciones existentes desde 400 a 800 kg/día.</p> <p>Nuevas plantaciones de propiedad privada, con meta de producción promedio de 1.250 kg/ha.</p> <p>Establecimiento de una o más plantaciones de gran escala de propiedad de la Cooperativa y/u otros empresarios.</p> <p>Aumento de la producción total de cacao en la zona del Proyecto a 3.300 tn/año en un período de cuatro años.</p> <p>Incremento de la producción de la planta de procesamiento, hasta alcanzar su capacidad plena de 3.000 tn/año de insumos en 1989.</p> <p>Incremento de la producción de la planta de procesamiento hasta llegar a las 3.000 tn/año de insumos en 1989.</p>	<p>Mejorar los rendimientos de 3.800 has. de plantaciones en la zona del Proyecto de 500 a 750 kg/ha.</p> <p>Sembrar en 4 años 4.000 has. en la zona del Proyecto.</p> <p>Red de 4 semilleros y dos jardines clones en estaciones experimentales agrícolas del IRIPA.</p> <p>Red de 8 viveros del IRIPA y 30 oficializados a nivel de agricultores líderes.</p> <p>Aumento de la producción en la zona del Proyecto para abastecer la planta de la Cooperativa a 2.850 tn. de cacao al cubo de 5 años.</p> <p>Suministra durante los cuatro años asistencia técnica a las 3.000 has. existentes y a las 4.000 a sembrar.</p> <p>Capacitar en áreas específicas de cultivo y procesamiento a no menos de 5 técnicos.</p> <p>Dictar no menos de 5 cursos técnicos por año para especialistas, extensionistas, sectoristas y productores.</p> <p>Capacitar a no menos de 3 asociados de la Cooperativa El Marañillo, en organización y manejo de cooperativas.</p> <p>Difundir técnicas adecuadas para mejorar la cosecha y postcosecha.</p> <p>Elaborar y difundir un Manual Técnico y folletos sobre cultivo y postcosecha.</p> <p>Formar un equipo de investigadores especializados para obtener soluciones a problemas específicos del cultivo y postcosecha.</p> <p>Asistir a escuelas agropecuarias en la zona del Programa en la enseñanza de las técnicas del cultivo y postcosecha.</p> <p>Establecer los lineamientos para una política de crédito compatibles con las necesidades del Proyecto en sus aspectos agrícolas y agroindustriales.</p> <p>Incrementar la captación de cacao por la Cooperativa hasta 2.850 tn/año en 5 años.</p> <p>Perfeccionar el funcionamiento de la planta para operar con parámetros de costo y eficiencia apropiados y de calidad del producto final acorde con las exigencias del mercado internacional, y alcanzar su capacidad de 3.000 tn/año de materia prima.</p> <p>Desarrollar un nivel de gestión en la planta compatible con la gestión empresarial moderna.</p>

ACTIVIDADES

OBJETIVOS	DOCUMENTO DEL PROYECTO	PLAN DE OPERACIONES
<p><u>Objetivos de Desarrollo</u></p> <p>1. Reducción gradual y finalmente eliminación gradual de los cultivos de coca en la zona del Proyecto.</p> <p>Diversificación agropecuaria y desarrollo agroindustrial como alterna<u>tiva económica válida.</u></p> <p>Incremento de ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural.</p>	<p>No hay compromisos de reemplazo o sustitución paralelos con el desarrollo de cultivos y aumento de rendimientos económicos.</p>	
<p><u>Objetivos Inmediatos</u></p> <p>1. Incremento de la producción del cacao en la zona del Proyecto, para asegurar el funcionamiento a plena capacidad de la planta industrial.</p>	<p>Ampliación de los servicios técnicos agrarios de la Cooperativa El Harañillo, la INIAS, el INIPA y el Ministerio de Agricultura.</p> <p>Producción y venta anual por la Cooperativa El Harañillo, la INIAS e INIPA de 400,000 semillas mejoradas y plántones. El requerimiento total de 1 millón anual se alcanzará con importaciones.</p> <p>Compra de 4 millones de semillas híbridas internacionales en estaciones experimentales extranjeras de prestigio.</p> <p>Mejoramiento y ampliación de la enseñanza e investigación mediante asistencia de la INIAS, INIPA e INDDA en sus programas de mejoramiento genético, técnicas de ecofisiología y cultivo, fitopatología, entomología, suelos y fertilizantes, tecnología de postcosecha y economía rural, para la aplicación de tecnologías apropiadas en la zona del Proyecto.</p>	<p>Se establece un cronograma, con extensión de superficies y rendimientos a alcanzar en las superficies sembradas a recuperar, durante los 4 años del Programa.</p> <p>Se establece un programa de áreas anuales a sembrar por provincias, para llegar a las 4,000 has. de nuevos cultivos y los rendimientos a alcanzar entre el 3er. y 8º año de la siembra.</p> <p>Se establecerán parcelas demostrativas en haciendas no mayores de 2 has. aplicándose tecnologías para su recuperación y aumento significativo de rendimientos con tecnologías como:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) análisis y corrección de suelos; b) control fitosanitario; c) manejo cultural - instalación de sombra; d) recalce de plantaciones de bajo rendimiento con híbridos; e) drenaje en zonas de mala permeación. <p>Los sembreros se instalarán en Tingo María, Incache, Tarapoto y Pucallpa, como parte de la red nacional del cacao del Programa Nacional de Investigación y Promoción Agraria en la Selva (PRIPAS). Los jardines clonales estarán en las estaciones experimentales de INIPA en Tingo María y Tarapoto.</p> <p>Los viveros oficiales se ubicarán en terrenos del INIPA en Puerto Inca, San Alejandro, Huayra y Sungaro. Los viveros oficializados de viveristas particulares, serán asesorados y supervisados por INIPA, en el caso de socios de la Cooperativa será en coordinación con ésta.</p> <p>Se establecen condiciones para operar los viveros oficializados, los sectores en que podrán ubicarse y el personal de expertos nacionales, extensionistas y técnicos a cargo en cada una de las localidades y provincias de la zona del Proyecto.</p> <p>El Manual técnico de Cultivo y Postcosecha se complementará con folletos de divulgación relacionados con el cultivo de frecuencia trimestral.</p> <p>Se identifican no menos de 9 líneas de investigación relacionadas con el cultivo, cosecha y postcosecha a llevarse a cabo con apoyo del Proyecto.</p> <p>Se identifican cualitativa y cuantitativamente las acciones a realizar en materia de capacitación: becas de corto plazo; becas de post-gradado; cursos de capacitación para distintos niveles (especialistas, sectoristas, extensionistas, agricultores) cursos y conferencias internacionales.</p> <p>Apoyo técnico a las escuelas agropecuarias de la zona del Programa para formación de mandos medios especializados en cultivo y postcosecha de cacao.</p>

Anexo I (Continuación Actividades)

OBJETIVOS	DOCUMENTO DEL PROYECTO	PLAN DE OPERACIONES
	<p>Desarrollo de un sistema efectivo de apoyo a los productores por la Cooperativa, el IRIPA e instituciones de crédito agrícola para facilitar su acceso a la asistencia técnica y el crédito, para la adquisición de tecnologías, insumos, semillas y equipos.</p>	<p>La cantidad de 22 ingenieros y técnicos que actualmente operan como extensionistas y sectoristas en la zona del Proyecto se elevará a 43, para dar asistencia técnica a los agricultores.</p> <p>Para incrementar la captación de cacao mediante la asesoría y trabajos conjuntos de expertos nacionales y extranjeros con el personal de la Co-operativa, se establecerán lugares apropiados de acopio, organizando la comercialización para facilitar al agricultor la entrega de su producción de cacao y racionalizar los costos y calidad del acopio.</p> <p>En gestiones con el Banco Agrario y otras entidades crediticias se identificarán líneas de crédito apropiadas a las necesidades del Programa, tanto para la producción de cacao, como para acopio, procesamiento y comercialización en la planta de la Cooperativa.</p>
<p>2. Mejoramiento de las operaciones de postcosecha y preprocesamiento del cacao para asegurar a la planta materia prima de alta calidad</p>	<p>Asistencia a las instituciones del Gobierno respectivas, para capacitación de productores y extensionistas en tecnologías de postcosecha y preprocesamiento (fermentación, secado, almacenamiento).</p> <p>Apoyo a la Cooperativa El Naranjillo, la UNAS, y el Ministerio de Agricultura para el establecimiento y mejoramiento de: a) programas de capacitación y b) programas de difusión e información técnica entre productores.</p>	<p>Manual Técnico de cosecha y postcosecha del cacao y folletos de divulgación trimestral.</p> <p>Línea de investigación sobre sistemas de cosecha y postcosecha de cacao.</p> <p>Con la participación del INODA se establecerán módulos de fermentación, secado y almacenamiento de cacao en Julimayo, Tocache, Juanjui, Puerto Inca y Cooperativa El Naranjillo, como unidades modelos de técnicas que se difundirán mediante cursillos</p>
<p>3. Mejoramiento de la capacidad administrativa y operativa de la Cooperativa El Naranjillo y del personal de la planta para asegurar su operación eficiente.</p>	<p>Asistencia a la Cooperativa El Naranjillo en la administración y operación de la planta de procesamiento de cacao y capacitación de sus dirigentes y personal técnico y administrativo, para hacer de la planta una empresa, técnica, financiera y económicamente viable. La asistencia comprenderá las áreas de administración industrial, planificación de la producción, operación técnica, control de calidad, planificación y control financiero y técnicas de comercialización.</p> <p>Capacitación de personal con un alto nivel de especialización en agroindustria del cacao.</p>	<p>Mediante asesoría extranjera de mediano plazo se prestará asistencia técnica continuada en la operación de la planta procesadora, objetivando la capacitación del personal responsable de la operación.</p> <p>Se prestará asesoría para evaluar el actual nivel empresarial de la planta procesadora, apoyando si fuera el caso la reorganización de la misma, dentro de las condiciones más convenientes de gestión empresarial, incluyendo, entre otros, aspectos financieros, de operación y de comercialización.</p> <p>Capacitación de los asociados de la Cooperativa El Naranjillo, mediante cursos y visitas técnicas de corta duración en países y/o lugares donde el sistema cooperativo muestre resultados positivos de organización y gestión.</p>

**COMPONENTES DE LAS ASISTENCIAS E INFORMES EMITIDOS POR
CONSULTORES VINCULADOS AL PROYECTO FD/PER/86/458**

Dr. Claudio Taralli

Experto en tecnología de procesos e instalación de plantas.

1. En el ámbito del Proyecto FD/PER/84/465, asistió en los siguientes aspectos:

1.1. En diciembre de 1984:

- . Reformulación del diseño de planta y obra civil
- . Diagramas de procesos
- . Organización de la producción y del personal
- . Control de calidad
- . Características y mezcla de productos

1.2. Entre junio y julio de 1985:

- . Exámen de las instalaciones y recomendaciones de mejoras
- . Corrección de fallos de montaje
- . Pruebas de producción y evaluación de resultados
- . Adiestramiento del personal y diseño de plantilla
- . Documentación para la gestión de producción
- . Almacenes y movimiento de materiales
- . Control de calidad y montaje de laboratorios; control de materias primas, de procesos y de productos terminados; standards de calidad; capacitación de personal.
- . Centros y cálculos de costos.

1.3. Entre enero y febrero de 1986:

- . Control de funcionamiento de equipos e instalaciones y recomendación de mejoras a partir de análisis de anomalías.

- . Completar instrucción teórico práctica de personal
- . Entrenamiento de métodos rápidos de control de calidad
- . Organización de envasado de cacao en raciones individuales y familiares
- . Asistencia para adquirir material de laboratorio

2. En el ámbito del Proyecto FD/PER/86/458:

Suministró asistencia entre junio y setiembre de 1986 y entre abril y julio de 1987, en los siguientes aspectos:

- . Análisis de los problemas de planta y sugerencias para solucionarlos
- . Análisis de aspectos de producción; mantenimiento; calidad; programas de producción y mezcla de productos. Análisis de costos.
Inversiones y ampliaciones. Lay-out de planta ampliada. Diagrama de flujo
Mejoras en la calidad
- . Organización y mejoramiento de las estructuras operativas y funcionales
Capacitación en el puesto
Incorporación de sistemas computarizados de información para el control de gestión.

Dr. Justo Fausto Coral

Experto en genética y en recuperación e implantación de plantaciones de cacao

1. Realizó varias misiones en el ámbito del Proyecto FD/PER/84/465

1.1. Entre junio y julio de 1985:

- . Estudio de las características de la región
- . Análisis de la situación de los cultivos de cacao en la zona de influencia de la Cooperativa El Naranjillo. Organismos públicos que intervienen
- . Planes para la expansión y renovación del cultivo de cacao. Programa de proyectos para ese fin.

1.2. Entre octubre y diciembre de 1985:

- . Diseño del Plan de trabajo y lanzamiento de la etapa agronómica del proyecto para renovación de los cultivos de cacao.
- . Programa de regeneración de los cultivos, con dos subprogramas, identificando objetivos, metas, metodología y duración.
- . Programa de expansión de los cultivos con cuatro subprogramas.
- . Sumario del sistema de producción del cacao.
- . Insumos utilizados en el proceso productivo del cacao.
- . Medidas complementarias para alcanzar los objetivos del plan de renovación.
- . Estrategia para transferencia de tecnología con apoyo financiero y retroalimentación del sistema.

1.3. Entre enero y febrero de 1986:

- . Cooperación con el INIPA y el ATP para la formulación e identificación de metas, actividades y recursos del Plan Operativo.
- . Propuestas de acuerdos con el Instituto Agronómico de Campinas, San Pablo, Brasil y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

2. En el ámbito del Proyecto FD/PER/86/458:

2.1. Entre noviembre y diciembre de 1986:

Programa de actividades para implementar la etapa agronómica del Proyecto:

- . Instalaciones físicas y recursos materiales.
- . Capacitación y entrenamiento del equipo de expertos nacionales asignados al INIPA/CIPA y Cooperativa El Naranjillo.
- . Diagnósticos a nivel de propiedades.
- . Zonificación agrobioclimática
- . Diez manuales de instrucciones técnicas para producción y distribución

- . Identificación de líneas de investigación científica en colaboración con la UNAS/INIPA/CAN y otros.
- . Programas de asistencia técnica y extensión rural.
- . Instalaciones de semilleros de cacao para producir semillas híbridas interclonales con INIPA y UNAS.
- . Dos centros piloto de beneficio de cacao en Tulumayo y UNAS.
- . Secador mecánico de cacao anexo a la planta procesadora.
- . Organización del Centro Internacional de Cacao de la Amazonia.
- . Organigrama técnico operativo del programa de cacao.

2.2. Entre junio y julio de 1987:

- . Consolidación de la asistencia anterior.
- . Selección de parcelas demostrativas.
- . Eventos y reuniones técnicas de promoción, divulgación y capacitación
- . Capacitación de expertos nacionales, en el desempeño del puesto.

Ing. Roberto Corte Brilho

Servicios de extensión y formación de plantones

1. En el ámbito del Proyecto FD/PER/86/458:

Suministro asistencia entre octubre y diciembre de 1986 y entre marzo y julio de 1987. En los siguientes temas:

- . Establecimiento de viveros, formación de plantones y manejo cultural.
- . Definición de técnicas, formación y entrenamiento de extensionistas, divulgación entre agricultores, capacitación de expertos nacionales.
- . Confección de manuales en cooperación con el Dr. Fausto Coral sobre:
 - cultivos de cacao en la Amazonia peruana.
 - producción de plantones de cacao por semillas
 - selección y preparación de terreno y siembra
 - arborización del cacaotal

En preparación:

- encalado y abonamiento
- control de plagas

- control de enfermedades
- manejo cultural
- cosecha, fermentación, secado y clasificación
- almacenamiento y comercialización
- . Pautas para organizar, implementar y operar, el programa cacao:
 - líneas de asistencia técnica y extensión rural
 - entrenamiento y capacitación técnica
 - diagnósticos de las propiedades involucradas con el programa
 - esquema para una organización técnico-operativa del programa
 - zonificación agrobioclimática
 - líneas de investigación científica hasta 1992 con INIPA/UNAS/CAN y otros
 - recursos humanos y materiales a corto y mediano plazo
 - Centro Internacional de Cacao de la Amazonia

2. Entre marzo y julio de 1987, asistió en:

- . Análisis de aspectos vinculados con el proyecto en el orden:
 - a) sociopolítico y administrativo
 - b) técnico-agronómico en 8 áreas de implementación (Tingo María, Aucayacu, San Alejandro, Puerto Inca, Sungarucayu, Sauce, Chazuta y Tarapoto)
- . Eventos y reuniones técnicas de divulgación
- . Asistencia a los viveros para mejorar su manejo y evaluando la adaptación de nuevas tecnologías

Ing. Jaime Llosa

Consultor en Cooperativismo, entre setiembre y octubre de 1986.

- . Prediagnóstico y evaluación de la organización y funcionamiento de la Cooperativa El Naranjillo.
- . Introducción al tema que debe completarse con un programa bien estructurado por expertos en organización y operación de cooperativas, para concientizar a sus dirigentes y coadyuvar al mejoramiento de la gestión administrativa, funcional y operativa.

Ing. Fabio Aranzazu

Consultor en Fitopatología

Dió asistencia entre octubre y noviembre de 1986.

- . Control de la escoba de bruja en el cacao
- . Problemática, sintomatología, epidemiología y medidas de control
- . Plan de control y manejo con cronograma y recomendaciones para la región asistida.
- . Plan de investigación y metodología referente a:
 - Comportamiento del patógeno
 - Fisiología del árbol
 - Control de escoba de bruja
 - Búsqueda de resistencia

Parcelas demostrativas; capacitación de técnicos, extensionistas y auxiliares; programas de control; desarrollo de especies resistentes; apoyo, estabilidad y recursos para investigar; convenios con la UNAS; organizar el centro internacional de investigación y enseñanza del cacao en Amazonia.

Dr. Saulo Soria

Consultor en entomología

Entofauna polinizadora del cacao

Dió asistencia entre marzo y abril de 1987 en:

- . Diagnóstico de la situación de la polinización natural del cacaotero en la región del Alto Huallaga.
- . Programa de investigación para atender las necesidades locales de estímulo de polinización, con miras a un aumento de la producción de cacao en la región.
- . Cinco subproyectos detallados de investigación, con definición de temas, material, métodos, plan de trabajo y literatura para ejecutar por INIPA/UNAS, con la colaboración de la Cooperativa y el Proyecto de asistencia técnica.

Agenda de actividades durante la misión de evaluación

Julio 3

- 09:30 Llegada a Lima
- 10:30 Introducción al tema y primer suministro de información por el Asesor Técnico Principal del Proyecto FD/PER/86/458, Dr. Roberto Resende.
- 11:45 Entrevista con Jean Marie Abbes, Asesor Técnico Principal de la UNFDAC.
- 15:40 Vuelo a Tingo María con los Sres. Resende, Abbes y Romer Santamaría.
- 18:30 Primera reunión con los consultores del Proyecto, Sres. Taralli, Corral, Corte Brilho, el Coordinador Nacional, Ing. A. MENDÍVIL y directivos de la Cooperativa El Naranjillo.

Julio 4

- 08:00 Visita a la planta industrializadora de cacao. Exposición detallada de actividades y metas por el Dr. Taralli y personal superior de la empresa.
- 11:00 Visita a la sede de la Cooperativa El Naranjillo, reunión con el Directorio y exposición sobre su organización y actividades.
- 12:30 Visita a viveros de la Cooperativa en Tingo María, con asistencia directa del Proyecto y formación de plántones con semillas híbridas importadas y materiales suministrados por el Proyecto.
- 16:00 Reunión en la sede del Proyecto en Tingo María. Exposición por los expertos nacionales permanentes de estudios y actividades realizadas. Exposición por los consultores internacionales de hipótesis inmediatas de trabajo, en las actuales condiciones de cambio estructural y de contraparte nacional.

Julio 5

09:00 Visita a una granja de cacao, seleccionada como caso demostrativo para implementar manejo cultural, mejoras y nuevos cultivos. Exposición de casos y técnicas a emplear por los consultores internacionales y los expertos nacionales.

Julio 6

08:00 Visita a la Estación Experimental de INIPA en Tulumayo y sus viveros de cacao.
16:00 Visita a CORDEHUANUCO. Reunión con su Presidente, Ing. H. Huapalla, su Director Ejecutivo y Director Nacional del Proyecto FD/PER/86/459, Sr. R. Santamaría y el Sr. Resende.

Julio 7

11:00 Briefing con el Representante Residente del PNUD y Coordinador de Naciones Unidas, Sr. Pedro Mercader.
14:00 Reunión con el Asesor Técnico Principal de la UNFDAC, Sr. J. M. Abbas.

Julio 8

09:00 Avance telefónico de debriefing al Sr. Oscar González Hernández, ONUDI, Viena.
Análisis de antecedentes.

Julio 9

09:00 Entrevista en la Dirección General de Cooperación Técnica y Asuntos Internacionales del Instituto Nacional de Industrias con los Sres. Gomez Becerra y García Puga.
11:00 Entrevista en el INIPA con los Sres. Pedro Carrasco, Hugo Villachica y Gonzalo Silva Santisteban.
15:00 Reunión con las áreas de comercio exterior y finanzas de la planta industrial de la Cooperativa Agroindustrial El Naranjillo y el consultor financiero Sr. Erwin Kruger.

Julio 10

- 09:00 Reunión con el Coordinador Nacional del Proyecto Sr. A. Mendivil. Suministro de información complementaria y en particular referente al plan de actividades programado para el segundo semestre de 1987, teniendo como contraparte a CORDEHUANUCO.
- 14:00 Reunión con el Presidente del Banco Agrícola, Dr. Carlos Leca, miembros de su directorio, Dr. R. Resende, Sr. R. Santamaría y Gerente Financiero de la planta de cacao.
- 16:00 Reunión con el Director General de Evaluación, programa de inversiones del Instituto Nacional de Planificación Sr. Nexar Fernandez y asesores

Julio 11

- 11:00 Reunión con los Sres. Resende y Coral para intercambio de opiniones sobre la marcha inmediata del Proyecto.
- 15:00 Envío al Sr. Gonzalez Hernandez, ONUDI, télex de avance

Julio 12

Viaje a Buenos Aires.