

EVALUACION DEL
PROYECTO UNIVERSITARIO DE ASOCIACION AGROCOMERCIAL

(No. 517-0243)

Presentado a: Larry Laird
Agencia de los Estados Unidos
para el Desarrollo Internacional
USAID/Santo Domingo
República Dominicana

Presentado por: DEVRES, INC.
2426 Ontario Road, N.W.
Washington, D.C. 20009
Teléfono: (202) 319-7400
Fax: (202) 319-7401

4 de agosto de 1993

INDICE

Resumen Ejecutivo	iii
A. Finalidad, procedimiento y alcance	1
B. Resultados principales	3
1. Exposición de objetivos	3
2. Finalidad del proyecto	4
3. Productos	11
C. Cuestiones relacionadas con el género	13
D. CDSS y logros del plan de acción	15
E. Recomendaciones	17
F. Lecciones aprendidas	25
G. Comentarios generales y observaciones	27
1. Comentarios sobre el proceso de reestructuración administrativa . . .	27
2. Comentarios sobre la asistencia técnica en productos no tradicionales	27
3. Una sugerencia singular	28
4. Algunas consideraciones sobre permutas de deuda	29
5. Ventajas de MUCIA	29
6. Análisis normativo para productos no tradicionales	30

ANEXOS

Personas Entrevistadas	Anexo 1
Documentos Analizados	Anexo 2
Cuestionarios Empleados	Anexo 3
Exposición del Trabajo	Anexo 4

RESUMEN EJECUTIVO

1. Finalidad del proyecto

La meta del Proyecto Universitario de Asociación Agrocomercial es aumentar el ingreso rural basado en los productos no tradicionales en la República Dominicana, formando profesionales capacitados a nivel medio en agricultura no tradicional y administración agrocomercial mediante la enseñanza y la capacitación de estudiantes a tiempo completo y a corto plazo en el Instituto Superior de Agricultura (ISA). ISA cuenta con una donación de asistencia técnica de siete años al Consorcio de Universidades del Medio Oeste para Actividades Internacionales (MUCIA).

2. Finalidad de la evaluación

La finalidad de esta evaluación fue determinar el progreso hecho por ISA, beneficiario de la donación, y MUCIA, contratista, en el logro de los objetivos del Proyecto (No. 517-0243). El procedimiento que se siguió en esta evaluación fue 1) analizar documentación pertinente del Proyecto y la Misión; 2) celebrar entrevistas con ISA, MUCIA y agricultores y representantes comerciales locales; 3) visitar el recinto universitario de ISA y las empresas y fincas circundantes en la zona de Santiago y la Oficina de Desarrollo en Santo Domingo; y 6) entrevistar al Rector y personal de MUCIA en la Universidad Estatal de Ohio.

3. Resultados

Los resultados principales indicaron que, con respecto a la declaración general de metas, el desarrollo de los cultivos no tradicionales y la producción de productos en el curso de estos últimos años contribuyeron a aumentar los ingresos rurales y que ISA desempeñó un papel importante en esta transición. Cada empresa entrevistada indicó que tenía empleados que fueron capacitados en ISA. Además, los agricultores que se reunieron con el evaluador expresaron reconocimiento del valor de la capacitación brindada por ISA, especialmente con respecto al control de la mosca blanca. Sin embargo, un mayor esfuerzo en estimular al sector no tradicional podría tener un impacto aún mayor en los ingresos rurales y, en esta perspectiva, ISA ocupa un lugar singular en la comunidad del desarrollo ya que pocas instituciones están situadas estratégicamente con respecto a este objetivo y con la capacidad interna que ahora se ha generado en ISA.

Para satisfacer la finalidad del Proyecto, ISA prepara a candidatos diplomados y técnicos con un currículum a tiempo completo, así como a varios miles de estudiantes cada año, mediante cursillos y talleres en CADER. Aunque la matrícula a escala nacional en el currículum agrícola está descendiendo, ISA ha logrado mantener su nivel con estudiantes a tiempo completo y aumentar notablemente sus cursillos y participantes. Sin embargo, ISA ha de aumentar las actividades de captación de estudiantes para justificar el costo relativamente alto para los alumnos a tiempo completo.

La capacidad gerencial y niveles de aptitud en ISA y CADER han mejorado notablemente durante el Proyecto, en varias formas. La asistencia técnica se ha empleado para revisar y actualizar el sistema de contabilidad, adquisición y evaluación del desempeño. Está instituido un sistema informatizado de contabilidad y presupuesto. Además, el Rector acaba de salir para la Universidad Estatal de Ohio para capacitación administrativa y el director de CADER tiene proyectado comenzar a recibir capacitación interna (INCAE) a principios del año entrante. Otros funcionarios han concluido ya capacitación o están programados para el año entrante. Actualmente, los sueldos se han ajustado para competir con el sector privado y dar incentivos para captar financiamiento de las actividades de investigación y consultoría. El programa de mantenimiento de la planta e instalaciones también se ha mejorado, las cafeterías se han consolidado, el alojamiento e instalaciones de los alumnos se han mejorado y las instalaciones hoteleras se han colocado bajo una gestión moderna con un especialista en administración hotelera.

El Fondo de Dotación ha alcanzado RD\$35 millones, más de la mitad de su meta, con una tasa de ingresos promedio de 20 por ciento, que proporciona RD\$7 millones anuales para financiamiento básico de ISA. La Oficina de Desarrollo cuenta ahora con personal y se espera mejore sus actividades de recaudación de fondos para la Dotación y para establecer un mecanismo que identifique las donaciones para investigación y consultoría y sirva de oficina de enlace en Santo Domingo para todas las necesidades de ISA.

Un área principal de preocupación siguen siendo las unidades de producción en la Universidad, en cuanto a su estado frente a la gestión moderna. Aunque existen oportunidades para desarrollar estas unidades como "actividades generadoras de ingresos", sólo tres operan en la actualidad para producir ingresos: la unidad de gestión hotelera, el centro de conferencias y el nuevo contrato para la panadería. Con la instalación del riego, se espera que la finca universitaria obtenga utilidades y se están realizando análisis para hallar soluciones para las otras instalaciones. El laboratorio de suelos no parece ser viable para el sector privado.

Quizás la cuestión clave es la demanda de capacitación en ISA. Un programa de captación decidido está en marcha para atraer estudiantes a ISA. Aunque las expectativas son buenas, la matrícula para 1993-94 fue sólo de 57, con una matrícula total de 189. Aunque la institución ha hecho las mejoras requeridas desde un punto de vista administrativo para afrontar los retos en el próximo siglo, han de debatirse más las demandas que se impondrán con respecto a la selección de productos agrícolas no tradicionales, transformaciones de la técnica de producción y los productos a fin de proporcionar un currículum más adecuado para las necesidades del sector y sus demandas de capacitación. Se necesita prestar más atención a los intereses expresados por el sector privado según los contemplan algunos miembros de la Junta Directiva en términos del tipo de capacitación requerida para estos cultivos y productos de alternativa. Hay que ampliar la capacidad de ciencias alimentarias y procesamiento de productos de la Institución. Ciertamente, en años futuros se requerirán productos más exóticos, para mercados especializados, con alguna forma de elaboración antes de la venta o exportación.

Los cálculos sobre las relaciones costo/estudiante indican costos por estudiante a tiempo completo elevados (\$10.000), pero cuando se toman en cuenta a los estudiantes a corto plazo, los costos por estudiante son aproximadamente iguales a los de las universidades apoyadas por los estados en Estados Unidos (\$6.600). La razón de AT a tiempo completo a estudiante es de 1:46 y el número de semanas de capacitación de estudiantes por semana de AT es más de veintidós. Evidentemente, ISA necesita atraer a más estudiantes a tiempo completo. Sin embargo, la capacitación proporcionada en ISA es particularmente atractiva para el sector privado. El desarrollo de un programa de pasantía, en el que cada estudiante trabaje por tres meses con una empresa privada en el campo, se ha hecho un componente muy atractivo del programa de capacitación de ISA dando a ISA una reputación de "práctica" y pertinente para el sector agrícola no tradicional. A medida que se añaden unidades más productivas, se concretarán las oportunidades para asignaciones a los estudiantes a fin de aumentar su capacitación práctica.

El programa de educación continua en CADER se está ampliando y ha sido una actividad de éxito notable para ISA. Puesto que genera ingreso adicional para ISA, es una contribución muy positiva a la combinación de servicios brindada por la Institución. Al mes de marzo de 1993, el Proyecto había utilizado un total de doce años de asistencia técnica a largo plazo de los 28 años se presupuestaron. Consultorías a corto plazo se utilizaron para analizar los requisitos administrativos de la organización, para temas como asuntos académicos, investigación, finanzas, asuntos estudiantiles, oficina mercantil --contabilidad, adquisiciones, personal, mantenimiento, presupuestos y computarización--. Se emplearon consultorías adicionales para establecer el proceso de planificación estratégica y el sistema de desarrollo financiero. Se emplearon consultores locales para diseñar los sistemas contable y de computarización, el nuevo sistema de riego de finca y el departamento de vehículos motorizados/mantenimiento preventivo.

4. Recomendaciones principales

I. Reducir la capacitación externa del Rector a un año.

II. En vez de promover el enlatado en gran escala de tomate o piña para la unidad de ciencias alimentarias, podría adoptarse un enfoque singular menor para producir artículos especializados, tales como conservas y frutas y legumbres en salmuera, yogur, helado y queso para la instalación de elaboración de leche y salchichas y carnes enlatadas. Mediante el contrato de MUCIA, el Centro de Industrias Alimentarias de la Universidad Estatal de Ohio estaría interesado y dispuesto a participar proporcionando asistencia técnica para reestablecer estas líneas de elaboración y, con contactos singulares de MUCIA con la Asociación de Envasadores del Estado de Ohio, es probable que puedan atraer a un envasador independiente privado para proporcionar maquinaria usada y capacitación gerencial a cambio de la oportunidad de participar en el establecimiento de fuentes externas de artículos especializados, tal como se mencionó arriba.

III. Explorar la posibilidad de crear un Bono Educativo basado en el potencial de producción de caoba en las fincas silvícolas de ISA, cuyas utilidades pasarían al Fondo de Dotación.

IV. Existen oportunidades en varios mercados para muchos cultivos que pueden producirse en la República Dominicana. Se recomienda que el proyecto contrate un análisis completo de los cultivos de la República Dominicana que podrían tener salida en Estados Unidos y Europa. Simultáneamente, ha de obtenerse un análisis más a fondo de los costos de producción y la adaptabilidad a las condiciones locales en el análisis del presupuesto de cultivos de campo. Deberán elaborarse presupuestos de cultivos y análisis de mercado para enseñanza y consultorías.

V. Se necesita capacitación en manejo de productos después de la cosecha y almacenamiento refrigerado si se va a hacer hincapié en desarrollar la capacidad de exportación de cultivos frescos no tradicionales.

VI. El reclutamiento de estudiantes de la región deberá comenzar en serio. No hay otra universidad en la región que pueda enseñar estos campos con concentración en cultivos y productos no tradicionales, incluidos recursos naturales, madera tropical, tecnología alimentaria, tecnología postrecolección, mercadeo y análisis normativo.

VII. Se recomienda la capacidad para ofrecer un grado conjunto con una de las diez grandes universidades y expansión para incluir el grado de maestría.

VIII. Dada la complejidad de los cultivos y productos no tradicionales --sus mercados, producción y manejo-- el evaluador considera que deberá continuarse el uso de asistencia técnica externa.

IX. Sigue habiendo preocupación sobre el agotamiento de la asistencia técnica y la dirección en CADER. Se recomienda que la AT continúe y que el tiempo que el director esté fuera del país se limite a un año académico. El número de estudiantes de instructores y su permanencia en el extranjero es un elemento crítico para otras unidades también.

5. Lecciones aprendidas

I. El desarrollo de una dotación de profesores universitarios concentrados específicamente en la agricultura no tradicional constituye un largo proceso. La propia universidad ha de ser administrativamente sólida para establecer un currículum específico destinado a promover el desarrollo de áreas concretas de productos. Esto requiere una amplia gama de recursos en muchos temas diversos, tal como ha demostrado el equipo de asistencia técnica. El éxito en gestión y administración universitaria quizás no debería juzgarse sólo por el número de estudiantes a tiempo completo o sus relaciones de costo/estudiante, sino más bien por la eficiencia con que la administración lleva a cabo sus tareas generales.

II. La identificación de un currículum adaptado al desarrollo de la agricultura no tradicional para capacitar a profesionales en estos temas es muy difícil, principalmente debido a que el campo de los cultivos no tradicionales y las actividades de elaboración están muy mal definidos. Se requiere más claridad en definir los objetivos en relación con la producción, elaboración y comercialización de cultivos no tradicionales y ganado.

III. Es prácticamente imposible determinar la relación directa de causa y efecto entre la capacitación de profesionales de nivel medio en agricultura no tradicional y el incremento de los ingresos rurales debido a la expansión agrícola no tradicional. Sin embargo, si ISA puede dirigir la introducción de nuevos cultivos, productos, insumos, técnicas de elaboración y enfoques de mercadeo, el sector agrícola no tradicional se beneficiará no sólo con técnicos, gerentes y analistas capacitados sino también con tecnologías nuevas y apropiadas. Sin embargo, se requiere más concentración y definición a fin de alcanzar estas metas.

IV. La participación de una universidad o consorcio estadounidense es vital para proporcionar conocimientos adicionales en los programas de capacitación e investigación a los disponibles localmente. Además, los profesores externos (estadounidenses) dan credibilidad al profesorado y el personal y amplían su cobertura y alcance en los cursos ofrecidos y la capacitación en investigación. Sin conexión estadounidense, la institución estará restringida en su intento de captar más estudiantes, tanto nacional como internacionalmente. Debido a que el fin de la conexión universitaria estadounidense es proporcionar conocimientos y credibilidad, el personal a largo plazo deberá seleccionarse de las instituciones universitarias anfitrionas estadounidenses.

A. Finalidad, procedimiento y alcance

La finalidad de esta evaluación fue determinar el progreso hecho por el Instituto Superior de Agricultura (ISA) (beneficiario de la donación) y The Midwest Universities for International Activities (MUCIA) (contratista) en la consecución de las metas y finalidad del Proyecto Universitario de Asociación Agroempresarial (517-0243) financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (AID). Específicamente, la evaluación determinó el grado de cumplimiento del beneficiario de la donación y los contratistas con sus objetivos expresados y con las modificaciones aprobadas, evaluó la eficacia de los insumos y productos del proyecto en la estructura de actividades de ISA, efectuó una determinación en cuanto a la validez de la meta general del proyecto en el contexto de los acontecimientos actuales en el sector agropecuario y analizó la capacidad financiera y el potencial de las instituciones para captar financiamiento para actividades futuras.

El procedimiento seguido en la realización de esta evaluación fue 1) Analizar los documentos del proyecto, Declaraciones de Estrategia de Desarrollo del País y Planes de Acción; 2) Elaborar cuestionarios para el personal de ISA y MUCIA, para el personal agroempresarial local, y para los agricultores en la zona; 3) Realizar extensas entrevistas con ISA, MUCIA, y agricultores y representantes comerciales locales; 4) Revisar la documentación pertinente del proyecto e institucional y los productos del proyecto; 5) Visitar el recinto universitario de ISA y fincas circundantes en la zona de Santiago y la Oficina de Desarrollo en Santo Domingo; 6) regresar a Santiago para preparar un informe final sobre los resultados y recomendaciones al personal de ISA, MUCIA y USAID, una vez que se elaboró, analizó y concluyó el informe. Este procedimiento tuvo por fin proporcionar información en todas las áreas de los Términos de Referencia que se indican a continuación.

En el Anexo 4 se proporcionan los Términos de Referencia completos para la evaluación. El estudio incluyó recopilación de información exacta y realización de análisis apropiados en las siguientes áreas de indagación:

- o Identificación de indicaciones del logro general de las metas y determinación de la validez de las medidas del logro de las metas.
- o Determinación de los logros en satisfacer las declaraciones de finalidad del proyecto.
- o Mediciones de los productos del proyecto.
- o Cuestiones del género en la ejecución del proyecto.
- o Comparación de los objetivos del proyecto con la declaración de Estrategia de Desarrollo del País y Plan de Acción.
- o Recomendaciones para modificaciones requeridas a fin de cumplir los objetivos de CDSS y metas, finalidad y objetivos de productos del proyecto.

B. Resultados principales

1. Exposición de objetivos

A medida que el ingreso general de las exportaciones de cultivos tradicionales (café, azúcar, cacao y tabaco) ha descendido debido a grandes disminuciones en los precios internacionales, las actividades agrícolas no tradicionales han aumentado en cierto grado para sustituir a estos ingresos perdidos. Puesto que ISA ha sido un actor principal en la capacitación de agrónomos y gerentes a nivel medio en el área de los cultivos no tradicionales, la Institución ha desempeñado un papel importante en apoyar la transición económica en la República Dominicana. Las exportaciones no tradicionales alcanzaron US\$137 millones en 1992, a pesar de un incidente lamentable con respecto a exportaciones de carne que ocasionaron un descenso de US\$22 millones y hasta unos US\$85 millones en 1986. Esto representó 60 por ciento del valor de las exportaciones de cultivos tradicionales en comparación con un 37 por ciento* en 1989. Sin embargo, la meta del proyecto es "aumentar el ingreso basado en productos no tradicionales", y no solamente las exportaciones no tradicionales.

Se han hecho intentos por diversificar la producción de estos cultivos a productos no tradicionales con cierto grado de éxito. La piña, cítricos, flores cortadas, aguacate, banano, plátano y frutas congeladas han experimentado todos ellos importantes aumentos en la producción en el curso de estos últimos años. Sin embargo, el volumen de estas ventas no puede suplir la diferencia en el descenso de los ingresos experimentado por las disminuciones en los precios de los productos tradicionales. Sigue requiriéndose un esfuerzo decidido para promover otros productos no tradicionales para el mercado tanto interno como de exportación.

La producción de productos no tradicionales se requiere para los mercados nacional y de exportación. Las exportaciones de la República Dominicana representan una pequeña parte de las exportaciones de toda la región para muchos cultivos. La expansión de la producción de estos cultivos no afectará a estos mercados en Estados Unidos o Europa. Sin embargo, toda la gama de cultivos posibles no se ha agotado aún y queda espacio amplio para expansión. Además, el cambio a la producción y elaboración de productos no tradicionales surtirá un efecto considerable sobre el empleo y el ingreso en el sector agrícola rural debido a la mayor necesidad de mano de obra agrícola para estas actividades. En el área de elaboración, también se necesitará una importante cantidad de mano de obra. Y en último lugar, esta mano de obra estará constituida por hombres y mujeres en cantidades relativamente iguales. Muchos estudios han demostrado que el empleo en los cultivos no tradicionales y en la elaboración de estos productos se realiza casi por igual con hombres y mujeres.

* Estimación del evaluador basada en menos producción de banano, piña, plátano y aguacate y un valor de exportación de productos tradicionales más alto. (Véase el estudio de Jesús de los Santos y Kevin Murphy.)

A fin de determinar el grado completo de impacto del crecimiento de los productos no tradicionales en la República Dominicana, ha de realizarse un estudio bastante extenso similar al efectuado sobre las exportaciones por el personal de CADER referenciado arriba. Sin embargo, cabe advertir que el proyecto no es responsable de esta transición de los cultivos tradicionales sino más bien de proporcionar un elemento necesario en la combinación de requisitos exigidos por el país para efectuar esta transición de forma ordenada con un uso eficiente de los recursos naturales y la capacidad humana.

o Meta

"aumentar los ingresos rurales basados en los productos no tradicionales".

Es cierto que el desarrollo de la producción de cultivos no tradicionales y productos básicos en el curso de estos últimos años ha contribuido a un aumento en los ingresos rurales. ISA ha desempeñado un importante papel en esta transición. Cada empresa entrevistada indicó que tenían empleados capacitados en ISA. Además, los agricultores que se reunieron con el evaluador expresaron conocimiento del valor de la capacitación brindada por ISA, especialmente con respecto al control de la mosca blanca. Sin embargo, un esfuerzo más decidido para estimular el sector no tradicional podría tener un impacto mayor en los ingresos rurales. ISA está dispuesto a efectuar una contribución y ocupa una posición bastante similar en la comunidad del desarrollo a este respecto. Pocas instituciones están estratégicamente situadas con respecto a este objetivo y con la capacidad que ahora ha sido generada en ISA. (Véanse las Recomendaciones)

2. Finalidad del proyecto

La declaración de finalidad del proyecto tiene un objetivo intermedio de proporcionar profesionales capacitados a nivel medio en actividades de gestión y administración empresarial y agrícola, no tradicional, mediante el fortalecimiento institucional de las actividades financiado por la AID. Cabe advertir que la finalidad consiste en capacitar a profesionales de nivel medio más que técnico o a personal en las artes vocacionales. Esto se refiere al nivel del currículum, siendo el programa típico a nivel de subgrado en agricultura con orientación hacia los cultivos, productos y actividades no tradicionales, de alternativa, incluyendo un fuerte hincapié en la gestión, contabilidad y administración. Con respecto a los objetivos específicos, el proyecto ha logrado lo siguiente:

- o Preparación de técnicos a nivel medio especializados en aplicaciones agroindustriales y agroempresariales a productos no tradicionales.

Aunque la matrícula a escala nacional en el currículum agrícola está descendiendo, las actividades de matriculación de ISA han sido importantes en el grado en que su matrícula está aumentando y se espera que llega a 115 nuevos estudiantes este otoño. Dada la demanda para esta capacitación, se está poniendo de manifiesto que ISA proporciona un servicio de calidad a la

comunidad agroempresarial y agroindustrial y todas las conversaciones con el personal, consultores, agricultores y representantes empresariales apoyaron este criterio.

- o ¿Ha mejorado la gestión de ISA y de CADER para atender las necesidades hasta el año 2010?

Este es un proceso continuo que está en pleno auge. El Rector acaba de salir para la Universidad Estatal de Ohio para un ejercicio de capacitación administrativa de uno (a dos años). El director de CADER tiene proyectado recibir capacitación externa (INCAE) a principios del año entrante. Dos más reciben capacitación actualmente en Estados Unidos. Esta capacitación ayudará a ISA y a CADER a mejorar sus capacidades de gestión. Además, las entrevistas con los Vicerrectores y Directores de Departamento, así como con el personal contratista, dan claros indicios de que la gestión de ISA ha mejorado notablemente y, con el nuevo sistema de planificación estratégica, está en vías de operar eficientemente, bien adentrado el próximo siglo. Se han revisado y mejorado los sistemas de contabilidad, presupuesto, finanzas, personal, adquisiciones y evaluación del desempeño. Está instituido un sistema de contabilidad y presupuesto informatizado. Los sueldos se han ajustado para competir con el sector privado y para dar incentivos a fin de captar fondos para actividades de investigación y consultoría. El programa de mantenimiento de la planta e instalaciones también ha mejorado, se han consolidado las cafeterías, las viviendas e instalaciones de los estudiantes han mejorado y las instalaciones hoteleras se han puesto bajo una dirección moderna con un especialista en administración hotelera.

Aunque la institución ha hecho los ajustes requeridos desde un punto de vista administrativo para afrontar los retos hasta adentrado el siglo próximo, se necesita debatir más a fondo cuáles serán las demandas con respecto a selección de productos, técnicas de producción y transformaciones de los productos a fin de atender futuras demandas. Hay que prestar más atención a los intereses expresados por el sector privado, tal como los contemplan algunos miembros de la Junta Directiva, en términos de tipo de capacitación requerida para estos cultivos y productos de alternativa. La capacidad de elaboración de productos y ciencia alimentaria de la Institución necesita ampliarse y analizarse de nuevo. Es cierto que los años futuros exigirán productos más exóticos y de mercados especializados en un estado transformado, es decir, elaborados de alguna forma.

- o ¿Cuál es el estado del Fondo de Dotación?

El Fondo de Dotación alcanzará RD\$35 millones posteriormente este mes cuando el Gobierno efectúe el depósito prometido. Con una tasa de ingresos promedio de 20 por ciento, esto proporcionará RD\$7 millones anuales para el financiamiento básico de ISA, de un presupuesto anual proyectado de

RD\$23 millones para 1994, o aproximadamente 30 por ciento. La meta para el Fondo de Dotación se ha aumentado a RD\$60 millones y RD\$5 millones se han identificado y comprometido por parte del sector privado, según informe el Presidente de la Junta Directiva. Con este nivel, el Fondo de Dotación debería proporcionar el 60 por ciento de los fondos básicos requeridos. Están en vías de realización varios esfuerzos y se están proponiendo para ampliar este fondo. (Véanse las Recomendaciones)

o Oficina de Desarrollo de ISA

La Oficina de Desarrollo de ISA se inició a principios del proyecto pero la persona asignada al cargo para administrar la oficina dimitió hace más de un año. El reclutamiento de un sustituto exigió gran cantidad de tiempo tratando de hallar la persona más apropiada para el cargo. Se utilizó un proceso de reclutamiento de amplia base y finalmente se seleccionó un candidato sólo el mes pasado. Como resultado, sólo ahora están comenzado a efectuarse las operaciones de la Oficina de Desarrollo. Se espera que la Oficina proporcione una contribución vital en la recaudación de fondos para la dotación y en el desarrollo de un mecanismo para identificar donaciones de investigación y consultorías y actuar de oficina de enlace en Santo Domingo para todas las necesidades de ISA.

o Grado BS en Horticultura y grado técnico en Silvicultura.

Cada uno de estos grados se han formalizado y establecido. Sin embargo, los departamentos originales de Horticultura y Silvicultura se han revisado a fin de abordar en forma más apropiada las importantes cuestiones que afrontan sus respectivos sectores. La Horticultura forma parte ahora del Departamento de Agronomía, y la Silvicultura, parte de Recursos Naturales.

o ¿Se han creado oportunidades de ingresos y sueldos del personal de ISA y CADER iguales a los niveles del sector privado?

Los sueldos han aumentado cuatro veces. Se han creado oportunidades para ingresos adicionales a través de CADER y varias oportunidades de investigación. No obstante, el grado en el que un miembro del personal de ISA puede obtener ingresos adicionales depende en gran medida de la capacidad del miembro del profesorado para captar financiamiento adicional. A través del centro de CADER, se ha demostrado la preparación de las propuestas de donación al centro, y CADER ha tenido mucho éxito en competir por donaciones de FDA. Existe el mecanismo para complementar los sueldos pero no todo el personal es capaz de aprovechar esta oportunidad ni es seguro que todos adquieran dicha capacidad. Sin embargo, quienes no son supuestamente capaces no se verían atraídos al sector privado por las mismas razones. Por esta razón, hay una diferencia en los sueldos del personal de acuerdo con el mérito y el mercado para capacidades específicas.

Los profesores asociados con CADER ganan relativamente más que los asociados del departamento.

- o ¿Hay unidades productivas de la universidad bajo la gestión moderna del sector privado?

¿Hay una serie de unidades productivas en ISA. También, pudieran establecerse varias otras unidades "productivas". Existe gran oportunidad para crear estas unidades como actividades generadoras de ingresos, pero esto requerirá análisis adicional para determinar cuál sería el enfoque más apropiado.

Tres actividades están ahora bajo una dirección moderna. La sección hotelera se ha colocado bajo la dirección de un egresado en administración hotelera y está siendo administrada como centro con fines de lucro. El centro de conferencias también es administrado de forma que pueda alquilar instalaciones y cargar por los cursillos y educación continua para servicios de conferencias. Se acaba de otorgar un nuevo contrato para la operación de la panadería. Se están considerando varios otros posibles contratos de alquiler o contratos de gestión pero no han llegado a la etapa de propuesta concreta aún. Se han propuesto consideraciones para el laboratorio de ciencias alimentarias y la instalación de enlatado, para proporcionar servicio en la elaboración de legumbres y hortalizas, la elaboración de productos lácteos y la elaboración de carnes. La FAO está ultimando planes para financiar una instalación de elaboración de queso. (Véanse las Recomendaciones)

- o Demanda de capacitación en ISA.

Está en vías de realización un programa decidido de reclutamiento para captar de alumnos para ISA. Se espera que la matrícula llegue a 115 este Otoño, pero la matrícula real fue sólo de 57. La clase del año pasado fue de 103, la del año anterior de 22. Esto refleja la naturaleza variable de la demanda de capacitación agrícola y las vicisitudes de la percepción pública de la necesidad de estas clases de aptitudes. Declaraciones adversas recientes por el Gobierno en la prensa han amortiguado también el entusiasmo original para la capacitación de ISA.

Matrícula de ISA, '87-'93

1987	93
1988	82
1989	119
1990	67
1991	22
1992	103
1993	57

Sin embargo, estos números no reflejan el enorme incremento en las actividades en CADER. La demanda de cursos en CADER y la investigación están aumentando rápidamente y la institución ha de recibir apoyo total. Esto complementará en cierto grado el nivel más bajo de entrantes en el programa de dos a tres años.

Hay que comprender que ISA compite en un mercado descendiente en la demanda en la capacitación agrícola debido a la disminución relativa de la producción agrícola en la economía y la falta de énfasis en la agricultura por parte del Gobierno actual. Sin embargo, CADER está auspiciando una serie de debates con todos los partidos políticos a fin de definir más claramente una política agrícola generalizada y aceptable para el país, que subraye el apoyo a los productos no tradicionales. Además, los empleados del Gobierno han recibido recientemente un aumento en los sueldos base de casi 100 por ciento, lo que debería hacer que la vocación agrícola sea más atractiva y estimular más demanda para la educación agrícola. Ambas de estas situaciones deberían ayudar a aumentar la demanda de capacitación en ISA. Además, tomando como base la encuesta de la demanda para egresados de ISA en el sector privado realizada por Austin Associates, y las conversaciones con los estudiantes y representantes comerciales locales, la demanda de graduados capacitados de ISA se considera fuerte a pesar de las dificultades económicas generales.

Además, la capacitación proporcionada en ISA es particularmente atractiva para el sector privado. El desarrollo del programa de internado, en el que cada estudiante ha de trabajar por hasta tres meses con una empresa privada en el campo, se ha convertido en un componente muy atractivo del programa de capacitación de ISA. ISA tiene una reputación de ser "práctico" y el desarrollo del programa de trabajo de los estudiantes para sufragar los gastos de matrícula también proporciona la oportunidad de desarrollar la experiencia práctica en la producción. (Este componente del currículum se está ampliando y, a medida que entran en existencia unidades más productivas, se presentarán oportunidades para más tareas pertinentes por los alumnos.)

El presupuesto anual es del orden de 23 millones de RD\$ (US\$ 1.8 Millones) para 182 estudiantes a tiempo completo matriculados, lo que da unos \$10.000 por estudiante. Sin embargo, además de estos estudiantes a tiempo completo, ISA dicta varios miles cursillos. Combinando los estudiantes en cursillos y a tiempo completo, el costo por estudiante es de \$6.000 en una equivalencia a tiempo completo. La relación de AT a tiempo completo y estudiante es de 1:46, y el número de semanas de capacitación de estudiante por semana de AT es más de 22. Es evidente que ISA necesita atraer a más estudiantes a tiempo completo pero, en la actual recesión económica y con las alzas y bajas del comercio agrícola, la demanda de capacitación agrícola está ausente. Esto es aún más cierto en Estados Unidos en donde las tasas de

asistencia a las facultades de agricultura han descendido notablemente en años recientes.

o Educación continua

El programa de educación continua en CAFER se está ampliando y ha sido seleccionado como una de dos áreas de concentración por la Institución, en términos de su decisión de subrayar el análisis de la política en agricultura. El ejercicio arriba citado en las partes políticas refleja este interés. El programa de CADER puede ampliarse aún más. Puesto que genera ingreso adicional para ISA, es una contribución muy positiva en la combinación de servicios brindados por la Institución.

o Asistencia técnica a corto y largo plazos

Al mes de marzo de 1993, el proyecto ha utilizado un total de nueve años de asistencia técnica a largo plazo de los 28 años presupuestados. El proyecto había de comenzar con la asistencia técnica a largo plazo pero el contrato de MUCIA no se firmó hasta nueve meses después de iniciado el proyecto y en ese tiempo estaba en su punto culminante la Guerra del Golfo. Nuevos retrasos impidieron a la asistencia técnica a largo plazo comenzar hasta marzo de 1990. Además, tomando como base la incapacidad de apoyar adecuadamente al personal estadounidense en el país, el asesor de largo plazo que dimitió después de un año no ha sido sustituido. Como resultado, el proyecto no tuvo la asistencia requerida para iniciar todo lo que era necesario en el primer año.

Para compensar la menor asistencia técnica de largo plazo y la subestimación de lo que se requería para asistencia técnica del componente administrativo a fin de reorganizar y reestructurar el sistema administrativo, se utilizaron extensamente consultorías de corto plazo durante los dos primeros años del proyecto. Veinte y cuatro consultores trabajaron con el personal de ISA para analizar los requisitos administrativos de la organización. De esta forma se abordaron temas tales como los asuntos académicos, investigación, finanzas, asuntos estudiantiles, oficina mercantil: contabilidad, adquisición, personal, mantenimiento, presupuestos y organización. Se emplearon consultorías adicionales para establecer el proceso de planificación estratégica y el sistema de desarrollo financiero. La vicerrectoría también solicitó los correspondientes técnicos para ayudar a redefinir las funciones de cada oficina. Además de la asistencia técnica exterior, se empleó a diez consultores locales, principalmente para diseñar los sistemas de contabilidad y computarización, el nuevo sistema de riego de fincas y el departamento de mantenimiento preventivo/parque motorizado.

El empleo de la asistencia técnica a corto plazo para administración llevó el número total de semanas utilizadas hasta 438 al 31 de marzo de 1993.

Sin embargo, esto es algo equívoco. El documento original del proyecto pedía 500 semanas de consultoría a corto plazo pero el contrato firmado con MUCIA redujo el número a 203. Varios SARS del proyecto utilizan la cifra de 240 como la cantidad ajustada. Hasta la fecha (1/4/93) se han empleado un total de 89 consultores. Los 66 consultores extranjeros dieron aproximadamente tres semanas cada uno de trabajo de consultoría, por un total de 208 personas-semana y 23 consultores locales proporcionaron casi diez semanas cada uno de tiempo de consultoría, por un total de 230 personas-semanas.

Los consultores locales no se contemplaron o presupuestaron en el documento del proyecto pero, durante la ejecución del proyecto, los gerentes hallaron que los consultores nacionales a corto plazo podían desempeñar un papel especialmente útil en muchas áreas y, por tanto, se les contrató. La tasa resultante de consultoría a corto plazo es, por consiguiente, más elevada que la programada originalmente, pero en términos de presupuesto no ha excedido la combinación de los rubros de línea asignados para consultorías de largo y corto plazos. Esta discrepancia en el número aprobado de consultorías requeridas a corto y largo plazos necesita resolverse y reprogramarse con autorizaciones apropiadas por el oficial del proyecto y ajustarse a las cantidades presupuestarias en dólares y no conforme al número total de semanas trabajadas tal como figuran en la lista.

Al interrogar al personal acerca de los méritos relativos de los consultores de corto y largo plazos, hubo unanimidad prácticamente total de que quienes han venido al recinto universitario han sido sumamente útiles y productivos y que se desea y reconoce como esencial en el desarrollo de ISA una mayor cantidad de esta asistencia.

De los 89 consultores empleados en el proyecto, 34 se utilizaron para asesorar a la administración, incluida la oficina del Rector y las vicerrectorías, 22 proporcionaron asistencia a CADER y 10, 11 y 12, respectivamente, ayudaron a los departamentos de recursos naturales y producción animal y horticultura. Los rectores, vicerrectores y jefes de departamento han respondido que estos consultores fueron útiles, oportunos y competentes y que quisieran que continuasen.

o Una Cuestión vital - Estrategia de comercialización para ISA

Debido a que la demanda de ISA varía en un mercado en descenso y rápidamente cambiante, ISA ha de formular una campaña de mercadeo fuerte y decidida. Han de captarse a los alumnos y al sector privado en la República a fin de proporcionar más ayuda financiera y promoción. Esto es absolutamente necesario para la supervivencia de ISA: Otras fuentes de ingreso y apoyo se analizan posteriormente en este informe pero ha de llevarse a cabo inmediatamente la comercialización de ISA en la comunidad por los defensores-egresados tradicionales de ISA y usuarios de los servicios.

3. Productos

- o Al menos 40 profesores, a tiempo completo, capacitados con una conciencia mayor de los temas del género.

La cifra de más de cuarenta profesores a tiempo completo en ISA y CADER ha recibido capacitación mediante cursos a nivel de graduado, con asistencia de personal homólogo a largo y corto plazos, en cursillos de capacitación y mediante participación en actividades en el centro universitario y capacitación local. Ha madurado hasta convertirse en un grupo competente, dinámico, entusiasta y muy respetado de profesionales dedicados a la enseñanza y la capacitación en agrocomercio y productos no tradicionales. Sin embargo, el personal es algo joven y tiene experiencia práctica limitada en el negocio. La mayoría de ellos han sido antiguos alumnos en ISA que han continuado con estudios a nivel de graduado y vuelto a la universidad como profesores. Dada la precaria situación financiera de ISA y el descenso en la demanda de capacitación agrícola en general, ISA no ha podido reclutar a personal de otras Universidades, el sector privado o el sector público. Algunos empleados profesionales están considerando sus propios internados para adquirir "experiencia mercantil" adicional.

- o Personal a tiempo completo en CADER.

La situación en CADER es menos robusta. Aunque nueve miembros del personal han recibido capacitación y preparación en la metodología utilizada en CADER (tomando como base el modelo de estudio de caso ilustrado por la Facultad Mercantil de Harvard y el INCAE), cinco miembros del personal han dimitido. El director actual tiene proyectado recibir capacitación a largo plazo en febrero de 1994. A pesar de esta situación, CADER ha sido una influencia positiva en el desarrollo de ISA. El número de cursos, seminarios, donaciones de investigación, consultorías, estudiantes y actividades especiales sigue ampliándose y prácticamente todas las actividades sufragan los gastos y contribuyen a los gastos generales. La interrupción de la provisión de asistencia técnica del contrato de MUCIA, del que Austin Associates proporcionó a Kevin Murphy, se dejará sentir mucho. Se necesitará asistencia técnica adicional rápidamente para CADER a fin de asegurar que sigue creciendo la Institución.

- o Quince talleres sobre política.

Veintinueve talleres sobre política se han realizado al 31 de marzo de 1993.

- o Sesenta seminarios sobre política.

Treinta y siete seminarios sobre política se han realizado al 31 de marzo de 1993.

- o Cincuenta semanas de capacitación en ciclo corto para la agroempresa.

Noventa y una semanas de capacitación en ciclo corto en agroempresa se han brindado hasta el 31 de marzo de 1993.

- o 3.000 agricultores capacitados.

Más de 3.500 agricultores y líderes agrícolas han recibido capacitación en los programas CADER de ISA, entre ellos 2.892 hombres y 692 mujeres.

- o 250 monografías.

Se han producido 128 monografías de investigación al 31 de marzo de 1993 y unas treinta más están en producción en la actualidad.

C. Cuestiones relacionadas con el género

1. ISA ha tenido un buen desempeño en contratar a estudiantes del sexo femenino en la agricultura y la agroempresa a pesar de la falta general de interés y presencia en este ambiente tradicionalmente masculino. Más del 30 por ciento del estudiantado son mujeres y se espera que la nueva clase entrante tenga 40 por ciento de mujeres.

2. Mujeres presiden un departamento en ISA (Producción Animal) y encabezan la oficina del Controlador, Contabilidad, Adquisiciones, Personal y la Oficina de Crédito de los Estudiantes.

3. Profesoras recibieron siete por ciento del intercambio profesional a corto plazo durante el pasado semestre (otoño de 1992) y catorce por ciento a través de la vida del proyecto.

4. Diecinueve por ciento de los agricultores y líderes mercantiles capacitados en el Instituto son mujeres.

5. Hay una conciencia general por parte del personal y la administración de que las mujeres han de desempeñar un papel integral en la vida de la Institución.

D. CDSS y logros del plan de acción

1. Este proyecto aborda todos los cuatro objetivos estratégicos del plan de acción revisado para 1992-1994. La meta general de ISA es proporcionar capacitación en la producción y comercialización de productos no tradicionales y desarrollar y mantener la base de recursos naturales del país. En el logro de esta meta, ISA capacita a personal agroempresarial en la identificación de productos alternativos para la producción nacional y la exportación. Esto coadyuva al objetivo estratégico 1, aumentar y diversificar el comercio externo. La producción agrícola no tradicional y las exportaciones constituyen uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía y el ISA desempeña un papel importante en esta promoción.

2. El segundo objetivo estratégico es proporcionar oportunidades adicionales para los grupos de bajos ingresos. ISA ha atraído tradicionalmente a estudiantes de las comunidades agrícolas rurales en todo el país. Está arraigado entre estos grupos de bajos ingresos en los que se concentra este objetivo. A medida que los egresados de los cursos cortos y largos de ISA vuelven a sus comunidades, comienzan a explorar nuevas oportunidades que conducen a la formación de nuevas empresas que utilicen empleados que provienen de estos "grupos de bajos ingresos". Y puesto que la producción agrícola no tradicional utiliza en gran medida empleo agrícola asalariado, se crearán nuevas oportunidades de empleo en las zonas rurales en virtud de estas iniciativas.

3. El tercer objetivo estratégico consiste en aumentar la disponibilidad del agua para un desarrollo económico sostenido. Con respecto a este objetivo ISA ha reorganizado uno de sus departamentos para incorporar la gestión silvícola y de cuencas en un departamento de recursos naturales. La ecología de la gestión de cuencas y la reforestación se abordarán mediante las unidades de enseñanza, investigación, análisis normativo y producción de reforestación.

4. El cuarto objetivo estratégico, la reforma democrática participativa, se abordará mediante el desarrollo y expansión del programa CADER de ISA a medida que se concentra en instituir nuevas políticas agrícolas y agroempresariales para los cuatro partidos políticos principales. Mediante una serie de foros abiertos, CADER auspicia coloquios sobre reforma de la política agrícola, que conducirá a una participación mayor de los puntos de vista del nuevo sector agrícola no tradicional y los intereses de quienes están tratando de ampliar las exportaciones no tradicionales. Puesto que estos participantes en el mercado no forman generalmente una parte integral de la clase dominante existente de productores de cultivos tradicionales, este cambio a los productores no tradicionales forma parte de la meta de este cuarto objetivo estratégico.

E. Recomendaciones

Recomendación I.

La reestructuración de la administración se ha realizado y existe ahora un plan estratégico nuevo para los próximos diez años que se fundamenta en una intensa autoevaluación, poniendo de relieve sus propias limitaciones percibidas y expresando sus propias expectativas. Los planes de trabajo se están formulando ahora para cada entidad dentro de la organización. Están ahora instituidos nuevos programas que abarcan las adquisiciones, contabilidad, personal, un plan de pensión y jubilación, el sistema de riego de fincas con equipo, una cafetería combinada, un hostel mejorado y una oficina de admisiones. EL proyecto debería supervisar de cerca estos programas y proporcionar la asistencia necesaria para que avancen de la infancia a la madurez. Desde todos los puntos de vista, esta reestructuración y el papel desempeñado por el Rector en organizar estos cambios parece ser una historia de éxito extraordinaria. Además, la experiencia del Rector en la realización de estas actividades lo ha adecuado especialmente para la capacitación que está comenzando a recibir en la Universidad del Estado de Ohio. Sin embargo, su larga ausencia del centro universitario de ISA pudiera ser perjudicial para la introducción y ejecución de tantos cambios, oficinas nuevas y personal. Se recomendaría un año de ausencia en vez de dieciocho meses a dos años. Después de las reuniones con el Rector y gerentes del programa de MUCIA, se considera que la sugerencia original del evaluador de volver a cinco hombres informados no es aconsejable. A los nuevos programas y la nueva estructura deberá permitírseles operar por algún tiempo antes de realizar evaluaciones adicionales.

Recomendación II.

Una de las preguntas clave hechas al evaluador guardó relación con el estado actual de las "unidades de producción". En la actualidad, la unidad de tecnología de ciencias alimentarias y enlatado de alimentos no está en funcionamiento. Esta entidad necesita independizarse o incorporarse a las actividades de ISA. Se ha dedicado poco tiempo en esta dirección hasta la fecha debido a la enormidad de la tarea y a la aparente imposibilidad de identificar soluciones atractivas. Sin embargo, el evaluador inició un esfuerzo concentrado en hallar una solución y se ha encontrado una solución posible.

El enlatado en gran escala sería inadecuado para el tamaño de las instalaciones y la naturaleza de las operaciones de enlatado en general en el mundo en desarrollo. Más que considerar el enlatado en gran escala de tomate o piña, pudiera adoptarse un enfoque singular más pequeño para producir artículos especializados. Las instalaciones incluyen una fábrica de enlatado (para conservas y salmueras de frutas y legumbres), una planta de elaboración de leche que podría adaptarse para producir yogur, helado y queso así como una limitada de leche y una planta de elaboración de carne que pudiera producir salchichas y carnes enlatadas. A través del contrato de MUCIA, el Centro de Industrias Alimentarias de la Universidad Estatal de Ohio estaría interesado y dispuesto a participar en proporcionar la asistencia técnica necesaria para restablecer estas líneas de elaboración. Con contactos singulares de MUCIA con la Asociación de Envasadores del Estado de Ohio, es probable que puedan animar a un envasador independiente a proporcionar maquinaria usada y capacitación

gerencial a cambio de la oportunidad de participar en el establecimiento de fuentes en el exterior para los artículos especializados mencionados arriba. Además, el Centro de Industrias Alimentarias está desarrollando nuevas tecnologías para una bebida de tomate carbonada fortificada con suero, producto desechado de los procesos de elaboración del queso.

Puesto que la finca en ISA producirá frutas y legumbres en cantidades suficientes, para conserva y salmuera, la unidad de producción animal producirá leche para queso, yogur y helado y las operaciones cárnicas producirán cantidades limitadas de carne de vacuno, ovino, porcino y aviar, se dispondrá de suficiente materia prima para una línea completa de productos especializados.

El concepto sería arrendar las operaciones y la dirección a representantes de la Asociación de Envasadores de Ohio con asistencia técnica del Centro de Industrias Alimentarias en el Estado de Ohio para establecer instalaciones de capacitación y un currículum práctico de tecnología alimentaria a fin de que las instalaciones puedan producir utilidades para ISA y al mismo tiempo proporcionar instrucción en la tecnología y la ciencia alimentaria. Puesto que el rector en funciones actual ha recibido capacitación a nivel de doctorado en esta disciplina, un miembro básico del personal estaría ya instituido y supuestamente podrían crearse cursos en torno al trabajo práctico real en las instalaciones tales como las del Estado de Ohio en su planta piloto de elaboración en la universidad.

Los empleados en la instalación serían estudiantes que han proporcionado trabajo a ISA para contrarrestar sus gastos de matrícula. Además, este currículum adicional beneficiaría a los estudiantes quienes luego estarían preparados para encontrar empleo en la industria en rápido crecimiento de la elaboración de alimentos no tradicionales.

Recomendación III.

Explorar la posibilidad de crear un bono equitativo basado en las posibilidades de producción de caoba en las fincas silvícolas de ISA: Una empresa privada en Costa Rica ha creado una emisión de bonos exentos de impuestos para un bosque de teca indígena que con el tiempo se utilizará para suelos de madera tipo parquet en Suiza. Varias otras empresas en Costa Rica venden bonos a inversionistas en plantaciones de árboles frutales. La idea sería utilizar la tierra propiedad de ISA para plantar varias hectáreas de caoba en zonas de tierra seca y teca en zonas húmedas. También sería posible una combinación de pino para dar a la unidad de producción más flexibilidad e integración. Una vez que se siembre la tierra y se han establecido los cálculos sobre las tasas de crecimiento, se haría una estimación del valor futuro de cada hectárea para determinar el valor actual neto de cada plantación. Estas plantaciones se venderían previamente en emisiones de bonos. Puesto que los bonos apoyarían las bases de recursos naturales y la recuperación de un legado nacional (Caoba Tropical), toda persona que compre bonos podría reclamar una exención de impuestos en una cantidad igual (esto se negociaría con el Gobierno). Puesto que los bonos se venderían con un fuerte descuento, es de esperar que las empresas locales e incluso algunos inversionistas extranjeros o empresas de productos de madera (productores de

madera o fabricantes de muebles) estarían interesados en comprar los bonos. Las utilidades de los bonos se utilizarían para depósito en el fondo de dotación de ISA.

Una vez que se siembren las plantaciones, la División de Silvicultura supervisaría, vigilaría y guardaría su producción. La División de Silvicultura también desarrollaría un currículum en torno a la producción de estos tipos de maderas industriales. En este proceso, ISA podría proporcionar también un servicio para la reforestación utilizando estas especies y proporcionar plantones a si mismo.

Recomendación IV.

La producción de productos no tradicionales depende de la demanda del mercado. Existen oportunidades de mercado en varios mercados para muchos cultivos que pueden practicarse en la República Dominicana. Se recomienda que el proyecto contrate a través de MUCIA un análisis completo de los cultivos de la República Dominicana que tendrían salida en el mercado europeo y estadounidense. Esta información se ofrecería entonces a los estudiantes, para cursillos y para el personal mercantil individual interesado en ampliar sus actividades a cultivos alternativos.

Al propio tiempo que se identifican las oportunidades en el mercado, deben analizarse más a fondo los costos de producción y la adaptabilidad a las condiciones locales. Tomando como base un análisis del presupuesto de los cultivos de campo, debería elaborarse una serie completa de datos para la enseñanza y para consultorías y con fines de comparación con la información sobre posibilidades en el mercado. También debería producirse información sobre envase y transporte. Esta información se utilizaría para enseñanza y para asesoramiento de toda persona interesada. Podrían crearse cursillos utilizando esta información.

Recomendación V.

Es absolutamente necesario disponer de capacitación en manipulación después de la recolección y almacenamiento refrigerado si se va a hacer hincapié en desarrollar la capacidad de exportaciones de productos frescos no tradicionales. Podría construirse una instalación de almacenamiento en frío localmente por menos de \$50.000 y ésta podría utilizarse para impartir capacitación en todos los principios de la manipulación de productos refrigerados para los distintos tipos de cultivos. Puesto que cada cultivo se maneja de forma diferente, esta capacitación debería ser bastante avanzada. MUCIA podría utilizar su fondo universitario para obtener profesores que instituyan este tipo de curso, utilizando la instalación de refrigeración localmente construida. Esta instalación se diseña de forma que se elimine el calor de campo para productos específicos.

Recomendación VI.

ISA está ahora en situación de atraer a estudiantes y cursillistas de toda la región de Centroamérica, el Caribe, Sudamérica y, como está ocurriendo en la actualidad, de los Estados Unidos. (MUCIA ofrece cursos con créditos para las universidades participantes

en el ISA cada año.) El reclutamiento de la región debería comenzar en serio, especialmente si el currículum pudiera ampliarse tal como se recomienda arriba. No hay otra universidad en la región que pueda impartir enseñanza en estos campos con concentración en los productos y cultivos no tradicionales y el incluir los recursos naturales, los árboles tropicales, la tecnología alimentaria, la tecnología postrecolección, la comercialización y análisis de la política. A fin de asegurar que esta actividad regional tiene éxito, se recomienda que, a través de MUCIA, desarrollen la capacidad para ofrecer un grado conjunto con una de las diez universidades principales. El Director de MUCIA está convencido de que esto es posible en estos momentos.

Recomendación VII.

Si el ISA desea ser un centro de productos no tradicionales alternativos y agroempresarial regional, que ofrece un grado conjunto con una universidad del medio oeste, entonces debería aumentar su oferta académica incluyendo un grado más. MUCIA estaría en buena situación para ayudar en esta empresa y está sumamente interesada en hacerlo. Esto también concordaría con la idea de ofrecer un grado conjunto de una universidad estadounidense, similar al que ofreció originalmente el INCAE con Harvard.

Recomendación VIII.

El proyecto ha logrado un progreso importante hasta la fecha pero esto no significa que pueda ser puesto en manos del personal homólogo local para su administración. La complejidad de los cultivos y los productos no tradicionales, sus mercados, producción y gestión, es sumamente difícil de manejar conceptual y prácticamente. El evaluador considera que el uso de la asistencia técnica debe de continuar. Cada jefe de departamento entrevistado, así como el personal administrativo, expresaron unánimemente un deseo que continuara la asistencia técnica.

Segundo, ISA necesita una identificación con una universidad extranjera para aumentar su poder de captación de estudiantes de la República Dominicana y otros países. La Universidad Estatal de Ohio ha iniciado ya un programa de internado en ISA por un trimestre. Otros miembros de MUCIA pudieran hacer lo mismo pero esto sería poco probable si no hubiese AT externa colaborando en la preparación del curso y la enseñanza.

En último lugar, la región necesita desesperadamente un programa de capacitación para la producción y comercialización de productos no tradicionales en la región latinoamérica y el Caribe y el ISA podría desarrollar esta clase de programas si mantiene sus altas normas y sus afiliaciones con las universidades estadounidenses. El evaluador considera que esto podría hacerse sin continuar el proyecto de asistencia técnica de MUCIA hasta la PACD. Cabe advertir que esta es una cuestión delicada. Esto no equivale a insinuar que el personal dominicano sea incapaz de desarrollar un programa de calidad sino más bien que se requieren recursos, experiencia, credibilidad y conexiones para avanzar las tecnologías para productos no tradicionales. Una sólida relación con una de las universidades miembros de MUCIA aseguraría que esto se hace realidad. La meta sería establecer un programa de

grados conjuntos con la universidad estadounidense designada para el final del período del proyecto, posibilidad que tiene potencial real en estos momentos, de acuerdo con el director de MUCIA y con su interpretación de las actitudes del grupo del consorcio de MUCIA de presidentes de universidad. Además, el director de ISA trabajará con el comité de iniciativas de presidentes, los conocerá personalmente y estará en situación de asegurarles que ISA tiene la capacidad necesaria para desarrollar dicho programa.

Con base en estas conclusiones, formulo la siguiente recomendación:

Asistencia técnica a largo plazo

Administrativa	3 años
Recursos Naturales	2 años
CADER	2 años
Agronomía	2 años
Producción animal	2 años
Total	<u>11 años</u>

(Esto daría un total de 24 años de los 28 proyectados originalmente.)

Asistencia técnica a corto plazo

	semanas-persona
Administrativa	5
Bono Educativo	15
CADER	20
Análisis de mercado	20
Presupuestos Agrícolas	20
Recursos naturales	15
Agronomía	15
Producción animal	15
Estudio de factibilidad-Ciencia alimentaria (inciuye elaboración de contrato admin.)	30
Enlatados	16
Proc. de leche/queso	16
Proc. carne	16
Almacenamiento en frío	20
Total	<u>223</u>

Análisis:

Gasto actual en AT a corto plazo

AT en el extranjero 208 semanas
AT a nivel nacional 230 semanas, equivalente a 57 AT en el extranjero

AT total equivalente 265
AT a corto plazo autorizada 240
Déficit de 25 semanas

La AT a corto plazo equivalente, disponible a partir de AT a largo plazo no utilizada, es cuatro años o 208 semanas.

La AT a corto plazo disponible a partir de capacitación proyectada de participantes extranjeros es 4 veces \$25.000 anuales durante dos años, \$200.000. Esto proporcionaría 40 semanas, suponiendo un costo de \$5.000 por semana.

-25
+208
+40
+223

Recomendación IX.

Existe una verdadera preocupación acerca de la disminución de la asistencia técnica y de la orientación de CADER en este punto crucial. CADER ha podido evolucionar y convertirse en el componente más prometedor de ISA, con la capacidad de generar un ingreso importante para ISA y de crear una excelente reputación para la escuela. Recortar la AT y, al mismo tiempo, enviar al director para capacitación en el extranjero sería devastador. Recomiendo que la AT continúe y que el tiempo que el director pasaría en el extranjero se limite a un año académico. Puesto que la capacitación en el extranjero no otorgaría ningún grado, no es necesario dedicarle más de un año. Me parece que él aprendería más mediante interacción con los consultores de ISA y con capacitación práctica que durante un año en INCAE, donde ya ha alcanzado un grado.

De la misma manera, recomiendo que el tiempo que el Rector dedique fuera del país se reduzca a 12 meses, de forma que pueda regresar a dirigir la institución. Opino que ésta necesita su liderazgo. Además, debe analizarse si es idóneo financiar la capacitación de los participantes en los Estados Unidos directamente con fondos de la República Dominicana. En el recinto universitario de los Estados Unidos de la mayor parte de miembros del consorcio MUCIA, los eruditos visitantes reciben menos beneficios que los estudiantes matriculados o el profesorado de planta. Esto afecta gravemente a la vivienda, a los beneficios de salud, a los privilegios de estacionamiento, etc. No cabe duda de que estas

becas deben ser administrada por MUCIA. Esto está causando graves dificultades actualmente en la designación del Rector en el estado de Ohio.

Recomendación X.

El número total de "unidades productivas" que deberían considerarse en ISA se presentan a continuación. No todas estas unidades deberían *administrarse al mismo tiempo* porque resultaría una pesadilla. Sin embargo, la finca universitaria, la panadería, el hotel y el centro de conferencias, así como las propuestas de la unidad de ciencia alimentaria deberían ser las primeras prioridades.

Unidades productivas potenciales

Finca universitaria

Enlatados-laboratorio de tecnología alimentaria

Unidad de ganado

 Productos lácteos

 Productos cárnicos

 Borregos

 Carne de ave o huevos (huevos para mayonesa en enlatados)

Acuicultura-bagro, carpa, tilapia

Matadero y actividades de curtido y cuero

Plantaciones de árboles madereros

 Carpintería/mobiliario

Laboratorio de suelos

Vivero-árboles frutales, especies madereras

Forraje-para aves, cerdos, vacas, acuicultura

Almacenamiento en frío y manipulación después de la cosecha

Recomendación XI.

La capacitación de los participantes es una gran preocupación tanto de la administración de ISA como de los coordinadores de proyecto de MUCIA. Si se envía a personal clave para capacitación en el extranjero al mismo tiempo que el proyecto trata de establecer esa unidad, la utilidad de la capacitación se perderá. Sería sensato reconsiderar el número de capacitados en el extranjero. Se programaron ocho, dos han salido de la República Dominicana para capacitación y se ha programado uno para febrero. A la inversa, en lugar de ausentarse por dos años, lo mismo podría lograrse posiblemente en un año. Estas no son actividades encaminadas a la obtención de un grado. Esto disminuye los incentivos de estos participantes, quienes también se preocupan de perder el cargo que desempeñan en la institución si se ausentan para capacitarse. Mi recomendación sería programas de capacitación de un año en instituciones colaborativas de MUCIA y, de esa manera, aún proporcionar ocho ejercicios de trabajo/estudio de ese tipo. El mismo número de personas tendrán la oportunidad de viajar al extranjero por un año pero sin amenazar tanto a sus cargos actuales.

F. Lecciones aprendidas

I. La creación de una facultad universitaria que se concentre en un tema específico tal como la agricultura no tradicional es un proceso largo. La propia universidad ha de ser administrativamente sólida antes de establecer programas específicos diseñados para fomentar especialmente sectores primarios. Esto requiere una amplia gama de recursos en ámbitos muy diversos tal como lo ha demostrado el equipo de asistencia técnica. El éxito en la gestión y administración de la universidad quizás no deba juzgarse únicamente por el número de estudiantes a tiempo completo o sus razones costo/estudiante, sino más bien por la eficacia con la que la administración desempeña sus tareas generales. El fortalecimiento de la universidad es una inversión a largo plazo y, en este caso, puede ser una inversión que ha de incorporar la participación de instituciones estadounidenses de forma permanente.

II. El identificar un programa de estudios hecho específicamente para fomentar la agricultura no tradicional que pueda capacitar a profesionales en estas materias es sumamente difícil, principalmente porque el campo de los cultivos no tradicionales y actividades de elaboración está tan mal definido. Se necesita definir con más claridad los objetivos relacionados con la producción, procesamiento y comercialización de cultivos no tradicionales y ganado. Las instalaciones de elaboración han de ser mejoradas y adecuadas a fin de contribuir a la gama de cursos ofrecidos en el campo de la agricultura no tradicional.

III. Determinar la relación directa de causa y efecto entre la capacitación de profesionales de nivel medio en la agricultura no tradicional y el aumento en los ingresos rurales debido a la expansión de la agricultura no tradicional es prácticamente imposible. Sin embargo, si ISA puede ser la primera en introducir nuevos cultivos, productos, insumos, técnicas de elaboración y enfoques de comercialización, el sector de la agricultura no tradicional se beneficiará, no solamente con técnicos, gerentes y analistas capacitados, sino también con tecnologías nuevas y apropiadas. Sin embargo, se requiere más enfoque y definición para lograr estas metas. Debe ponerse más atención en definir lo que puede ser el mercado de productos no tradicionales de aquí a una década para un país tal como la República Dominicana, y qué capacitación correspondiente estará en demanda. Quizás los cursos ofrecidos en análisis de políticas y recursos naturales tendrán que complementarse con análisis de comercialización y producción, almacenamiento en frío y preservación de cultivos, tecnologías de transporte y elaboración de alimentos.

IV. La participación de una universidad o consorcio estadounidense es vital en el suministro de conocimientos técnicos en los programas de capacitación e investigación adicionales a los que existen localmente. Además, catedráticos (estadounidenses) externos dan credibilidad al cuerpo docente y al personal y amplían su alcance en los cursos ofrecidos e imparten capacitación en investigación. Sin el nexo con los EE.UU., la institución estará forzada en su intento por atraer a más estudiantes, tanto en el país como en el extranjero. Puesto que el objetivo del nexo con las universidades estadounidenses es proporcionar conocimientos técnicos y credibilidad, debería seleccionarse personal a largo plazo de las instituciones universitarias anfitrionas de los EE.UU. Este fue el caso de INCAE, que ISA tomó como modelo.

G. Comentarios generales y observaciones

1. Comentarios sobre el proceso de reestructuración administrativa

En el transcurso del proyecto, la administración de ISA utilizó consultorías a corto plazo de forma bastante extensa para ayudarles a evaluar la actual estructura administrativa y diseñar un nuevo sistema reorganizado. Este ha sido un excelente ejercicio, bastante fructífero, dando al Instituto una perspectiva totalmente nueva. El procedimiento comenzó con la visita de cinco "personas informadas" en una etapa inicial del periodo del contrato, que examinaron los asuntos académicos, la investigación y la extensión, la vida estudiantil, la administración y los asuntos mercantiles. Se hicieron varias modificaciones tomando como base las recomendaciones emanadas de sus comentarios. Posteriormente, los consultores fueron contratados para que recomendaran cambios en operaciones de fincas, incentivos del profesorado y evaluaciones de los empleados. Un ejercicio de planificación estratégica principal fue diseñado por Echeverry de Cali, Colombia, Universidad del Valle, que culminó en un plan estratégico para la década siguiente que acaba de completarse el pasado mes. Un colega de Echeverry también ayudó a formular el nuevo sistema de contabilidad y finanzas.

Austin and Associates realizó un análisis de la demanda de egresados de ISA, cursillos y servicios del sector agroempresarial privado de la República Dominicana. Frances Byrnes realizó un análisis del programa de investigación del Instituto. Todos estos estudios, consultorías y análisis y revisiones han tenido un impacto considerable en mejorar las prácticas de gestión del Instituto. El Rector ha madurado y aprendido mucho en este proceso. Todo indica que ha mejorado de la posición de guardián a la de líder dinámico de una institución que está dispuesta a despegar y convertirse en una universidad verdaderamente regional con capacidad para ofrecer un grado conjunto con una universidad estadounidense. ISA ha ido muy lejos en estos tres últimos años.

2. Comentarios sobre la asistencia técnica en productos no tradicionales

La producción de cultivos no tradicionales o la creación de otros productos no tradicionales no es autóctona de la República Dominicana. El conocimiento en cuanto a cómo producir, elaborar, empaclar y comercializar estos productos ha de venir de fuera del país. Alguien ha de traer este conocimiento al país. El país necesita un mecanismo para obtener esta información y para distribuirla a toda persona en el país que esté interesada. La conexión ISA-MUCIA es una forma excelente de transmitir esta información. Debería continuar y reforzarse. Se han hecho varias recomendaciones y, si se adoptan totalmente, entonces este proyecto estaría en situación de lograr la tarea de introducir los productos no tradicionales en la República Dominicana. Sin embargo, ha de hacerse un esfuerzo consciente por analizar las oportunidades del mercado (es decir, precios y volúmenes de cada producto en cada forma), someter a prueba las posibilidades de producción y formular recomendaciones en cuanto a tecnologías de producción, capacitar a la comunidad en tecnologías después de la recolección (es decir, refrigeración, congelación, elaboración,

envasado, preservación, etc.), enseñar la metodología de mercadeo (es decir, cómo fijar precios, envasar, almacenar, promover y transportar) y seguir celebrando foros abiertos sobre temas clave afrontados por el sector agrícola no tradicional. El Instituto ha optado por concentrarse en la silvicultura, la gestión de cuencas, la agronomía para frutas y legumbres y productos ganaderos: las industrias de crecimiento clave del futuro cercano. Pero el conocimiento acerca de cómo desarrollar estas industrias no existe actualmente en la República Dominicana. El país, en cierto sentido, ha de estar dispuesto a salir fuera y adquirir esta información. El proyecto ISA-MUCIA proporciona esta oportunidad para obtener la información si se administra debidamente.

Los contratistas de MUCIA pueden proporcionar especialistas en todas las áreas clave abarcadas por la estrategia de ISA. Todas las divisiones de ISA constituyen puntos fuertes para las actividades universitarias residentes del consorcio de MUCIA. Pueden enseñarse en estas universidades todas estas disciplinas: silvicultura, gestión de cuencas, legumbres, frutas, productos lácteos y ganado para carne, pollo, cerdo, borrego, tecnología alimentaria.

Además, la actividad de ISA-MUCIA debería concentrarse en unos cuantos temas clave. Uno está siendo abordado ya: la cuestión de la mosca blanca que ataca a la cosecha de tomate. Se está aplicando un programa de control integral de plagas. Una actividad igual ha de concebirse para permitir la adecuada gestión silvícola o de plantaciones, desde un punto de vista de la explotación económica hasta la protección de los recursos naturales. Esto requerirá actividad de cabildeo para abrogar la prohibición contra la tala de madera (si la plantación es producto del cultivo). Otra área de importante preocupación, que ha causado graves dificultades para los productores de cultivos no tradicionales, ha sido la de los aranceles sobre insumos y maquinaria. Aunque se ha hablado mucho de la apertura, aún parece haber un problema en este área, bien una mala percepción por parte de la mayoría de los empleados de ISA o una continuación del comportamiento limitador (es decir, impuestos a la importación o aranceles). Cada una de las principales áreas normativas habrá de identificarse y emprenderse una campaña especial para atacar el problema.

3. Una sugerencia singular

Una forma de dar realmente al personal de ISA la oportunidad de convertirse en expertos verdaderos al menos en un cultivo, con credenciales reconocidas en toda la isla, sería la de exigir que cada miembro del personal "seleccione un producto". Para ese producto seleccionado, el miembro del personal se convertiría en un experto, desde la selección de las semillas hasta la producción, pasando por la investigación en tecnología de la producción y su verificación en condiciones de campo, y la manipulación y elaboración después de la recolección y, finalmente, adquiriendo un conocimiento total acerca de su mercado: tanto nacional como internacional. Los alumnos de cada profesor tendrían que producir tesis para seguir un cultivo desde el principio hasta el final, como un empresario lo tendría que hacer. A fin de que cada profesor aprenda los pormenores de cada cultivo o actividad, cada profesor seleccionaría conocimientos externos de un fondo de recursos humanos disponibles por conducto de MUCIA para el cultivo o actividad específico y

diseñaría el trabajo del curso y la investigación permanente en torno a los temas básicos del cultivo o producto. Puesto que la integración vertical es la clave para el éxito de cualquier persona en la agroindustria, el personal tendría que pensar como agroindustriales.

4. Algunas consideraciones sobre permutas de deuda

La permuta o trueque de la deuda de ISA fue la primera ensayada por MUCIA. Los ingresos procedentes de la permuta o trueque ascendieron a \$200.000 con un desembolso de \$500.000. En otras palabras, ISA recibió la donación de \$500.000 más \$200.000 adicionales en la República Dominicana del gobierno en exceso del pago. La donación de la USAID fue por la cantidad de \$500.000 e ISA recibió \$700.000. Sin embargo, puesto que ésta fue una de las primeras deudas organizadas para trueque por educación por parte de MUCIA, emplearon una cantidad considerable de tiempo y dinero en concertar el trato. Posteriormente, han organizado trueques similares en Ghana y actualmente están negociando posibilidades en Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Filipinas y Venezuela. Aunque el trueque en la República Dominicana sólo generó una prima del 40 por ciento ($\$200.000/\500.000) mientras que en Ghana éste generó una prima del 300 por ciento ($\$750.000/\250.000), debería intentarse esta modalidad de financiación, ya que aparentemente existen otros \$2.000.000 en mora que podrían utilizarse. Yo contrataría a MUCIA y a la Coalición de Deuda para el Desarrollo para que negociasen el trato a fin de obtener una prima del 100 por ciento, cuando menos. Mucho menos de eso no valdría la pena. En el caso de la República Dominicana, MUCIA empleó unos \$73.000 por una cantidad obtenida por ISA de \$200.000, mientras que en Ghana, MUCIA empleó \$23.000 por una cantidad obtenida de \$750.000. Dado el que todas las partes saben ahora cómo realizar una de estas operaciones de trueque y que existen precedentes para las cantidades relativas de costos y primas, parecería apropiado en esta oportunidad aplicar un enfoque renovado para ensayar otro trueque en la República Dominicana.

5. Ventajas de MUCIA

MUCIA representa las diez grandes universidades y tiene una relación de trabajo con muchas universidades más, así como conexiones con muchas de las principales empresas de consultores e instituciones en los Estados Unidos y otros países. Pueden aprovechar un extenso fondo de recursos humanos tal como han demostrado la variedad y excelencia de los consultores a corto plazo que han trabajado ya en el proyecto. Pero la ventaja clave de MUCIA para la AID está en la estructura de costos. Bien las empresas consultoras representan generalmente cerca del 100 por ciento en gastos generales y honorarios, y muchos de los competidores de MUCIA se aproximan al 50 por ciento, MUCIA sólo carga 27 por ciento y muchas veces esto es sólo el primer veinticinco por ciento de un desembolso de rubro de línea en particular. Segundo, si hay un retraso, MUCIA puede flotar los costos con una línea de crédito para la que, por lo general, las universidades sufragan los gastos por concepto de intereses. Este proyecto costó \$54.000 en intereses antes de que la AID comenzara finalmente a efectuar reembolsos. Sólo las

instituciones tales como MUCIA pueden proporcionar esta clase de servicios. Aunque existe otro consorcio de universidades, las otras no tienen la solidez financiera de MUCIA.

El tener un consorcio universitario participante con ISA es otra ventaja singular. El consorcio está enviando ya estudiantes a ISA por un trimestre cada año y ofreciendo clases con crédito. MUCIA está interesada en ofrecer un grado conjunto entre una de las universidades de MUCIA e ISA. Además, están interesados en establecer un programa de grado Master (Maestría) en ISA. De esta forma, se establecerá una larga relación que no terminará cuando concluya el proyecto. Además, esta relación con una universidad estadounidense permitirá a ISA atraer a estudiantes de toda la región y no solamente de la isla.

La ventaja final está en la relación con las universidades que están igualmente interesadas en la lucha por encontrar otros posibles cultivos y productos. Las principales universidades agrícolas estadounidenses afrontan matrículas más reducidas, pero les corresponde una porción grande de la inversión de la universidad en el profesorado e instalaciones. En el estado de Ohio hay unos 1.000 estudiantes de agricultura y otros 1.000 estudiantes graduados. La universidad en conjunto tiene 55.000 estudiantes. Es evidente que la agricultura representa una minoría. Pero en términos de instalaciones y profesores, al Colegio Estatal de Agricultura corresponde probablemente 40 por ciento del complemento de la universidad. De ahí que los profesores de agricultura estén buscando desesperadamente nuevas alternativas para atraer a alumnos y servir a las comunidades locales. Análogamente, las empresas locales de enlatado que solían dominar la región del medio oeste se están trasladando a otros lugares donde la mano de obra es barata y la producción no está sujeta a los riesgos de las heladas, las inundaciones y las sequías. Además, estas universidades tienen tierras sin utilizar que están siendo empleadas para fines urbanos o que son demasiado marginales para la producción de cultivos comerciales productivos. Las universidades se hallan en una difícil situación, dependiendo del enfoque de MUCIA para crear algunas oportunidades nuevas. Lo que necesitan simplemente es una relación con ISA para enseñar, capacitar y realizar investigación en productos de alternativa. La relación podría ser duradera y sumamente beneficiosa para ambos lados.

6. Análisis normativo para productos no tradicionales

Una vez adoptada la decisión de promover productos no tradicionales, un papel de defensa se hace más importante que "un campo de juego nivelado" o "mercados libres sin ninguna subvención en absoluto", etc. Todo hombre de negocios que trate de introducirse en los mercados de productos no tradicionales reconoce que se desea alguna forma de protección inicial, y quizás incluso que se requiere ésta para que la entidad local tenga éxito en un ejercicio brutalmente competitivo. Las políticas agrícolas y comerciales se consideran bajo un prisma distinto cuando se es un empresario que cuando se es funcionario del gobierno. Al funcionario del gobierno se le exige ofrecer ventajas iguales a todas las entidades, independientemente de su dimensión, orientación, ubicación, partido político o religión. Esto ha llevado a la AID a promover un programa sin subvenciones en cualquier lugar del mundo.

Lamentablemente, en Estados Unidos legislamos las órdenes de comercialización, los pagos de la promoción de exportaciones, los planes de protección de cuotas y los apoyos de precios casi a voluntad. El nuestro es uno de los sistemas agrícolas más subvencionados y protegidos del mundo.

En realidad nuestros programas de la AID no pueden aspirar al desarrollo de los países anfitriones en que operamos sin tener cuidado con no infringir las premisas enunciadas en la Enmienda de Lautenberg, la Enmienda de Bumpers, Sección 599, el sistema de cuotas para productos textiles, las cuotas para el maní y las limitaciones sobre los cítricos. Todas estas leyes restringen lo que podemos hacer con el dinero proporcionado por la AID.

Dadas todas estas restricciones, yo sugeriría suma cautela y un análisis riguroso antes de efectuar recomendaciones de política si la meta ciertamente es promover la producción y eventual exportación de cultivos no tradicionales. Las cuestiones normativas en estas condiciones son sumamente complejas. Lo que parecer ser una política neutra pudiera estar sesgada contra un determinado subsector no tradicional. Simplemente, el traer a profesores para celebrar seminarios sobre precios de libre mercado y producción no subvencionada (es decir, precios de mercado para fertilizantes y plaguicidas) puede conducir a la introducción de políticas y códigos de inversión que con el tiempo prohíban una introducción en gran escala de cultivos y productos no tradicionales debido a que son demasiado costosos de producir y no son competitivos en los mercados tradicionales. La apertura ha ocasionado ya un problema en la República Dominicana debido a los productos baratos de los mercados externos que ahora son más costosos que los productos agrícolas producidos internamente (por ejemplo, la leche en polvo, los aceites vegetales, las carnes, etc.). La AID ha luchado ya con esta situación en el Africa Occidental en lo que respecta a la leche en polvo procedente de Francia y a las carnes congeladas procedentes de Argentina. Si la AID no ha llegado a encontrar una solución viable, parte del problema radica en que otros países descargan o subvencionan sus exportaciones de forma que la distorsión se transmite al país receptor y tiende a eliminar cualquier posibilidad de producir ese producto internamente. Un análisis cuidadoso de cada política con respecto a toda la gama de productos no tradicionales ha de efectuarse a la luz de la posición de la República Dominicana con respecto a los mercados internacionales: los Estados Unidos, Lomé IV y la Comunidad Económica Europea. Las restricciones actuales sobre el banano vienen al caso. A veces un país ha de contraatacar con protección, contramedidas, subvenciones e incentivos a fin de mantener el campo de juego nivelado (esto es en realidad lo que un orden de mercadeo en los Estados Unidos trata de lograr).

Mi observación sería la de que si la República Dominicana considera seriamente sustituir los ingresos perdidos del descenso en los precios para los productos tradicionales mediante la introducción de la producción en gran escala de productos no tradicionales, tendrá que formularse un plan de promoción e incentivos que dé a los agricultores que estén dispuestos a entrar en ese sector alguna ventaja inicial a fin de poder despegar en este campo y penetrar en los mercados que se han fijado como objetivo. Esto costará algo a corto plazo al gobierno.

Anexo 1.
Personas Entrevistadas

I. Persons Interviewed

USAID/Santo Domingo

Larry Laird,
Odalis Perez,

Instituto Superior de Agricultura

Wilfredo Moscoso, Acting Director
Angel Castillo, Director, CADER
Saul Abreu, Vice Rector Administration
Maximo Leon, Vice Rector Academica
Anibal Rodriguez, Vice Rector Investigation
Yocasta Soto, Animal Production
Ramon Jimenez, CENDA
Domingo Carrasco, Natural Resources
Margarita Garcia, Forestry

Dr. Frank Thomen, Board of Directors
Gerente, Compania de Enlatados, Sr. Garcia
Gerente, Compania de Semillas, Sr Genao
Andres Fernandez, Junta de Regantes

MUCIA

Jerry Ladman
Kevin Murphy
Alberto Beale

MUCIA in OHIO

Benito Ferreiras, Director of ISA
David Hansen
Mark Erbaugh
William Flinn

Anexo 2.
Documentos Revisados

J. Documents Reviewed

Byrnes, Kerry J., "Melon Patches, Monster Pests, Muchos Problemas: Implications for Sustainable Development in the Dominican Republic", LAC RACH Project, Chemonics International, Washington, D.C., 1993.

Project Status Report, 4/92-9/92, USAID/Santo Domingo.

Project Status Report, 10/91-3/92, USAID/Santo Domingo.

Project Status Report, 4/91-9/91, USAID/Santo Domingo.

Project Status Report, 10/92-3/93, USAID/Santo Domingo.

Third Annual Report, University Agribusiness Partnership Project, ISA, Santiago, 4/92-3/93.

ISA, Plan Estrategico, 1993-2003, Santiago, 7/93.

Jesus de Los Santos y Kevin Murphy, " Perspectivas para la Exportacion de Productos No Tradicionales, ISA, CADER, Santiago, 4/93.

USAID/DR, Dominican Republic Action Plan, '93-'94, 6/92.

USAID/DR, Dominican Republic Action Plan, '89-'90, 2/88.

USAID/DR, Country Development Strategy Statement, 8/91.

USAID/DR, Country Development Statement, 1/86.

USAID/DR, University Agribusiness Partnership Project Paper, 6/89.

USAID/DR, Grant Agreement, University Agribusiness Partnership Project, 6/89.

Alex Mata And Harold Bauman, "Review of Administrative Systems: Instituto Superior de Agricultura". Santiago, 5/91.

Quarterly Report, university Agribusiness Partnership Project, ISA, Santiago, 1/93-3/93..

ISA, "Plan de Trabajo", Proyecto Asociado de la Universidad y La Agroempresa, 1/93-12/93, Santiago, 12/92.

Harold Bauman, Dale Harpstead, John Nicolaidis and Norman Stanley, "Review of Selected Institutional Issues, Instituto Superior de Agricultura", Santiago, 5/91.

Anexo 3.
Cuestionarios Utilizados

Tessie San Martin, "The Demand for ISA Services in the Private Agribusiness Sector", Santiago, 7/91.

USAID, "Dominican Republic: The Superior Institute of Agriculture-Development of a Private Institution of Higher Agricultural Education, Washington, D.C., 3/88.

CUESTIONARIO
UNIVERSITY AGRIBUSINESS PARTNERSHIP
PROYECTO ASOCIADO DE LA UNIVERSIDAD Y LA ABROEMPRESA

Seccion 1

Asuntos Administrativas

Entrenamiento de facultad de tiempo completo. (Entrevista en grupo, quienes estarn disponible)

1. En que consiste su entrenamiento?
2. Comenta sobre el aspecto de investigacion aplicada? Como ha sido diferente y nuevo comparado a su entrenamiento clasico?
3. Comenta sobre el aspecto de ensenanza? Que ha sido nuevo?
4. Que es el asunto de entrenamiento para la introduccion de produccion de cultivos no-tradicionales? Como ha sido desenanda la ensenanza? Cuales han sido los productos nuevos no-tradicionales?
5. Como han introducido el asunto del cezgo femenino? Sobre investigacion, educacion, extencion, y la adopcion de tecnologia.

Entrenamiento de facultad en administracion. (Entrevista en grupo)

6. En que consiste su entrenamiento de manejo y desarrollo institucional de ISA.
7. Ha sido suficiente para mejorar la administracion de ISA?

Talleres, seminarios, y publicaciones. (Recordar que se han realizado)

8. Numero de talleres, topicos, y asistentes (mujeres y hombres).
9. Numero de seminarios, topicos, y asistentes (mujeres y hombres)
10. Numero de publicaciones, topicas, y su difusion.

Entrenamiento de negociantes agroempresarial y agricultores.

11. Numero de semanas de entrenemiento de gente agroempresarial (mujeres y hombres).
12. Numero de agricultores entrenados (mujeres y hombres).
13. Otros asuntos administrativas.
 - a. Establecimiento de programas titulares: horticultura y forestal-y sus asistentes (mujeres y hombres).
 - b.

Acuerdo de Asistencia Colaborativo

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Financiamiento

CUESTIONARIO PARA LOS AGROEMPRESARIALES

Informacion General

1. Nombre y ubicacion.
2. Direccion

Informacion basica de la empresa.

3. Cuanto tiempo ha estado operando este negocio?
4. Quien es el dueno?
Familia _____
Gente privada _____
Empleados _____
Subsidiario, domestico _____
Subsidiario, internacional _____
5. Quien la maneja?
Su relacion al dueno _____
Su entrenamiento _____
Su experiencia _____
Su nacionalidad _____
6. La empresa tiene procesamiento? Desde cuando?
7. Que valor de bienes tiene?
Las facilidades fisicas _____
La propiedad (terreno) _____
8. Que clase de entrenamiento recibio de ISA?
(Haga lista previa de todos los tipos de entrenamiento)
9. Que influencia ha tenido este entrenamiento?

Si la empresa compra articulos agropecuarios

10. Donde consigue los productos agropecuarios?
Plaza de mercadeo local _____
Por contrato con productores _____
Comprados en el campo (de los agricultores) _____
Entregados a la empresa _____
Otros (especifique)

11. Que cantidad de producto (crudo) ha comprado el ano pasado?

Producto _____	Cantidad _____

Cuanto ha comprado por medio . Que entrenamiento preveas a los agricultores?

Mercados

15. En que forma ha crecido sus ventas durante los ultimos cinco anos?
16. Como indifique sus nuevos mercados?
17. Como ha asistido su entrenamiento para buscar mercados?
18. Que cantidad de su producto esta vendido en:

Mercado local _____
Mercado regional _____
Al intermediario _____
A otra empresas procesadores _____
A otra empresa exportadora _____
A mercados internacionales directas _____

19. Que cntidad ha vendido el ano pasado?

Producto _____	Cantidad _____	Valor _____
Producto _____	Cantidad _____	Valor _____
Producto _____	Cantidad _____	Valor _____
Producto _____	Cantidad _____	Valor _____
Producto _____	Cantidad _____	Valor _____

20. Que ha sido su promedio de ventas sobre los ultimos cinco anos?

Producto _____	Cantidad _____	Valor _____
Producto _____	Cantidad _____	Valor _____
Producto _____	Cantidad _____	Valor _____
Producto _____	Cantidad _____	Valor _____
Producto _____	Cantidad _____	Valor _____

Cantidad y características de los empleados

21. Cuantos personas trabaja para le empresa?

Cuantos son mujeres? _____ Hombres? _____

22. Que e el promedio de pago por dia? Varia por tareas?
Por mujer/hombre? (Describe)
23. Haga lista del trabajo mensual y por ano y desarrolla
un calendario anual del trabajo estaciona

La Agricultura y su Nuevo Enfoque - Productos no Tradicionales

Cómo ven los cambios de la agricultura de su país? Qué es este movimiento hacia productos no-tradicionales?

En qué forma están ayudando ustedes?

Cuáles son las nuevas oportunidades? Cómo van a llegar a ellas?

Cuáles han sido sus limitaciones en contribuir a la comercialización de la agricultura general del país?

Cómo han ayudado ustedes en este cambio en cuanto a políticas agrícolas? Cuáles medidas de apoyo hacia este cambio han sido estimuladas por ustedes y qué restricciones han impedido el logro de este cambio en la política general del país?

El Papel del ISA

Qué papel ha jugado el ISA en apoyar y estimular este cambio?

Están ustedes preparados para ayudar al país en este movimiento?

Qué es lo que hace falta?

Suficiente No suficiente

Entrenamiento profesional científico
Práctica en su especialización
Entrenamiento en Desarrollo de
 Agroempresas
Planta física-laboratorios, campos, etc.
Financiamiento para investigación
Financiamiento para su remuneración
Capacidad estudiantil-preparación
Capacidad de aprendizaje

Es su remuneración competitiva con lo que se podría ganar en otro sitio? Tienen oportunidades fuera del ISA? Por qué siguen ustedes aquí?

Impacto del ISA

Qué impacto ha tenido el ISA en la agricultura del país?

Poco Algo Mucho

En qué forma?

Describe

Empleo/Ingreso
Exportaciones
Producción
Tecnología

Conocen ustedes instancias en las cuales sus actividades o sus consultorías de investigación han cambiado y/o mejorado la producción agrícola en forma directa? Identificar y explicar.

Cuáles son sus esperanzas para el ISA?

Qué espera, personalmente, de su relación con el ISA y el proyecto con USAID?

Anexo 4.
Exposición del Trabajo

In order to accomplish the above objective, Devres, Inc. shall consider the following:

A. The project goal is to increase non-traditional, commodity-based rural incomes. At the goal level, the validity of the goal statement in the logical framework shall be examined. Specifically, (a) the following measures of goal achievement shall be taken and (b) a determination made regarding their validity as measures of goal achievement:

1. Increased non-traditional crop production, as indicated in Action Plans during period. [Note: Traditional crops are sugar, coffee, cacao and tobacco;
2. Increased employment of outgrowers and day laborers, as indicated in the Action Plan during the period;
3. Increased incomes of rural farm and non-farm residents, as indicated in Action Plan during period.

B. The project purpose is to provide the expanding agribusiness and agro-industrial community with increased trained manpower by institutionally strengthening ISA and CADER. At the purpose level, the validity of the purpose statement in the logical framework shall be examined. Specifically, (a) the following measures of purpose achievement shall be taken and (b) a determination made regarding their validity as measures of purpose achievement:

1. Has the preparation of mid-level technicians specialized in agribusiness and agro-industrial applications to non-traditional commodities been increased and improved?
2. Has the management of ISA and CADER been improved sufficiently to meet institutional development goals through year 2010?
3. Does ISA have a fully functioning Endowment Fund with an increased (i.e. greater than original CADER Project Endowment Fund) value of no less than RD\$20 M and established mechanisms to ensure its growth sufficient to meet future core cost needs?
4. Does ISA have a self-sustaining Development Office established, implementing fund raising activities, promoting alumni and community relations and donor coordination?

5. Has ISA established a BS degree in Horticulture and a technical degree level in Forestry?
 6. Have ISA and CADER faculty/staff salaries and supplementary income opportunities equaled or exceeded equivalent private sector levels?
 7. Are the productive university units (e.g. cannery, dairy, poultry, conference center, soils lab, etc.) under modern private sector management, while providing research/teaching opportunities to ISA/CADER personnel and students?
 8. In the face of an apparent overall decline in the demand for a university degree in the agriculture sciences (i.e. declining enrollments in national universities), is there currently and in the medium term sufficient demand for the types of training provided by ISA?
 9. As of December 30, 1992, the project has provided 398.8 person weeks of short term technical assistance. What impact has this assistance had on the achievement of the project purpose? Has ISA usefully absorbed this large amount of short term technical assistance?
- C. The project outputs are multiple. At the outputs level, the validity of the outputs statement in the logical framework shall be examined. Specifically, (a) the following measures of output achievement shall be taken and (b) a determination made regarding their validity as measures of output achievement:
1. At least 40 full time faculty trained in the preparation of improved applied research, teaching and non-traditional commodity production, with increased awareness of gender issue impacts on research, education, extension and adoption of technology;
 2. At least 10 full time staff and faculty trained to manage the business/development administration of CADER;

3. Completion of at least 15 major policy workshops focused upon non-traditional commodities;
4. Completion of 60 policy seminars focused upon non-traditional commodities;
5. Completion of 50 weeks of short cycle training for agribusinessmen;
6. Introduction of 3,000 farmers to non-traditional crop and/or livestock improved practices;
7. Publication and dissemination of 250 research monographs relating to non-traditional crops, agribusiness, and watershed/irrigation management.

D. In addition, the evaluation shall:

1. Address each of the following gender issues:

- a) Design, Appraisal and Implementation

How were the interests and role of women (compared to men) taken into account in each of the design, appraisal and implementation stages of the project? In what ways did women (compared to men) participate in these processes?

- b) Effects and Impacts

What have been the effects, positive or negative, of the project concerning women's (as compared to men's) access to income, education and training, and with respect to workloads, role in household and community, and health conditions? How were the interests of women (compared to men) taken into account in the evaluation stage? Were significant factors concerning women (compared to men) overlooked at the appraisal stage?

c) Data Availability

Were gender-specific data available for each of the project stages, i.e. design, appraisal/approval, implementation, monitoring and evaluation?

d) Sustainability

How did women's integration in AID activities affect the sustainability of project outcomes? Were outcomes more sustained (or less sustained) when women were taken into account in AID activities? Are the results achieved by the project equally sustainable between men and women beneficiaries?

2. Analyze and determine to what degree the Project, as described in the Project Paper (and official Project documentation), is capable of addressing the USAID/DR Strategic Objectives, as described in the 1992-97 CDSS;
3. Provide specific recommendations regarding the modifications required, if necessary, in the goal, purpose and outputs to address USAID/DR's 1992-97 CDSS.