

Document of  
The World Bank

Report No: 34519

IMPLEMENTATION COMPLETION REPORT  
(SCL-42790 PPFB-P2680 PPFB-P2681 SCL-42791)

ON A

LOAN

IN THE AMOUNT OF US\$ 24.8 MILLION

TO THE

REPUBLIC OF ECUADOR

FOR A

AGRICULTURE CENSUS AND INFORMATION SYSTEM PROJECT

December 19, 2005

**Environmentally and Socially Sustainable Development Sector Management Unit  
Bolivia, Ecuador, Peru and Venezuela Country Management Unit  
Latin America and the Caribbean Region**

## CURRENCY EQUIVALENTS

(Exchange Rate Effective November 2005)

Currency Unit = American Dollars

US\$ 1.00 = US\$ 1.00

US\$ 1.00 = 1.00

## FISCAL YEAR

January 1 – December 31

## ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

AFPS	Agricultural Farm Production Survey
ALCA	Free Trade Area of the Americas, FTAA ( <i>Acuerdo de Libre Comercio de las Américas</i> )
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation Forum
ASC	Agricultural Sample Census
BNF	National Development Bank ( <i>Banco Nacional de Fomento</i> )
BTOR	Back to Office Report
CAN	Andean Community ( <i>Comunidad Andina de Naciones</i> )
CAN	National Agricultural Census ( <i>Censo Nacional Agropecuario</i> )
CARICOM	Caribbean Community and Common Market
CAS	Country Assistance Strategy
CC	Consultative Councils
COMEXI	Foreign Trade and Investment Council ( <i>Consejo de Promoción de Exportaciones e Inversiones</i> )
CORPEI	Export and Investment Promotion Corporation of Ecuador ( <i>Corporación de Promoción de Exportadores e Inversiones</i> )
DINAREN	National Direction of Renewable Natural Resources ( <i>Dirección Nacional de Recursos Naturales Renovables</i> )
ENAC	National Enterprise of Storage and Commercialization of Farm Products ( <i>Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización de Productos Agropecuarios</i> )
ESPAC	Survey of Annual Surface and Production of Cultivations ( <i>Encuesta de Superficie y Producción Anuales de Cultivos</i> )
FENAMAIZ	National Federation of Corn Producers ( <i>Federación Nacional de Maiceros</i> )
FMS	Financial Management Specialist
FTAA	Free Trade Agreement of the Americas
GDP	Gross Domestic Product
GOE	Government of Ecuador
ICR	Implementation Completion Report
ID	Institutional Development
IMF	International Monetary Fund
INAMHI	National Meteorology and Hydrology Institute ( <i>Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología</i> )
INCCA	National Institute for Rural Training ( <i>Instituto Nacional de Capacitación Campesina</i> )
INEC	National Statistics and Census Institute ( <i>Instituto Nacional de Estadística y Censo</i> )
INIAP	National Institute for Agriculture and Livestock Research ( <i>Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias</i> )
MAG	Ministry of Agriculture and Livestock ( <i>Ministerio de Agricultura y Ganadería</i> )
MERCOSUR	Southern Cone Free Trade Agreement Zone ( <i>Mercado Común del Sur</i> )
MICIP	Ministry of Commerce and, Industry, and Fisheries ( <i>Ministerio de Comercio Industria y Pesca</i> )
MOF	Ministry of Finance

MTR	Mid Term Review
NA	Not available
NGO	Non-Governmental Organization
OMC	World Trade Organization ( <i>Organización Mundial de Comercio</i> )
ONU DI	United Nations Organization for the Industrial Development ( <i>Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial</i> )
PCD	Project Concept Document
PHRD	Policy and Human Resources Development Fund
QAG	Quality Assurance Group
SAR	Staff Appraisal Report
SESA	Ecuadorian Service for Agricultural Livestock Health ( <i>Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria</i> )
SICA	Agricultural Census and Information System Technical Assistance Project ( <i>Sistema de Información y Censo Agropecuario</i> )
SIL	Specific Investment Loan
TA	Technical Assistance
TL	Task Leader
TLC	Free Trade Agreement ( <i>Tratado de Libre Comercio</i> )
USAID	United States Agency for International Development
USDA	United States Department of Agriculture
WTO	World Trade Organization

Vice President:	Pamela Cox
Country Director:	Marcelo M. Giugale
Sector Director:	John Redwood
Sector Manager:	Mark E. Cackler
Sector Leader:	Maria D. Clark
Task Team Leader/Task Manager:	Matthew A. McMahon

**ECUADOR**  
**Agriculture Census and Information System**

**CONTENTS**

	<b>Page No.</b>
1. Project Data	1
2. Principal Performance Ratings	1
3. Assessment of Development Objective and Design, and of Quality at Entry	2
4. Achievement of Objective and Outputs	6
5. Major Factors Affecting Implementation and Outcome	9
6. Sustainability	10
7. Bank and Borrower Performance	11
8. Lessons Learned	12
9. Partner Comments	13
10. Additional Information	15
Annex 1. Key Performance Indicators/Log Frame Matrix	16
Annex 2. Project Costs and Financing	19
Annex 3. Economic Costs and Benefits	21
Annex 4. Bank Inputs	22
Annex 5. Ratings for Achievement of Objectives/Outputs of Components	24
Annex 6. Ratings of Bank and Borrower Performance	25
Annex 7. List of Supporting Documents	26
Annex 8. Summary of Borrower's Implementation Completion Report	27

Map: ECUADOR IBRD 33399

<i>Project ID:</i> P007135	<i>Project Name:</i> Agriculture Census and Information System
<i>Team Leader:</i> Matthew A. McMahon	<i>TL Unit:</i> LCSER
<i>ICR Type:</i> Core ICR	<i>Report Date:</i> December 19, 2005

## 1. Project Data

*Name:* Agriculture Census and Information System      *L/C/TF Number:* SCL-42790; PPFB-P2680;

PPFB-P2681; SCL-42791

*Country/Department:* ECUADOR

*Region:* Latin America and the Caribbean Region

*Sector/subsector:* Central government administration (100%)

*Theme:* Economic statistics, modeling and forecasting (P); Rural policies and institutions (S)

### KEY DATES

	<i>Original</i>	<i>Revised/Actual</i>
<i>PCD:</i> 11/30/1993	<i>Effective:</i> 08/07/1998	08/07/1998
<i>Appraisal:</i> 04/27/1995	<i>MTR:</i>	
<i>Approval:</i> 01/29/1998	<i>Closing:</i> 09/30/2002	01/31/2005

*Borrower/Implementing Agency:* GOVERNMENT/MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

*Other Partners:*

STAFF	Current	At Appraisal
<i>Vice President:</i>	Pamela Cox	Shahid Javed Burki
<i>Country Director:</i>	Marcelo M. Giugale	Yoshiaki Abe
<i>Sector Manager:</i>	Mark E. Cackler	Nicolas Krafft
<i>Team Leader at ICR:</i>	Matthew A. McMahon	Surajit Goswami
<i>ICR Primary Author:</i>	Surajit Goswami with input from Matthew A. McMahon; Teresa M. Roncal; and Maribel M. Cherres	

## 2. Principal Performance Ratings

(HS=Highly Satisfactory, S=Satisfactory, U=Unsatisfactory, HL=Highly Likely, L=Likely, UN=Unlikely, HUN=Highly Unlikely, HU=Highly Unsatisfactory, H=High, SU=Substantial, M=Modest, N=Negligible)

*Outcome:* S

*Sustainability:* L

*Institutional Development Impact:* SU

*Bank Performance:* S

*Borrower Performance:* S

QAG (if available)

ICR

*Quality at Entry:* S

S

*Project at Risk at Any Time:* No

### 3. Assessment of Development Objective and Design, and of Quality at Entry

#### 3.1 Original Objective:

The Agricultural Census and Information System Technical Assistance Project (SICA) consisting of two phases (the original and supplement) was aimed to improve availability, consistency, validity, and timeliness of agricultural information to facilitate the decision-making process in both the public and private sectors. Information quality and accessibility was to be improved through: (i) the standardization of collection and processing methodologies to allow comparability, cross-examination, and verification; (ii) an efficient and user-friendly dissemination network; and (iii) production of demand driven analysis.

Reliable and up-to-date information was envisaged to provide a solid base for Government's policies by improving: (i) policy analysis capacity; (ii) the formulation of sector strategies; (iii) program implementation through a better planning, monitoring and evaluation system; and (iv) the estimation of behavioral relationships in the agricultural sector. Inter-institutional coordination, particularly between the Ministry of Agriculture (MAG) and the National Statistics and Census Institute (INEC), was also an important project objective.

Timely and accurate agricultural sector information was expected to support the private sector by: (i) promoting competitiveness; (ii) reducing bias generated by powerful groups; (iii) lowering transactions costs; and (iv) improving resource allocation.

The estimated total cost at the initial appraisal was US\$25.3 million, including US\$5.3 million in government financing. Due to exceptional circumstances beyond the Borrower's control (explained in Section 4. and 5. below), which resulted in cost overruns, in 2001 when the project had completed data collection and digitalization as well as having developed the proposed agricultural information system, the Borrower requested a supplemental loan of US\$4.8m for an extra two years which led to a total estimated cost of US\$32.3 million. This supplemental loan was approved in 2002. These extra resources were to finance analysis and dissemination of data, to facilitate access to information for small producers, peasants, and indigenous farmers, to continue the work of, and strengthen the Consultative Councils (CCs) and to carry out an additional Agricultural Production Survey. Essentially, the supplement was aimed to support SICA's original objective of reducing information asymmetries (unequal access to information depending on social level, geographical location, ethnic background, which among other factors were considered as the causes of persistent poverty), and contribute to democratization of information.

These objectives of improving agricultural information quality and accessibility to improve sector policies and strategies, as well as private sector performance continue to be relevant in Ecuador. They are consistent with the new CAS (Report No. 25817-EC of May 1, 2003) which supports activities that will "increase opportunities and broaden access to economic resources, and make the needed structural reforms socially sustainable by mitigating the impacts on the poor". The agricultural sector continues to be important and, consequently, its productivity issues and competitiveness remain at the heart of any growth induced economic recovery.

#### 3.2 Revised Objective:

The original objectives were not revised.

#### 3.3 Original Components:

The project design was to provide technical and financial support to two governmental institutions: MAG and INEC. The original loan had five components while the supplementary loan focused primarily on two components. First loan included the following five components:

**A. Agricultural Policy Process** (US\$6.1 million, MAG, 18.9 percent of total cost). The objective of this component was to strengthen the capacity of MAG to appraise and evaluate the impact of sector policies and to disseminate the results of these analyses. It had two sub-components: A1 – Sectoral and Trade Policy implemented through SICA/MAG and Policy Undersecretary; and A2 – Sectoral Public Investment implemented through

SICA/MAG and Sector Investment/MAG.

The type of analyses and information expected to be included in A1 were: (i) market situation and outlook; (ii) macroeconomic, including exchange rate policy, related to agriculture; (iii) sectoral, such as price and trade policy; and (iv) sub-sector and product-specific policies related to market efficiency. A1 was to promote a dialogue between the public and private sectors. A Data User's Requirements Study, undertaken during project preparation, had indicated that the private sector needed, in addition to data, the interpretive analysis of the same. A1 was done to provide the latter. In addition, dissemination of information was to be improved through the use of private institutions, such as associations of producers, agricultural centers and commodity groups.

In relation to A1, A2 was quite modest having about one-fifth the size of A1 investment. This modest sub-component was to: (i) increase the capacity of MAG and the MOF to effectively monitor and evaluate the performance of MAG investments; (ii) link investment policy more closely to sector policies and priorities; (iii) target policy and investments to vulnerable groups; and (iv) make greater use of NGOs in agricultural and rural services.

**B. Agricultural Information and Dissemination Services** (US\$4.6 million, MAG, 14.2 percent of total costs). This component was to improve: (i) information services on crops and livestock (agricultural statistics); (ii) market prices and news services of MAG; (iii) agro-climatic impact evaluations; and (iv) MAG Computer Center services. It had four sub-components in line with the above objectives of the component.

The Agr. Statistics subcomponent (B1) was to support in the design, implementation, and maintenance of the sector database, which was to be composed largely from secondary sources: macro data from the Central Bank, agricultural production data from INEC, and price and weather data from other divisions of the MAG etc. The Market prices and news subcomponent (B2) was to provide, among other things, daily prices for a select group of important agricultural products. The Agro-climatic impact evaluations subcomponent (B3) was to improve the collection, processing, analysis, and dissemination of weather data, principally precipitation and temperature, from the National Meteorology and Hydrology Institute (INAMHI), as well as to determine impact of weather anomalies on crop production. The MAG Computer Center services subcomponent (B4) was to provide TA, training, data processing, systems development and maintenance and repair services.

**C. Agricultural Sample Census (ASC)** (US\$13.9 million, INEC, 43.1 percent of total costs). This component was to support the design, preparation, and execution of the national Agricultural Sample Census (ASC) and strengthen INEC's data processing capacity. No agricultural census had been undertaken in Ecuador since 1974, and the bulk of the effort of this component was to be directed through the ASC subcomponent (C1) to collect data on: (i) production systems; (ii) on-farm use resource use (land, labor, capital, technology, and infrastructure); (iii) land tenancy; and (iv) socio-economic characteristics of the farm household. The other subcomponent on data processing (C2) was intended for processing the information collected from the ASC.

**D. Agricultural Farm Production Survey (AFPS)** (US\$2.4 million, INEC, 7.4 percent of total costs). This component was to improve the methodology of the AFPS given the improved knowledge on the structure of the sector obtained through the ASC. In statistical terms, the ASC provides knowledge on the "population", whereas this component was to improve the sampling process for the AFPS. Based on the improvement in methodology, the component was to undertake subsequent regular AFPSs and farm expenditure surveys.

**E. Project Management** (US\$5.3 million, MAG/INEC, 16.4 percent of total costs). This component was to establish the management structure for the direction, coordination, planning, financial administration, and monitoring and evaluation of the project. A Technical Secretariat, headed by a Director, International Technical Advisor, and a small managerial and financial staff were to be responsible for overall project management and guidance, including direct management and administration of the activities in MAG. A small implementation unit in INEC was to administer implementation of the INEC components, under the direction of the Director of Economic Studies / Director of Census.

### 3.4 Revised Components:

<b>Component:</b>	<b>Cost:</b>
1. Agricultural Policy Process	US\$ 6.1 million
2. Agr. Information and Dissemination Services	US\$ 4.6 million
3. Agricultural Sample Census	US\$13.9 million
4. Agricultural Farm Production Survey	US\$ 2.4 million
5. Project Management	<u>US\$ 5.3 million</u>
Total	US\$32.3 million

The objectives and description of the supplementary loan is described below. While the original components were left unchanged the supplementary loan focused mainly on two components: agricultural sample census and agricultural farm production survey.

The overall project design was appropriate to deliver the main project objectives of improving agricultural information quality and accessibility. A well executed census (Component C) was to standardize collection and processing of information that relied on comparability, cross-examination, and verification. Based on the census and other information available from other sources, Component B was to create an efficient and user-friendly dissemination network. By lowering the cost of collection of information, the design could be expected to reduce information asymmetries (unequal access to information depending on social level, geographical location, ethnic background, which among other factors were considered as the causes of persistent poverty), and contribute to democratization of information. Component D was to implement three to four farm production surveys to bring production data up to date. The project design was also appropriate to deliver the subsidiary project objectives of facilitating the decision-making process in both the public and private sectors. For the public sector, Component A was to improve policy analysis capacity, formulation of sector strategies; and programs implementation. For the private sector, Component A was to meet the demands for timely and accurate information which that sector demanded to make it more competitive.

In terms of base costs, 50 percent of the effort went to support Component C building the foundation through a well executed agricultural census. The direction of bulk of the effort towards the implementation of a good census makes sense: Based on the experience of other countries, without quality data the rest of the effort is useless and the project becomes very controversial. However, even with such a large proportion of the project towards the census, the amount was only about 30 percent of what it would cost to carry out a full agricultural census in Ecuador. To cut costs, the project by design, quite innovatively, chose to use a large sample census, instead of undertaking a complete/full census. This design balanced sampling errors with non-sampling errors (which came from collecting and processing the data in less than ideal environment). Given the experience from other developing countries in the region, this was the right design. In addition to the one time census effort, about seven percent of the resources was to go towards updating agricultural production information through annual surveys.

The project design also put considerable focus (more than a quarter of the resources) on the use of the information, because past experience in Ecuador showed that few used the surveys. The design allocated thirteen percent of the effort for the creation of the efficient and user-friendly dissemination network which would, among other things, address information asymmetry issues (Component B). Another 14 percent of the effort was to specifically improve the use of the information. In terms of how the project was to make this change in the culture of information use, the project design did not provide many details. The project design indicated the need to improve the dialogue between the public and the private sector and sketched some of the activities that could be financed under the component but there was considerable uncertainty about the process. Given the lack of general experience of how to go about making such a change in the use of information by a large number of users, along with the need of coordination between two large institution (MAG and INEC), the project conservatively allocated 16 percent of the effort towards project management.



### *3.5 Quality at Entry:*

The ICR finds the project quality-at-entry satisfactory. Because of a PHRD grant for preparation and USAID involvement in the agricultural information system in Ecuador prior to the project, many of the project management issues had been well tested in a pilot environment. Therefore, for the above reasons, and because of the surveys already available, a testing process was deemed not required under this project. The Ministry of Agriculture (MAG) was experienced in dealing with donors and played an important role in project preparation. Structure for overall coordination of project activities, financial management, loan disbursement, and procurement management were all in place. A five-page project implementation schedule was available in the Technical Annex. The preparation effort had also obtained considerable advice from capable external statistical authorities about the approach to be followed during the census: a costly full census was ruled out and the project preparation team opted for a census that used samples. Subsequently, during project implementation, the detailed design for the census was developed by SICA and INEC, with help from the USDA, an institution which is possibly the best equipped in the world to undertake an agricultural census.

However, the Quality Assurance Group (QAG) had rated this project quality-at-entry “marginal”. In Section 2 of this document we have entered this as "Satisfactory" since there isn't a rating for "marginal". It had found the project deficient in the following areas: (i) lack of evidence behind the project's poverty alleviation classification; (ii) lack of provision for survey testing, piloting and analysis in the implementation schedule; (iii) the absence of monitorable benchmarks; and (iv) long processing time when the regional management hadn't set conditions for continued engagement/disengagement.

In terms of QAG's specific comments the project did not meet the usual design goal of poverty alleviation projects. Although the project did not include activities that alleviated poverty directly, it served to correct structural barriers central to alleviating rural poverty. The project relied on sectoral growth prospects particularly in an environment of open trade. Peer reviewers and Bank management had repeatedly (four country directors and four task managers between identification and Board) reviewed the project and found the project objectives consistent with the priorities of the country, the Government's development strategy, and the Bank's Country Assistance Strategy (CAS). The people who were familiar with the country knew how crucial agriculture was for poverty alleviation. Unlike most countries in the region, about 30 percent of the population was still linked with agriculture. With such a large population involved, and with many of them in deep poverty, the Government did not have an easy solution. Agriculture Sector work and later the Ecuador Poverty report had identified a multi-pronged effort to address poverty. These in-depth studies had recommended projects, such as the Indigenous Peoples Development Project, to address poverty particularly in the Sierra using their social capital and direct intervention. The studies had also indicated that no substantial poverty alleviation could be expected without sustained growth in non-oil sectors, in particular, in agriculture. The Agricultural Census and Information System TA Project and the Agricultural Research Project were considered to address poverty by addressing the sectoral competitiveness and growth.

In terms of lack of provision of testing etc. in the implementation schedule, the QAG again did not put the project in the context of related activities. First, there were quite a few agricultural surveys (with much smaller sample size) undertaken with USAID funding that had preceded this project. INEC had gained considerable experience in all stages of surveys, from questionnaire design to analysis of data. More importantly, the project design envisaged the participation of a very experienced institution such as the USDA in the census. USDA had undertaken and continues to undertake agricultural censuses and surveys not only in the US but also in various Central and South American countries.

QAG's comments on the project lacking monitorable benchmarks of timeliness, quality, and controls of implementation are to some extent understandable. In terms of timeliness, the project had a five-page MS project schedule in the Technical Annex which had broken down many of the activities. It was envisaged that some of the tasks, such as the ones in the census, were going to be further amplified with the help of the technical assistance of the experts hired for the job. On others, such as the policy process, the project was the first of its kind (see Lessons Learned) in trying to create a community practicing information based policy making. QAG was also right in commenting that the project took a long time to process partly due to various political developments in the country.

With regards to QAG's comments on the need for a detailed census design be available before the project was implemented, the project preparation team would have had to hire an outside consulting firm, which would then become ineligible for any downstream work. To get the best expertise, it made more sense to combine the technical assistances (TA) required for design with that for implementation into one package. Both design and implementation expertises on agricultural census are found in the same institutions, usually with agricultural agencies/departments of developed countries. In all likelihood, the best provider of such TA, USDA, would not have participated in the procurement of planning of the census because that would have made them ineligible for implementation activities. If two institutions with different traditions were involved, one in design and one in implementation, conceivably, SICA and the Bank would have faced great difficulties to resolve differences. It is quite conceivable that such a process would have led to further redesign and increase in costs. At minimum, the project would have been further delayed from getting approved.

The project preparation team anticipated these difficulties and followed a strategy of putting together an excellent project management team and fiduciary safeguards but postponing detailed design of the census after approval of the project – a strategy that led to a smooth delivery of the main task with excellent harmony between the various institutions involved in the process. The project therefore, was ready to be implemented as designed and quality at entry was satisfactory.

## **4. Achievement of Objective and Outputs**

### *4.1 Outcome/achievement of objective:*

Achievement of objective and outputs under the project is rated as Satisfactory.

The project has improved availability, consistency, validity, and timeliness of agricultural information to facilitate the decision-making process in both the public and private sectors. Undertaken almost 30 years after the last census, this agricultural census removed the uncertainties on the structure of production and improved the information quality through standardization of information collection and information processing methodologies that allowed superior comparability, cross-examination, and verification of data.

Accessibility to information was also greatly improved. An efficient and user-friendly dissemination network, facilitated by the new technology of the Internet, has been established. SICA's website ([www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)) is the most used website in Ecuador (with over 1.5 million monthly visits) and has been judged the best website in the country two years in a row. In addition, the objective of the 2002 supplemental loan to facilitate analysis of the census data and its dissemination reducing various information asymmetries contributing to democratization of information was also achieved fully.

Overall, in terms of the outcome, SICA has brought a positive change in Ecuador's policy analysis capacity, and formulation of sector strategies through commodity specific Consultative Councils (CC) (*Consejos Consultivos* or *Consejos* for short). These CCs bring together both the public and private sector and are facilitated by SICA staff specifically entrusted with the work. They use the concept of the commodity value chain (hence the Spanish term *cadena*) to facilitate the dialogue. These CCs were central to the success of the project and its sustainability. They have been critical in developing sectoral policies, reducing transaction costs along productive chains, improving access to markets, and reducing tariffs, etc. The analysis and the resulting workshop-type dialogues of CCs are now held regularly for the 15 or so most important agricultural commodities, such as bananas, coffee, cocoa, African oil palm, shrimps, flowers, rice, milk etc. thereby achieving consensus on how the Government and the private sector can make the sector more competitive. These Councils were complemented by the activities of a parallel Bank financed project on agricultural research.

The most important sectoral performance in this era of open economy is perhaps the fact that Ecuador has maintained its sectoral reforms and has not reinstated protection and thereby leading to trade agreement discussions, e.g. in the Andean zone and MERCOSUR group. However, the project did not, as planned in the SAR, improve public program implementation through improvement of planning and/or monitoring and

evaluation of public programs.

#### 4.2 Outputs by components:

##### **A. Agricultural Policy Process**

This component is rated as Satisfactory

The project has developed the capacity within MAG to analyze: (i) market situation and outlook; (ii) macroeconomic policies, including exchange rate policy, related to agriculture; (iii) sectoral policies, such as price and trade policy; and (iv) sub-sector and product-specific policies related to market efficiency. This capacity was generally missing in the country before the project, although some analysis of this level of sophistication was undertaken by external experts from time to time for a few products. MAG now has specific experts who systematically undertake these activities for about 15 of the above mentioned products (In addition there are some working groups on 3 products and pre-consejos on 4 products).

This component developed various activities around the commodity specific CCs and international negotiations. About 65 MAG staff were trained to undertake the activities of CCs. They were trained in value-chain methodology to analyze and develop the commodity value chains, and manage the “agricultural community” within the chain. For example, for coffee, the value chain includes coffee producers, traders, and processors, and the MAG specialists facilitate the analysis and dialogue to improve the domestic and international competitiveness of the chain. Similarly, about 20 MAG staffs have been trained on various issues of globalization and international negotiations.

Outside the MAG, 36 workshops were undertaken to bring the value-chain concepts to hundreds of key private sector participants for the various commodities. On international negotiations, six workshops were undertaken to train the private sector participants. These workshops were in addition to more than 85 meetings on CCs, and 140 meetings on international negotiations undertaken to create very powerful dialogues within the sector. The CCs have led to sub-sector agreements on sectoral investments and policies. Overall, the apex body of the CCs (*Asamblea de Consejos*), now meets annually and this has led to three sectoral policy proposals, seventeen studies, and sub-sectoral coordination agreements on rice, maize, soya, milk, cocoa, and coffee. The component has successfully led to formal coordination of activities between the private and the public sector and within the various parts of the private sector (industry/producers). MAG now has trained formal coordinators in each of the CC.

The sectoral organization and activities for international negotiations complements those for the CCs. In general, the activities have led to advising the MAG authorities on trade policies and negotiating positions for MERCOSUR, WTO, FTAA, and *Comunidad Andina* (Andean Community). It has led to opening of the trade through reduction in tariffs in partner countries. In addition, the component helps to monitor the agreements, as well as identifying over ten additional products with export potential.

The component has not led to substantial increase in the capacity of MAG and the MOF to effectively monitor and evaluate the performance of MAG investments. Neither has it made greater use of NGOs in agricultural and rural services. Instead, the component has stressed the linking of private and public investments to sector policies and priorities, and has focused on improving competitiveness and productivity of various vulnerable groups in the value-chain.

##### **B. Agricultural Information and Dissemination Services**

This component is rated as Satisfactory

This component improved: (i) information services on crops and livestock (agricultural statistics); (ii) market prices and news services of MAG; (iii) agro-climatic impact evaluations; and (iv) MAG Computer Center services.

The component flourished in the new environment that permitted dissemination of data through the internet. The success of the component came from establishing "communities of use" of data with more than 5,000 subscribed and regular users of the data. The component essentially created *de novo* a culture of analysis and sectoral data use

by creating the dialogue within the various *Consejos*. The statistics provided led to the formulation of policies in the CCs. The component connected the various Chambers (*Camaras*) and producer associations (*Gremios*) and created a network of 250 institutional users of data. Within the institutions, the component trained key private sector participants on how to get information from the SICA website and navigate the internet in general. The internet based dissemination effort was complemented by weekly radio transmissions, in Spanish and Quechua, from 80 stations with coverage of 800,000 small producers.

The component supports the maintenance of various sectoral databases, composed largely from secondary sources: macro data from the Central Bank, agricultural production data from INEC, and price and weather data from other divisions of the MAG etc. The market prices and news provided, among other things, daily prices for a select group of important agricultural products. The Agro-climatic impact evaluations improved the collection, processing, analysis, and dissemination of weather data, principally precipitation and temperature, from the National Meteorology and Hydrology Institute (INAMHI). Internet related training, data processing, systems development, provision of equipment and software, and maintenance and repair services were also provided to the MAG computer center.

### **C. Agricultural Sample Census**

This component is rated as Satisfactory

This component designed, prepared, and executed an exceptional national agricultural sample census that became the basis of the information revolution in the sector. At the national, regional, and cantonal level, the component collected data on: (i) production systems; (ii) on-farm use resource use (land, labor, capital, technology, and infrastructure); (iii) land tenancy; and (iv) socio-economic characteristics of the farm household. These data were subsequently processed for a multi-volume publication which was distributed to 13,000 relevant users. The component also produced 1,000 CDs for sophisticated users and undertook 10 workshops for data dissemination purposes. The extraordinary quality of the data collected has provided the credibility behind the other activities, such as policy analysis, of the project.

### **D. Agricultural Farm Production Survey (AFPS)**

This component is rated as marginally Satisfactory

The component was first used to estimate the damage from the El Niño crisis. It thereafter funded selected surveys including the Sample Census. Since that period, two more farm production surveys have been conducted. The component has yet to fully develop the regular Farm Production Survey since it perennially suffers from lack of counterpart funding. Instead, the surveys continued to be undertaken in a somewhat ad-hoc fashion.

### **E. Project Management**

This component is rated as Satisfactory

This component established the management structure for the direction, coordination, planning, financial administration, and monitoring and evaluation of the project. A Technical Secretariat, headed by a Director, International Technical Advisor, and a small managerial and financial staff was created for overall project management and guidance, including direct management and administration of the activities in MAG. Similarly, a small implementation unit in INEC was created to administer implementation of the INEC components, under the direction of the Director of Economic Studies/Director of Census. The costs for delivering the project in an environment of great executive uncertainty (with 21 MAG undersecretaries in charge of the project during its implementation) have been high: almost a quarter of the project costs have gone into project management. But it is important to note that this high cost in this component included financing of consultants who played a central role in the subsequent free trade agreement discussions and negotiations.

#### *4.3 Net Present Value/Economic rate of return:*

In line with the SAR, a detailed economic analysis has not been attempted.

#### *4.4 Financial rate of return:*

n/a

#### *4.5 Institutional development impact:*

The Institutional Development (ID) impact was substantial because: (a) it created a platform for policy continuation through the CCs, which has helped cushion the effects of the chronic instability of the MAG; (b) it has institutionalized a public-private partnership model through the CCs that has created a constituency for information that has helped the sustainability of the project and obligated MAG to respond to this demand. At MAG, the project was instrumental in developing the systematic sectoral participatory process – the dialogues for the various commodities. This mechanism is so effective that sectoral policy formulation and competitiveness has not suffered in spite of MAG having 21 Policy Under-Secretaries during the last six years. The policy formulation has just moved out of the MAG to these *cadenas*, where there is strong private sector participation. Without the information dissemination and facilitation by SICA, such policy formulation would not have taken place.

The institutional development impact on INEC was also substantial but along more traditional lines. As a result they are capable of conducting the Farm Surveys for key products on a regular basis.

### **5. Major Factors Affecting Implementation and Outcome**

#### *5.1 Factors outside the control of government or implementing agency:*

The main factor outside the control of the government was the 1998 El Niño, one of the worst in the past fifty years, which led to heavy rain and flooding in the Costa. The rain and flooding had caused considerable damage to agriculture in terms of production as well as marketing (because of destruction of roads). Early project implementation was delayed and some of the funds for the Agricultural Farm Production Survey component were used to estimate the damage from the El Niño. This was a good use of resources given the circumstances and was in agreement with the Bank's disaster relief strategy.

#### *5.2 Factors generally subject to government control:*

Ecuador faced many economic and political problems throughout the implementation period. In general, the economic problems made availability of counterpart funds scarce, and the political problems made the public sector very weak particularly in terms of providing leadership. For example, an outstanding number of undersecretaries in the MAG, 21 in total, were in charge of this project during the implementation period.

The economic problems also made pursuing progressive policies in the economy and in the sector very challenging. Being at the heart of sector policymaking, the project suffered particularly in the beginning when the project benefits had not been demonstrated yet, and the project did not enjoy universal support. For example, the combination of external shocks in 1997-99 (the *El Niño* weather phenomenon, the sharp drop in world oil prices, and a turbulent international financial situation) resulted in a sharp contraction of real GDP, rising unemployment, accelerating inflation, a large fiscal deficit and mounting public sector payments arrears, and a banking system deep in crisis. This resulted in a fire-fighting approach within the government, and any task with longer term objectives was curtailed, resulting in project implementation delays during this period.

In contrast, after January 2000 when a new government came to power, and dollarization of the currency and an IMF structural-adjustment program ensued, the pace of project implementation picked up in this environment of progressive macroeconomic policies. In late 2000 and in 2001 the financial situation stabilized, economic activity picked up, and unemployment fell. During this period, much of the crucial activities of the Agricultural Census (Component 3) were undertaken. To support the implementation progress, supplemental financing was approved by the Bank and the closing date extended by two years to September 30, 2004.

By end-2002, the central government was again facing domestic and external payments arrears, the treasury was running out of cash with few options to obtain new financing, and economic activity was slowing. A new government was elected in 2002.

What is most surprising is that by this time, project activities suffered minimally from a change in administration. The implementation team, based on the goodwill and processes it had built up within the sector, was able to continue with the progressive agricultural policy agenda even when the public institutions weakened. While the rest of the economy suffered from public finance rigidities limiting the government's capacity to correct existing imbalances, agricultural policymaking particularly those related to trade and competitiveness actually flourished. Institutional weaknesses in the government did not restrict the country's ability to respond in a timely manner and efficiently, for example, in agricultural trade negotiations or in domestic coordination of activities throughout the value chain of various commodities.

### *5.3 Factors generally subject to implementing agency control:*

The key to the project's success possibly lays in the continuity within the implementation agency (SICA) and its superior performance. Even during project preparation, SICA performed as a team. It had developed as a successor of USAID financed activities and had developed a culture of achievement. The top management team worked well together and the Bank preparation team was successful in supporting their efforts. SICA recruited well even where it was not easy to find well-trained professionals in economic policy analysis. It also took the time to create the processes within the private sectors (regular meetings, web based information dissemination) that would support the strategy. The Census was to provide the data and the *cadenas* were to utilize the data and coordinate their activities for each commodity. Training was at the heart of all activities. At the execution stage, the success of the SICA team was even extraordinary particularly viewed in the context of all the economic and political challenges indicated in the section 5.2 above. It faced the "reality" of Ecuador and slowly pursued a vision where private individuals and institutions played a much bigger role in analyzing problems, coordinating activities, and financing initiatives within the sector.

### *5.4 Costs and financing:*

At appraisal total project cost (with supplemental financing) for about six years was estimated at US\$32.3 million. This was to be financed by US\$24.8 million of IBRD loan, US\$6.3 million from GOE, and US\$1.2 million from the private sector. The actual project cost for just over six years is US\$26.37 million, of which US\$24.76 million was from proceeds of IBRD loan and US\$1.61 million from GOE (see Annex 2).

## **6. Sustainability**

### *6.1 Rationale for sustainability rating:*

Sustainability of the project is rated likely. Although not all activities are expected to thrive after the project closes, the key activities supported by the project have generated enough momentum and are expected to continue - some with the support of the government but others with the support of the private sector. For example, within the government, **Agricultural Policy Process** (Component A) has been firmly established using the *Consejo Consultivo* mechanism. SICA has elaborated the general rules of the *Consejos*, articulating quite clearly the nature of the consultations, facilitation of dialogue, conflict resolution mechanisms, consensus building, effective measures related to trade and international negotiations, policy formulation mechanisms, and logistical support required for implementation and follow-up of policies. A considerable training effort was implemented to establish a cadre of professionals within the MAG to implement the above processes as well as leading discussions for different commodities using the value-chain methodology. They are supported by adequate hardware and software acquired during implementation. A self sustaining community has been formed within the MAG which can quickly train new professionals. The public expenditure required to maintain the activities are quite limited and the MAG, even in these times of severe budget constraint, has budgeted for the activities.

Other important activities that will enjoy government support include: (i) statistical and web related activities implemented within the **Agricultural Information and Dissemination Services** (Component B); and (ii) regular Agricultural Farm Production Surveys (Component D). The MAG coordinators mentioned in the last paragraph have been trained on how to maintain the web activities for their respective commodities. Financing of the new hardware will possibly become an issue in the medium-term, and will possibly require donor-financing. Similarly,

within six years there will be the need for donor-financing of another Agricultural Sample Census (Component C), although much of the knowledge generated in terms of training methodology, maps, lists and samples are currently being utilized by INEC for various surveys.

The private sector is expected to sustain: (i) international negotiation activities; and (ii) network of radio transmitters and the internet network (by the *Cámaras de Agricultura*). Activities related to promotion of investments in non-traditional commodities (*agro-negocios*) are not expected to be sustained after the project is closed.

#### *6.2 Transition arrangement to regular operations:*

The **Agricultural Policy Process** has been incorporated within the MAG Policy/Strategy Development Under-Secretariat, and directly within the Office of the Minister, except for the activities related to monitoring of investments which have been placed under the MAG Planning Directorate. MAG Directorate of Statistics has absorbed many of the activities related to compilation of various governmental statistics related to the **Agricultural Information and Dissemination Services** component. MAG Directorate of Information Technology has been entrusted with the systems administration of the Web, while the commodity coordinators within the MAG Policy/Strategy Development Under-Secretariat have taken up the maintenance of the content. INEC will continue with the regular **Agricultural Farm Production Surveys** (Component D), and will be the lead agency to execute another **Agricultural Sample Census** (Component C) in about six years, possibly with donor support.

## **7. Bank and Borrower Performance**

### **Bank**

#### *7.1 Lending:*

The Bank's performance in the identification, preparation, and appraisal of the project is rated satisfactory. The project was consistent with the priorities of GOE and the Bank's CAS. The preparation effort learned well from the experiences of past activities by the USAID and a PHRD grant with similar objectives. It also gained from having team members well versed with Ecuador's challenges both economic and administrative. The main weakness in the Bank's preparation effort was the extended length of time required.

#### *7.2 Supervision:*

The Bank's performance during the implementation of the project is rated satisfactory. It maintained regular dialogue with the authorities particularly when the administrative environment within GOE and MAG changed so rapidly. It understood the value of having continuity within the implementing agency. Most importantly, when the project had just demonstrated early success in the form of carrying out a very good agricultural census, the supervision team ensured project success by proposing supplemental finance and extension of closing dates.

#### *7.3 Overall Bank performance:*

The Bank's overall performance is rated satisfactory.

### **Borrower**

#### *7.4 Preparation:*

The Borrower performance during preparation is rated satisfactory. The authorities provided competent and experienced staff that could build relationships with donors and participate effectively in project appraisal.

#### *7.5 Government implementation performance:*

GOE and MAG implementation performance is rated satisfactory. Once it had started to show results, the initiative was supported even during periods of economic uncertainty because the authorities took the sectoral view

properly into consideration. Unfortunately, in terms of budgetary support of regular surveys (Component D), the situation has not improved substantially.

#### *7.6 Implementing Agency:*

SICA and INEC implementation performance is rated highly satisfactory. They exhibited a strong sense of commitment to the project which was perhaps exemplified by the dedicated Project Director of SICA. In addition, the technical staff at various levels of these two agencies has been most forthcoming in participating in training activities.

#### *7.7 Overall Borrower performance:*

Borrower's overall performance is rated satisfactory.

### **8. Lessons Learned**

Major lessons learned from the project are:

(i) Institutional Development (ID) involving new practices, such as information-based policymaking requires cultivation. These activities cannot be developed in the same way that traditional organizational structures are developed. The process is much more organic, and evolutionary. There are certain important elements and principles (For a good discussion of the process, see Etienne Wenger et al., *Cultivating Communities of Practice*, Boston: Harvard Business School Press, 2002), but they should not be blue-printed or dictated. Important elements include identification of common ground. In this case, the use of information and coordination of policymaking for competitiveness and the use of the value-chains and clusters framework were important. Another element is the process of organizing and nurturing of the community that is being cultivated. In this case strengthening the *Consejos Consultivos*. The third element, development of sustained practice, requires activities that go beyond mere interest to changing behavior. In this case, building consensus based on dialogues using common information (and sometimes common analysis). Although such ID processes are becoming increasingly more common in the corporate world, they are still rare in the public sector. However when used effectively as they were in this project, they can lead to important institutional developments which contribute to increasing the competitiveness of the sector.

(ii) For the above ID, where blue printing is not desirable, development of the core team is the most important aspect behind the success of a project. The core team must balance administrative/political capabilities with technical capabilities, possibly to be found in different persons. Recruitment of different members is most crucial and the Director of the core team must have demonstrated ability to recruit excellent staff. The secret for the Bank Task Manager is to continuously nurture mutual respect and teamwork within the core group.

(iii) Going beyond the core team, developing capacity requires hands-on training of Ministerial staff. The technical side of the core team demonstrates and holds hands of the next generation and may have to do it more than once as some staff will invariably be assigned away from the project to address other priorities of the government or find better opportunities in the private sector. Repeated training in sectoral analysis, data use, and web content maintenance was a hallmark of this project.

(iv) For many tasks training would not be enough. In general, some Technical Assistance cannot be expected to be developed without a certain critical mass of activities. Specialized activities, such as an Agricultural Census, which take place every ten years or so for a small country require inputs from abroad if we are to ensure acceptable quality. The involvement of the USDA along with an excellent technical group within the core team led to successful implementation of the Census along all aspects of the TA - quality, cost, and time.

(v) Some design issues have to be addressed beyond the project level. Sectoral issues may be addressed using a set of projects to be implemented more or less in parallel. This requires good sector work and the availability of capable staff to prepare the projects. For example, in Ecuador, following a sector work in Agriculture, this project



was developed in parallel with two others – one for Agricultural Research, and another for Indigenous Peoples Development. While this and the research project addressed rural poverty issues from the growth perspective (particularly in the Costa Region where agriculture is very important), the Indigenous Peoples Development focused more on direct interventions in the other two regions of the country, the Sierra and the Oriente. Project evaluations, in general, fail to incorporate the sectoral perspective.

## **9. Partner Comments**

*(a) Borrower/implementing agency:*

See also Annex 8 for the Borrower's Input to the ICR.

*(b) Cofinanciers:*

*(c) Other partners (NGOs/private sector):*

*Ministerio de Agricultura y Ganadería*  
*Despacho del Ministro*

MAG-DJ ; 1135 2005

Quito a, 24 de noviembre de 2005

Señor Ingeniero  
**Matthew A. McMahon**  
Gerente del Proyecto  
Sector de Agricultura y Medio Ambiente  
Oficina Regional para América Latina y el Caribe  
Washington.-

De mis consideraciones:

En referencia al borrador del Informe Final de Terminación del Proyecto "Servicio de Información y Censo Agropecuario SICA", debo manifestarle, que el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el sector agropecuario valoran en grado sumo, los aportes del SICA en cuanto a Información, Análisis, Cadenas y Consejos, Negociaciones Comerciales, Formulación de Políticas y el Censo, que han contribuido a elevar el nivel de conocimiento y debate en el sector para la toma de decisiones a nivel público y privado, con significativos y positivos impactos de orden institucional y económicos.

En ese sentido, compartimos la evaluación general satisfactoria que el Banco Mundial ha presentado sobre los resultados del Proyecto y el desempeño de los actores involucrados como prestador y prestatario, así como la positiva calificación en términos de impacto en el desarrollo institucional y en sostenibilidad, porque desde mi calidad de Ministro de Agricultura y Ganadería soy testigo cotidiano del fortalecimiento de la capacidad interna del MAG para el manejo de los temas de información, análisis y facilitación de diálogo transferidos por el SICA, así como del mantenimiento y actualización del sistema de información, para las principales cadenas, que nos ha servido de insumo para el proceso de elaboración de las Políticas de Estado para el Agro 2006-2016.

Los resultados e impactos logrados por el SICA obedecen no sólo a las facilidades del diseño del Proyecto, y al apoyo del MAG y del BM, sino fundamentalmente a la calidad del equipo técnico y de dirección del mismo, que hicieron posible un alto nivel de ejecución profesional en los distintos componentes, por lo que en mi calidad de Ministro de Estado y como representante del sector, les expreso mi reconocimiento

.../...

---

UN NUEVO AMANECER PARA LA AGRICULTURA

*Ministerio de Agricultura y Ganadería*

*Despacho del Ministro*

1135

...2

Por otra parte una de las principales lecciones aprendidas del SICA ha sido la necesidad de que la información en el agro se transforme en auténticos sistemas de comunicación, esto es de diálogo de doble vía, así como la de su articulación con los procesos de capacitación e innovación. Tales lecciones nos han estimulado para plantear el Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible, actualmente en etapa de formulación.

Por estas razones, para el Ministerio que me honro en dirigir, el borrador de Informe de Terminación (ICR) del SICA recoge en lo fundamental los criterios del MAG y del sector agropecuario ecuatoriano, de una evaluación positivamente satisfactoria, de un proyecto que contribuyó en forma estratégica a la competitividad del sector y cuyos impactos siguen vigentes en la actualidad.

Atentamente,

**Ing. Agr. Pablo Rizzo Pástor**  
Ministro de Agricultura y Ganadería



Cc    Dra. María Donoso, Líder Sectorial del Banco Mundial  
      Dr. Eduardo Somensatto, Gerente Banco Mundial Ecuador  
      Ing. Elizabeth Tobar, Responsable de Personal y Asistente General de Dirección  
      del Ex Proyecto SICA - Banco Mundial

-----

## 10. Additional Information

## Annex 1. Key Performance Indicators/Log Frame Matrix

### Outcome / Impact Indicators:

Indicator/Matrix	Projected in last PSR <sup>1</sup>	Actual/Latest Estimate
Standardization of collection and processing methodologies to allow comparability, cross-examination, and verification. Efficient and user-friendly dissemination network.	None	Done – through the Agricultural Sample Census and follow-up processes.
Provision of demand driven analysis.		Done – mainly through the web. Sica.gov.ec is the most used website in Ecuador with over 1.5 million monthly visits. It has been judged the best website in the country two years in a row.
Component B: Agricultural Information and Dissemination Services		As and when required, for example, for trade negotiations. See also output of Component A.
Component A: Agricultural Policy Process		Established data-users communities with more than 5,000 subscribed and regular users of the data – helped the dialogue within the various Consejos, and formulation of policies in the Consejos.
Workshops undertaken to bring the value-chain concepts to hundreds of key private sector participants for the various commodities.		MAG now has experts for 15 commodities. About 65 MAG staff were trained in value-chain methodology to manage various commodity Consejo Consultivos. About 20 staff trained on international negotiations.
Workshops undertaken to train the private sector participants on international negotiations.		35
Meetings on international negotiations		6
Component B: Agricultural Information and Dissemination Services		140 Activities led to advising MAG authorities on MERCOSUR, WTO, FTAA and Andean Community negotiations.
Development of Agrored		Established data-users communities with more than 5,000 subscribed and regular users of the data – helped the dialogue within the various Consejos, and formulation of policies in the Consejos.
Training		Done – developed a connected network of 250 institutional users of data in the various Chambers of Commerce (Cámaras) and producer associations (Gremios).
Dissemination to the poor and non-Spanish speaking people		Trained key private sector participants on how to get information from the SICA website and navigate the internet in general.
Maintenance of Quality		Internet based dissemination effort complemented by weekly radio transmissions, in Spanish and Quechua, from 80 stations with coverage of 800,000 small producers.
Annual surveys that would help policy making		Maintains various sectoral databases, composed largely from secondary sources: macro data from the Central Bank, agricultural production data from INEC, price and weather data from other divisions of the MAG etc. Two more farm production surveys have been conducted but have not been effectively tied into the policy-making efforts within the Consejos or international negotiations. For some commodities, private surveys (using

structural knowledge from the census) appear to have replaced these surveys.

**Output Indicators:**

Indicator/Matrix	Projected in last PSR <sup>1</sup>	Actual/Latest Estimate
Component A: Agricultural Policy Process	None	Developed the capacity within MAG to analyze: (i) market situation and outlook; (ii) macroeconomic policies, including exchange rate policy, related to agriculture; (iii) sectoral policies, such as price and trade policies; and (iv) sub-sector and product specific policies related to market efficiency.
Timeliness of market prices and news		MAG now has experts for 15 commodities. About 65 MAG staff were trained in value-chain methodology to manage various commodity Consejo Consultivos. About 20 staff trained on international negotiations.
Provision of information from other agencies: Agro-climatic information		Among other things, provides daily prices for a select group of important agricultural products.
Improvement of the MAG computer center		Agro-climatic impact evaluations improved the collection, processing, analysis, and dissemination of weather data, principally precipitation and temperature, from the National Meteorology and Hydrology Institute (INAMHI).
Superior quality and coverage at low cost		MAG computer center improved with internet related training, data processing, systems development, provision of equipment and software, and maintenance and repair services.
Coverage of important issues		Filled up the structural knowledge gap from not having an agricultural census since 1974. International quality of data at a low cost because of design innovation (sample census using lists and sampling instead of counting everything). The design also led to rapid processing of 200 million data items and the publication of the results at the national, regional, provincial, and district level within two years from the beginning.
Quality of dissemination		Provided data on land ownership changes; commodities under cultivation; infrastructure coverage; availability of various services such as agricultural technical assistance, and credit; quality of workforce; level of education; and quality of community organization.
Institution development - Training		Results disseminated at all levels (national through district) aggressively through workshops, print material, radio, CD, and web pages. Elaborated the raw data into various statistics and social indicators with an emphasis on the small farmers.
Component D: Agricultural Farm Production Survey (AFPS)		Training of INEC professionals on various aspects of agricultural census and statistics.
Component E: Project Management		Even before the census was undertaken, the component was used to estimate the damage from the El Niño.
		Technical Secretariat, headed by a Director, an International Technical Advisor, and a

		<p>small managerial and financial staff created for overall project management and guidance, including direct management and administration of the activities in MAG.</p> <p>Similarly, a small implementation unit in INEC created to administer implementation of the INEC components, under the direction of the Director of Economic Studies/Director of Census led to successful implementation (including addressing fiduciary issues) under particularly difficult political uncertainties.</p>
--	--	--

<sup>1</sup> End of project

## Annex 2. Project Costs and Financing

### Project Cost by Component (in US\$ million equivalent)

Component	Appraisal Estimate US\$ million	Actual/Latest Estimate US\$ million	Percentage of Appraisal
Agricultural Policy Process	6.10	2.95	40.64
Ag. Info. and Dissemination Services	4.60	3.10	66.68
Agricultural Sample Census	13.90	13.50	97.04
Agricultural Farm Production Survey	2.40	0.52	21.28
Project Management	5.30	6.25	117.6
<b>Total Baseline Cost</b>	32.30	26.32	
<b>Total Project Costs</b>	32.30	26.32	
Front-end fee	0.05	0.05	100.00
<b>Total Financing Required</b>	32.35	26.37	

### Project Costs by Procurement Arrangements (Appraisal Estimate) (US\$ million equivalent)

Expenditure Category	Procurement Method <sup>1</sup>			N.B.F.	Total Cost
	ICB	NCB	Other <sup>2</sup>		
<b>1. Works</b>	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.07 (0.04)	0.00 (0.00)	0.07 (0.04)
<b>2. Goods</b>	1.67 (1.51)	0.11 (0.11)	0.95 (0.84)	0.00 (0.00)	2.73 (2.46)
<b>3. Services</b>	0.00 (0.00)	5.70 (4.81)	4.35 (4.25)	0.00 (0.00)	10.05 (9.06)
<b>4. Consultants: TA and Training</b>		0.00	8.42	0.00	8.42
	()	(0.00)	(7.56)	(0.00)	(7.56)
<b>5. Incremental Recurring Costs</b>	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	4.96 (3.46)	3.88 (0.00)	8.84 (3.46)
<b>6. PPF, Front-end fee and Unallocated</b>	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	2.21 (2.19)	0.00 (0.00)	2.21 (2.19)
<b>Total</b>	1.67 (1.51)	5.81 (4.92)	20.96 (18.34)	3.88 (0.00)	32.32 (24.77)

### Project Costs by Procurement Arrangements (Actual/Latest Estimate) (US\$ million equivalent)

Expenditure Category	Procurement Method <sup>1</sup>			N.B.F.	Total Cost
	ICB	NCB	Other <sup>2</sup>		
<b>1. Works</b>	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.16 (0.15)	0.00 (0.00)	0.16 (0.15)
<b>2. Goods</b>	1.02 (1.02)	0.69 (0.62)	1.03 (1.02)	0.00 (0.00)	2.74 (2.66)
<b>3. Services</b>	0.00	0.00	9.47	0.00	9.47

	(0.00)	(0.00)	(9.47)	(0.00)	(9.47)
<b>4. Consultants: TA and Training</b>	0.00	0.00	8.82	0.00	8.82
	(0.00)	(0.00)	(8.82)	(0.00)	(8.82)
<b>5. Incremental Recurring Costs</b>	0.00	0.00	4.08	0.43	4.51
	(0.00)	(0.00)	(3.00)	(0.00)	(3.00)
<b>6. PPF, Front-end fee and Unallocated</b>	0.00	0.00	0.67	0.00	0.67
	(0.00)	(0.00)	(0.67)	(0.00)	(0.67)
<b>Total</b>	1.02	0.69	24.23	0.43	26.37
	(1.02)	(0.62)	(23.13)	(0.00)	(24.77)

<sup>1/</sup> Figures in parenthesis are the amounts to be financed by the Bank Loan. All costs include contingencies.

<sup>2/</sup> Includes civil works and goods to be procured through national shopping, consulting services, services of contracted staff of the project management office, training, technical assistance services, and incremental operating costs related to (i) managing the project, and (ii) re-lending project funds to local government units.

#### Project Financing by Component (in US\$ million equivalent)

Component	Appraisal Estimate			Actual/Latest Estimate			Percentage of Appraisal		
	Bank	Govt.	CoF.	Bank	Govt.	CoF.	Bank	Govt.	CoF.
<b>Agricultural Policy Process</b>	4.08	1.97	0.00	2.60	0.35	0.00	63.7	17.8	0.0
<b>Ag. Info. and Dissemination Services</b>	3.85	0.59	1.20	2.92	0.18	0.00	75.8	30.5	0.0
<b>Agricultural Sample Census</b>	10.91	2.15	0.00	13.46	0.06	0.00	123.4	2.8	0.0
<b>Agricultural Farm Production Survey</b>	1.74	0.67	0.00	0.52	0.49	0.00	29.9	73.1	0.0
<b>Project Management</b>	4.17	0.92	0.00	5.22	1.03	0.00	125.2	112.0	0.0
<b>Front End Fee</b>	0.05	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00	100.0	0.0	0.0
<b>TOTAL:</b>	24.80	6.30	1.20	24.77	1.61	0.00	99.9	25.6	0.0



### **Annex 3. Economic Costs and Benefits**

n/a.

## Annex 4. Bank Inputs

(a) Missions:

Stage of Project Cycle	No. of Persons and Specialty (e.g. 2 Economists, 1 FMS, etc.)		Performance Rating		
	Month/Year	Count	Specialty	Implementation Progress	Development Objective
<b>Identification/Preparation</b>					
	11/30/1993	2	TASK MANAGER (1); NATURAL RESOURCES ECONOMIST (1)		
	03/10/1995	3	TASK MANAGER (1); NATURAL RESOURCES SPECIALIST (1)		
	11/28/1995	2	TASK MANAGER (1); AGRICULTURALIST (1)		
<b>Appraisal/Negotiation</b>					
	04/06/1995	5	TASK MANAGER (1); AGRICULTURALIST (1); OPERATIONS ANALYST (1); NATURAL RESOURCES SPECIALIST (1); CONSULTANT (1)		
	08/05/1997	4	TASK MANAGER (1); AGRICULTURALIST (1); OPERATIONS ANALYST (1); NATURAL RESOURCES SPECIALIST (1)		
	11/17/1997	4	TASK MANAGER (1); AGRICULTURALIST (1); LAWYER (1); SR. AGRICULTURALIST (1)		
<b>Supervision</b>					
	11/22/1998	4	TASK MANAGER (1); POVERTY SPECIALIST (1); CENSUS MANAGEMENT (1); FINANCIAL MANAGEMENT (1)	S	S
	06/04/1999	3	TASK MANAGER (1); AG. STATISTICS-CENSUS (1); POVERTY STATISTICS (1)	S	S
	06/04/1999	2	TASK MANAGER (1); CENSUS SPECIALIST (1)	S	S
	06/14/2000	3	TASK MANAGER (1); AG. SATATISTICS EXPERT (1); FINANCIAL MANAGEMENT (1)	S	S
	06/14/2000	2	SOCIAL SCIENTIST (1); STATISTICIAN (1)	S	S
	07/06/2001	2	TASK MANAGER (1); PARTICIPATION SPECIALI (1)	S	S

	11/14/2001	5	TASK MANAGER (1); FINANCIAL MANAG. SPEC. (1); SOCIAL SPECIALIST (1); SECTOR LEADER (1); STATISTICIAN (1)	S	S
	02/05/2002	3	TASK MANAGER (1); PROJECT MNGT SPEC. (1); STATISTICIAN (1)	S	S
	09/27/2002	3	TASK MANAGER (1); PROJECT SPECIALIST (1); FINANCIAL SPECIALIST (1)	S	S
	05/23/2003	2	LEAD AGRICULTURIST/TTL (1); PROCUREMENT ANALYST (1)	S	S
	11/19/2003	5	TASK TEAM LEADER (1); PROJECT SPECIALIST (1); CONSULTANT ECONOMIST (1); FINANCIAL MANAGEMENT (1); PROCUREMENT (1)	S	S
<b>ICR</b>	06/18/2004	5	TASK TEAM LEADER (1); FINANCIAL MGT. SPEC (1); CONSULTANT (1); SENIOR OPERATIONS OFFICER (2)	S	S

(b) Staff:

Stage of Project Cycle	Actual/Latest Estimate	
	No. Staff weeks	US\$ ('000)
Identification/Preparation	43.8	106.3
Appraisal/Negotiation	32.2	90.9
Supervision	118.6	282.3
ICR	11.57	61
Total	175.97	540.5

## Annex 5. Ratings for Achievement of Objectives/Outputs of Components

(H=High, SU=Substantial, M=Modest, N=Negligible, NA=Not Applicable)

	<u>Rating</u>				
<input type="checkbox"/> <i>Macro policies</i>	<input type="radio"/> H	<input type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input checked="" type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Sector Policies</i>	<input type="radio"/> H	<input checked="" type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Physical</i>	<input type="radio"/> H	<input checked="" type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Financial</i>	<input type="radio"/> H	<input checked="" type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Institutional Development</i>	<input type="radio"/> H	<input checked="" type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Environmental</i>	<input type="radio"/> H	<input type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input checked="" type="radio"/> NA

### Social

<input type="checkbox"/> <i>Poverty Reduction</i>	<input type="radio"/> H	<input type="radio"/> SU	<input checked="" type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Gender</i>	<input type="radio"/> H	<input type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Other (Please specify)</i>	<input type="radio"/> H	<input type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Private sector development</i>	<input type="radio"/> H	<input checked="" type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Public sector management</i>	<input type="radio"/> H	<input checked="" type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA
<input type="checkbox"/> <i>Other (Please specify)</i>	<input type="radio"/> H	<input type="radio"/> SU	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> NA

## Annex 6. Ratings of Bank and Borrower Performance

(HS=Highly Satisfactory, S=Satisfactory, U=Unsatisfactory, HU=Highly Unsatisfactory)

### 6.1 Bank performance

#### Rating

- |                                      |                          |                                    |                         |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lending     | <input type="radio"/> HS | <input checked="" type="radio"/> S | <input type="radio"/> U | <input type="radio"/> HU |
| <input type="checkbox"/> Supervision | <input type="radio"/> HS | <input checked="" type="radio"/> S | <input type="radio"/> U | <input type="radio"/> HU |
| <input type="checkbox"/> Overall     | <input type="radio"/> HS | <input checked="" type="radio"/> S | <input type="radio"/> U | <input type="radio"/> HU |

### 6.2 Borrower performance

#### Rating

- |  |                          |                                    |                         |                          |
|--|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Preparation                           | <input type="radio"/> HS | <input checked="" type="radio"/> S | <input type="radio"/> U | <input type="radio"/> HU |
| <input type="checkbox"/> Government implementation performance | <input type="radio"/> HS | <input checked="" type="radio"/> S | <input type="radio"/> U | <input type="radio"/> HU |
| <input type="checkbox"/> Implementation agency performance     | <input type="radio"/> HS | <input checked="" type="radio"/> S | <input type="radio"/> U | <input type="radio"/> HU |
| <input type="checkbox"/> Overall                               | <input type="radio"/> HS | <input checked="" type="radio"/> S | <input type="radio"/> U | <input type="radio"/> HU |

## **Annex 7. List of Supporting Documents**

World Bank CAS Report for Ecuador No. 25817-EC, May 2003.

World Bank Technical Annex Report No.T7212, December 1997.

Loan Agreement, Loan No.4279-EC, May 1998.

Project Operational Plans

World Bank Supervision Mission Project Status Reports of 2002 and 2004.

Aide Memoires, World Bank Documents

MAG/GOE. Borrower's ICR, SICA, November 2005

## **Additional Annex 8. Summary of Borrower's Implementation Completion Report**

### **1. Diseño y trabajo de preparación**

La estructura original del proyecto fue diseñada en correspondencia con los desafíos del entorno de la agricultura ecuatoriana, relacionados con la necesidad de disponer de información y análisis confiables para la toma de decisiones que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad del sector, así como, para atender las demandas de fortalecimiento de la capacidad institucional del MAG para la formulación de políticas.

A raíz de la concesión del préstamo suplementario y recogiendo la experiencia del Proyecto se mantuvieron los componentes originales, con redefinición de sus actividades:

El Componente 1, quedó entonces como Proceso de Políticas y Consejos Consultivos, abarcando las actividades de Consejos Consultivos como tal, Agronegocios y Asesoría a la Negociación Comercial.

El énfasis para el componente del Sistema de Información se centró en el mantenimiento de la página web del agro y en la construcción de una base para la futura agrored (red por internet de los principales actores del agro ecuatoriano).

En el caso del componente del CNA, se enfocó hacia actividades de divulgación del censo, con especial atención en organizaciones de pequeños productores, para reducir las asimetrías de acceso a la información; mientras que la ESPAC fue traspasada completamente al INEC.

El Proyecto SICA ha sido sistemáticamente evaluado en términos positivos por las Misiones del Banco, así como, se desprende de las conclusiones de la Evaluación de Resultados e Impactos realizada en diciembre del 2002 y septiembre del 2004, documentos que han servido de insumos para la elaboración del presente ICR.

El diseño del proyecto en la implementación demostró ser apropiado para la consecución de los objetivos propuestos, tanto por la adecuada correspondencia externa frente a los desafíos y retos del sector agropecuario ecuatoriano, en relación a las demandas de información, análisis, políticas, como por su coherencia interna articulada en los cinco componentes originales, tres de los cuales (Servicio de Información, Censo y ESPAC) sirvieron de base para el desarrollo de las actividades del Componente A. de Políticas, facilitando el proceso por el componente de Administración y Coordinación del Proyecto.

Una virtud adicional del diseño fue su flexibilidad a nivel de actividades dentro de los componentes para poder responder de manera eficiente a los cambios surgidos en un ambiente de conflictividad, inestabilidad y drásticas modificaciones en el entorno económico del país, así como, a las demandas incrementadas y más precisas, resultantes del propio impacto del proyecto sobre el sector.

### **2. Alcance de objetivos y productos en la implementación**

La situación de la que partía el sector agropecuario, en lo que respecta a la información, antes de la implementación del Proyecto SICA se caracterizaba por:

- Ausencia o déficit de información oportuna, actualizada y confiable para la toma de decisiones en el ámbito público y privado.
- Inequitativo acceso a la información estratégica de mercados y otras variables relevantes para el nivel de los pequeños productores.
- Escasa valoración y uso de la información, como herramienta de análisis y de decisiones competitivas.
- Énfasis en variables de oferta, costos y precios domésticos, como parte del juego del establecimiento de precios, heredado de la política de fijación de precios oficiales.
- Minimización de la importancia, déficit absoluto y falta de acceso a la información de los mercados internacionales.
- Alta conflictividad entre eslabones de las cadenas de valor en el agro, como resultado de mercados altamente

especulativos por estructuras monopsónicas y por falta de información y diálogo.

El Proyecto SICA, a través de sus componentes y actividades, ha contribuido a un vuelco sustancial en ese escenario, llenando por un lado el vacío de información estructural mediante el III CNA, de variables de coyuntura nacionales y de los mercados externos, gracias al Sistema de Información (y ESPAC) y la falta de análisis para decisiones y políticas, por intermedio de los Consejos Consultivos, la asesoría comercial y la capacitación a funcionarios del MAG.

En la actualidad, el sector agropecuario en Ecuador, cuenta de los datos del III Censo Nacional Agropecuario, con variables estructurales con agregación nacional, así como, provincial y hasta cantonal, con desgloses y publicaciones especiales para variables económicas y sociales, el mismo que se encuentra disponible en impresos, archivos magnéticos e Internet; se han reactivado las encuestas anuales de superficie y producción de los principales rubros permanentes y transitorios por parte del INEC.

El MAG se ha hecho cargo del mantenimiento y actualización del sistema de información construido con apoyo del SICA, para las principales cadenas, incluidos los nuevos productos de agroexportación, así como, de las variables macro y sectoriales de relevancia (oferta, mercados, precios y clima) a nivel nacional e internacional, con un acceso libre y democrático a través de la web, una red de radios orientado a pequeños productores, eventos tipo talleres y la información directa a los dirigentes en los Consejos.

Por otra parte, se han institucionalizado y quedan en pleno funcionamiento quince Consejos Consultivos en las cadenas de mayor peso socio-económico, como mecanismo de diálogo y de concertación, basados en la información y análisis del SICA, con una alta y representativa participación del sector privado, coordinados por el MAG.

Las mesas de diálogo establecidas en los consejos han contribuido a:

- bajar los niveles de conflictividad en el sector,
- reducir los costos de transacción a lo largo de las cadenas,
- fortalecer la competitividad de cadenas y clusters,
- incrementar los ingresos hacia el sector productor mediante acuerdos.

Se ha constituido un equipo especializado de analistas y negociadores, para afrontar los procesos de negociación comercial internacional y se ha contribuido a la formación de sus pares en el sector privado, para facilitar la apertura de mercados, con el consiguiente ahorro en el costo de los insumos y equipos para los productores y de las materias primas para la agroindustria y el acceso a importantes mercados en el exterior para los exportadores.

Se ha logrado capacitar a un conjunto de funcionarios del MAG en la investigación y sistematización de información para las cadenas de valor en el agro, para el procesamiento y análisis de la información, para la asesoría a las autoridades y la facilitación del diálogo en los Consejos, para la toma de decisiones y formulación de políticas, que se ha traducido en documentos originados en las Asambleas de Consejos, en calidad de propuestas para políticas de estado; y en general, el Proyecto ha aportado y estimulado a un ambiente de valoración y uso sistemático de la información, el análisis y la asesoría, en el nivel público y privado, así como, de privilegio al diálogo por sobre la confrontación entre los actores de las cadenas.

A continuación se destacan, los principales resultados de los componentes y actividades del Proyecto SICA, en relación con sus objetivos originales y los ejes transversales de evaluación, identificados en el período del préstamo suplementario:

#### *a. Proceso de políticas*

El componente de Proceso de Políticas tuvo como actividades principales a los Consejos Consultivos, Agronegocios, Asesoría Comercial y Monitoreo de la Inversión; las tres primeros se relacionaron con la Subsecretaría de Políticas del MAG (en la actualidad Subsecretaría de Desarrollo Estratégico) y directamente con el Despacho del Ministro, mientras que la última se relacionó con la Dirección de Planificación del MAG.



### *a.1 Consejos Consultivos*

Los Consejos Consultivos surgen de la demanda del sector para reducir los costos de transacciones, como una herramienta de manejo y resolución de conflictos, de coyuntura en primer término, de abordaje de problemas estructurales en una segunda instancia, y de formulación de alternativas y políticas en un tercer momento.

La forma en la que el SICA apoyó el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de los Consejos Consultivos, como mesas de diálogo y concertación para fortalecer la competitividad de las cadenas y del sector, fue mediante: conceptualización, coordinación, capacitación metodológica a los funcionarios del MAG a cargo de la coordinación (25 y 40 en dos etapas), facilitación de información y diálogo, apoyo logístico para la implementación y seguimiento, sistematización de resultados, acompañamiento al proceso de formulación de políticas.

El Proyecto SICA logró la aceptación del MAG para que en la estructura básica de los consejos se contemplara la participación de productores, comercializadores (internos o de exportación) y agroindustrias, bajo la presidencia del MAG, con la participación de otros actores como proveedores, otras dependencias del MAG como SESA o INIAP, con la coordinación técnica del SICA, dando soporte a los funcionarios del MAG, que en la actualidad coordinan a plenitud los consejos.

A la fecha de cierre del Proyecto SICA se encuentran institucionalizados mediante Acuerdos Ministeriales y en pleno funcionamiento, quince Consejos Consultivos en las cadenas de: Banano (interministerial MAG-MICIP), Cacao, Arroz-Piladoras, Maíz Amarillo-Avicultura, Leche-Lácteos, Carne-Cárnicos, Caña-Azúcar, Papa, Hortalizas, Frutales, Abacá-Fibras Naturales, Flores, Bambú, Semillas, Insumos; a los que se suman la cadena de Café con el Consejo Cafetalero (creado previamente mediante ley), el Comité Técnico de la Soya (adscrito al Consejo del Maíz), el Sub Consejo de la Porcicultura (adscrito al Consejo de la Carne) y el Comité de Orgánicos (establecido a través de un Decreto Presidencial).

De reciente creación son los Consejos de la Palma Aceitera, Plátano y Tagua y se encuentran como Áreas de Trabajo o Pre-Consejos, las cadenas de: Fréjol, Yuca, Tabaco, Maracuyá. En conjunto, bajo la estructura de Consejos Consultivos se encuentran las principales cadenas de valor del agro ecuatoriano, las de mayor peso económico-social y las de mayor proyección de futuro.

Los principales resultados de los Consejos Consultivos se concentran en la atenuación de los conflictos mediante la institucionalización de las mesas de diálogo, la concertación en mecanismos de arreglo de diferencias comerciales entre productores y agroindustrias, el logro y perfeccionamiento de acuerdos de comercialización integrales, la obtención de posiciones conjuntas de negociación con enfoque de cadena, el fortalecimiento de los gremios mediante la capacitación a sus dirigentes, la difusión de la información del SICA a nivel de gremios de productores y agroindustrias.

Una segunda gran vertiente de resultados ha sido la elaboración de análisis y planes estratégicos participativos por cadenas, y la formulación de propuestas de políticas, que en conjunto han impactado positivamente en la reducción de los costos de transacción y en un incremento de los ingresos hacia el sector productor primario, mediante el equilibrio consensuado entre los precios domésticos y los costos de oportunidad en el mercado internacional, mediado todo por la disponibilidad de información y análisis, relevante, actualizado y altamente fiable, proporcionado por el SICA

A continuación se presenta una síntesis de los principales resultados y logros de la gestión de los Consejos Consultivos del agro:

Comercialización Interna: acuerdos de comercialización de maíz y soya, mecanismo formación de precios, compras a gremios, registro en la Bolsa, importaciones programadas; compras de arroz por el PMA; acuerdo de precios de leche al productor.

Comercio Exterior y Negociaciones Internacionales: acuerdos de importación de maíz y soya; exportación de arroz a Colombia (acuerdo intergubernamental); posiciones conjuntas sobre desgravación, franja de precios,

salvaguardias, grupos ad hoc CAN.

Análisis y Estudios: Análisis de Cluster del Maíz, Estudio de Competitividad de la Soya; Planes Estratégicos en Cacao, Bambú y Café; Análisis de Competitividad, en Azúcar, Carne, Papa y Abacá, de forma participativa.

Fortalecimiento Gremial: Apoyo a la legalización de Fenamaiz, a la creación de las Codepas en papa, a la gestión gremial (capacitación, información y comercialización).

Capacitación: Capacitación en mecanismos de formación de precios, promoción de exportaciones, análisis de competitividad y planeación estratégica, uso de información.

Reformas al Marco Legal: reformas al Reglamento de Gremios para facilitar su legalización, nuevo Proyecto de Ley de Semillas, nuevo Reglamento de Fertilizantes, Decreto y Reglamento de Certificación de Orgánicos

Acciones Competitivas: fideicomiso de la cadena Maíz – Soya, programa de productividad del Maíz; prestación de servicios de la ENAC; campañas de control de la semillas “pirata”, cooperación de la ONUDI para dotación de desfibradora de abacá.

### *a.2 Agronegocios*

La actividad de Agronegocios se orientó fundamentalmente al relevamiento, sistematización y respuesta ágil de información para un grupo de productos denominados como no tradicionales o nuevos de agroexportación, que antes de la implementación del SICA no contaban tan siquiera con una información mínima que atienda el interés de potenciales inversionistas, para la propia orientación de dicha inversión.

Se logró establecer una página web, con un acceso vía enlace desde el portal de la Corpei, especializada en este tipo de productos, disponer de información actualizada para la organización de seis cadenas en Consejos Consultivos de no tradicionales, atender los requerimientos vía internet de datos de ofertas locales para contactos comerciales y de inversión.

Uno de los principales logros fue identificar veinte productos del agro con potencial de exportación, en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, para fortalecer su posición actual como exportadores incipientes o como nuevos con perspectivas.

### *a.3 Asesoría de Negociaciones*

En el marco del proceso de apertura comercial y de inserción en los mercados internacionales, que se presenta como tendencia ya estructural y de alcance global, el sector agropecuario ecuatoriano es el más vulnerable de la economía del país y con un ingrediente de alta sensibilidad desde el punto de vista social.

La reducción gradual de aranceles, fue el correlato externo de la eliminación de los precios oficiales, de los programas estatales de transferencia de tecnologías por producto, así como, de las empresas de semillas y de comercialización y almacenamiento, y en conjunto desnudaron una serie de debilidades del sector frente a la competencia externa, tanto como importaciones actuales y potenciales, como para el acceso a los mercados.

En ese contexto, la información del SICA acompañada de análisis y asesoría, permitió el establecimiento y consolidación de un equipo técnico especializado de negociadores comerciales no sólo para el MAG, sino para todo el sector agropecuario en general, inexistente como tal antes del Proyecto.

Dos causas explican la ausencia de esa estructura en el MAG: primero, la escasa necesidad en el escenario previo caracterizado por un proteccionismo de aranceles y cupos de importación frente a los mercados externos y dos, el perfil profesional de los funcionarios del ministerio más orientado hacia actividades de extensionismo, situación que se mantiene con ligeros cambios hasta la actualidad, y que el equipo de negociadores del SICA ha suplido, sin poder transferir por completo sus actividades al MAG por las limitaciones identificadas en el perfil profesional.

Dentro de los principales resultados de la gestión del SICA para el sector en lo referente a las Negociaciones Comerciales, en su relación a los objetivos de información para la toma de decisiones, para la formulación de políticas y fomento de la competencia, podemos citar las siguientes:

Base de Datos de Comercio Exterior. Antes inexistente sino como fuentes dispersas y no sistematizadas de información, y que en la actualidad permite un conocimiento cabal de las variables más relevantes de importaciones, exportaciones, franja andina, demandas externas, situación arancelaria, acuerdos comerciales, mercados internacionales, útil para la identificación de intereses, elaboración de estrategias, y de posiciones de negociación comercial.

Asesoría permanente a las autoridades estatales, principalmente del MAG y también del MICIP y cancillería, así como, a los representantes del sector privado en negociaciones comerciales, a nivel de OMC, CAN, MERCOSUR, CARICOM, ALCA, TLC con EE.UU., APEC y bilaterales con México y Chile, sobre aspectos relacionados como medidas arancelarias, desgravaciones, franja de precios, salvaguardias, barreras no arancelarias, normativa de origen, cooperación internacional, controles aduaneros, propiedad intelectual y otros.

Negociaciones Internacionales cerradas exitosamente durante el Proyecto como el acuerdo con MERCOSUR y el acuerdo bilateral con Chile, el inicio y avance de otras como el acuerdo bilateral con México, las rondas que correspondieron al ALCA y en la actualidad, las negociaciones del TLC con los Estados Unidos; el seguimiento de otras negociaciones, como la Zona de Libre Comercio con Colombia y Perú, el Arancel Externo Común Andino, la Política Agropecuaria Común Andina, las rondas de la OMC, el CARICOM y APEC.

Conformación de un equipo de negociadores privados, cuyo origen ha sido las rondas de consultas del SICA sobre los preparativos, perspectivas y marcha de las negociaciones y que son financiados enteramente por el sector privado, lo que denota el grado de importancia e involucramiento que éste le concede a la negociación.

Como impactos de trascendencia de la actividad de Asesoría a la Negociación Comercial en los ejes de información, políticas, fortalecimiento institucional y contribución económica, es necesario recalcar que el Proyecto SICA ha estimulado a la par que una cultura de valoración y uso de la información, una ampliación del horizonte de análisis de esa información hacia los mercados internacionales, como factor estratégico del posicionamiento competitivo del sector y de las cadenas.

Se han fortalecido las capacidades gremiales de negociación internacional en las principales cadenas de valor, que coinciden con los productos más sensibles de la negociación, aunque sólo parcialmente se han trasladado esos conocimientos y habilidades de negociación al MAG.

Se han logrado sostener niveles adecuados de protección/estabilidad a la producción nacional ante las distorsiones en los mercados internacionales, mediante la defensa de posiciones como el trato diferenciado, salvaguardias, franja de precios, desgravaciones graduales, derechos variables adicionales.

Se ha contribuido a la reducción de los costos de producción de las materias primas agrícolas al argumentar y conseguir, en el Comexi, la exoneración al cobro de aranceles a la importación de insumos y equipos.

El mayor acceso a los mercados de exportación, como resultado de las negociaciones, ha facilitado el incremento de las exportaciones, que sólo en el caso MERCOSUR se ha estimado en alrededor de 50 millones de Dólares Americanos extras, con un impacto positivo sobre la balanza comercial.

El cambio en la situación de disponibilidad de información, análisis y asesoría para la negociación comercial internacional a raíz de la actividad del SICA es evidente. Sin embargo, su institucionalización en el MAG se ha limitado por la falta de un adecuado perfil profesional a nivel de los funcionarios y por la inconsistencia de la reingeniería más reciente que no estableció una estructura correspondiente en el nuevo orgánico-funcional del ministerio.

#### *a.4 Monitoreo de la Inversión*

Una de las actividades contempladas desde el diseño original del SICA fue el monitoreo de la inversión pública en el sector, para evaluar su magnitud, su impacto, su relación respecto a las demandas y su orientación, con la finalidad de optimizar los recursos estatales y los potenciales privados.

En ese sentido, durante los primeros dos años del Proyecto y en conjunto con la Dirección de Planificación del MAG, se elaboró un documento al respecto, que sirvió como un vistazo sobre los alcances de la inversión pública en el agro en relación a sus necesidades y de la brecha entre lo asignado y lo realmente ejecutado.

Sin embargo, la reducción de los presupuestos en el sector, a raíz de la crisis y los drásticos cambios con la dolarización, que obligaron a reprogramar las prioridades del SICA desde la perspectiva de las autoridades, así como los propios datos del censo sobre los niveles de cobertura de infraestructura, capacitación, asistencia técnica y crédito, fiel reflejo de los niveles de inversión pública en el sector, hicieron que esta actividad fuera perdiendo vigencia en atención a la estrategia del Proyecto de guiarse por la demanda.

#### *b. Servicio de Información*

La actividad del Componente A. fue posible debido al funcionamiento del Servicio de Información y del Censo Agropecuario, como generadores y proveedores de los insumos de datos, tanto brutos en forma de estadísticas básicas como indicadores ya elaborados, para el análisis y asesoría de políticas y comercial.

El Componente B. construyó la base de datos integral del agro, más amplia, relevante, oportuna, actualizada y de fácil acceso, que el sector jamás haya dispuesto, y por otra parte, diseñó e implementó unos canales de diseminación, con énfasis en la Internet para el público en general, en la red de radio para pequeños productores, y en la información directa vía Consejos y Rondas de Consulta de Negociación para los dirigentes gremiales.

#### *b.1 Sistema de Información*

El Proyecto SICA, partiendo de la información contenida en diversas fuentes del MAG, del INEC, del Banco Central, Inamhi, Empresa de Manifiestos, BNF, así como, la generada por las propias cadenas en Consejos y la de Negociaciones Comerciales, estableció un Sistema de Información con las principales variables del sector, que contemplaban las macroeconómicas, las sectoriales y por cadenas, en un esfuerzo sin precedentes en el agro ecuatoriano de sistematización, que sirviera como base confiable para la toma de decisiones de carácter gerencial privado, como de políticas a nivel público.

La base de datos organizada por el SICA ha pasado por completo al MAG, que ha recibido la capacitación para poder administrarla y actualizarla, al menos en su núcleo de variables de mayor relevancia para los sectores productivos, atendiendo a las dificultades presupuestarias del MAG, que cuenta ahora con el sector privado para el financiamiento de estadísticas de oferta a nivel de campo en las cadenas comerciales de mayor interés para la agroindustria.

#### *b.2 Página Web*

Uno de los medios tecnológicos para alcanzar una diseminación universal de la información proporcionada por el SICA es la página web, que constaba desde su diseño y que ha sido uno de los canales de mayor crecimiento en el país, incluyendo las zonas rurales estimulado por las demandas de comunicación debido a la alta tasa de migrantes y a nivel de las organizaciones de productores apoyadas por la cooperación internacional y como iniciativa propia de modernización de servicios a sus asociados.

Prácticamente, la totalidad de la base de datos del sistema de información del SICA ha sido trasladado a la página web, cuyo menú muestra variables macro y sectoriales, negociaciones comerciales y comercio exterior, cadenas agroindustriales, nuevos de agroexportación. Estos últimos espacios alimentados por los propios coordinadores de consejos del MAG, el Censo Agropecuario y una serie de enlaces con instituciones para facilitar el acceso más

amplio y adecuado para el usuario posible.

La página web del SICA opera plenamente con un promedio de 1.5 millones de visitas al mes, de más de cinco minutos de duración, siendo la web del sector por excelencia y la página de Internet más visitada del Ecuador, la cual además ha recibido el premio de los usuarios por su utilidad y fácil navegabilidad.

Adicionalmente, el SICA ha facilitado las capacidades de tecnología informática adquiridas por el proyecto para el MAG, para dar alojamiento y desarrollo de páginas web del propio ministerio, de sus instituciones adscritas (SESA, INCCA, INIAP) e inclusive el MICIP.

### *b.3 Red de Radios*

A pesar del crecimiento acelerado del acceso a la Internet, la información disponible en la página web del SICA de acceso universal, sin restricciones, y sin necesidad de registro para el 99% de su contenido, con el objeto de que sea lo más adecuada para el usuario, debía ser complementada con productos comunicativos para la radio, el medio de mayor cobertura y aceptación en las zonas rurales, y una de las formas de diseminar la información a nivel de pequeños productores.

En esa dirección se concibieron cápsulas informativas para una Red de Radios dirigidas hacia pequeños productores, que en su momento de apogeo en el momento de realización del Censo Agropecuario, estuvo conformada por 80 emisoras a nivel nacional y que en promedio contó con 30 radios estables.

Los contenidos del microinformativo radial del SICA iban desde precios y agroclima, noticias de mercado, tips sobre innovaciones tecnológicas y datos de interés del Censo Nacional Agropecuario y se transmitían, al menos, una vez por semana. La rápida adopción de las radios rurales de la tecnología de digitalización y de la Internet, supuso para el SICA modificaciones en los formatos de las cápsulas, que en CD podían pasarse completas o por partes y la facilidad de enviarlas por el correo electrónico.

Los microinformativos se producían en español y se traducían al quichua, con contenidos diferenciados para costa y sierra, con el objeto de una comunicación más eficiente desde el punto de vista cultural. La continuación de esta actividad por el MAG no ha sido posible por la falta de equipos y los costos de producción sin alianzas interinstitucionales como las que montó el SICA.

### *b.4 Agrored*

En el período del préstamo suplementario, cuyo enfoque principal fue la diseminación, el Proyecto implementó los primeros 250 puntos a nivel de cámaras y gremios de productores de la Agrored, uno de los proyectos más ambiciosos del sector para conectar por Internet a los principales actores institucionales del agro y facilitar el flujo de información.

En general, el Componente B. contribuyó a la sistematización y difusión de la información a niveles no conocidos por el sector en el Ecuador, como una contribución efectiva a la democratización del acceso a la información de las variables del sector y noticias de mercado y como soporte al Componente A. para el establecimiento de un diálogo informado entre el MAG, los dirigentes de los productores y agroindustrias para la toma de decisiones.

### *c. Censo Agropecuario*

El Proyecto SICA es conocido como el “Proyecto del Censo”, porque éste es uno de los resultados más relevantes de su gestión por cinco razones:

- Por llenar el vacío de datos estructurales del agro ecuatoriano que existía desde 1974, año del último Censo Agropecuario.
- Por su economía de ejecución al ser un censo muestral y rapidez en el procesamiento (menos de dos años).
- Por su excelencia en los resultados, metodológicamente asesorados por el USDA, la institución a nivel mundial de mayor prestigio en este ámbito.

- Por su nivel de difusión mediante diálogos directos en talleres, impresos, CD, cápsulas informativas por radio e Internet a través de la web SICA
- Por la utilidad de sus datos, que han facilitado el diálogo sobre prioridades de inversión y políticas y han servido de insumos de consulta para la elaboración de proyectos de desarrollo local, regional y nacional.

La percepción general positiva sobre el III CNA, se basa en su confiabilidad como fuente de información sectorial, su utilidad práctica para el análisis (sustentados en datos y no meras elucubraciones) y para la elaboración de proyectos de desarrollo territorial y de cadenas, por su nivel de desglose hasta cantones.

El III Censo Nacional Agropecuario (III CNA), representa la respuesta a una de las demandas de información más sensibles del sector para su desarrollo, al capturar variables estructurales que dan cuenta de la situación real de competitividad de éste, analizar los cambios respecto a la tenencia de la tierra, uso del suelo, cobertura de infraestructura, y de los servicios de capacitación, asistencia técnica, crédito, niveles de tecnificación, características de la mano de obra, escolaridad, grado de asociatividad, entre otras.

El acopio y organización, estadísticamente sustentadas, de aquellas variables estructurales de movimiento relativamente lento, permiten a su vez analizar mesuradamente las debilidades del sector, cuantificar sus deficiencias, priorizar problemas, orientar la inversión pública y privada para superarlas.

El III CNA fue diseñado en sus cuadros de salida y boleta de encuesta, con la participación y en función de las demandas de información de los sectores productivos y del estado, con la asesoría metodológica del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norteamérica (USDA), quizás la institución de mayor experticia sobre censos agropecuarios en el orbe.

Uno de los principales aportes del III CNA, con el apoyo del SICA y asesoría del USDA, fue que por primera vez se logró capturar variables como la asociación de cultivos, una de las prácticas más usuales en los estratos de pequeños productores, que los censos anteriores no habían podido recoger y que es clave para el diseño de proyectos de desarrollo local, así como, para la formulación de estrategias de lucha contra la pobreza rural, ya que permite visualizar el peso de los diferentes cultivos como medios de vida de los productores en situación de pobreza.

El apoyo técnico, financiero y logístico del SICA, dirigido a fortalecer las capacidades institucionales del INEC, ha sido decisivo para estandarizar metodologías y hacer un levantamiento, procesamiento y difusión de la información en plazos récord, considerando las adversas condiciones de inestabilidad política en las que tuvo lugar el censo.

No obstante esas complejas circunstancias, el III CNA fue realizado con altos niveles de calidad, en tiempo récord y con gran economía de recursos, al emplearse una combinación de censo por enumeración completa para rubros de plantaciones agroempresariales y por muestreo para el resto de cultivos. Esa metodología representa, en sí misma, otro aporte que contribuirá a viabilizar un nuevo censo agropecuario en el futuro, para el nivel de recursos de la economía ecuatoriana.

Las capacidades de procesamiento informático adquiridas por el proyecto para el INEC y un pool altamente competente de especialistas permitieron un rápido procesamiento de 200 millones de datos y la publicación de los resultados a nivel nacional, provincial y cantonal, en menos de dos años, a partir de la fecha de inicio de la recolección de campo en 1999.

Los resultados del censo disponibles a nivel nacional, regional, provincial y cantonal, han sido ampliamente difundidos mediante talleres, impresos, radio, CD y página web y se han constituido en fuente obligatoria de consulta y cita de los diagnósticos para la elaboración de análisis y proyectos de desarrollo, así como, en un referente internacional de precisión de los datos de censos muestrales, a menor costo que los de enumeración completa.

La etapa del préstamo suplementario se enfocó hacia una máxima socialización de la información censal, que aparte de los medios tecnológicos y de publicaciones ampliamente diseminadas, empleó la modalidad de talleres

para hacer más fructífera la comunicación de la información censal, con el análisis y la reflexión entorno a propuestas sobre los problemas estructurales del sector.

A partir de los datos del censo, se produjeron elaboraciones como las estadísticas de indicadores sociales del censo, con énfasis en la situación de los pequeños productores y las familias, así como, el desglose de los resultados y análisis del III CNA por cadenas en maíz amarillo, abacá, papa, semillas, algodón y arroz.

El INEC cuenta en la actualidad, luego del apoyo del SICA, con capacidades institucionales de talento humano capacitado y tecnología informática capaz de dar soporte en un futuro a las actualizaciones del Censo y a las Encuestas Anuales del Sector.

#### *d. Encuesta de Superficie y Producción Anuales de Cultivos (ESPAC)*

Con las capacidades actuales de procesamiento del INEC proporcionadas por el SICA para el III CNA, y una vez ubicados los fondos en el presupuesto del estado, el Instituto ha retomado la ESPAC, que complementan la actualización de las variables de coyuntura en los períodos intercensales para construir las series de datos necesarios para analizar tendencias y diseñar modelos econométricos.

Sin embargo, las necesidades gerenciales del sector privado han hecho que los datos de la ESPAC sean considerados como de utilidad histórica y no como instrumentos oportunos para la toma de decisiones porque no muestran perspectivas (sino datos del semestre anterior). Por lo que, en algunos Consejos Consultivos (maíz, soya, arroz) se ha optado por utilizar submuestras y la metodología estadística para encuestas rápidas, que proporcionen datos de cosechas principales con carácter inmediato.

#### *e. Administración del Proyecto*

La Administración del Proyecto se caracterizó por un sistema de planeación estratégica incremental, orientado desde la demanda para poder dirigir al SICA a la consecución de los objetivos de mejorar la información, la calidad, el uso de ésta, a través del análisis y asesoría, con la misión de democratizarla, reduciendo las brechas de acceso a nivel de organizaciones de pequeños productores.

Ese sistema fue complementado con el estímulo a una sinergia entre componentes y actividades, y un manejo altamente profesional de la administración del talento humano y de los recursos, de acuerdo a las normativas del BM para este tipo de proyectos.

La administración del Proyecto ha facilitado la conceptualización de las experiencias del SICA, sobretodo en los temas de cadenas y de grupos, así como, en las lecciones aprendidas, en la perspectiva de su utilidad para el futuro diseño de proyectos de apoyo a la competitividad en el agro ecuatoriano.

En sentido general se aprecia un alto grado de cumplimiento de los objetivos del diseño del proyecto, así como resultados altamente satisfactorios a nivel de sus componentes y actividades, de Consejos, Negociaciones, Sistema de Información y Censo, aunque algunas inicialmente contempladas como el monitoreo de la inversión hayan dejado de tener prioridad para las autoridades del MAG.

Sin embargo, en función de la demanda surgieron otras de relevancia como la Red de Radios, la Agrored y los Agronegocios, que respondieron a los requerimientos de información de los gremios y a una orientación hacia los mercados externos, respectivamente.

La coordinación del Proyecto ha permitido una fuerte y positiva influencia de éste en el mejoramiento de la información y su uso, en la disminución de las asimetrías de acceso y en la reducción de los costos de transacción, en la formulación de políticas y en el fomento de la competitividad, incluso con impactos iniciales medibles muy significativos de contribución económica para el sector, en especial, para los ingresos del sector productor primario, el agroindustrial y de exportación.

### 3. Sostenibilidad

El aseguramiento de la sostenibilidad de las principales actividades y resultados del SICA, si bien ha sido una de las prioridades de la conducción del proyecto, no ha tenido un comportamiento homogéneo en todos los componentes y actividades, debido a factores subjetivos y objetivos, relacionados con los énfasis cambiantes de un alto número de autoridades que han pasado por el MAG en el período del proyecto y a las debilidades institucionales no atribuibles al SICA, sino al relegamiento que el estado ha hecho tradicionalmente al sector, y que se reflejan en presupuestos y ejecuciones bajas.

En el Componente A. Proceso de Políticas, la totalidad de los Consejos Consultivos operativos están siendo coordinados por funcionarios del MAG capacitados por el SICA, con un adecuado hardware y software, así como niveles de experiencia distribuidos para facilitar el diálogo en cadenas de conflictividad distinta, amparados en un organi-funcional que contempla la Coordinación de Cadenas.

Sin embargo, las dificultades presupuestarias del MAG, obstaculizan un seguimiento adecuado de todas las reuniones, incluidos los comités técnicos, en donde se procesan las soluciones que posteriormente serán llevadas a los Consejos. La reingeniería del MAG y decisiones inconsultas de trasladar los Consejos a las provincias, generaron a escasos meses del cierre, una necesidad adicional de capacitación a otros funcionarios, que fue suplida en parte por el SICA, aunque en definitiva se volvió a dejar los Consejos en Planta Central y a mantener las coordinaciones en los funcionarios de acuerdo a su experiencia y nivel de capacitación aportado por el Proyecto.

El MAG no otorgó la prioridad del caso al área de Agronegocios, por lo que no se dispone de los funcionarios que puedan mantener actualizado este esquema de respuesta ágil a demandas de información de no tradicionales.

El perfil profesional desfasado de los funcionarios del MAG respecto a las demandas para la negociación comercial internacional, así como, la ausencia de una estructura que atienda este frente en la reingeniería del MAG y las restricciones presupuestarias para traslados al exterior, impidió que la actividad de asesoría a la negociación, para la cual el SICA conformó un equipo especializado de consultores, fuese asumida por entero en el MAG.

No obstante, los coordinadores MAG de los Grupos ad hoc andinos, manejaron los intereses de las cadenas a nivel de la CAN, se conformó en la práctica un grupo de negociadores privados y en los meses previos al cierre del Proyecto, el MAG ha incorporado a economistas agrícolas, que con una adecuada capacitación podrán afrontar en los años venideros la negociación con la Unión Europea.

El Sistema de Información del SICA ha sido completamente transferido al MAG, repartido entre las direcciones de estadísticas, el DINAREN y la actualización de las web de cadenas a cargo de cada coordinador del MAG, desde los terminales proporcionados por el SICA, al igual que la capacitación en Primera Plana (Frontpage). La administración del sistema está a cargo de la Dirección de Informática. El pago de la Internet se reparte entre las instituciones a las que el SICA dió alojamiento temporal. Las dificultades estriban en la asignación de recursos para el mantenimiento del hardware y actualización del software en el mediano plazo.

La Red de Radios y la Agrored, son actividades que no se tenían previstos traspasar al MAG debido a que no cuenta con un departamento de comunicación con instalaciones y conocimientos al respecto. Estas actividades han pasado al sector privado, como iniciativas de programas radiales especializadas en información del agro (actualmente uno se encuentra en fase de prueba) y las Cámaras de Agricultura continuarán incrementando los puntos de conexión a la Agrored, a la espera de que un nuevo proyecto impulse esta iniciativa estratégica.

El Censo Agropecuario y la ESPAC fueron transferidos íntegramente al INEC, lo que incluye los vehículos, el centro de procesamiento en hardware y software, la capacitación metodológica (también trasladada a técnicos de la Dirección de Estadísticas del MAG), mapas, segmentos, listados y muestras.

El INEC ha conseguido que se incluyan en el presupuesto estatal los recursos indispensables para la encuesta anual de superficie y producción. Sin embargo, está por verse si la ejecución presupuestaria efectiva lo permite, así como, la asignación de fondos en el futuro para un nuevo censo de carácter muestral para fines de la presente década.



En general, a pesar de los desniveles que se observan en la sostenibilidad entre distintas actividades del proyecto, se puede afirmar que ésta se encuentra garantizada en el núcleo de actividades centrales de información sectorial y de cadenas, así como, a nivel de los Consejos Consultivos, mientras que por dificultades presupuestarias, de ausencia de estructuras y de formación profesional, la sostenibilidad institucional en el MAG se haya comprometida en la asesoría comercial, aunque esas capacidades si han sido trasladadas al sector privado, mientras que el INEC cuenta con la capacidad técnica y logística para la ESPAC y al menos se ha provisto en el presupuesto estatal de los recursos necesarios.

#### **4. Desempeño del Banco y del Prestatario**

El desempeño del Banco respecto al diseño e implementación del Proyecto SICA se ha caracterizado por un apoyo sostenido de asesoría y seguimiento tanto técnico como financiero-administrativo y por el cumplimiento de los desembolsos en los tiempos esperados y de acuerdo a las solicitudes del proyecto, a pesar de la inestabilidad que pudo suponer el cambio de tres gerentes de proyecto en el lapso del proyecto.

El Banco mantuvo una línea de alta exigencia en relación a la normatividad estipulada para este tipo de proyectos, facilitando la capacitación del personal administrativo-financiero del SICA, así como, en la búsqueda de los objetivos trazados en el diseño, mediante un monitoreo sistemático a través de las misiones y de las consultas a los gerentes de proyecto, con una equivalente flexibilidad a nivel de actividades para poder adaptarse a una demanda incremental de información, análisis, asesoría y facilitación de diálogo, que la propia actividad del SICA iba estimulando en las cadenas y en el sector en general.

El Banco analizó las dificultades atravesadas por el SICA en el período de duración del proyecto, así como el correcto manejo de recursos y fue flexible ante la solicitud del préstamo suplementario para asegurar la máxima democratización de los resultados del Censo, así como la extensión de la fecha de cierre del proyecto para asegurar la máxima sostenibilidad posible en la situación de una nueva reingeniería del MAG.

El Ministerio de Economía y Finanzas, en su calidad de prestatario, contribuyó al logro de los resultados positivos del Proyecto, a través de una entrega regular y sistemática de la contraparte local para hacer expeditos los trámites de desembolsos del préstamo y en general con niveles adecuados de cooperación ante dificultades puntuales, haciéndose eco de las solicitudes de los ministros de agricultura para la consecución del préstamo suplementario y de la ampliación del plazo de cierre, en su momento.

#### **5. Lecciones aprendidas**

De la experiencia del SICA como servicio de información/comunicación para las Cadenas de Valor del Agro ecuatoriano y su institucionalidad expresada en los Consejos Consultivos, se desprenden las siguientes lecciones y conclusiones, para el futuro diseño de iniciativas de ese tipo:

a) La información es una demanda de los actores en el agro, que debe ser respondida, rebasándola mediante sistemas de comunicación en donde interactúen la diversidad de agentes públicos y privados, y que abran un diálogo informado y analítico sobre los desafíos de los mercados, y una mediación de intereses con enfoque de cadenas hacia el logro de acuerdos de competitividad, entendida esta última como un equilibrio dinámico entre competencia y cooperación.

b) La información transformada en comunicación debe poseer como sistema de coherencia interna, tanto como correspondencia externa con los aspectos más relevantes de interés de las cadenas, sus eslabones y estratos de actores, como en su relación con las demandas de los mercados y las estrategias de desarrollo rural y combate a la pobreza.

c) La comunicación en el agro debe comprender e insertarse en los códigos culturales de los diversos actores, seleccionando los medios tecnológicos más eficientes para cada situación y combinándolos con la insustituible comunicación directa.

d) La comunicación en el agro debe articularse a procesos de capacitación e innovación tecnológica para potenciarse mutuamente, conformando la gestión del conocimiento que impulse los cambios que el agro requiere.

e) Una gestión del conocimiento que guarde sentido para los actores del agro, transcurre en una dialéctica de lo concreto a lo abstracto para comprender las dinámicas económicas, para finalmente plasmarse de nuevo en iniciativas y proyectos que representen cambios relevantes y visibles.

f) La gestión del conocimiento en las cadenas, que genera iniciativas de cambio, debe involucrarse y acompañar a los actores en la elaboración de los proyectos y en la consecución de las fuentes de financiamiento interno y externo para su implementación.

g) Los procesos de cambio en el sector agropecuario requieren de impactos en el corto plazo, que estimulen a los actores, siempre y cuando respondan a una estrategia de sostenibilidad, basada en la combinación del apoyo público con la iniciativa privada y la cooperación internacional, en el largo plazo, hasta consolidar el esfuerzo propio de los actores en las cadenas y asegurar la irreversibilidad de los cambios.

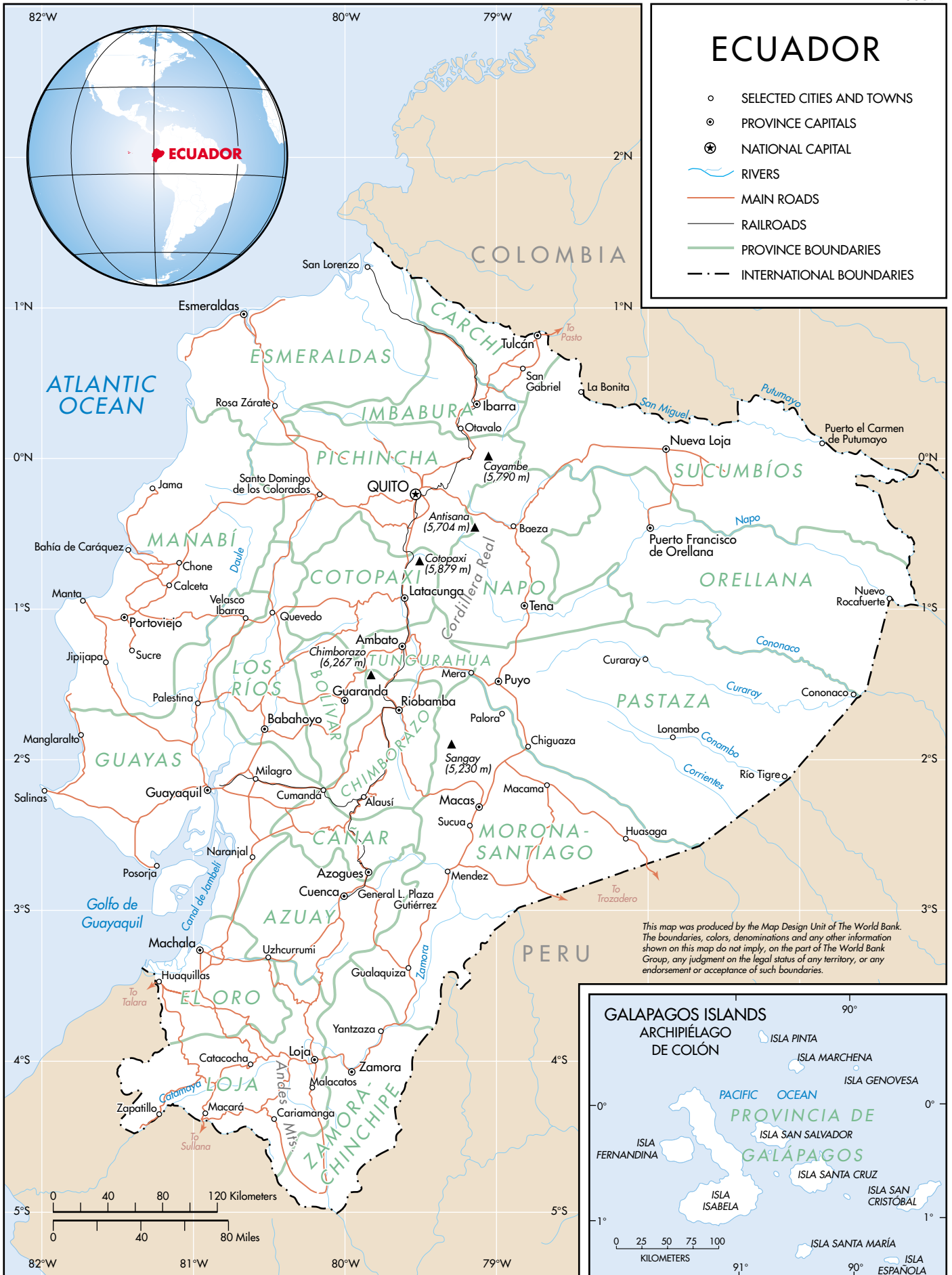
h) La articulación de los procesos de desarrollo de las cadenas a nivel local/territorial, con la formulación de políticas nacionales/ sectoriales, genera mayor certidumbre en el entorno de los negocios, que facilita el fomento de las cadenas en el ámbito local/territorial, para maximizar los impactos positivos de los acuerdos macro.

El reto consiste en trascender la información, hacia sistemas democráticos de comunicación con traducción cultural, articulados a procesos de capacitación e innovación tecnológica, para conformar una gestión del conocimiento, que responda con iniciativas de cambio a los desafíos que plantean los mercados globales, y las necesidades de desarrollo social en el medio rural, desde una estrategia de sostenibilidad que incluya gestión para el financiamiento y acompañamiento, y la cooperación permanente entre actores públicos y privados, desde las dinámicas locales/territoriales insertadas y participando en la formulación de políticas sectoriales/nacionales.



# ECUADOR

- SELECTED CITIES AND TOWNS
- ⊙ PROVINCE CAPITALS
- ⊕ NATIONAL CAPITAL
- ~ RIVERS
- MAIN ROADS
- RAILROADS
- PROVINCE BOUNDARIES
- · - INTERNATIONAL BOUNDARIES



*This map was produced by the Map Design Unit of The World Bank. The boundaries, colors, denominations and any other information shown on this map do not imply, on the part of The World Bank Group, any judgment on the legal status of any territory, or any endorsement or acceptance of such boundaries.*

