

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS

INIAP

PROGRAMA DE FRUTICULTURA

COOPERACION TECNICA SUIZA COTESU

QUITO - ECUADOR



Granja Experimental PILLARO



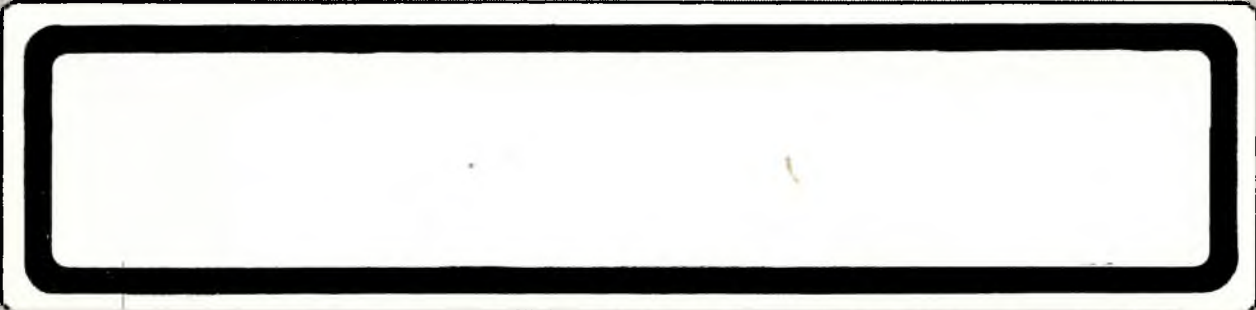
Granja Experimental NAGSICHE



Granja Experimental PALORA



Granja Experimental TUMBACO





**INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE
INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS**

**PLAN ESTRATÉGICO
DEL PROGRAMA NACIONAL DE FRUTICULTURA
(PRONAFRUT)**

Quito-Ecuador
Agosto de 1996

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
INIAP 1996

INIAP-Programa Nacional de Fruticultura (PRONAFRUT)

Casilla 17-17-1362

Teléfono 541-997

Telefax (593-2) 504-240

E-mail: Iniap @ iniap. gov. ec

Quito-Ecuador

GRUPO TECNICO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA:

Norman Soria I.

Juan León Fuentes

Pablo Viteri

Juan León Fuentes

Laureano Martínez

Juan León Ruiz

Claudio Encalada

Alfonso Valarezo

José Fiallos

Daniel Díaz

Carlos Altman

Rosario Jácome

Julio Palomino

Líder Nacional del PRONAFRUT

Jefe Administrativo del PRONAFRUT

Jefe Granja La Pradera

Jefe Granja Tumbaco

Jefe Granja Nagsiche

Jefe Granja Pillaro

Jefe Granja Bullcay

Jefe Fruticultura E. Portoviejo

Jefe Granja Palora

Asesor Proyecto Fruticultura INIAP-COSUDE

Asesor Proyecto Fruticultura INIAP-COSUDE

Asesora Proyecto Fruticultura INIAP-COSUDE

Director de Planificación del INIAP, Asesoría en
método de PE y redacción del documento

©INIAP 1996

CONTENIDO

	<u>Página</u>
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	2
2. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO RELEVANTE	3
2.1 Tendencias del Entorno	3
2.2 El Sistema Productivo Frutícola	3
2.3 Relación del PRONAFRUT con elementos de su entorno	4
2.4 Amenazas y Oportunidades	7
3. ANALISIS ORGANIZACIONAL	9
3.1 Diagnóstico Interno	9
3.2 Fortalezas y Debilidades	10
4. MISION DEL PROGRAMA DE FRUTICULTURA	11
5. OBJETIVOS	12
6. POLITICAS	12
7. ESTRATEGIAS DE ACCION	13
8. PROYECTOS DE CAMBIO	15
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	18
ANEXOS	19
Cuadro 1. Caracterización de las relaciones del PRONAFRUT con elementos de su entorno	20
Cuadro 2. Plan de Acción de los Proyectos de Cambio	22

PLAN ESTRATEGICO DEL PROGRAMA NACIONAL DE FRUTICULTURA DEL INIAP

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos, ocurridos en los últimos años en el ámbito global y nacional, han exigido a las organizaciones públicas y privadas una profunda revisión y actualización de sus modelos institucionales. En este sentido, la Dirección General del INIAP lideró un exhaustivo proceso de cambio, en búsqueda y configuración de un nuevo paradigma institucional que permitiera la incorporación de las nuevas demandas, desafíos, conceptos y valores que impone la sociedad actual a las instituciones del país.

La planificación estratégica fue el método utilizado como herramienta importante para administrar el cambio y establecer una dirección a ser seguida por la Institución. Este proceso, considerado continuo, se introdujo inicialmente en el INIAP como un todo y actualmente, se está llevando a cabo a nivel descentralizado, en las diferentes Estaciones Experimentales del Instituto y en algunas Unidades como es el caso del Programa Nacional de Fruticultura (PRONAFRUT).

En base a la información analizada sobre el entorno y sobre la situación interna del Programa, se plantea una reestructuración del PRONAFRUT, dotándolo de mayor dinamismo en sus relaciones con los demás actores del ambiente externo e incorporando nuevos principios y actitudes hacia el desarrollo de formas de actuación empresarial. La participación de la iniciativa privada, demandará mayor eficiencia y efectividad en la generación y transferencia de tecnología; especialmente cuando los problemas investigables sean identificados y priorizados con participación de la demanda. Es de esperarse que los proyectos participativos viabilicen la integración de los esfuerzos públicos y privados.

El presente Plan Estratégico, es un instrumento de gestión que define el rumbo futuro del PRONAFRUT para el período 1996-2000 y se constituye en documento orientador básico de todas las acciones por emprender, para la consecución de la misión y objetivos del Programa y, consecuentemente, para su consolidación como unidad líder en la investigación y transferencia frutícola en el país. Además, el Plan Estratégico tiene como propósito la inserción del Programa en el actual modelo institucional y su compromiso con la nueva visión del INIAP.

El documento contiene un análisis del contexto externo, diagnóstico y evaluación de la situación interna y, la misión, objetivos, principios, valores, políticas y estrategias; así como, las acciones de cambio que deberá implementar el PRONAFRUT. El Plan fue elaborado en forma participativa por el personal directivo, técnico y administrativo del Programa. Tomó en consideración las respuestas a cuestionarios enviados a diferentes representantes del sector frutícola; así como, las recomendaciones originadas en talleres de trabajo con participación de usuarios, clientes y socios del PRONAFRUT. La ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico se operativizará a través del Plan de Acción y de los Planes Operativos Anuales del Programa, de acuerdo con el Sistema de Planificación del INIAP.

1.2 Justificación

El Programa de Fruticultura como unidad del INIAP, fue creada en 1979 con la asistencia técnica del SIDA-Canadá y financiamiento de un préstamo BID. Gran parte de la infraestructura disponible fue cedida por el MAG, a través de la entrega en comodato de las granjas Tumbaco, Pillaro, Nagsiche y La Pradera. Además, el Programa cuenta con las granjas Palora y Bullcay, de propiedad del INIAP; en el Litoral, coordina acciones con las Estaciones Experimentales Portoviejo y Boliche. Desde 1981, el PRONAFRUT funciona con aportes financieros y apoyo técnico de la Cooperación del Gobierno Suizo (COSUDE), a través de seis fases consecutivas. Hasta la quinta fase, COSUDE había mantenido un mismo criterio en la estructuración y operación de su apoyo. Sin embargo, la sexta fase introduce cambios importantes en su esquema, que la definen como de transición hacia la aplicación de nuevas estrategias, encaminadas a la diversificación de las fuentes de financiamiento y a la sostenibilidad del Programa.

En los próximos años, nuevos y mayores desafíos deberá asumir el PRONAFRUT, frente al sector frutícola nacional. Ciertamente, el sector se verá fuertemente presionado hacia su modernización, pasando de un modelo tradicional y de poco acceso al mercado a otro más empresarial, competitivo y autosustentable. La creación de bloques, los acuerdos de libre comercio, el movimiento ecológico son factores que incidirán en la necesidad de una mayor competitividad en el sector frutícola, que a su vez demandará de la investigación soluciones más ágiles y adecuadas a las circunstancias predominantes actuales.

Este Plan Estratégico responde a la necesidad de lograr una readecuación de la estructura del PRONAFRUT a las nuevas realidades actuales, a fin de conseguir mayor autonomía en sus acciones, mejorar su competencia técnica y administrativa y ganar la credibilidad necesaria en su ambiente externo relevante. Esta iniciativa debe ser considerada como un marco estratégico, que se espera contribuya fuertemente para un cambio de actitudes del equipo del Programa, responsable de generar y proponer soluciones y, de interpretar, analizar, comprender e internalizar los cambios y alteraciones constantes del entorno.

2. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO RELEVANTE

En la conceptualización del enfoque estratégico, el análisis prospectivo del ambiente externo permite identificar las oportunidades y amenazas actuales y potenciales, que pueden influenciar positiva o negativamente en la capacidad de una institución para lograr sus objetivos. El PRONAFRUT, como cualquier otro programa de investigación agropecuaria, está involucrado en un ambiente externo general y un ambiente externo operacional.

El ambiente externo general o macro-ambiente comprende una serie de eventos o hechos relacionados con los cambios económicos, políticos, tecnológicos, legales y socio-culturales que están ocurriendo a nivel global y nacional; los cuales, directa o indirectamente afectan al Programa. Mientras que, el ambiente externo operacional es aquel *donde, con el cual y para el cual* el PRONAFRUT desarrolla sus actividades. El ambiente operacional influye de manera más directa en el programa y está constituido básicamente por los clientes, usuarios, socios y competidores nacionales y regionales, actuales y potenciales.

2.1 Tendencias del Entorno

Los cambios profundos que se están produciendo a nivel mundial, han influenciado notablemente en la situación actual del país. La matriz institucional ecuatoriana, así como el sector privado experimentan ajustes y readecuaciones; buscando *redefinir* los roles, estructuras y funciones, que permitan superar las deficiencias y lograr la sostenibilidad de sus instituciones. Estas tendencias globalizadoras, se traducen a nivel nacional en la modernización del aparato estatal, en la reducción de la burocracia; en la apertura de mercados y la liberalización del comercio; en la descentralización de los procesos administrativos; en la defensa del medio ambiente; entre otros.

La adhesión del Ecuador a la Organización Mundial del Comercio (OMC) define el esquema de una nueva política comercial del país para los productos agropecuarios. Evidentemente, la apertura comercial es un proceso indetenible y debe ser visualizado en dos sentidos: como una gran oportunidad para exportar, pero también como un compromiso que exige la eliminación de las restricciones a la importación. Es decir, el país debe prepararse para soportar la competencia de los productos agropecuarios que vienen desde el exterior; así mismo, debe reaccionar construyendo, en el menor tiempo posible, una base tecnológica que le permita mejorar la competitividad de los productos agropecuarios, a fin de lograr su posicionamiento en los exigentes mercados externos.

2.2 El Sistema Productivo Frutícola

La fruticultura es una actividad que en las regiones Litoral, Sierra y Amazónica abarca cerca de 55.000 hectáreas y están involucrados aproximadamente 18.000 productores. Entre las especies tradicionales destacan cítricos, piña, coco, naranjilla, manzano, aguacate, pera, durazno y ciruelo; entre los no tradicionales, mango, maracuyá, tomate de árbol, babaco y vid. Los sistemas de producción de frutales, en términos generales, difieren en función de los estratos de productores; los cuales pueden ser clasificados en las categorías de pequeños, medianos y grandes fruticultores empresariales; cuyo relacionamiento con los demás componentes de sus respectivos sistemas, varían de acuerdo con los niveles culturales y económicos de cada estrato mencionado.

El diferente nivel de organización de los productores de esos sistemas, contribuye para que factores como crédito insuficiente e inadecuado, dificultad de acceso a material de siembra de buena calidad, dependencia de intermediarios para la comercialización, pérdidas en postcosecha, entre otros, afecten con diferente intensidad en cada uno de los estratos de productores. Consecuentemente, la eficiencia de los sistemas de producción es afectada en mayor o menor grado, constituyendo un obstáculo que se interpone en la decisión de los fruticultores al momento de utilizar tecnologías y servicios; cuyo efecto se refleja en la producción, productividad y calidad de los productos. Tales efectos son mas importantes en los estratos de fruticultores económicamente menos capitalizados.

2.3 Relación del PRONAFRUT con elementos de su entorno

El PRONAFRUT mantiene relaciones, de manera mas o menos intensa, con diferentes instituciones, organizaciones, gremios y otros actores que constituyen sus clientes, usuarios, socios y beneficiarios; con los que ha interactuado, en diferente grado, en los siguientes aspectos: proceso de identificación de problemas investigables, proceso de investigación, generación y transferencia tecnológica, proceso de capacitación, producción y oferta de plantas y otros servicios

Un análisis de las relaciones entre el PRONAFRUT y los elementos de su entorno, indica que tales interacciones deben ser mantenidas, fortalecidas y, en ciertos casos, establecidas. Pues, aproximadamente con un 50% de ellas las relaciones son buenas, con un 30% son débiles y, existe un 20% de elementos con los que aun no han sido establecidas. En la Figura 1, se presenta los principales elementos del ambiente externo, los cuales influncian o son influenciados, directa o indirectamente, real o potencialmente, por las acciones del PRONAFRUT. Para facilitar el análisis, estos elementos han sido agrupados en los siguientes sectores: Gubernamental; Usuarios, clientes, socios; Privado; Universidades; Organismos no gubernamentales; Agencias de financiamiento; INIAP; Comunidad internacional en ciencia y tecnología. En el Cuadro 1 del Anexo, consta la caracterización de las relaciones del PRONAFRUT con elementos de su entorno.

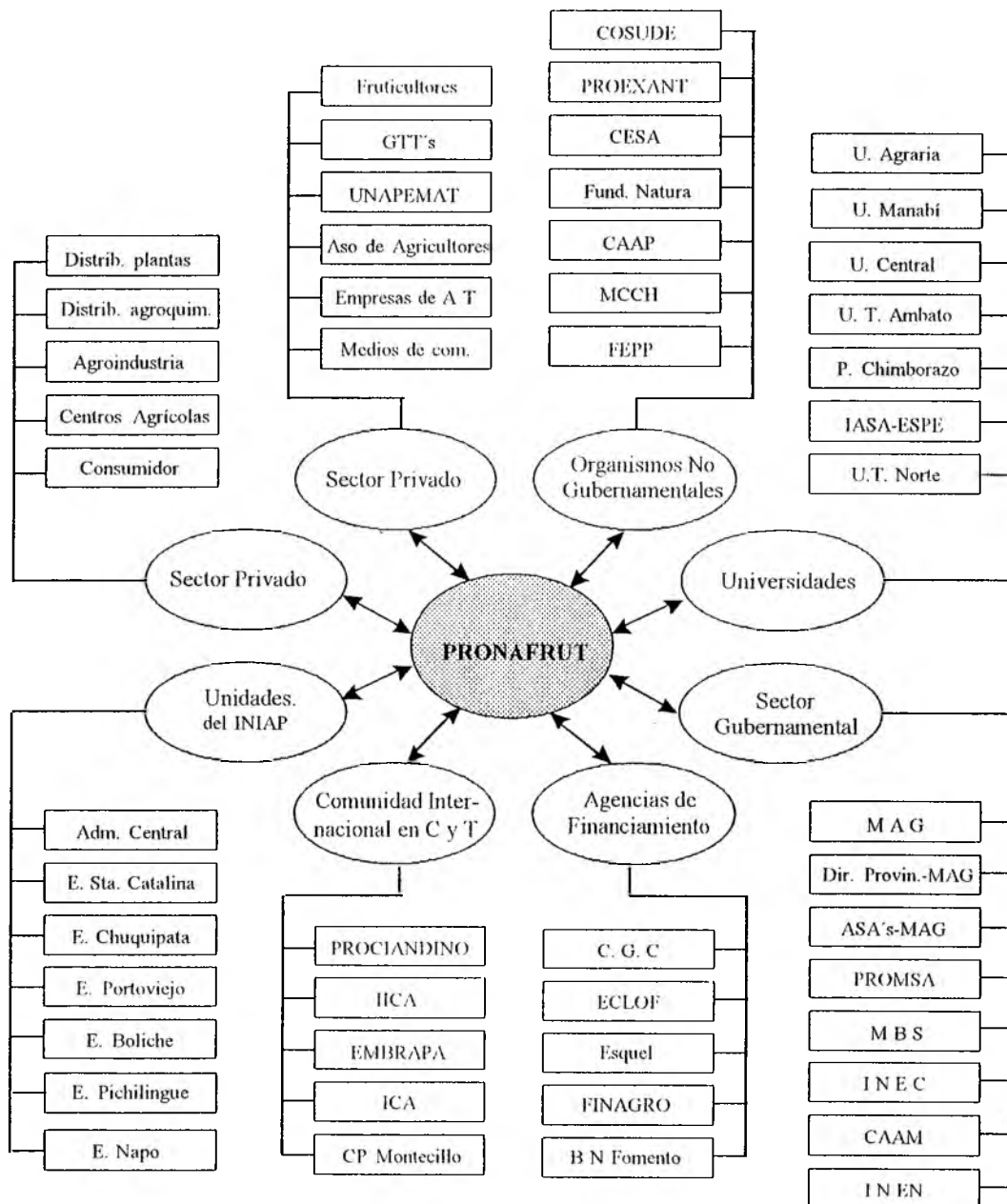
Las relaciones con el **sector gubernamental** se refieren a los aspectos de política, tecnológicos y financieros, fundamentales para el normal desarrollo del Programa. Una adecuada definición de políticas en el campo frutícola; la asignación, adecuada y oportuna, de recursos para la investigación y transferencia de tecnologías frutícolas, la dotación de servicios complementarios, entre otros, constituyen aspectos predominantemente de responsabilidad del gobierno, que influyen en las actividades del PRONAFRUT. Por otra parte, el sector gubernamental debería ser influenciado por el Programa, a través del apoyo técnico para la definición de políticas y, de su participación en el establecimiento y ejecución de programas y proyectos frutícolas. La intensificación o el establecimiento de relaciones con los diferentes órganos del gobierno, indudablemente dinamizarán el desarrollo frutícola del país.

En cuanto al **Sector Privado**, que comprende principalmente a los fruticultores, empresas productoras, agroindustria, gremios de productores, empresas de servicios agropecuarios y, otros entes privados en la cadena productiva, incluyendo al consumidor. Este es uno de los sectores de mayor importancia, actual y potencial, para el Programa. Es su razón de ser, es su clientela, sus usuarios y sus socios; este sector constituye la demanda de tecnologías, conocimientos, plantas, productos y servicios generados por el Programa.

FIGURA 1

FIGURA 1

Relación del PRONAFRUT con elementos de su entorno



La influencia que el PRONAFRUT ejerce en el sector privado, es por medio de la introducción de nuevas tecnologías para mejorar los sistemas de producción, diversificación de la producción, manejo de los recursos naturales, reducción de los costos de producción, incremento de la productividad, manejo postcosecha, organización, comercialización, mayor producción, productos mas baratos y de mejor calidad. Por otra parte, el sector privado ejerce influencia por medio de su participación en la definición de problemas investigables, en la fijación de prioridades, apoyo financiero en proyectos de su interés y apoyo político.

La interacción con el sector privado, fundamento de la nueva visión del PRONAFRUT, deberá fortalecerse significativamente. Es preciso acrecentar las alianzas estratégicas, en búsqueda de apoyo financiero y de complementariedad de recursos y esfuerzos, a través de proyectos de generación y transferencia que cumplan con las expectativas de los productores frutícolas del país.

El papel de **las Universidades** es relevante en la formación de los profesionales agropecuarios y en el desarrollo de investigación fundamentalmente básica. Por su parte el PRONAFRUT, realiza investigación estratégica, aplicada y adaptativa y ofrece a las Universidades entrenamiento, pasantías, proyectos de investigación para sus egresados; así como también, capacitación en la formulación y ejecución de proyectos de investigación y, la participación de investigadores del PRONAFRUT en programas académicos de la Universidad. Estos son algunos ejemplos que caracterizan la complementariedad de acciones entre las Universidades y el PRONAFRUT. Sin embargo, es necesario promover una mayor integración con las Universidades, a fin de optimizar el uso de recursos humanos, financieros y de infraestructura.

La intensidad de las relaciones del PRONAFRUT con **Organismos no gubernamentales** puede considerarse como fuerte, pero no suficiente, especialmente en algunas áreas de influencia del Programa. El potencial para establecer alianzas estratégicas y emprendimientos conjuntos con las ONG's debe ser mejor aprovechado por el PRONAFRUT, sobre todo, como un medio que permita ampliar su cobertura geográfica principalmente en las regiones Costa y Amazonía.

La interacción con **Agencias de financiamiento** a la producción no ha sido común en el INIAP, a pesar de constituir el crédito un elemento fundamental en la utilización o adopción de tecnologías. El PRONAFRUT, no obstante, ha venido progresivamente estableciendo relaciones con entidades crediticias, como parte de las estrategias aplicadas para viabilizar la adopción de tecnología en los GTT's. Estas relaciones se deben mantener, siendo deseable que se intensifiquen aun mas.

La interacción con **Otras unidades del INIAP** fue relativamente débil en el pasado, actualmente se tienden a fortalecer, principalmente, por las nuevas directrices que la Institución esta implementando para aprovechar el potencial de cooperación mutua y de uso eficiente de los recursos. Una estrategia importante es la descentralización en la toma de decisiones, hacia las Estaciones Experimentales y Unidades descentralizadas quienes, por estar directamente relacionadas con el sector productivo, deben direccionar sus decisiones con mayor relevancia hacia las demandas de los productores. La relación del PRONAFRUT con la Administración Central, ha sido tradicionalmente mas estrecha; sin embargo, es necesario un mayor apoyo en términos de directrices e instrumentos que permitan mejorar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades del Programa.

La relación del PRONAFRUT con la **Comunidad internacional en ciencia y tecnología**, se ha caracterizado más por un apoyo financiero y técnico, en términos de donaciones y préstamos internacionales; con los que se ha logrado consultorías, asesorías, capacitación e intercambio de conocimientos y materiales; últimamente se ha logrado mayor interacción con organismos regionales de coordinación y apoyo. No obstante, es necesario establecer una mayor relación con entes internacionales de investigación frutícola per-sé, a fin de que el Programa se encuentre permanentemente actualizado, reconocido y acreditado por la comunidad científica internacional y consecuentemente más capacitado para cumplir con su misión.

El interés creciente de los **Medios de comunicación** por los temas agropecuarios, ha generado mayor demanda por información, el PRONAFRUT ha utilizado adecuadamente esta oportunidad. No obstante, el Programa, con apoyo de la Administración Central, debe tratar de fortalecer esta relación, a fin de aprovechar al máximo el alcance de los medios de comunicación para influir en la adopción de tecnologías agropecuarias.

2.4 Amenazas y Oportunidades

El Grupo de Planificación Estratégica (GPE) del PRONAFRUT identificó, a través de eventos participativos de discusión y análisis de información, las principales amenazas y oportunidades, derivadas del ambiente externo, que constituyen o pueden constituirse en elementos favorables o desfavorables para el desempeño de las diversas actividades que el Programa realiza en cumplimiento de su misión.

Entre las Amenazas identificadas se destacan las siguientes:

- La prioridad nacional que se asigna a la fruticultura
- Empresa privada constituye mercado atractivo para investigadores del PRONAFRUT
- Concluye apoyo financiero externo (COSUDE) para el programa
- Programa de reducción de activos del MAG amenaza comodatos de granjas frutícolas del INIAP
- Débil organización gremial de fruticultores(as)
- Tradicionalismo, renuencia al cambio, paternalismo y falta de predisposición para pagar por tecnología
- Débil apoyo gubernamental a la fruticultura (crédito, transferencia, comercialización, etc.)
- Apertura de fronteras, eliminación de aranceles, libre comercio
- Poca promoción para exportaciones de especies no tradicionales
- No existen políticas que fomenten ventajas competitivas en ciertas especies frutícolas
- Facilidad para importar frutas vs. Dificultades para exportar estos productos
- Escasa cultura y/o conocimiento sobre el uso manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente

Entre las Oportunidades identificadas se puede destacar las siguientes:

- Mantenimiento y ampliación de alianzas estratégicas que permitan la captación de recursos financieros
- Presencia de ONG's, Universidades e iniciativa privada como potenciales socios del PRONAFRUT
- Fondo competitivo del PROMSA
- Nuevo modelo de Investigación y Transferencia por implementar
- Existe potencial para incrementar ventajas competitivas de especies frutícolas tradicionales
- Baja oferta de productos elaborados -demanda potencial por tecnologías de integración de la cadena agroindustrial-
- Mercado potencial de productos no contaminados
- Nuevos segmentos de demanda de frutas
- Crece interés en frutales andinos (aprovechar ventajas)
- Fruticultores(as) demandan tecnologías de bajo costo
- Se incrementa demanda por productos y servicios de calidad
- Confianza de los fruticultores(as) en el INIAP

3. ANALISIS ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional, paso importante de la planificación estratégica, permitió realizar una evaluación interna del Programa, cuyo producto final fue la identificación de fortalezas y debilidades, en función de su entorno y de los objetivos que le corresponde cumplir al PRONAFRUT

3.4 Diagnóstico Interno

Desde el punto de vista del ambiente interno, se analizaron aspectos relativos a la planificación, la estructura, los procesos, los recursos humanos, la infraestructura, los productos y a otras condiciones y elementos internos que interfieren en el funcionamiento del PRONAFRUT.

Los procesos de planificación, ejecución y evaluación fueron analizados y se determinó que debe realizarse ajustes para garantizar que las actividades del PRONAFRUT estén en perfecta sintonía con las demandas prioritarias del sector frutícola nacional. Otro aspecto importante se refiere al mejoramiento cualitativo continuo de los cuadros de personal técnico y administrativo, a través de mecanismos de participación en las decisiones; difusión de información gerencial, técnica y administrativa; estímulo al trabajo en equipo; evaluación objetiva del desempeño y programas que democratizen las oportunidades de entrenamiento de corto, mediano y largo plazos.

En cuanto a la infraestructura disponible del PRONAFRUT, se encontraron limitaciones en algunas granjas, las que están relacionadas, en unos casos con su pertinencia o representatividad agro-ecológica; en otros, con la disponibilidad del recurso hídrico o con problemas de tenencia legal por la inestabilidad de ciertos comodatos con el MAG. Se deberá estudiar la reestructuración de actividades de investigación y de producción en unas granjas y la reubicación total en otros casos. La intensificación de trabajos de investigación a nivel de finca, es otra alternativa viable.

El Programa cuenta con un plantel mínimo adecuado de técnicos con capacitación y experiencia en el campo frutícola. No obstante, un factor bastante crítico, especialmente cuando se proyecta la ampliación de su cobertura a nivel nacional, es el relacionado con la dificultad de reforzar dicho plantel, debido a restricciones legales, impuestas a través del programa de modernización del gobierno central, que impiden la incorporación de nuevo personal técnico.

Los cambios deben ser conducidos bajo la óptica realista de un medio donde los recursos financieros del estado y de la cooperación internacional, son cada vez mas escasos y competitivos, lo cual el PRONAFRUT deberá tratar de compensar con otras fuentes no tradicionales de recursos. Esta situación, desde el punto de vista interno, exige un cambio de estrategias en los planes de investigación y oferta de tecnología, productos y servicios del Programa, de manera que éstos logren estimular el establecimiento de alianzas estratégicas, como mecanismo de captación de recursos necesarios para la operación del PRONAFRUT y el cumplimiento de su misión.

3.5 Fortalezas y Debilidades

En base de los análisis realizados y en la experiencia y aporte de los funcionarios del Programa, el GPE identificó las principales Fortalezas y Debilidades que, de una manera u otra, inciden internamente en el desarrollo de actividades del PRONAFRUT.

Entre las fortalezas identificadas se pueden destacar las siguientes:

- Personal Técnico capacitado y con experiencia
- Mantiene relaciones interinstitucionales
- Posee capacidad de autogestión
- Experiencia en la ejecución de proyectos de cooperación internacional
- Amplio conocimiento del sector frutícola
- Mantiene mecanismos de retroalimentación
- Aplica métodos participativos de planificación
- Se planifica a mediano y corto plazos
- Tiene experiencia en establecer alianzas estratégicas
- Produce plantas y frutos de alta calidad
- Es un programa con cierto grado de descentralización
- Posee una dotación adecuada de infraestructura y equipo

Entre las Debilidades identificadas, las mas importantes son las siguientes:

- Inestabilidad en cuatro granjas de propiedad del MAG
- Escasez del recurso agua en ciertas granjas
- Falta de oportunidad en asignación de recursos financieros
- Imposibilidad de restituir vacantes de personal
- Falta capacitación técnica a nivel de postgrado
- Posee poca información y capacidad de análisis de mercados
- Débil relación con sector privado empresarial y Universidades
- Escasa interacción con investigadores de las estaciones experimentales
- Limitada presencia en las regiones costa y amazonía

4. MISION DEL PROGRAMA NACIONAL DE FRUTICULTURA

El PRONAFRUT fundamenta la visión de futuro en su declaración de misión que es la de **“Generar, adaptar y transferir nuevos conocimientos y tecnologías, de acuerdo con las demandas de fruticultores y fruticultoras, que permitan el desarrollo de sistemas de producción frutícolas competitivos y sostenibles; con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los estratos de medianos y pequeños productores(as) con potencial de cambio y orientación al mercado”**.

Los esfuerzos del PRONAFRUT se orientarán a ofertar tecnologías eficientes, de bajo costo, apropiadas a las circunstancias agroecológicas y socioeconómicas de los pequeños fruticultores(as). Para los medianos productores(as), se combinará el potencial de las tecnologías apropiadas, de bajo costo, con algunas tecnologías de punta requeridas por este estrato de fruticultores(as). En ambos casos, el propósito será hacer de la fruticultura un negocio rentable y competitivo. En forma complementaria a la generación tecnológica, el PRONAFRUT desarrolla acciones de capacitación; así como de oferta de plantas de la mejor calidad genética y sanitaria y, proporciona servicios de análisis de laboratorio. Adicionalmente, como un mecanismo de retroinformación continua y de nexo con los fruticultores(as), el Programa mantendrá acciones piloto de transferencia de tecnología.

4.1 Principios y Valores del PRONAFRUT

El éxito de la misión del PRONAFRUT se fundamentará en los siguientes Valores y Principios orientadores:

- Cumplimiento de una misión social;
- Capacitación continua del talento humano del Programa;
- La generación y oferta de tecnologías y servicios orientados por la demanda;
- Innovación permanente, concentración de esfuerzos, eficiencia y eficacia del programa a fin de ofrecer productos y servicios de excelencia;
- Preocupación por la productividad, rentabilidad, calidad y sanidad de los cultivos y sus productos, a fin de mejorar la competitividad de la actividad frutícola y de la economía nacional;
- Compromiso con los recursos ambientales, como factores de desarrollo que deben ser conservados y utilizados racionalmente en beneficio de la sociedad;
- Ética profesional;
- Visión holística, interdisciplinaria y trabajo en equipo;
- Aplicación del enfoque de sistemas y de metodologías participativas;
- El trabajo con demanda organizada y el intercambio con organizaciones privadas y públicas, nacionales e internacionales;
- El reconocimiento del papel real y potencial de la mujer y la familia en los procesos productivos y de comercialización;
- Búsqueda de la equidad y aplicación del enfoque de género en las actividades de investigación, validación y transferencia de tecnología, y
- Capacidad de autogestión y de concertar alianzas estratégicas, como mecanismos para lograr sostenibilidad institucional.

El PRONAFRUT establecerá y fortalecerá mecanismos que permitan la participación directa de representantes de los grupos de usuarios, clientes y socios relevantes, hombres y mujeres, en la definición de problemas y en la fijación de políticas y prioridades de investigación. El PRONAFRUT considera que solo el apoyo social, político y financiero de los usuarios(as), clientes(as) y socios(as) de la investigación y transferencia puede convertir al programa en el pilar tecnológico del desarrollo socioeconómico, sostenible y equitativo de la actividad frutícola del país.

5 OBJETIVOS

- 5.1 Generar, adaptar y validar tecnologías, para mejorar la competitividad de los frutales tradicionales manzano, durazno, aguacate, limón y vid.
- 5.2 Generar tecnologías y conocimientos necesarios para desarrollar la explotación competitiva de frutales andinos, de acuerdo con los requerimientos del mercado y las necesidades específicas de género.
- 5.3 Desarrollar y mantener programas piloto de transferencia grupal de tecnologías y, promover la difusión de la información técnico-científica generada por el programa.
- 5.4 Contribuir en la formulación de políticas inherentes a la fruticultura del país.
- 5.5 Adecuar la tecnología en función del uso, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.
- 5.6 Proponer planes y programas y, buscar fuentes de financiamiento para la capacitación y desarrollo del personal técnico y administrativo del PRONAFRUT.
- 5.7 Fortalecer la capacidad de autogestión y mejorar la sostenibilidad del PRONAFRUT.
- 5.8 Introducir el enfoque de género en todos los componentes y actividades del Programa

6 POLITICAS DEL PRONAFRUT

Las políticas del PRONAFRUT han sido formuladas como grandes líneas de acción que contribuyen u orientan en la toma de decisiones, para el logro de los objetivos planteados:

- 6.1 El PRONAFRUT propiciará la creación de una cultura de participación y de alianzas estratégicas.
- 6.2 El Programa tomará en cuenta las necesidades de productores y productoras frutícolas, así como sus potencialidades y limitaciones específicas, en sus actividades de investigación, validación, transferencia de tecnología y provisión de servicios.
- 6.3 El Programa promoverá la participación de sus funcionarios en eventos técnico-científicos nacionales e internacionales de relevancia.
- 6.4 La Dirección del Programa buscará y recomendará fuentes alternativas de recursos para lograr la sostenibilidad del PRONAFRUT.
- 6.5 El Programa mantendrá acciones piloto de transferencia grupal de tecnologías, como vínculo permanente con los productores hombres y mujeres.
- 6.6 El PRONAFRUT realizará el monitoreo continuo de su Plan Estratégico.
- 6.7 El Programa intensificará acciones en las regiones Costa y Amazonia.

7. ESTRATEGIAS DE ACCION

Las estrategias de acción han sido definidas en función del contexto externo, como cursos generales de acción que permiten orientar el PRONAFRUT hacia el logro de los objetivos y de la misión institucional:

- 7.1 Adaptará tecnología foránea y desarrollará nuevo conocimiento en las especies del mandato del Programa.
- 7.2 Actualizará periódicamente y en forma realística, las prioridades de investigación del PRONAFRUT, de acuerdo con la demanda de usuarios y clientela.
- 7.3 Realizará evaluaciones socio-económicas de los resultados experimentales para garantizar la rentabilidad de las recomendaciones tecnológicas generadas.
- 7.4 Utilizará y promoverá el enfoque de sistemas y el trabajo interdisciplinario en la investigación y transferencia de tecnologías.
- 7.5 Conducirá la investigación, principalmente, en huertos de fruticultores(as) y con su participación directa.
- 7.6 Apoyará proyectos de desarrollo agroindustrial; así como de uso racional de los recursos naturales y del medio ambiente.
- 7.7 Conducirá y apoyará proyectos de recolección, preservación y aprovechamiento del germoplasma de frutales nativos y exóticos en peligro de extinción
- 7.8 Incorporará el enfoque de género, como una categoría analítica, en la formulación y ejecución de proyectos de investigación y transferencia de tecnologías frutícolas.
- 7.9 Concentrará los esfuerzos en un menor número de zonas, pero con mayor representatividad agroecológica y socioeconómica.
- 7.10 Integrará esfuerzos con las Unidades del INIAP y con otras instituciones públicas y privadas, a fin de atender las demandas de los fruticultores(as) de las regiones Litoral y Amazonía.
- 7.11 Promoverá y concertará alianzas estratégicas con organismos privados y públicos de reconocido prestigio y, con gremios de productores(as).
- 7.12 Procurará ejercer su influencia en la formulación de políticas para el sector frutícola del país.
- 7.13 Mejorará la eficiencia en los procesos de producción y comercialización de plantas, productos y servicios.
- 7.14 Promoverá la consolidación de la Red de Grupos de Transferencia de Tecnología (GTT's).

- 7.15 Pondrá énfasis en la capacitación del talento humano, técnico y de apoyo, a través de cursos, pasantías y otros entrenamientos.
- 7.16 Utilizará de manera eficiente las consultorías y asesorías nacionales e internacionales, a fin de fortalecer la capacidad científica del Programa.
- 7.17 Implementará mecanismos modernos de comunicación que permitan el acceso a la información, a nivel nacional e internacional.
- 7.18 Adecuará su estructura orgánico-funcional de manera compatible con la modernización institucional del INIAP

8. PROYECTOS DE CAMBIO

Los funcionarios del PRONAFRUT reflexionaron sobre la necesidad de introducir cambios importantes para adaptar el Programa a un ambiente externo más competitivo, que exige respuestas ágiles y adecuadas a sus necesidades; como también, un mayor compromiso con la productividad y calidad de los productos y servicios, condiciones necesarias para lograr la sostenibilidad institucional, en un escenario caracterizado por la creciente escasez de recursos financieros provenientes del Estado.

El análisis de fortalezas y debilidades internas del Programa, frente a las amenazas y oportunidades que presenta el contexto externo (Anexo 1), permitió identificar algunas brechas que deben ser superadas para alcanzar la nueva visión del PRONAFRUT. La identificación de brechas posibilitó, a su vez, el establecimiento de las acciones o proyectos de cambio, más relevantes, que el PRONAFRUT debe implementar de inmediato para alcanzar ese estado futuro deseado y garantizar el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales propuestos. A continuación se describen los proyectos de cambio y, en el Anexo 2 consta un plan de acción para su ejecución:

8.1 Análisis, reestructura y/o reubicación de ciertas granjas

La política de modernización del estado y del INIAP contempla la reorganización de las unidades ejecutoras. El PRONAFRUT realiza actividades de investigación y de producción en ciertas Granjas que están en comodato con el MAG, y en particular en la zona sierra. Para eficientar las actividades descritas en cuanto a la capacidad humana y de recursos, y considerando el nivel de influencia a los productores, es importante reorientar las acciones de las Granjas hacia investigación o producción y, en algunos casos, reubicar donde se estime que las condiciones actuales no permiten el desarrollo futuro. En ciertos casos se requerirá la negociación de convenios con otras instituciones para el uso de instalaciones que no se están actualmente utilizando.

8.2 Redistribución del Personal

Una vez que se defina la reestructuración y/o reubicación de las Granjas, es importante definir qué personal técnico, administrativo y de apoyo es el más indicado para la funcionalidad y logro de objetivos de la misma, por lo que, en algunos casos, se requerirá la redistribución de personal de una Granja a otra, y en otros la redistribución de actividades dentro de la Granja.

8.3 Diseño y operación del Fondo de Cofinanciamiento de Alianzas Estratégicas (FOCAE)

El FOCAE, es a la vez un mecanismo o estrategia de acción que propicia la coparticipación de los diferentes actores(as) sociales que tienen un rol real o potencial en el desarrollo frutícola del país. El fondo facilitará la concertación de esfuerzos, aportes y capacidades que se puedan concretar en Alianzas estratégicas sostenibles y establecidas bajo el principio de la libre competencia y la equidad. El FOCAE recibirá un aporte financiero "semilla" por medio del Proyecto de Fruticultura INIAP-COSUDE; sin embargo, el aporte más importante -en recurso humano, tecnologías, dinero, materiales, trabajo, etc.- será proporcionado por los "aliados" o socios; buscando constantemente, nuevas alternativas, nacionales o externas, que contribuyan a la sostenibilidad del modelo en ejecución.

8.4 Implementación de mecanismos de cofinanciamiento de la Transferencia de Tecnología

Para fortalecer las posibilidades de sostenibilidad del sistema de transferencia de tecnología que ofrece el PRONAFRUT, a través del Proyecto INIAP-COSUDE, es importante que el productor beneficiario participe de una manera mas activa en su financiamiento. El mecanismo de esa participación se refiere a que tanto el productor a través de los GTT y el Proyecto INIAP-COSUDE aporten recursos económicos para su continua implementación, lo cual se haría según un análisis de cada GTT.

8.5 Incorporación del Enfoque de Género en las actividades del Programa

Uno de los principios mas importantes definidos en el Plan estratégico del INIAP es la “orientación al cliente”; directriz institucional, que constituye además un aspecto básico de la sostenibilidad del PRONAFRUT. Hasta hace poco, el Programa había considerado la existencia de un cliente homogéneo “el fruticultor” (representante de la familia) y en función de éste se fundamentó y organizó el proceso de investigación y transferencia de tecnología. La incorporación del enfoque de género en el Programa, permite descubrir un cliente diferenciado hombre-mujer que cumplen roles y tienen responsabilidades diferentes, pero igualmente importantes en la fruticultura y por tanto deben ser tomados en cuenta en toda su especificidad a la hora de desarrollar componentes tecnológicos y así mismo adecuar la transferencia de tecnología a sus necesidades, limitaciones y potencialidades específicas

La incorporación del enfoque de género en el PRONAFRUT, permitirá hacer una interpretación integral y contextualizada del sistema productivo frutícola, garantizar la sostenibilidad de los cambios producidos, la eficiencia y eficacia de las acciones y contribuirá al logro de la equidad social y de género. Por otro lado, permitirá el cumplimiento de la misión del Programa, pues ayudará a que las familias fruticultoras no solo eleven sus ingresos frutícolas sino su calidad de vida, entendiéndose por ello la mejora de la salud, nutrición, educación y condiciones de vida, en el marco de nuevas relaciones de género en la familia.

8.6 Formulación y ejecución del Plan de Investigación y Transferencia en frutales andinos

La importancia de los frutales andinos es relevante en cuanto al potencial productivo y de rentabilidad, por algunas ventajas competitivas y comparativas que tienen en relación a otros frutos donde las políticas de libre mercado han afectado su atractivo productivo. La tecnología actual en la producción de los cultivos andinos es limitada y poco efectiva, lo que ha contribuido a que se eleven los costos de producción y se atente contra la conservación del ambiente. Aprovechando el conocimiento actual, se deberá formular un plan de investigación para estos frutales y ejecutarlo en las regiones mas indicadas para ello a través de las Granjas Experimentales y en coordinación con otras instituciones.

8.7 Mejoramiento del proceso de producción de plantas y diversificación de especies

Para participar en el desarrollo de la fruticultura, el PRONAFRUT produce y comercializa plantas de las distintas especies, las cuales se cultivan en las terrenos de las Granjas; la calidad y cantidad de plantas demandas por el mercado es el objetivo de esta actividad la cual debe efficientarse para que los recursos generados apoyen la sostenibilidad del PRONAFRUT. El tipo de plantas frutales que deben producirse serán orientadas exclusivamente a la demanda, tratando de diversificar la oferta de las mismas.

8.8 Incremento de acciones en el litoral y amazonía

El PRONAFRUT ha centrados sus actividades en la zona de la sierra a través del apoyo de la COSUDE. Se reconoce que las zonas del litoral y la amazonía tienen una actividad frutícola productiva importante y con potencial de crecimiento que puede ser apoyada por el PRONAFRUT, ampliando sus acciones de investigación y transferencia a través de las Granjas, Estaciones Experimentales y Alianzas Estratégicas. Para este propósito se deberá elaborar, de forma participativa, un diagnóstico, realizar la prospección de la demanda y formular un plan de investigación y transferencia.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Borges-Andrade, J.; Escobar, M. D.; Palomino, J.; Saldaña, R. y Silva, J de S. 1994. "Planificación Estratégica". Serie Capacitación en planificación, seguimiento y evaluación para la administración de la investigación agropecuaria, Fascículo No. 2. ISNAR/CIAT. Cali, Colombia.
- INIAP. 1995. Plan Estratégico del INIAP. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. Dirección de Planificación. Quito, Ecuador. 40p. (Publicación Miscelánea No. 65).
- INIAP. 1995b. Proyecto de Apoyo a la Fruticultura, Sexta Fase. Plan Operativo 1996-1998. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. Programa de Fruticultura. Quito, Ecuador. 50p. (Documento de circulación restringida).
- MAG. 1996. Plan Estratégico, Ministerio de Agricultura y Ganadería. In Documentos elaborados por los participantes en el Seminario-Taller sobre Planificación Estratégica. Quito, Ecuador. (Documento no publicado).
- Sepúlveda, T., Cristián. 1995. El Hemisferio Sur Frente al Mercado Internacional de la Fruta Fresca de Clima Templado. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA. Santiago-Chile. 36 p. (Serie de Publicaciones Misceláneas No. 2).

ANEXOS

Cuadro 1

Caracterización de las relaciones del PRONAFRUT con elementos de su entorno

INSTITUCION/ ORGANIZACIÓN	TIPO DE ELEMENTO	NATURALEZA DE RELACION	INTENSIDAD DE RELACION	RELACION FUTURA
SECTOR PRIVADO				
Grupos de Transfe- rencia de Tecnología	Usuarios	Apoyo técnico	Fuerte	Mantener
UNAPEMAT	Usuarios/Clientes	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
AGRIPRODUC	Usuarios/Clientes	Apoyo técnico	Media	Fortalecer
Cámaras de Agricultura	Usuarios/Clientes	Político, técnico	Ninguna	Establecer
Centros Agrícolas	Usuarios/Clientes	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
Fruticultores privados	Usuarios	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
Empresas de A T	Clientes	Técnico, comercial	Ninguna	Establecer
Distribuidores de plantas	Clientes/ Beneficiarios	Técnico	Media	Fortalecer
Distribuidores de agroquímicos	Clientes/ Beneficiarios	Técnico	Fuerte	Mantener
Agroindustria	Beneficiarios indir.	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
Medios de comunic.	Clientes	Apoyo técnico	Media	Fortalecer
Consumidores	Beneficiarios direc.	Apoyo	Débil	Fortalecer
GUBERNAMENTAL				
Direcciones Provincia- les del MAG	Cliente	Apoyo técnico, político	Media	Fortalecer
ASA's	Cliente	Apoyo técnico	Media	Fortalecer
PROMSA	Cliente/Socio	Apoyo financiero	-----	Establecer
MBS	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Media	Fortalecer
CAAM	Cliente	Apoyo técnico	Ninguna	Establecer
INEC	Cliente	Apoyo técnico	Ninguna	Establecer
INEN	Cliente	Apoyo técnico	Media	Fortalecer
UNIVERSIDADES				
U. Agraria	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Ninguna	Establecer
U. Manabí	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Ninguna	Establecer
U. Central	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Fuerte	Mantener
IASA-ESPE	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Media	Fortalecer
U. T. Ambato	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
U. P. Chimborazo	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Ninguna	Establecer
U. T. del Norte	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
U. de Cuenca	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer

.....Continuación del Cuadro 1

INSTITUCION/ ORGANIZACIÓN	TIPO DE ELEMENTO	NATURALEZA DE RELACION	INTENSIDAD DE RELACION	RELACION FUTURA
ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES				
COSUDE	Socio	Apoyo técnico y financiero.	Fuerte	Mantener
CESA	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
PROEXANT	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Fuerte	Mantener
CAAP	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
MCCH	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Ninguna	Establecer
FEPP	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Ninguna	Establecer
FUNDACION NATURA	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Ninguna	Establecer
AGENCIAS DE FINANCIAMIENTO				
C G C	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Fuerte	Mantener
ECLOF	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Media	Fortalecer
FINAGRO	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Media	Fortalecer
B.N. FOMENTO	Cliente/Socio	Apoyo técnico	Débil	Fortalecer
UNIDADES de INIAP		Complementaria	Media	Fortalecer
COMUNIDAD CIENTIFICA				
PROCIANDINO	Socio, Cliente	Científico-Técnico	Fuerte	Mantener
IICA	Socio, Cliente	Científico-Técnico	Fuerte	Mantener
EMBRAPA	Socio	Científico-Técnico	Media	Fortalecer
ICA	Socio	Científico-Técnico	Débil	Fortalecer
C P Montecillo	Socio	Científico-Técnico	Media	Fortalecer

CUADRO 2

PLAN DE ACCION DE LOS PROYECTOS DE CAMBIO

PROYECTOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COLABORADORES	PLAZO	
			DESDE	HASTA
1. Reestructuración de funciones y reubicación de granjas				
1.1 Realizar Diagnóstico y análisis de Granjas Experimentales	Líder del Programa	Personal de Granjas, Asesores COSUDE	Ene-96	May-96
1.2 Elaborar propuestas de cambio	Líder del Programa	Asesores COSUDE	May-96	Jun-96
1.3 Tomar las decisiones de cambio	Directivos INIAP		Jul-96	Sep-96
1.4 Implementar los cambios	Líder del Programa	Direcciones de Planificación, Investigación, Administrativa-Financiera, Asesores COSUDE	Jul-96	Dic-96
1.5 Establecer Convenios para reubicación de Granjas Experimentales	Directivos INIAP	Líder del Programa, Jefes de Granja, Asesores COSUDE	Mar-96	Dic-96
1.6 Reorganizar la red de los GTT 's	Junta Ejecutiva del Proyecto, Técnicos TT.	GTT 's, Jefes de Granja	Jul-96	Dic-96
2. Redistribución del Personal				
2.1 Realizar un análisis y actualización de funciones del personal en Granjas	Jefes de Granja	Líder del Programa, Dirección Recursos Humanos INIAP, Asesores COSUDE	Jul-96	Dic-96
2.2 Elaborar propuestas de reubicación de personal Granjas	Líder del Programa	Jefes de Granja, Dirección de Recursos Humanos, Asesores COSUDE	Jul-96	Dic-96
2.3 Tomar las decisiones e implementar los cambios	Directivos INIAP, Líder del Programa	Jefes de Granja, Dirección de Recursos Humanos	Jul-96	Dic-96

.....Continúa Cuadro 2

3. Implementación del Fondo de Cofinanciamiento para Alianzas Estratégicas (FOCAE)				
3.1 Diseñar el FOCAE	Junta Ejecutiva del Proyecto		Sep-95	Dic-95
3.2 Lograr la aprobación del FOCAE	Junta Directiva del Proyecto		Ene-96	Feb-96
3.3 Realizar gestiones para establecer alianzas	Junta Ejecutiva del Proyecto, Jefes de Granja	Personal de Granjas, Socios de Alianzas, Promotoras	Mar-96	Oct-96
3.4 Operar el FOCAE	Junta Ejecutiva del Proyecto	Jefes de Granja, Socios de Alianzas, Promotoras	Mar-96	Oct-96
4. Funcionamiento del sistema de Cofinanciamiento de la Transferencia de Tecnología				
4.1 Realizar un análisis y rediseñar el Sistema	Junta Ejecutiva del Proyecto	Jefes de Granja, Técnicos de TT, GTT's, Promotoras	Mar-96	Ago-96
4.2 Aprobación y ejecución del sistema	Junta Directiva del Proyecto	Jefes de Granja, Técnicos de TT, Promotoras	Oct-96	Dic-96
5. Incorporación del enfoque Género a las actividades del PRONAFRUT				
5.1 Contratar los especialistas	Junta Directiva del Proyecto		Abr-96	Dic-98
5.2 Realizar diagnóstico de Género en Fruticultura en Azuay y Tungurahua	Asesora Género, Promotoras	Transferencistas	May-96	Ago-96
5.3 Definir los ejes de trabajo y elaborar el Programa	Asesora Género, Promotoras	Junta Ejecutiva, Jefes de Granja, Transferidores	Sep-96	Oct-96
5.4 Ejecutar el Programa	Asesora Género, Promotoras	Transferencistas, Junta Ejecutiva, Jefes de Granjas	Nov-96	Permanente

.....Continúa Cuadro 2

6. Plan de Investigación y Transferencia en frutales andinos				
6.1 Realizar diagnósticos y análisis socioeconómicos y tecnológicos	Líder del Programa, Jefes de Granjas	Personal técnico de Granjas y EE, Asesores COSUDE, productores	Mar-96	Dic-96
6.2 Formular el Plan de Investigación y Transferencia	Junta Ejecutiva del Proyecto	Junta Ampliada Proyect, Dirección Investigaciones, Productores,	Ene-97	Mar-97
6.3 Reestructurar el POF 97-98 y el POA	Junta Ejecutiva del Proyecto	Jefes de Granja, Transferidores, Productores, Promotoras		Abr-97
6.4 Implementar el nuevo POA	Junta Ejecutiva del Proyecto	Jefes de Granja, Transferidores	May-97	Dic-98
7. Generación de recursos económicos para autogestión del PRONAFRUT mediante Proyectos Productivos				
7.1 Elaborar proyectos de inversión	Jefes de Granja	Personal Granja, Junta Ejecutiva del Proyecto	Ago-96	Dic-98
7.2 Revisar y aprobar los proyectos de inversión	Directivos INIAP		Ago-96	Dic-98
7.3 Ejecutar los proyectos de inversión	Jefes de Granja	Personal Granja, Dirección Financiera, Gerente Producción	Ago-96	Permanente
8. Ampliación de las actividades de investigación y transferencia a zonas de litoral y amazonía				
8.1 Elaborar diagnostico y análisis socioeconómico y tecnológico	Junta Ejecutiva del Proyecto	Jefes de Granja, Transferidores, Personal técnico, productores	Sep-96	Dic-96
8.2 Formular el plan de ampliación de actividades	Junta Ejecutiva del Proyecto	Jefe de Granja, Transferidores	Ene-97	Mar-97
8.3 Revisar y aprobar el Plan	Directivos INIAP		Abr-97	May-97
8.4 Ejecutar el Plan	Jefes de Granja	Personal de Granjas	Jun-97	Permanente