

Evaluación de proyecto Ex Post

Proyecto "Programa regional de inocuidad de los alimentos y los piensos en América Latina (FEEDLATINA)"
STDF - PG 345

Versión Final
Octubre 2021

Sr. José Ignacio Gómez

ÍNDICE

1 RESUMEN	4
2 INTRODUCCIÓN	7
2.1 Contexto normativo y entorno institucional en la fase de diseño del proyecto	7
2.2 Síntesis del proyecto	9
2.3 Objetivo y alcance de la evaluación	11
3 METODOLOGÍA	12
3.1 Componentes de la metodología.....	12
Datos del proyecto recopilados.....	12
Entrevistas.....	13
Preguntas de la evaluación.....	14
Visita sobre el terreno	14
Encuesta sobre las actividades de formación	14
4 ANÁLISIS Y CONSTATAIONES	15
4.1 Pertinencia	15
4.2 Eficacia.....	22
4.3 Eficiencia.....	29
4.4 Impacto.....	31
4.5 Sostenibilidad.....	35
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
6 PRINCIPALES ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS	45
ANEXO 1: Principales documentos revisados y analizados.....	47
ANEXO 2: Actores relacionados claves entrevistados.....	48
ANEXO 3: Lista referencial de preguntas para entrevistas	50
ANEXO 4: Encuesta sobre la eficacia de las actividades de capacitación del proyecto.....	52
ANEXO 5: Países beneficiarios y organizaciones participantes en el proyecto.....	55
ANEXO 6: Análisis comparativo y trabajo de armonización relacionado con los procedimientos para el certificado de libre venta	59

Siglas y acrónimos

AUDINA	Asociación Uruguaya de Industrias de Nutrición Animal
CAENA	Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal
CAMEVET	Comité de las Américas de Medicamentos Veterinarios
JSV	Jefe del Servicio Veterinario
CVP	Comité Veterinario Permanente
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Proyecto FEEDLATINA - STDF	Proyecto regional de armonización normativa e inocuidad de los piensos en América Latina y el Caribe
Feedlatina PA	Asociación de las Industrias de Alimentación Animal de América Latina y Caribe - Asociación Privada
FA	fiebre aftosa (bovina)
CLV	certificado de libre venta
BPF	buenas prácticas de fabricación
BPA	buenas prácticas de almacenamiento
APPCC	análisis de peligros y de puntos críticos de control
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IFIF	Federación Internacional de Industrias de Piensos
VyE	Vigilancia y Evaluación
CTM	Comité Técnico Mixto
OIE	Organización Mundial de Sanidad Animal
PANAFTOSA/SPV	Centro Panamericano de Fiebre Aftosa y Salud Pública Veterinaria
APP	asociación público-privada
pyme	pequeña y mediana empresa
STDF	Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio
MSF	medidas sanitarias y fitosanitarias
ToR	mandato
WBG	Grupo Banco Mundial
OMC	Organización Mundial del Comercio

1 RESUMEN

En marzo de 2019, el STDF seleccionó el proyecto STDF/PG/345, titulado "Programa regional para la inocuidad de los alimentos y los piensos en América Latina (FEEDLATINA)", para una evaluación independiente a posteriori. En el proyecto se aplicó un enfoque basado en la participación de múltiples interesados y el asociado encargado de la ejecución fue la Asociación de las Industrias de Alimentación Animal de América Latina y Caribe (Feedlatina PA). Las otras organizaciones asociadas fueron las autoridades nacionales reguladoras de 10 países seleccionados, asociaciones privadas de productores de piensos de los países beneficiarios, la FAO, la OIE y el IICA. Se llevó a cabo de febrero de 2014 a marzo de 2018. Su presupuesto total fue de USD 2.489.526, con una contribución del STDF de USD 1.050.566.

El objetivo principal del proyecto era "contribuir a la armonización regulatoria, la inocuidad de los alimentos para animales y la integración regional, a través de la cooperación público-privada en base a las recomendaciones de los organismos internacionales competentes". El proyecto se proponía lograr tres resultados: i) mecanismos de coordinación y articulación entre los agentes públicos y privados vinculados a la alimentación para animales desarrollados; ii) herramientas para promover la equivalencia/armonización regulatoria elaboradas y validadas por los actores involucrados, y iii) capacidades técnicas de los agentes públicos y privados del sector de alimentación animal en la región fortalecidas. Para lograr estos resultados, se llevaron a cabo varias actividades descritas en el marco lógico del proyecto, todas las cuales fueron verificadas, de forma directa o indirecta, durante la evaluación.

La evaluación aquí descrita se llevó a cabo entre noviembre de 2020 y mayo de 2021. Los principales métodos utilizados en la evaluación a posteriori de este proyecto son: el análisis de la documentación; entrevistas semiestructuradas con 26 representantes de organizaciones relacionadas de los ámbitos público, privado e internacional de los 10 países (anexo 2), y un estudio sobre la eficacia y el impacto de las actividades de formación.

Principales constataciones

El proyecto fue **pertinente**, ya que contribuyó a resolver varios de los principales problemas comerciales relacionados con los reglamentos sanitarios que los países beneficiarios habían afrontado en años anteriores, como los retrasos y rechazos de importaciones debidos a diferencias en los criterios aplicados por los países exportadores e importadores de la región para la expedición y el análisis de los certificados y otros documentos sanitarios. El proyecto también respondió a la necesidad de mejorar la capacidad técnica del sector en cuestiones sanitarias y relativas a la calidad (la mayoría de los países no tenían normas oficiales que rigieran las prácticas de fabricación o los niveles máximos de contaminantes).

El proyecto fue especialmente pertinente para las pymes, las cuales antes del proyecto tenían prácticamente impedida la exportación/importación de productos para la alimentación animal, ya que solo cumplían los reglamentos comerciales las grandes empresas que podían destinar recursos a la tramitación de complejos procedimientos administrativos comerciales. Los acuerdos de armonización y coordinación alcanzados por el proyecto permitieron a las pymes registrar sus productos en otros países e iniciar operaciones de comercio internacional.

Se constató una **eficacia** alta, mucho mayor que la planificada, de la coordinación y articulación entre las autoridades nacionales reguladoras y las empresas. Antes del proyecto, prácticamente no existía cooperación efectiva en materia de reglamentación de la inocuidad de los piensos entre las

autoridades públicas nacionales y las empresas en cada país, y aún menos a nivel regional. El proyecto generó una relación de cooperación horizontal sólida y fructífera por primera vez en la región.

Esta articulación entre los sectores público y privado no solo contribuyó a los resultados previstos, sino que también tuvo un efecto no planificado de una saludable "competencia" entre los representantes de los países cuando compartían sus experiencias prácticas exitosas. Esta comparación sistemática impulsó a varios países beneficiarios a apresurarse a introducir mejoras en las operaciones locales.

En la evaluación se atribuye a la eficacia en el fortalecimiento de la capacidad técnica una valoración intermedia, mientras que la elaboración y aplicación de reglamentos armonizados se considera satisfactoria. Varias de las personas entrevistadas mencionaron que los resultados en materia de armonización podían haber sido mejores, pero la evaluación considera que, en comparación con proyectos multilaterales similares, los resultados alcanzados en el breve plazo del proyecto son relativamente mejores (véase el capítulo "Pertinencia del proyecto"). A pesar de que el proyecto necesitó un año más para llevar a cabo los planes, su **eficiencia** en la utilización del presupuesto y la ejecución de las actividades se evalúa como satisfactoria, detectándose tan solo algunas deficiencias en la gestión eficiente de las reuniones y en la ejecución del plan de formación.

El proyecto también se consideró eficaz en lo que concierne a la colaboración lograda de organizaciones internacionales. El IICA aportó la plataforma y la experiencia técnica para las actividades de formación especializadas, la FAO ofreció apoyo técnico e instructores/especialistas, y la OIE contribuyó con apoyo técnico directo en el análisis y la adopción de decisiones sobre cuestiones sanitarias. La participación de estas organizaciones en el proyecto se centró principalmente en el asesoramiento técnico del comité directivo, pero en lo que respecta a la estructura del proyecto no tuvieron una posición destacada para ejercer un papel más activo y estratégico.

Sobre la base de los resultados y de la información obtenida de las entrevistas, se puede afirmar que el proyecto tuvo un **impacto** considerable en el aumento de la importancia relativa del tema alimentación animal, la mejora del acceso a los mercados y la elaboración de regulaciones sanitarias para los piensos en toda la región. El proyecto dio mayor visibilidad al ámbito de la alimentación animal y promovió el fortalecimiento de las autoridades públicas. Algunos países (por ejemplo, el Paraguay, el Ecuador y Bolivia) potenciaron el organismo público competente en materia de alimentación animal, incrementaron su personal técnico y elaboraron reglamentos específicos coherentes con las normas internacionales. El proyecto también aumentó la concienciación sobre la armonización de los reglamentos comerciales en un sector en el que el asunto no había sido abordado antes con carácter regional.

Todos los representantes de los sectores privados y públicos entrevistados confirmaron una notable facilitación de los procedimientos del comercio internacional tras la aplicación de acuerdos regionales sobre un glosario común de conceptos, el etiquetado equivalente y el certificado de libre venta (CLV). Las opiniones coinciden unánimemente en confirmar que estos logros y los cambios introducidos en los reglamentos y procedimientos locales permitieron un enorme aumento del comercio internacional y también una reducción de los costos del comercio. Hay numerosos ejemplos de la gran y positiva repercusión en el acceso a los mercados. El mejor ejemplo tal vez sea la considerable mejora del registro de productos para la alimentación animal importados en Bolivia, un trámite cuya duración se redujo de tres meses a tres días.

La **sostenibilidad** del proyecto es claramente el elemento que la presente evaluación ex post considera parcialmente exitoso. Aunque durante el proyecto se llevaron a cabo todas las actividades planificadas, ciertos cambios en las prioridades organizacionales de la entidad encargada de la

ejecución impidieron la continuidad de todas las actividades previstas para la etapa posterior a la ejecución del proyecto. Hubo cierta continuidad informal después del proyecto, debido principalmente a que los contactos personales entre los participantes facilitaron su colaboración para resolver problemas comerciales entre los 10 países beneficiarios. La tardía búsqueda de un modelo orgánico y financiero formal para continuar abordando el asunto en la región en las fases posteriores a la ejecución del proyecto también repercutió negativamente en su sostenibilidad.

Enseñanzas extraídas

Una de las principales enseñanzas extraídas de este proyecto es que una asociación sectorial privada puede gestionar eficazmente un proyecto multilateral complejo, con múltiples organizaciones interesadas, siempre que muestre interés claro y tenga experiencia reconocida en cuestiones sanitarias específicas. Este modelo ha mostrado gran eficacia y eficiencia en la obtención de resultados debido al firme compromiso y la activa participación del sector privado, así como a la capacidad de aplicar un estilo ejecutivo y ágil en la gestión del proyecto y la administración de los recursos.

Sin embargo, este mismo modelo de ejecución exclusivamente centrado en una organización del sector privado añade un riesgo real: la estabilidad de la gerencia de esa organización resulta crucial para la ejecución del proyecto. Un cambio en las prioridades de esa organización puede afectar drásticamente a la ejecución del proyecto o a su sostenibilidad.

Otra enseñanza extraída, con el fin de aumentar la eficacia, se refiere a la importancia de evaluar certeramente la capacidad tecnológica de los países para llevar a cabo determinados métodos y programas de formación antes de su ejecución y la necesidad de institucionalizar más la participación de las instituciones nacionales (en lugar de depender de la voluntad personal de los representantes), debido a la frecuente rotación de esos cargos.

Recomendaciones

En el último capítulo del presente informe se detallan las principales recomendaciones basadas en las constataciones de la presente evaluación. Para este proyecto en particular, se recomienda que los países participantes reinicien una labor de coordinación regional aprovechando la red institucional creada por el proyecto y que aún existe. Asimismo, se recomienda iniciar planes de mejora de los reglamentos nacionales sobre la base de los análisis documentados realizados durante el proyecto. En lo que respecta a las iniciativas de capacitación, y debido a su calidad e impacto, varios de los entrevistados (tanto del sector público como privado) sugirieron estudiar mecanismos para requerir que esos cursos sobre calidad de alimentos animales sean obligatorios para las jefaturas de producción de las empresas privadas. También se recomienda que la institución encargada de la ejecución y las organizaciones internacionales busquen un modelo organizacional para reactivar el grupo de trabajo público/privado del proyecto, y asegurar su continuidad, incluyendo la identificación de los recursos requeridos para este propósito. Sería conveniente en particular, que el grupo de funcionarios públicos pudiera definir por su cuenta un plan de trabajo para armonizar y mejorar la reglamentación a nivel regional.

En cuanto al modelo de proyecto, el evaluador observó el alto valor (por ejemplo, el enfoque orientado a los resultados, la eficiencia y la rapidez) que puede obtenerse mediante la ejecución por parte de una asociación relevante del sector privado con la necesaria experiencia, el interés y la capacidad en proyectos sanitarios y fitosanitarios basados en un enfoque de asociación público-privada. Esto fue confirmado por todas las partes interesadas. Por lo tanto, el evaluador recomienda encarecidamente este modelo de ejecución, con un rol de liderazgo de asociaciones privadas, pero condicionadas a una muy estrecha colaboración con socios regionales/internacionales relevantes durante todo el período de ejecución y más allá, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la intervención.

En resumen, para los futuros proyectos de desarrollo de capacidades sanitarias y fitosanitarias con un modelo de APP, en los que se considere pertinente la ejecución por parte del sector privado, también se recomienda considerar muy cuidadosamente cómo participarían las autoridades gubernamentales y las organizaciones regionales/internacionales como verdaderos socios estratégicos en la planificación y en la ejecución del proyecto (por ejemplo, a través del Comité Directivo del Proyecto u otro mecanismo de APP). Un modelo de APP no tendrá pleno éxito ni será sostenible si no hay una adecuada implicación, compromiso o participación de algunos de los socios relevantes del sector público o privado.

se recomienda utilizar el modelo de gestión con una organización privada encargada de la implementación, pero también revisar la exclusividad en estas decisiones relativas a la ejecución, añadiendo mecanismos para garantizar una mayor estabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Se incluyen algunas recomendaciones adicionales para futuros proyectos, como la consideración de la creación de una red de contactos personales sólida entre los representantes de los organismos reguladores y del sector privado como objetivo autónomo del proyecto; algunas mejoras en la ejecución de las actividades de formación, y la aplicación de las buenas prácticas regulatorias para la mejora de los reglamentos nacionales.

2 INTRODUCCIÓN

Los proyectos respaldados por el Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio (STDF) juegan un rol clave en mejorar la creación de capacidad sanitaria y fitosanitaria, porque permiten determinar y difundir buenas prácticas, promueven sinergias y fomentan la colaboración entre distintas partes interesadas: las autoridades gubernamentales, el sector privado y las organizaciones internacionales, regionales y bilaterales. Por esta razón, la evaluación de proyectos seleccionados es un objetivo fundamental del STDF.

Las Directrices de Evaluación de Proyectos del STDF establecen el marco general para la realización de evaluaciones independientes a posteriori de proyectos, sobre la base del Marco de Monitoreo y Evaluación (MME) del STDF. Este Marco, así como la evaluación de proyectos conexa, permite la rendición de cuentas (aportación de datos sobre el logro de resultados) y potencia el aprendizaje (ampliación de los conocimientos y fomento del aprendizaje en materia de mejoras sanitarias en los países en desarrollo y facilitación del comercio seguro). En marzo de 2019, el Grupo de Trabajo del STDF seleccionó el proyecto STDF/PG/345, titulado "Programa regional para la inocuidad de los alimentos para animales en América Latina (FEEDLATINA)", para una evaluación independiente a posteriori. El instrumento básico de gestión que ha de evaluarse es la matriz de marco lógico, que incluye el objetivo general del proyecto, los propósitos y productos esperados, las actividades y los indicadores para medir el progreso y la evaluación de los riesgos fundamentales.

2.1 Contexto normativo y entorno institucional en la fase de diseño del proyecto

Los alimentos para animales, o piensos, son un insumo muy importante en la producción pecuaria, ya que puede representar hasta el 70% del costo total de la producción de proteínas. También repercuten directamente en la salubridad e inocuidad del producto final para consumo humano. La cesta de productos objeto de comercio internacional es muy diversa e incluye vitaminas, oligominerales, aminoácidos, productos de la industria farmacéutica y veterinaria, piensos parciales premezclados, piensos completos para la cría de mascotas y otros animales, ingredientes de origen animal, aceites,

legumbres y cereales. Los flujos comerciales entre países están muy interrelacionadas, ya que ningún país es exclusivamente exportador ni autosuficiente.

La importancia de la seguridad zoonosaria y la inocuidad de los alimentos aumentó hace unos decenios cuando se hizo evidente la relación directa de estos insumos con las enfermedades de los animales y los problemas de inocuidad de los alimentos para consumo humano. El CODEX elaboró directrices en 2004 (Código de prácticas sobre buena alimentación animal) y la OIE también puso de relieve esta cuestión en los capítulos 6.2 y 6.4 del Código Sanitario para los Animales Terrestres desde 2008 y 2009, respectivamente. A pesar de este importante avance a nivel mundial, antes del proyecto STDF/PG/345 este tema se conocía por lo general poco en los países de la región de América Latina. Antes de esta iniciativa, nunca antes se habían realizado en la región actividades importantes para mejorar los conocimientos técnicos en materia de inocuidad de los piensos y la coordinación entre los países.

Varios estudios ponen de relieve que el cumplimiento de las normas sanitarias internacionales en materia de inocuidad de los alimentos y sanidad animal influye positivamente en la competitividad y los resultados comerciales de los países en desarrollo (Grupo Banco Mundial 2019, 2008; ONUDI 2010, 2013, 2015, citados por la OMC). Los mismos estudios demuestran que las deficiencias de capacidad en los sectores público y privado para cumplir las normas sobre inocuidad de los alimentos y sanidad animal limitan esas oportunidades.

Antes del inicio del proyecto, solo unos pocos países disponían de reglamentos y estructuras nacionales para autorizar y controlar los piensos. La mayoría de los países participantes tenían carencias en lo que respecta a las normas de calidad y sanitarias aplicables a estos productos, y muchos procedimientos de control oficiales no estaban bien concebidos para facilitar el comercio entre los países. En la región se producen y comercializan numerosos insumos destinados a la alimentación animal, según ponen de manifiesto las 141.347 millones de toneladas producidas en América Latina antes del proyecto, que representaban el 13,6% de la producción mundial en ese momento (Feedlatina PA, 2013). Después del proyecto, la producción total estimada en América Latina ha aumentado hasta 180.000 millones de toneladas, lo que representa el 18% de la producción mundial (Feedlatina PA, 2019).

Las organizaciones internacionales que tienen el mandato de fomentar el comercio de productos agropecuarios (como el CODEX y la IFIF) se centraban en la determinación de normas y recomendaciones mundiales y no contaban con programas significativos ni ayuda directa a países de América Latina para potenciar la armonización regional. Otras organizaciones internacionales como la FAO, la OIE y el IICA sí contaban con políticas para apoyar el desarrollo de la agricultura en los países y la región, pero no daban atención prioritaria a los piensos.

Sobre la base del contexto descrito, las mejoras de los reglamentos para impulsar el comercio internacional regional y la inocuidad de los piensos requerían necesariamente una participación plena y muy eficaz de todas las instituciones públicas y privadas. La coordinación entre los sectores público y privado en pro de objetivos sanitarios y de facilitación del comercio ha cobrado gran importancia en el último decenio, debido a los claros beneficios que genera en muchas partes del mundo. El STDF y el BID profundizaron en el tema e identificaron ejemplos valiosos de asociaciones público-privadas (APP) que mejoran la capacidad sanitaria en varios países de todo el mundo.¹ Sobre esta base, la OIE elaboró un marco de orientación para las APP que ha acelerado la aplicación de este enfoque en múltiples programas y proyectos en el sector de la sanidad animal. La mayoría de las iniciativas de APP se han

¹ Documento: STDF - BID (2012), Alianzas público-privadas para mejorar la capacidad MSF: ¿Qué enseñanzas pueden extraerse de este enfoque cooperativo?

aplicado en un país específico, pero es importante destacar un proyecto mundial exitoso respaldado por el STDF: el proyecto conjunto del STDF y la IFIF para elaborar un Manual de buenas prácticas de fabricación de piensos basado en el Código de prácticas sobre buena alimentación animal del CODEX. El Manual se elaboró con la colaboración de representantes de los sectores público y privado de varios países y el documento final se ha aplicado, con buenos resultados, en muchos países para poner en práctica programas de mejora específicos. Esos mismos documentos resultaron útiles para elaborar documentos técnicos e información para las actividades de armonización y formación del proyecto Feedlatina.

Una característica común de los países de América Latina es la relativa inestabilidad institucional producida por las elecciones y los cambios de gobierno. Cuando un nuevo gobierno asume su cargo suele modificarse también el orden de las prioridades, lo que a menudo ocasiona cambios de las personas encargadas de la adopción de decisiones en los dos o tres primeros niveles de la jerarquía. Las instituciones veterinarias nacionales también se ven afectadas por esta inestabilidad organizacional y la alta tasa de rotación, lo que dificulta en gran medida la ejecución de proyectos a largo plazo, así como la coordinación de los esfuerzos entre distintos países. Para ejecutar eficazmente un proyecto de esta naturaleza, la experiencia indica que se necesita el respaldo de organizaciones sólidas que puedan proporcionar financiamiento, y que dispongan de una estructura y una unidad de gestión para diseñar un plan de trabajo y cumplirlo. Por lo general, las entidades que asumen esa función son organizaciones internacionales (por ejemplo, la FAO, la OMS, la OIE, el IICA o el OIRSA).

2.2 Síntesis del proyecto

Objetivo, resultados y productos previstos del proyecto

Los objetivos del proyecto se describieron en un marco lógico planificado, analizado y comunicado de forma colectiva por los países participantes. El **objetivo principal** del proyecto era: "contribuir a la armonización regulatoria, la inocuidad de los alimentos para animales y la integración regional, a través de la cooperación público-privada en base a las recomendaciones de los organismos internacionales competentes".

El **propósito** se definió en el marco lógico como sigue: "Los agentes públicos y privados participantes en el proyecto cuentan con estrategias de cooperación público-privada en materia de alimentación para animales, con base en las recomendaciones y el apoyo técnico de los organismos internacionales competentes".

Los tres **resultados esperados (productos)** establecidos para el proyecto fueron los siguientes:

- mecanismos de coordinación y articulación entre los agentes públicos y privados vinculados a la alimentación para animales desarrollados
- herramientas clave para promover la equivalencia/armonización regulatoria elaboradas y validadas por los actores involucrados
- capacidades técnicas de los agentes públicos y privados del sector de alimentación animal en la región fortalecidas

Para generar estos productos, se llevaron a cabo varias actividades indicadas en el marco lógico del proyecto.

Beneficiarios, plazo y presupuesto del proyecto

El proyecto fue solicitado por Feedlatina PA en nombre de los países beneficiarios: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Participaron en todas las actividades del proyecto organizaciones públicas y privadas y empresas de estos países. En el informe final del proyecto se declararon otros países beneficiarios (Colombia, Cuba, Panamá y República

Dominicana), dado que algunos representantes de los sectores público o privado también fueron invitados a participar en determinadas reuniones y actividades de formación específicas. Aunque esos países no fueron beneficiarios plenos del proyecto, su participación fue un efecto indirecto positivo que aumentó el impacto del proyecto.

La iniciativa comenzó el 14 de febrero de 2014, con una duración prevista de tres años por lo que se previó inicialmente que finalizaría en febrero de 2017. Sin embargo, durante el cuarto semestre de su ejecución se solicitó al STDF una prórroga de un año, ya que se habían producido varios retrasos imprevistos de los planes de ejecución el primer año. Las principales causas del retraso en la ejecución fueron las siguientes: 1) dificultades prácticas para que los miembros del Comité Técnico Mixto (CTM) cuadraran sus agendas para celebrar reuniones periódicas de toma de decisiones; 2) demoras técnicas y administrativas de la FAO y el IICA en relación con el programa de formación (concretamente, en la contratación de instructores expertos y en el diseño de los cursos de formación en línea).

La prórroga fue aprobada y se estableció el 14 de febrero de 2018 como fecha de finalización del proyecto. En cuanto al presupuesto del proyecto, se acordó una contribución del STDF de USD 1.050.566 al presupuesto total de USD 2.489.526. La contribución definitiva del STDF fue el 95% de la suma original acordada (USD 998.038).

Socios para la ejecución

La organización encargada de la ejecución fue la Asociación de las Industrias de Alimentación Animal de América Latina y Caribe (Feedlatina PA). Esta entidad fue creada en 2008 agrupando a 40 asociaciones y empresas nacionales relacionadas con el sector de los piensos de cuatro países (Brasil, Argentina, Uruguay y México). Antes del proyecto STDF/PG/345, esta asociación se dedicaba a difundir entre sus miembros temas debatidos en foros internacionales y a fomentar actividades de armonización preliminar entre algunos países del continente americano. En ese momento, la estructura de gestión de Feedlatina estaba formada por un presidente y una junta directiva para las decisiones estratégicas e institucionales, un director ejecutivo para las decisiones operativas y un consejo de administración para la supervisión y el control. Gran parte del presupuesto de la asociación se cubría con las cuotas de los miembros.

Entre las organizaciones asociadas del proyecto había varias asociaciones de productores de piensos de los países beneficiarios, las autoridades nacionales regulatorias de esos países, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE).

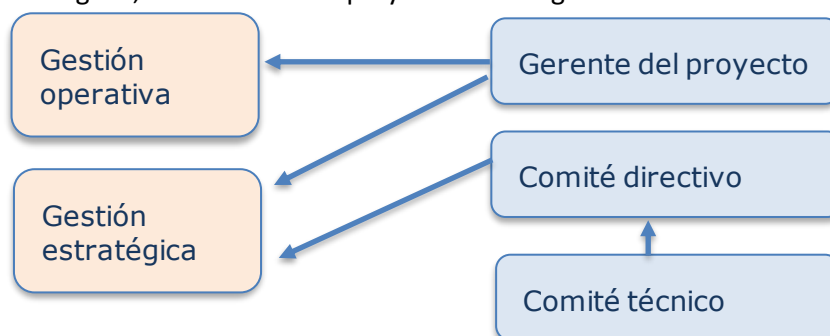
Las asociaciones nacionales de productores de piensos del Brasil, el Uruguay, la Argentina y México participaron desde el principio. Durante el transcurso del proyecto, se incorporaron gradualmente otras asociaciones privadas, como algunas asociaciones de productores de insumos agrícolas del Ecuador y el Perú, la asociación de productores de aves de corral de Chile y una asociación de nueva creación del sector de los piensos en Bolivia (región de Santa Cruz). Todas estas asociaciones nacionales de productores e importadores de productos para la alimentación animal (granos y cereales, mezclas equilibradas, ingredientes, vitaminas, minerales, etc.) declararon que la mayoría de sus miembros son empresas pequeñas y medianas (pymes).

Modelo de gestión

Una gerenta del proyecto (denominada Secretaria Ejecutiva) se encargó de la gestión operativa, financiera y técnica del proyecto. Además, el proyecto contó con dos órganos rectores:

- **Comité directivo:** Supervisaba y apoyaba la ejecución del proyecto y sus recursos. Contaba con un representante de cada grupo de interesados (8 miembros). Sus cometidos eran:
 - establecer y supervisar el plan estratégico del proyecto
 - apoyar al Secretario Ejecutivo en la gestión del proyecto
 - analizar y aprobar los informes preliminar y final del proyecto
- **Comité Técnico Mixto (CTM):** Este órgano era el espacio participativo básico para los debates técnicos y la ejecución de las actividades. Estaba integrado por todos los funcionarios de los países beneficiarios y por diversos representantes de organizaciones privadas e internacionales relacionadas con la alimentación animal (alrededor de 30 miembros). Sus cometidos eran:
 - intercambiar información y conocimientos sobre los aspectos técnicos del proyecto
 - desarrollar debates técnicos entre todas las partes interesadas y adoptar decisiones y acuerdos sobre las cuestiones del proyecto.

Según el plan original, la estructura del proyecto era la siguiente:



Característica distintiva: enfoque multi institucional

El proyecto tenía por objeto contribuir a la armonización de la reglamentación, la inocuidad de los piensos y la integración a nivel de América Latina de los agentes públicos y privados relacionados con el sector de los piensos. El proyecto contaba con un enfoque multiinstitucional que incluía la cooperación y colaboración entre los organismos veterinarios de diferentes países, el sector privado de esos países y otras organizaciones internacionales.

2.3 Objetivo y alcance de la evaluación

El objetivo general de la presente evaluación es valorar la pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto globales del proyecto STDF/PG/345. Para valorar el impacto de este proyecto del STDF se tuvieron en cuenta, además de sus productos inmediatos, otros aspectos como las mejoras en el acceso a los mercados, las reducciones de rechazos y las mejoras en la eficacia y eficiencia de los procesos de reglamentación, así como los sistemas nacionales de sanidad alimentaria y animal. Teniendo en cuenta la teoría del cambio del STDF, en la evaluación también se midieron los resultados y las vías para el cambio, así como lo aprendido al respecto, en lugar de limitarse a informar sobre los productos y actividades terminados.

Concretamente, la rendición de cuentas se evaluó con datos de los resultados obtenidos con los recursos asignados. Asimismo, se evaluaron la gestión y la mitigación de los riesgos del proyecto.

Para analizar la contribución del proyecto a la mejora del aprendizaje, el evaluador determinó su contribución en la difusión de conocimientos para catalizar mejoras en el ámbito de la sanidad e inocuidad de los alimentos para animales, y en facilitar el comercio seguro en los países beneficiarios, incluyendo enfoques transversales en innovación y colaboración. En la evaluación se identificaron y valoraron los cambios inducidos por el proyecto que propiciaron una transformación más prolongada y profunda y que ha generado enseñanzas para respaldar el aprendizaje permanente.

Se estudió también la eficacia del programa de colaboración entre organizaciones públicas, privadas e internacionales, en particular su contribución a los resultados, las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas.

3 METODOLOGÍA

El documento "Directrices para la evaluación de proyectos financiados por el STDF" se utilizó como marco de la evaluación. En estas directrices se establecen el alcance y el diseño marco para la realización de evaluaciones independientes a posteriori basadas en el MME del STDF y en los Principios del CAD de la OCDE para la Evaluación de la Ayuda al Desarrollo. Asimismo, la labor de evaluación se alineó con los criterios enunciados en el documento "Marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje del Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio" (versión revisada de 2020), y a los términos de referencia específicos para la presente evaluación. También, se prestó atención a la evaluación de los efectos positivos o negativos del proyecto en algunas cuestiones transversales importantes, como la igualdad de género, el impacto ambiental y la integración de las pequeñas empresas en las cadenas de valor del comercio internacional.

Teniendo presente la teoría del cambio del STDF, no solo se evaluó el objetivo del proyecto (potenciar y mejorar de forma sostenible la capacidad sanitaria en los países beneficiarios) sino también la contribución del proyecto a otras colaboraciones que dieron lugar a mejoras sanitarias y fitosanitarias y a un mayor acceso a las buenas prácticas y conocimientos a los niveles regional y nacional.

Se aplicaron métodos mixtos. El evaluador recopiló y analizó datos tanto cualitativos como cuantitativos. La información se obtuvo de fuentes primarias (por medio de encuestas y entrevistas semiestructuradas) y secundarias (como los informes y la documentación del proyecto, presentaciones, información de los medios de comunicación públicos sobre los servicios sanitarios creados por las asociaciones privadas y organizaciones internacionales, informes privados de empresas de productos para la alimentación animal y bases de datos estadísticos).

Las principales fuentes de información primaria y secundaria fueron la organización encargada de la ejecución (Feedlatina PA), los servicios sanitarios encargados de la alimentación animal de todos los países participantes en el proyecto², las empresas y asociaciones del sector de los piensos de los países y, por último, las organizaciones internacionales que participaron en el proyecto (FAO, OIE, IICA) y la secretaría del STDF. Además, se entrevistó a los antiguos gerentes y funcionarios de la organización encargada de la ejecución y a los servicios veterinarios de los países participantes.

3.1 Componentes de la metodología

Datos del proyecto recopilados

² El único funcionario al que no se entrevistó directamente fue el representante del Servicio Veterinario Oficial de México porque se jubiló cuando se estaba realizando la evaluación. Sin embargo, se obtuvo información sobre la participación de esa institución pública en el proyecto a partir de documentos oficiales y también, indirectamente, de asociaciones privadas que colaboraban estrechamente con esa organización.

La mayor parte de los documentos del proyecto fueron facilitados por la secretaría del STDF, incluida la planificación inicial (el proyecto original aprobado, el marco lógico y otros documentos administrativos), los informes de situación sobre las actividades y sobre la ejecución del presupuesto, y los documentos e informes definitivos (marco de resultados supervisado y documentos administrativos). El antiguo gerente del proyecto aportó además información administrativa complementaria sobre el proyecto. A finales de noviembre de 2020 comenzó el análisis documental inicial y se mantuvieron reuniones preliminares con los directores ejecutivos actual y anterior de Feedlatina PA. Los principales documentos reunidos y analizados se describen en el anexo 1.

Entrevistas

Para obtener información valiosa sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto, se desarrollaron entrevistas con representantes de las organizaciones que participaron de forma directa o indirecta en el proyecto. La información obtenida en esas entrevistas permitió comprobar la veracidad de los logros descritos en los informes finales del proyecto, así como evaluar sus resultados y determinar las principales enseñanzas extraídas que pueden ser útiles para proyectos similares en el futuro. En las entrevistas, realizadas mediante llamadas telefónicas o videoconferencias en línea (Devex), se utilizaron cuestionarios semiestructurados.

La duración promedio de las entrevistas fue de 45 minutos. Se realizaron entre el 16 de noviembre de 2020 y el 16 de enero de 2021. Fueron entrevistados más de 25 profesionales de todo tipo de las instituciones relacionadas de los 10 países beneficiarios del proyecto.

RECUADRO: Instituciones interesadas entrevistadas

El 88% de las personas entrevistadas participó directamente en las actividades del proyecto durante su ejecución. El otro 12%, si bien no participó en el proyecto durante su desarrollo, ocupa actualmente en sus instituciones cargos con responsabilidad en materia de inocuidad de los alimentos y los piensos, y tenía información sobre el proyecto.

Cuadro 1: Descripción de los colectivos interesados entrevistados

Tipo de colectivo entrevistado	Funcionarios nuevos	Funcionarios originales	Total
Organización encargada de la ejecución	1	3	4
Autoridades nacionales reguladoras	2	9	11 ³
Asociaciones privadas		6	6 ⁴
Organizaciones internacionales	1	5	6
Total	4 (14,8%)	23 (85,2%)	27

³ Nueve de los 11 funcionarios entrevistados ocuparon el cargo de director de departamento durante el proyecto. De estas personas, 2 todavía ocupaban el mismo cargo en el momento de las entrevistas de evaluación; 6 ocupaban un cargo diferente pero en la misma institución, y 1 ya no trabajaba en el organismo público.

⁴ Solo fue posible entrevistar a asociaciones privadas que participaron en el proyecto de unos pocos países que había sido miembros de Feedlatina PA durante largo tiempo (por ejemplo, la Argentina, el Brasil, el Uruguay y México). En otros países no se encontraron asociaciones privadas capaces de responder a la entrevista, ya que no había asociaciones específicas sobre este ámbito o no estaban activas.

Del total de personas entrevistadas, el 41% eran representantes de las autoridades nacionales de reglamentación, el 22% eran representantes de asociaciones nacionales privadas del ámbito de la alimentación animal, el 24% eran representantes de organizaciones internacionales y el 15% pertenecían en ese momento o habían pertenecido anteriormente a Feedlatina PA.

Del grupo de funcionarios que participaron activamente durante el proyecto, solo dos ocupan actualmente los mismos cargos. El resto dejó la institución o se trasladó a otro ámbito de la misma institución. En el anexo 2 se presenta una lista completa de los nombres y otros datos de las personas entrevistadas.

Preguntas de la evaluación

Para mantener el análisis centrado en los objetivos, la evaluación se basó en preguntas enmarcadas en las siguientes dimensiones: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, cuestiones transversales, verificación de los logros indicados en los informes finales y enseñanzas extraídas. En el anexo 3 se detallan las preguntas incluidas en la guía para las entrevistas.

Visita sobre el terreno

El mandato original de la evaluación preveía visitas de terreno a dos países beneficiarios para profundizar la evaluación. Debido a las restricciones sanitarias y de transporte causadas por la pandemia de COVID, esta actividad no pudo realizarse y fue sustituida por entrevistas en línea a distancia utilizando las preguntas guía para las entrevistas, como base para garantizar la comparabilidad de la información obtenida.

Encuesta sobre las actividades de formación

Se elaboró un cuestionario centrado en la eficacia de las actividades de formación realizadas por el proyecto y se envió a miembros seleccionados al azar de diferentes grupos objetivos, dado que el proyecto no hizo una evaluación a posteriori de esta cuestión. En el anexo 3 figura el cuestionario detallado.

La expresión "grupo objetivo" se refiere a las personas que participaron en los cursos de formación en línea del proyecto (se impartió un curso sobre BPF y otro sobre APPCC). Se informó de la realización satisfactoria de 680 cupos de los cursos, pero solo hubo 467 participantes, ya que muchas personas realizaron ambos cursos. Se envió la encuesta a una muestra que abarcó el 50% de las personas que completaron los cursos. La muestra final incluyó 233 personas.⁵ Como las listas se elaboraron a finales de 2017 y muchas personas ya habían cambiado de dirección de correo electrónico o de trabajo en el momento de la evaluación, 70 mensajes de correo electrónico (el 30%) no fueron entregados porque las direcciones no figuraban en los servidores de destino. Finalmente se recibieron 34 respuestas, de todos los países excepto de Bolivia.⁶

⁵ La lista de cursos completados satisfactoriamente desde Bolivia no se tuvo en cuenta porque no incluía las direcciones de correo electrónico.

⁶ La tasa de respuesta no fue muy alta principalmente porque la evaluación se llevó a cabo más de tres años después de que los participantes realizaran el curso. Muchas personas cambiaron de trabajo o de dirección de correo electrónico, o simplemente no recordaban las características de un curso realizado hace mucho tiempo. Sin embargo, descontando los mensajes de correo electrónico devueltos porque la dirección no existía, la tasa de respuesta fue del 21%.

4 ANÁLISIS Y HALLAZGOS

Para identificar y evaluar los resultados del proyecto STDF/PG/345, se analizó la documentación del proyecto de las instituciones participantes, así como las respuestas recibidas en las entrevistas aplicadas a todos los actores involucrados claves seleccionados.

Esta evaluación incluye una valoración detallada de las principales variables relativas al desempeño del proyecto, a su ejecución y a los tres productos esperados:

- mecanismos de coordinación y articulación entre los agentes públicos y privados vinculados a la alimentación para animales en América Latina desarrollados
- herramientas para promover la equivalencia/armonización regulatoria elaboradas y validadas por los actores involucrados
- capacidades técnicas de los agentes públicos y privados del sector de alimentación animal en la región fortalecidas

Durante la evaluación se tuvo especialmente en cuenta el contexto multinacional y multiinstitucional en que fue planificado y ejecutado el proyecto.

Durante la evaluación se verificaron, de forma directa o indirecta, todas las actividades informadas en los reportes del proyecto. Las actividades que sólo pudieron ser verificadas de manera indirecta (mediante entrevistas a los gerentes, supervisores y los socios del proyecto) fueron las siguientes: 1.5) 10 presentaciones técnicas realizadas en foros internacionales: los entrevistados confirmaron la participación de las partes interesadas y el que se hubiera presentado en todos los casos la experiencia del proyecto; 3.5) 10 temas estratégicos abarcados en detalle en el sitio web técnico; y 4.5) publicación en el sitio web del proyecto de la actividad más reciente del comité técnico: los entrevistados confirmaron que el sitio web del proyecto funcionó correctamente hasta su cierre en 2019. Después del proyecto, la mayor parte de la información técnica fundamental publicada en él se trasladó al sitio web de Feedlatina PA para mantenerla a disposición de los usuarios.

4.1 Pertinencia

Según la evaluación, puede decirse que el proyecto fue totalmente **pertinente**, ya contribuyó debidamente a resolver la mayoría de los principales problemas comerciales que enfrentaban los productos de alimentación animal en la región. Las diferencias en los reglamentos sanitarios de los distintos países beneficiarios eran el principal obstáculo comercial en aquel momento y el sector privado señaló este problema como la principal prioridad que debían abordar las políticas públicas.

La necesidad de mejorar la capacidad técnica de la industria en el ámbito sanitario y de la calidad fue otro aspecto señalado por las partes interesadas y abordado posteriormente en el proyecto. A tenor de estas constataciones, es evidente que el proyecto estaba plenamente alineado con el objetivo del STDF de facilitar el comercio seguro y generó en consecuencia resultados pertinentes.

¿Satisfizo el proyecto adecuadamente las necesidades de los beneficiarios en el ámbito sanitario con objeto de facilitar el comercio regional de productos para la alimentación animal?

En primer lugar, se analizó la capacidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los países beneficiarios en lo que concierne al fomento de la calidad e inocuidad de los piensos y del comercio regional de tales productos. La evaluación reveló que el proyecto era pertinente para las necesidades identificadas entre 2010 y 2012 por los representantes del sector de los productos para la alimentación animal y las autoridades nacionales reguladoras.

Los países donde el sector estaba mejor organizado y contaba con asociaciones empresariales específicas eran el Brasil, el Uruguay, la Argentina y México. Feedlatina PA reunió a un número considerable de empresas y asociaciones de esos países, por lo que las ideas que propusieron para ser incluidas en el proyecto representaban claramente las necesidades del sector privado.

En la etapa de diseño del proyecto, un grupo de representantes de los sectores público y privado examinó y acordó los objetivos, el alcance y los resultados previstos. En ese momento, se definieron actividades en tres esferas prioritarias: la vinculación de los agentes de los sectores público y privado; el examen de las reglamentaciones que ocasionan dificultades comerciales, a efectos de su futura armonización, y la formación en cuestiones de calidad sanitaria e inocuidad.

Todas las partes interesadas entrevistadas coincidieron en que la armonización de la reglamentación y la promoción de la calidad y la inocuidad de los piensos eran las esferas sujetas a más dificultades relacionadas con el comercio internacional. Tanto el sector público como el privado consideraban ambos temas como muy importantes, pero había ciertas diferencias en las prioridades de uno y otro sector.

Para los representantes de empresas privadas lo urgente era la armonización reglamentaria para resolver los problemas comerciales más comunes a corto plazo. La información obtenida ponía de manifiesto que había grandes diferencias entre los distintos países latinoamericanos en lo que concierne a los conceptos, los idiomas, los trámites para el registro de los productos, las normas de calidad y los procedimientos del comercio internacional. Varios de los entrevistados señalaron que entre el 30% y el 40% de las operaciones de importación de piensos o ingredientes para alimentación de animales se enfrentaban a algún tipo de problema en los trámites administrativos exigidos por el organismo sanitario, lo que generaba retenciones, demoras, incrementos de costos o rechazos de importaciones por razones que nada tenían que ver con el producto ni con su calidad e inocuidad.

Por otra parte, los organismos reguladores daban prioridad al objetivo de mejorar la sanidad e inocuidad general de los productos para la alimentación animal en las etapas de producción. El sector privado comprendía cada vez más la pertinencia de esta cuestión y aceptó incluirlo entre los principales objetivos del proyecto. Las asociaciones del sector privado apoyaban la definición de nuevos reglamentos y programas sobre el tema, tratando de evitar unas definiciones desproporcionadas en los distintos países. Los funcionarios encargados de las regulaciones acordaron tener este objetivo presente al revisar y elaborar normas. Un buen ejemplo de este problema era la situación en el Brasil antes del proyecto, donde se había establecido una norma que exigía que todos los piensos importados se produjeran en fábricas con BPF certificadas oficialmente. El problema era que ningún país había establecido procedimientos para certificar las BPF y, por lo tanto, las empresas brasileñas tropezaban con graves dificultades para obtener suministros para alimentación animal procedentes de otros países. Aunque el fundamento de este reglamento era correcto, su aplicación práctica no estaba adaptada a la realidad de los países de la región.

A pesar de los diferentes puntos de vista de los sectores público y privado sobre las prioridades y la importancia de las cuestiones, se mantuvo un diálogo inicial bien dirigido y gestionado, no solo para incorporar ambas opiniones, sino también para compartir la importancia atribuida a cada cuestión por los distintos involucrados. En la presente evaluación se constató que las partes interesadas tenían

ciertas diferencias en cuanto al alcance de los objetivos del proyecto antes del inicio, pero terminaron por consensuar los resultados esperados.

La labor en estas esferas de cada país individualmente genera escasos resultados, ya que los problemas del comercio internacional afectan a la circulación de productos entre diversos mercados. Por este motivo, la estrategia de facilitar la evaluación y el análisis conjunto, por diferentes partes interesadas de los sectores público y privado de toda la región, de los problemas relacionados con el ámbito sanitario que afectan a la inocuidad de los alimentos y piensos era el enfoque correcto y, además, alentaba asociaciones público-privadas para facilitar el comercio de piensos.

¿Fue el proyecto la opción correcta para que los países beneficiarios mejorasen la calidad y la inocuidad de los productos objeto de comercio internacional?

La inocuidad de los piensos es clave para la sanidad animal y para la producción de proteínas animales como alimento humano saludable, y era un tema que ya se debatía a nivel internacional antes del proyecto. La OIE ya abordaba el asunto en un capítulo específico del Código Sanitario para los Animales Terrestres, y los gobiernos de los países estaban analizando el modo de desarrollarlo más rápidamente.

El Comité Técnico tuvo en cuenta la labor en esta esfera e incorporó actividades para formar a interesados de los sectores público y privado en cuestiones relativas a la inocuidad en la fabricación de piensos. Al mismo tiempo, decidió llevar a cabo algunas actividades para analizar los reglamentos relativos a la inocuidad de los piensos de cada país, por ejemplo, la situación de los requisitos sobre las buenas prácticas de fabricación (BPF). Estas actividades constituían una respuesta adecuada a las necesidades básicas del sector en lo que respecta a la mejora de la calidad y la inocuidad de los productos para la alimentación animal.

Sin embargo, algunos representantes públicos de los países con mayor desarrollo en el ámbito de la inocuidad de los alimentos animales -y algunos representantes de organizaciones internacionales- hicieron hincapié en que lo decidido por el Comité Técnico al definir los Productos del proyecto, respondía a las necesidades más básicas, inmediatas y nacionales del sector, pero no incorporaba otros temas de importancia global que la industria debería atender a mediano plazo, tales como la resistencia a los antimicrobianos, los piensos medicados, las enfermedades de transmisión alimentaria o la salmonelosis. Según los representantes de organizaciones internacionales, estos "temas de futuro" son precisamente los que podrían haber dado un mayor significado a la coordinación permanente entre los países. Así pues, si el Comité Técnico hubiera decidido incluirlos en los planes de trabajo del proyecto, se habría generado entre los participantes un mayor compromiso con objetivos a largo plazo.

Sobre la base de este análisis, se puede afirmar que el proyecto constituyó una respuesta correcta y eficiente para promover mejoras de la calidad y la inocuidad de los productos para la alimentación animal, en particular en cuestiones que necesitaba con urgencia todo el sector. Sin embargo, también puede afirmarse que el proyecto había creado un espacio para el debate regional entre las partes interesadas, quienes parecen haber perdido la oportunidad de utilizar ese espacio para examinar otras cuestiones de interés a mediano plazo que también eran importantes para el futuro del sector.

¿Qué valor añadido aportó este proyecto, en comparación con otros programas de apoyo? (coherencia)

Según la evaluación, el proyecto aportó valor agregado en distintos ámbitos, en comparación con otros programas de apoyo similares.

Modelo innovador de gestión de proyectos

Por lo que se refiere a la sanidad animal, hay varias iniciativas regionales orientadas a abordar cuestiones específicas y generales. Se ajustan a un modelo general constituido por un grupo básico de instituciones públicas de diferentes países, una organización internacional (por ejemplo, la OMS, la OIE, el IICA o la FAO) que actúa como anfitriona de un grupo de colaboración y algunos representantes del sector privado. Se esperaba que este diseño impulsara la asociatividad público-privada.

Un ejemplo es el Comité de las Américas de Medicamentos Veterinarios (CAMEVET), que agrupa a la industria y a los servicios públicos que regulan el sector farmacéutico veterinario de los países americanos desde el año 2000. Esta entidad se reúne periódicamente al amparo de la estructura de la OIE de las Américas y cuenta también con un comité para la orientación estratégica de la organización y los programas.

Otro ejemplo de iniciativa regional es el Comité Veterinario Permanente (CVP), que agrupa a los jefes de los servicios veterinarios (JSV) de seis países sudamericanos y tiene su sede en el IICA. Este grupo de colaboración cuenta también con la participación de representantes del sector privado de los países y se centra en el examen de contingencias relacionadas con la sanidad animal.

También es útil para el análisis el ejemplo del Centro Panamericano de Fiebre Aftosa y Salud Pública Veterinaria (PANAFTOSA). El anfitrión de este grupo regional es la OPS (Oficina Regional para las Américas de la OMS) y está integrado por representantes de los sectores público y privado de todos los países de América. Su principal esfera de trabajo es la erradicación de la fiebre aftosa, con diferentes situaciones y necesidades al respecto en los distintos países. El grupo es muy útil a efectos del análisis regional, pero se centra casi exclusivamente en cuestiones relacionadas con la fiebre aftosa.

Las partes interesadas del proyecto STDF 345 consideraron en aquel momento que las iniciativas no atendían suficientemente la esfera de la alimentación animal. Además, consideraron que se necesitaba un modelo operativo que agilizara el análisis de los temas y la consecución de acuerdos (por ejemplo, de armonización de reglamentos), así como un mecanismo eficaz para alcanzar acuerdos entre los sectores público y privado a nivel subregional. De igual forma, también consideraron que los sectores público y privado debían establecer conjuntamente un programa de trabajo y prioridades sobre el tema.

El proyecto STDF Feedlatina se creó, teniendo en cuenta estos elementos, como una fórmula innovadora para la ejecución de un proyecto regional en el que participaran varios países. La ejecución del proyecto corrió a cargo de una sola asociación privada (Feedlatina PA) que gestionaba las operaciones administrativas y técnicas y coordinaba a todos los agentes públicos y privados de los países participantes. En la presente evaluación se comprobó que esta función se realizó con gran eficacia y eficiencia durante el período del proyecto, puesto que el estilo de liderazgo privado "ejecutivo" estaba orientado a los resultados y centrado completamente en la ejecución de las tareas en pro de los objetivos previstos. Para la gestión estratégica y la supervisión de las actividades, se establecieron un Comité Técnico y un Comité Directivo integrados por diferentes partes interesadas.

El proyecto STDF/PG/345, en particular gracias a su modelo de ejecución dirigido por el sector privado, aportó un enorme valor agregado precisamente debido a su capacidad para movilizar la participación del sector privado en la búsqueda de soluciones en el corto plazo. Este hecho le otorgó al proyecto la capacidad de iniciar análisis de temas específicos y persistir en la labor hasta concluirlos con un resultado en relativamente poco tiempo. Conforme a la experiencia del presente evaluador, este estilo

y la dinámica utilizados en este proyecto no suelen verse en proyectos similares ejecutados por instituciones no privadas.

Mayor importancia asignada a los productos para la alimentación animal en la región

Es habitual que el debate internacional impulse el interés por temas como la salud, el comercio o el medio ambiente, mencionando como ejemplos los casos de los plaguicidas, los medicamentos veterinarios o la resistencia a los antimicrobianos, entre otros. Sin embargo, el hecho de que la importancia de un tema aumente a nivel internacional no significa necesariamente que ocurra lo mismo en los distintos países. Para lograrlo, deben realizarse esfuerzos considerables para visibilizar el tema, mejorar los procesos, y generar capacidades institucionales adecuadas para exigencias de futuro.

El proyecto STDF/PG/345 dio mucha visibilidad al tema de los productos para la alimentación animal, al que se prestaba insuficiente atención en la región. Las actividades del proyecto, la formación, la participación en foros internacionales y los planes de difusión del proyecto dieron lugar a rápidos avances en la cantidad y la calidad de los reglamentos, en la estructura y la capacidad de los servicios públicos y, en la mayoría de los países, en los estándares privados de calidad.

Innovación en los métodos para el desarrollo de competencias académicas mediante el uso de sistemas en línea de aprendizaje a distancia

La labor del proyecto para formar a personas de los sectores público y privado se basó en la plataforma técnica del IICA, que contaba con un modo a distancia (en línea). En aquel momento (2017) la tecnología para las clases o reuniones en línea todavía no se conocía o utilizaba lo suficiente para la formación en gran escala.

La gran cobertura que se logró con el sistema en línea en este proyecto permitió validar el instrumento para la capacitación a gran escala y obtener conocimientos prácticos útiles para proyectos similares en el futuro. Estos conocimientos los adquirió principalmente el IICA, quien diseñó y gestionó el sistema, y se han utilizado para impartir una amplia lista de cursos en línea realizados después del proyecto.

¿Cómo se tuvieron en cuenta los contextos locales en el diseño del proyecto? ¿Qué diferencias significativas se encontraron durante la ejecución?

Debido a su alcance regional, el proyecto se enfrentaba al importante problema de abarcar numerosos contextos muy diferentes. En términos generales, las opiniones y los documentos relativos a la fase de planificación del proyecto confirman que se realizó un análisis adecuado y suficiente para incluir los múltiples contextos de las diferentes culturas, sistemas políticos y económicos e idiomas.

Por lo que se refiere al contexto de la rama de producción regional, según los datos, todas las empresas se enfrentaban a los mismos problemas comerciales, independientemente del tipo de productos que producían y vendían (categoría de productos y especies de animales destinatarias). Así, las actividades del proyecto se dirigieron al conjunto del sector industrial, sin actividades específicas en función del tipo de productos para la alimentación animal.

Varios elementos del proyecto relativos al contexto no se ajustaron a lo previsto, lo que repercutió en los resultados, obligando en algunos casos, incluso a modificar los planes de trabajo. Los siguientes son los elementos con mayor impacto en el proyecto:

Sistema de gobierno y rotación de funcionarios

En el contexto político de los países de la región, es muy normal que cada vez que cambia un miembro del Gobierno (por ejemplo, ministro/a de agricultura) cambie también un número considerable de altos cargos (por lo general, hasta el segundo o tercer nivel jerárquico). Para gestionar este aspecto contextual, el proyecto no estableció la coordinación y el trabajo a nivel de la alta dirección de los servicios veterinarios sino en los funcionarios coordinadores técnicos responsables del ámbito de la alimentación animal. En todas las organizaciones, esos cargos correspondían a niveles jerárquicos de cuarto o quinto orden, por lo que no se verían afectados por las rotaciones de los gobiernos. Se obtuvieron cartas de compromiso para garantizar el apoyo de los altos cargos de las instituciones gubernamentales, aunque estos documentos no garantizan realmente la permanencia de un funcionario ni el compromiso de asignar recursos a una actividad internacional.

Durante el desarrollo del proyecto, se observó que en algunos países los cambios de altos cargos ocasionaban de todos modos sucesivas sustituciones de los oficiales de coordinación responsables de la alimentación animal, de modo que cambiaba sorpresivamente el coordinador para el proyecto. A pesar de realizar algunas reuniones informativas dirigidas a los nuevos responsables, en esos casos el desempeño del proyecto se resentía tras el cambio. La mayoría de los funcionarios gubernamentales entrevistados confirmaron que los cambios de los altos cargos de los servicios veterinarios repercutían también negativamente en el desempeño, pero que no se realizaron en el proyecto actividades sistemáticas para informarlos y motivarlos a comprometerse con la iniciativa regional.

Capacidad de organización del sector privado

Las empresas privadas de piensos contaban en algunos países con una asociación sólida, mientras que en otros no había asociación o no estaba suficientemente estructurada. El proyecto STDF/PG/345 se inició en gran parte gracias a la fortaleza de las asociaciones empresariales del Brasil, México, el Uruguay y la Argentina, que encabezaron la labor de coordinación junto con los funcionarios reguladores. Por este motivo, estaba previsto que en los demás países en los que se ejecutaría el proyecto las empresas privadas lograrían cierto grado de organización y participarían en la ejecución de actividades junto con los funcionarios encargados de las regulaciones, quien actuaría como coordinador.

Tal situación no se produjo, y las empresas no tuvieron motivación para crear una asociación privada. La excepción fue Bolivia, donde se creó una asociación en el sector de los piensos, pero esta iniciativa no maduró ni tuvo continuidad. El proyecto no logró demostrar a las empresas de otros países que la asociación tenía cierto valor, y varios entrevistados mencionaron que ello significó una merma de la eficacia potencial del proyecto.

Capacidad tecnológica de los países

El proyecto contaba con que los países beneficiarios tenían en aquel momento capacidad tecnológica suficiente para desarrollar actividades de formación técnica en gran escala utilizando el método de educación a distancia en línea. Esta suposición era correcta para la mayoría de los países, que estaban relativamente familiarizados con esta tecnología. Únicamente los funcionarios entrevistados de dos países mencionaron haber encontrado problemas para usar la metodología en línea.

No obstante, en un país el curso de formación en línea fue un claro fracaso debido a un diagnóstico y planificación inicial deficiente. Si el proyecto hubiera analizado adecuadamente el contexto básico, se habría evitado el problema y los resultados del plan de formación habrían sido satisfactorios en ese país. No obstante, el proyecto tuvo flexibilidad para, tras constatar la situación, renunciar al método de formación en línea e impartir el curso de nuevo, pero en modo presencial.

Temas transversales ¿Se prestó atención en el diseño y la ejecución a la cuestión de la igualdad de género?

La cuestión del género no se consideró de forma específica en el proyecto en el momento en que se aprobó y, por esa razón, no incluyó actividades específicas ni criterios de funcionamiento que buscaran una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Sin embargo, en muchas de las medidas sí se aplicó un enfoque de género de forma implícita, ya que en algunos países la cuestión del género ya formaba parte de las políticas y los programas gubernamentales.

La representación de mujeres en el comité técnico (CTM), el foro con mayor debate y poder de decisión, estuvo siempre entre el 43% y el 49%. Dentro de este comité, los principales responsables de la adopción de decisiones eran funcionarios de las autoridades nacionales reguladoras y organismos internacionales, y la presencia de mujeres en ese grupo fue del 57%.

De forma similar, en los cursos de formación hubo un equilibrio satisfactorio en la participación de hombres y mujeres (la proporción de mujeres registradas en los cursos osciló entre el 47,2% y el 51,7% en función del curso y el país analizados).

A pesar de no estar previsto como objetivo, algunos entrevistados del sector privado mencionaron que, debido a los reglamentos de BPF promovidos por el proyecto, se crearon puestos de "supervisor técnico de sistemas de aseguramiento de la calidad" y que en esos puestos se daba generalmente prioridad a las mujeres, que demostraban mayor precisión al ejercer esa labor.

Cuestiones transversales ¿Se prestó atención en el diseño y la ejecución a la cuestión de la inclusión de pequeñas empresas?

Basándose en las entrevistas con representantes del sector privado, se observa que todas las diversas asociaciones de empresas alimentarias están compuestas principalmente por empresas pequeñas y medianas (por ejemplo, la CAENA de la Argentina indica que alrededor del 60% de sus miembros son pymes).

Hay consenso en que el proyecto benefició a la actividad comercial de todos los tipos de empresas, pero fue **especialmente positivo para las pymes**. En general, las grandes empresas ya comerciaban a nivel internacional y estaban interesadas en resolver los problemas generados por documentos que no eran equivalentes. Sin embargo, las empresas pequeñas tenían prácticamente impedida la exportación porque el procedimiento de registro de los productos en los países importadores resultaba sumamente complejo para ellas.

Las empresas grandes podían cumplir los complejos procedimientos administrativos antiguos para obtener el registro en algunos países de destino porque contaban con recursos para contratar a equipos especializados en esa tarea. Las pymes no tenían tal capacidad. Según los representantes de asociaciones privadas entrevistados, el proyecto logró facilitar los procedimientos de registro y, por consiguiente, las pymes comenzaron a registrar sus productos en otros países e iniciaron operaciones de comercio exterior. Los principales cambios introducidos fueron bastante sencillos: consensuar conceptos comunes entre los países; establecer y trazar diagramas de flujo claros de los trámites administrativos en cada país; compartir los trámites en una página web común; y designar un coordinador en cada país para facilitar cada solicitud de registro y resolver los problemas que pudieran surgir.

4.2 Eficacia

De acuerdo con la evaluación, el proyecto cumplió con eficacia los objetivos señalados en la fase de diseño, y, en algunos casos, logró resultados mejores de lo previsto. El proyecto demostró una gran eficacia a la hora de crear **coordinación y articulación público-privadas a nivel regional** entre las autoridades nacionales de reglamentación y las empresas. También logró unos resultados razonables en el fortalecimiento de la **capacidad técnica** que en materia de calidad de la alimentación animal tenía toda la industria de los países beneficiarios, así como en el diseño y la aplicación de **reglamentos armonizados** destinados a facilitar el comercio de este tipo de productos.

¿Consiguió el proyecto su objetivo de crear coordinación y articulación entre los agentes públicos y privados vinculados a la alimentación para animales y la inocuidad de los alimentos en la región?

Entre las instituciones interesadas que fueron entrevistadas hubo consenso de que el proyecto había alcanzado plenamente su objetivo de mejorar la **coordinación y articulación entre las autoridades nacionales de reglamentación y las empresas**, e incluso la mayoría declaró que los logros habían sido mucho mayores que los planificados.

Según la información reunida, antes del proyecto prácticamente no existía contacto efectivo entre los Gobiernos y las empresas de cada país, y aún menos entre los Gobiernos y las compañías de países diferentes. Había mecanismos que permitían tener en cuenta la opinión privada mediante consultas públicas realizadas por los Gobiernos cuando se proponían nuevos reglamentos, pero no era suficiente dado que el consenso y las decisiones regionales deberían basarse en la colaboración.

Todos los entrevistados coincidieron en que el proyecto había conseguido una relación horizontal madura por primera vez en la región, y esto había generado confianza y había permitido definir objetivos comunes y trabajar en ellos de forma eficaz. Según los interesados, fueron tres las actividades clave que hicieron la mayor contribución para lograr una relación horizontal: la puesta en marcha del Comité Técnico Mixto (CTM), en que cada uno de los representantes públicos o privados estaba presente permanentemente y no existían jerarquías entre ellos; la aplicación de un programa acordado de cuestiones por debatir, a las que los agentes públicos y privados podían presentar y analizar propuestas para resolver los problemas priorizados; y la puesta en marcha de actividades para establecer contactos entre todos los representantes.

Además, existe un alto grado de acuerdo en que el nivel conseguido de articulación público-privada no solo fue útil para lograr la armonización de procedimientos, sino que también produjo el beneficio adicional de una saludable "presión entre pares" cuando se compartían las mejores prácticas entre todos los oficiales encargados de la alimentación para animales. De este modo, se produjo un proceso de **mejoramiento comparativo**, de manera que varios de los países beneficiarios pudieron hacer ajustes rápidos que mejoraron las operaciones y la coordinación regional. Por ejemplo, la mayoría de los oficiales calificaron de "muy valiosas" las experiencias compartidas por Chile sobre los programas de control de dioxinas, así como las experiencias prácticas relativas al diseño de sistemas de información sobre productos para la alimentación animal y a la firma electrónica de certificados que compartieron el Uruguay y el Brasil. Estas esferas no formaban parte del programa acordado de armonización; sin embargo, cobraron importancia para el grupo cuando en las reuniones técnicas se compartió y presentó la experiencia.

Respecto al objetivo de conectar con los foros internacionales sobre alimentación animal, los interesados entrevistados mencionaron que el proyecto fue muy eficaz porque les permitió entender, por primera vez, cómo y dónde tenían lugar los debates mundiales y comprender mejor el proceso de fijación de normas internacionales que afectaban a la producción y el comercio. No obstante, cuando se evalúa toda la información disponible, se observa que las actividades del proyecto crearon motivación y conocimientos generales sobre los foros internacionales, pero no un vínculo efectivo con esas instituciones. A juicio de las organizaciones internacionales que colaboraron con el proyecto, el uso de idiomas distintos al español y al portugués era una barrera a la obtención de logros más eficaces en esta esfera.

¿Consiguió el proyecto su objetivo de crear una reglamentación armonizada en la región?

Tal y como se señaló en el proyecto desde su creación, uno de los mayores problemas del comercio internacional es que no todos los reglamentos que establecen requisitos sanitarios son equivalentes en cuanto a conceptos y procedimientos, aun cuando su objetivo final sea el mismo. Estas diferencias hacen que el comercio internacional se enfrente a muchos problemas operativos, obstáculos reales y costos adicionales.⁷ Conseguir la armonización de las normas y los procedimientos de dos países es una tarea harto difícil, y aún más complicado es hacer la equivalencia de normas y procedimientos de varios países. Las iniciativas de este tipo requieren normalmente muchos años y recursos. En su análisis de las actividades llevadas a cabo por el proyecto, esta evaluación confirma que todos los participantes hicieron esfuerzos enormes y que se lograron resultados más significativos que ningún otro proyecto similar realizado hasta la fecha.

Los miembros del CTM llevaron a cabo un análisis comparativo completo de los reglamentos, los procedimientos y los instrumentos de cada uno de los países beneficiarios y elaboraron documentos sólidos sobre esas materias:

- Documento: anexo 9.4.2.1 del informe final. Marco lógico, resultado N° 2 – indicador 2.2: análisis comparativo de procedimientos e instrumentos de reglamentación de los 10 países participantes (archivos Word y PDF). Este trabajo fue fundamental para la labor de armonización relacionada con el CLV, el etiquetado para la exportación y el certificado de origen. <https://drive.google.com/drive/folders/1ZOpcVFePIIfNVtXwv5RIA9KAzUMQz74r>
- Documento: anexo 9.4.2.2 del informe final. Marco lógico, resultado N° 2 – indicador 2.1: análisis comparativo de conceptos y definiciones utilizados por los países participantes vinculados a la industria de la alimentación para animales (archivos Word y PDF). Esta labor fue fundamental para elaborar el glosario común de conceptos sobre alimentación animal. <https://drive.google.com/drive/folders/1ZOpcVFePIIfNVtXwv5RIA9KAzUMQz74r>
- Documento: anexo 9.4.2.3 del informe final. Marco lógico, resultado N° 2 – indicador 2.1: resumen del análisis comparativo de conceptos y definiciones utilizados por los países participantes vinculados a la industria de la alimentación para animales (archivo Excel). <https://drive.google.com/drive/folders/1ZOpcVFePIIfNVtXwv5RIA9KAzUMQz74r>

⁷ Los entrevistados del sector privado dieron ejemplos de esta situación en la región: por ejemplo, el caso del Brasil, que no podía importar algunos productos porque requería un certificado de BPF expedido por el Gobierno del país exportador, y algunos países no contemplaban este certificado en sus reglamentos; o el caso de México, donde se estimaba que hasta el 40% de las importaciones eran retenidas o rechazadas por diferencias en los términos del CLV; o todos los países que citaban la gran cantidad de problemas de importación y exportación debido a las diferencias en el texto de los certificados.

Respecto a la armonización, en el informe final del proyecto se declaró que en los resultados y los indicadores de actividades previstos se había logrado un cumplimiento del 100%. Esto no significa que el 100% de los procedimientos regulatorios y los instrumentos de comercio seleccionados para su mejora fueran armonizados completamente. Durante la ejecución del proyecto fue posible realizar estudios comparativos de la mayoría de los procedimientos e instrumentos señalados, pero no se pudo completar una propuesta de armonización, validarla y ponerla en práctica con su guía de aplicación respectiva. La principal dificultad fue que muchas de estas modificaciones de los procedimientos requerían cambios en decretos de los Gobiernos nacionales, lo que escapaba al ámbito del proyecto. En esos casos, se efectuaron valiosos estudios comparativos y un análisis técnico común, mientras que la promoción de cambios en las normas nacionales fue una labor que se le dejó al punto focal de coordinación de cada país.

Sin duda, los instrumentos de comercio eran más sencillos de ajustar y armonizar que los procedimientos regulatorios, cuya modificación era más compleja al estar definidos generalmente en leyes y reglamentos. Por ese motivo, los entrevistados coincidieron en que los participantes adoptaron un enfoque práctico, dando prioridad a aquellos instrumentos que causaban problemas de comercio con mayor frecuencia.

El proceso completo de poner en práctica un procedimiento/instrumento armonizado consiste en tres pasos principales: 1) realizar un análisis comparativo de los países, 2) preparar una propuesta de armonización y 3) elaborar una guía para la aplicación del nuevo procedimiento/instrumento armonizado. En el proyecto se señalaron varios procedimientos/instrumentos clave para el comercio internacional y se planificaron los resultados previstos tanto para aquellos que se abordarían el proceso entero, como los que abordarían el primer paso (análisis comparativo). Las metas indicadas para el resultado n.º 2 del proyecto fueron: "al menos 4 procedimientos/instrumentos completamente armonizados y 6 procedimientos/instrumentos con el primer paso completo (análisis comparativo)". Los resultados se muestran en el cuadro 2. Las primeras cuatro materias fueron las priorizadas por el CTM.

Cuadro 2: medidas tomadas para armonizar elementos pertinentes para el comercio internacional de la alimentación para animales en la región de América Latina.

	Elementos señalados en que la armonización sería útil	Instrumento o procedimiento	Estudio comparativo	Propuesta de armonización	Elaboración de una guía
1	Glosario de conceptos		X	X	X
2	Etiquetado	Instrumento	X	X	X
3	Certificado de libre venta (CLV) ⁸	Instrumento	X	X (*)	X
4	Declaración de BPF	Instrumento	X	X	X
5	Certificado de origen	Instrumento	X (**)		
6	Muestras sin valor comercial	Instrumento			
7	Prolongación de la vida útil de los productos	Instrumento			
8	Registro de productores	Procedimiento	X		
9	Registro de BPF	Procedimiento	X		
10	Aditivos	Procedimiento	X		
11	Piensos medicados	Procedimiento	X		
12	Residuos y contaminantes	Procedimiento	X		

⁸ Véase el anexo 5, en que se describen la situación inicial de cada país y el CLV armonizado, aceptado por todos los países participantes, como consecuencia de este proyecto.

13	OGM	Procedimiento	X		
14	Exención de registro	Procedimiento			
15	Coproductos	Procedimiento			
16	Ingredientes funcionales	Procedimiento			
17	Permisos de importación (***)				
18	Monografías de procesos (***)				
19	RAM (***)				

- (*) Se armonizaron tres aspectos de este instrumento: su contenido, su duración y su firma digital.
- (**) En el estudio inicial se determinó que no era un instrumento expedido ni exigido por los países, así que no era pertinente para seguir el proceso de armonización.
- (***) Estos elementos no fueron señalados en la fase inicial del proyecto, sino que algunos entrevistados los mencionaron como cuestiones que se habían advertido y analizado de una forma general en las reuniones del CTM.

Era imposible que el proyecto abarcara todos los instrumentos y procedimientos importantes y completara todas las etapas de cada uno de los procesos de armonización. Sin embargo, la mayoría de los representantes entrevistados apuntaron que si se podría haber logrado un avance mayor con la elaboración de más propuestas de armonización para otros procesos completos.

En el caso de los procedimientos, el objetivo no era normalizarlos en todos los países, sino generar sugerencias de modelos óptimos de control gubernamental, aspecto que se consiguió en lo que respecta a las BPF. La cuestión se analizó para encontrar formas adecuadas de incluirlas en los reglamentos locales, y después, casi todos los países no solo habían mejorado los requisitos existentes de BPF con respecto a la producción y las importaciones, o añadido requisitos nuevos, sino que también habían elaborado procedimientos prácticos para certificar oficialmente las BPF de otros países. Algunos países (Ecuador, por ejemplo) fueron incluso más allá y establecieron una normativa obligatoria sobre BPA (buenas prácticas de almacenamiento) en el comercio de productos para la alimentación animal.

¿Hasta qué punto se consiguió el resultado previsto del fortalecimiento de la capacidad técnica de los actores públicos y privados?

Para fortalecer la capacidad técnica de las personas involucradas en el sector de la alimentación animal, el proyecto planificó iniciativas de capacitación dirigidas a dos grandes grupos de destinatarios. El primer grupo eran los profesionales públicos y privados (que participaron en los seminarios técnicos celebrados al mismo tiempo que las reuniones habituales del proyecto) y que presentaron información actualizada sobre diferentes temas. Para el segundo grupo, formado por los profesionales de las empresas y los Gobiernos de cada país, se diseñó e impartió un programa de aprendizaje a distancia en línea de gran escala sobre las BPF y el APPCC, mediante la plataforma del IICA y aprovechando su experiencia en ese ámbito.

Todos los interesados entrevistados estuvieron de acuerdo en que las capacitaciones impartidas en los seminarios fueron muy útiles, pues reforzaron su capacidad técnica a diferentes niveles e hicieron posible que continuara difundiéndose el conocimiento entre los miembros permanentes del CTM.

Respecto a las actividades de capacitación de gran escala, en los informes analizados se indica que en los 10 países participantes se celebraron cursos en línea sobre BPF y en 9 de ellos se impartieron cursos sobre APPCC. Se presentaron 1.216 solicitudes de inscripción para ambos cursos, pero solo el 74% de los inscritos empezaron el curso, es decir, que, de todas las plazas disponibles, una de cada cuatro

personas perdió la motivación o no dispuso de tiempo para seguir el curso, lo que hizo que el proyecto perdiera eficacia hasta cierto punto (cuadro 3). Las razones de ello fueron principalmente los problemas prácticos detectados y descritos en las secciones tituladas "Eficiencia" y "Lecciones aprendidas".

Del número total de personas que empezaron alguno de los cursos, un promedio del 76% los completó de forma satisfactoria, lo que puede considerarse una tasa relativamente elevada. Sin embargo, si analizamos las tasas de finalización satisfactoria de cursos de cada país, se observa una diversidad de resultados, que van desde la tasa de finalización del 98% correspondiente al curso sobre BPF de un país a la tasa de finalización del 58% del curso de APPCC de otro país (no se cuenta la tasa de finalización del 13% obtenida en el curso de BPF en Bolivia, puesto que se considera un error que fue corregido de forma apropiada con la celebración del curso en un aula posteriormente).

Cuadro 3: cifras correspondientes a los cursos de formación en línea del proyecto

Curso	Inscripciones en cursos	Cursos comenzados	Cursos completados con éxito	%
BPF	595	501	379	81%
APPCC	622	399	306	75%
Subtotal de cursos realizados	1.216	900	685	76%
Número efectivo de personas que participaron en formaciones:			467	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del informe final del proyecto (anexo 9.4.3.1 y lista de participantes).

Nota: Los participantes eran miembros técnicos de instituciones públicas y privadas sin límite máximos predeterminados para esas categorías. Por lo tanto, los porcentajes de participación pública/privada fueron muy diferentes en los distintos países.

Según las listas de participantes, se informa de que 685 "participantes" terminaron los cursos de formación de capacitación de forma satisfactoria. Sin embargo, es importante aclarar que el número real de personas que participaron en el programa de capacitación fue de 467 personas: 218 siguieron y completaron ambos cursos (BPF y APPCC), mientras que 249 solo terminaron con éxito uno de los cursos.

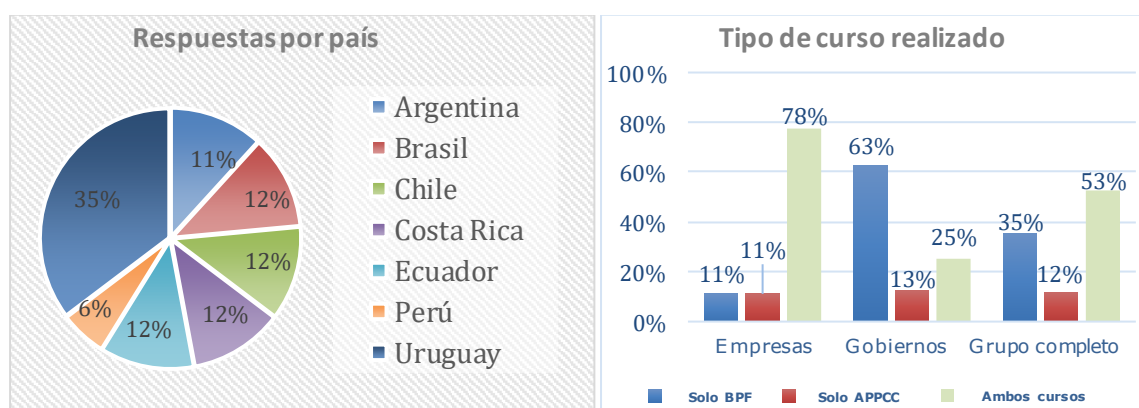
Concluir un curso de capacitación no garantiza que el fortalecimiento de la capacidad técnica sea eficaz. Para que eso ocurra, los conocimientos deben ser adecuados, dotar a las personas de nuevas capacidades e idealmente repercutir en las organizaciones con cambios positivos.

La opinión de los entrevistados se encuentra dividida respecto a si se logró una eficacia alta o media a la hora de crear capacidades técnicas. Los representantes de los servicios gubernamentales valoraron la posibilidad de difundir el conocimiento a los funcionarios públicos con un bajo nivel de estudios académicos en cuestiones de calidad sanitaria y calidad e inocuidad de los piensos. Los representantes de las empresas reconocieron que los cursos de gran escala crearon, en todos los países, un entorno de motivación y dinamismo en el sector de la alimentación animal. Este aumento de la capacidad y del dinamismo ayudó a que algunos países mejorasen sus programas de calidad sanitaria existentes (países con un mayor grado de desarrollo), ayudó a otros países a poner en práctica las normativas que solo existían en papel y a otros países a elaborar reglamentos en la materia.

Estudio complementario sobre la creación de nuevos conocimientos a partir de las actividades de capacitación:

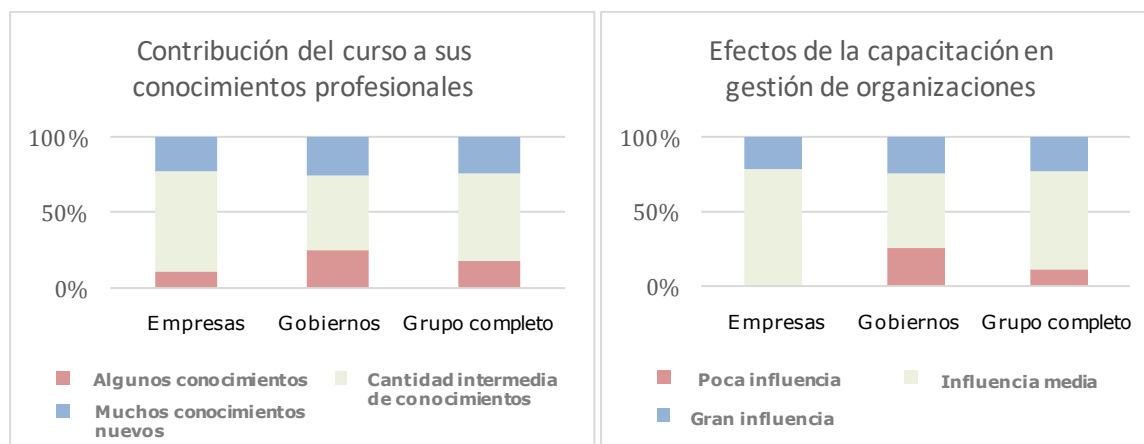
Para evaluar de forma más precisa la eficacia de las actividades de capacitación del proyecto, se llevó a cabo un estudio dirigido directamente a una muestra de los profesionales que asistieron a los cursos. Para ello se preparó un estudio específico (anexo 4, que se envió al 50% de las personas que terminaron con éxito los cursos (233 personas). El 33% de las encuestas enviadas por correo electrónico (70 destinatarios) no se entregó porque las direcciones de correo electrónico que en su día se facilitaron ya no existían (la lista de los participantes tenía una antigüedad de cuatro años). Se recibieron 34 respuestas (20,9%) de todos los países menos México, Bolivia y el Paraguay. Las respuestas correspondían a profesionales de empresas privadas (53%) e instituciones gubernamentales (47%).

El 53% de las respuestas correspondía a profesionales que hicieron ambos cursos; el 35% siguió únicamente el de BPF, y el 12% solo el curso de APPCC en el grupo de los profesionales gubernamentales.



Para evaluar la **eficacia en el fortalecimiento de la capacidad técnica**, se les preguntó en qué medida habían contribuido los cursos a sus conocimientos profesionales, y las respuestas coinciden con lo que se desprende de las entrevistas. El 59% de las respuestas señaló que el curso les proporcionó algunos conocimientos nuevos, mientras que un 24% indicó que les proporcionó muchos conocimientos nuevos.

En cuanto al **efecto** de estos nuevos conocimientos en la generación de cambios en sus respectivas organizaciones, el 89% de los asistentes de los cursos afirmó que hubo una influencia directa. El 65% mencionó que se produjeron algunos cambios en sus instituciones (influencia media) y el 24% indicó que se produjeron cambios considerables (influencia elevada).



En resumen, es posible afirmar que el programa de capacitación fue notablemente grande (en lo que respecta a la cobertura de los participantes de varios países) y útil. El evaluador no ha visto otros proyectos con una cobertura tan amplia de actividades de capacitación técnica especializada en la región. Se llega a la conclusión de que el proyecto tuvo una eficacia medio-alta a la hora de fortalecer capacidades y una eficacia alta en cuanto al fomento del interés en la materia. Además, el proyecto validó satisfactoriamente la herramienta virtual de educación a distancia (en una época en la que esta tecnología no se usaba tan ampliamente como hoy en el contexto de la COVID).

Además, el proyecto demostró **eficacia a la hora de obtener la colaboración de las organizaciones internacionales** para actividades de capacitación específicas. El IICA contribuyó con la plataforma en línea y aportó su experiencia técnica; la FAO, con apoyo técnico y facilitando tutores o especialistas, y la OIE, con apoyo técnico y orientación. Por otro lado, algunos oficiales de los organismos gubernamentales y de algunas empresas de cada uno de los países fueron formados como tutores de los cursos.

¿Cuáles son los principales factores que han influido en la consecución o no consecución de los objetivos, los resultados y los productos?

En general, el proyecto STDF/PG/345 alcanzó sus objetivos dentro de los plazos de ejecución (incluida la prórroga); sin embargo, los resultados conseguidos para algunos objetivos podrían haber sido mejores.

Varios factores influyeron de forma positiva en el logro de los objetivos. Los entrevistados coincidieron en que se desarrolló una buena integración personal entre todas las partes interesadas, lo que estableció una red de comunicación permanente que contribuyó a mantener un espíritu de colaboración a lo largo de todo el proyecto. Asimismo, los métodos de trabajo cara a cara facilitaron la integración y la participación de todos/as los/as oficiales reguladores de los países beneficiarios (en este caso, la mejora de la reglamentación para el control de la producción y el comercio internacional de alimentación animal). Todo esto se consiguió gracias a la labor del Comité Técnico (CTM).

El Comité Técnico fue una estructura innovadora del proyecto que desempeñó un papel clave y eficaz a la hora de conseguir los productos del proyecto, puesto que reunió a todos los interesados (sector público, sector privado, organizaciones internacionales) sin establecer jerarquías internas. Este CTM fue el foro fundamental para las deliberaciones técnicas y el lugar en el que se forjaron los acuerdos sobre cuestiones de reglamentación sanitaria. Del mismo modo, todas las actividades de colaboración se discutieron, validaron y pusieron en práctica en el CTM. Durante el período del proyecto tuvieron lugar siete reuniones del Comité Técnico, celebradas cada seis meses (de cuatro a cinco días de

duración cada una), y esta frecuencia, según los entrevistados, fue apropiada. La dinámica singular del CTM creó una relación personal positiva entre los miembros que favoreció el establecimiento de una red útil y fructífera en los años siguientes.

Hubo algunos factores internos que afectaron negativamente al logro de resultados al comienzo del proyecto. Entre ellos la mayoría de los oficiales mencionó que las reuniones técnicas no siempre se llevaron a cabo de forma eficiente, lo que retrasó la aplicación de las actividades programadas. Otras causas fueron algunas demoras imprevistas en los procesos administrativos de otras organizaciones que escapaban al ámbito del proyecto (por ejemplo, algunos retrasos de las organizaciones internacionales en la contratación de expertos para la capacitación o el diseño de programas informáticos). Los retrasos acumulados fueron importantes, y como el tiempo disponible para el proyecto era limitado, se solicitó al STDF una ampliación del plazo (no del presupuesto). Si la prórroga del proyecto no hubiera sido aprobada, muchos de los resultados no se habrían logrado.

4.3 Eficiencia

Aunque se necesitó una prórroga de un año, en general el proyecto generó resultados de forma eficiente con los recursos disponibles. Los productos con prioridad máxima se generaron en un plazo notablemente breve en comparación con otras experiencias regionales similares. También se considera muy eficiente el uso de recursos financieros y humanos, ya que no se necesitaron fondos adicionales para llevar a cabo todas las actividades, incluido un programa de formación realmente amplio en todos los países beneficiarios.

¿Ha contribuido el proyecto a abordar las necesidades de los beneficiarios de manera rentable?

El proyecto contribuyó claramente a abordar de manera rentable los problemas fundamentales que afrontaban los países beneficiarios. Dado que los temas centrales estaban relacionados con la reglamentación del comercio internacional entre los países de América Latina, el modelo multipartito del proyecto fue la forma más eficiente de lograr los objetivos en el menor plazo y con el menor presupuesto. La colaboración es el elemento central de este modelo, y garantizó una eficiente coordinación de los esfuerzos y utilización de los recursos.

Si cada país hubiera aplicado la misma estrategia por separado, el costo habría sido mucho más alto (ya que cada país tendría que buscar la colaboración con los demás países uno por uno), habría sido muy difícil coordinar las actividades y habría habido menos garantías de lograr resultados.

¿Se realizaron las actividades y se obtuvieron los productos según lo establecido en el documento del proyecto (es decir, dentro del plazo y del presupuesto asignados)?

La realización de las actividades no se ajustó estrictamente al calendario original del proyecto, por lo cual se solicitó al STDF una prórroga de un año, gracias a la cual fue posible reformular los planes y lograr todos los resultados correctamente. Como se explica en el apartado 2.2, la ejecución de las actividades se retrasó en los primeros años, por lo que varias de ellas se llevaron a cabo de forma conjunta durante el último año. Los gastos presupuestarios también confirman esa situación, ya que al final de los años 1, 2 y 3 se había utilizado, respectivamente, el 18%, el 34% y el 60,4% del presupuesto. El 34,6% restante se utilizó durante la prórroga (año 4). Se utilizó el 96,2% de la contribución del STDF y Feedlatina PA reembolsó los fondos restantes al STDF.

Eficiencia en la organización y conducción de las grandes reuniones

La mayoría de los entrevistados de instituciones públicas y organizaciones internacionales mencionaron falta de eficiencia en el liderazgo práctico de las reuniones del CTM. En esas reuniones se examinaron muchas cuestiones técnicas complejas, por lo que una deficiente administración del tiempo disponible para el debate mermaba la eficiencia en la realización de las tareas fundamentales (la consecución de acuerdos de armonización). Según algunos entrevistados, esa situación también produjo cierta pérdida de motivación para participar en las reuniones.

Eficiencia en la planificación de las actividades de formación

Aunque se reconoce que los programas de formación estaban bien preparados y organizados, la mayoría de los entrevistados afirmaron que el calendario de ejecución no fue eficiente. Las tareas de preparación de los cursos fueron demasiado largas (del semestre 3 al 7) y al final los cursos se concentraron en los últimos meses del proyecto. Los cursos se realizaron en las últimas semanas del año 2017, un período en el que la gente suele estar ocupada y con menos tiempo disponible para realizar un curso en línea y muy exigente (se mencionó que en el método utilizado se daban plazos muy breves para cursar los módulos y que para completarlos con éxito se necesitaba dedicar un tiempo especialmente alto). Sostuvieron, en consecuencia, que si los cursos se hubieran impartido antes, muchas más personas habrían recibido formación.

¿Debería haber recibido alguna actividad más presupuesto o apoyo técnico para generar mejores resultados o tener mayor alcance?

Labor de armonización

Las partes interesadas dieron prioridad a los trámites que requerían una armonización más urgente y esta tarea se llevó a cabo durante la ejecución del proyecto. Para otros instrumentos y procedimientos que las partes interesadas consideraron de prioridad menor, al menos se inició su primera etapa, de análisis comparativo. En el proyecto se contaba con un plazo limitado para la labor técnica de cooperación, lo que significa que no se habrían logrado avances significativos en el tema aunque se hubiera asignado un presupuesto mayor a este asunto de prioridad secundaria. En el cuadro 2 se muestran los temas y sus prioridades.

Formación

La actividad de capacitación virtual podría haber tenido mejores resultados si los aportes en especie planificados hubieran estado disponibles al comienzo del proyecto. Esto podría haber agilizado el diseño y la organización de los cursos, y así se podrían haber impartido más cursos. Según la información recopilada, las organizaciones internacionales asociadas no presupuestaron debidamente algunas tareas especializadas que debían realizarse antes de la puesta en servicio del programa informático de formación y la autorización de los recursos fue lenta (lo que generó retrasos en el calendario del proyecto). Dada la calidad y el impacto que tuvo el programa de formación, varias de las personas entrevistadas sugirieron la posibilidad de que, después del proyecto, esta formación virtual fuera "obligatoria" para los gestores técnicos de las empresas que producen piensos. Esta idea contó con el apoyo de representantes del sector privado y también de funcionarios públicos, quienes mencionaron que podría aplicarse fácilmente promulgando un decreto gubernamental que establezca esta obligación.

Participación en foros internacionales

Esta actividad fue muy notable, ya que los responsables de la toma de decisiones de los sectores público y privado de la región tuvieron la ocasión de conocer los foros internacionales en los que se

analizaban asuntos y se adoptaban decisiones en el ámbito de los piensos. Sin embargo, debido a las restricciones presupuestarias, no se organizó durante el proyecto ninguna otra participación de miembros de la CTM en foros internacionales, por lo que la tarea de generar redes útiles de contactos con esos foros mundiales no produjo resultados notorios.

¿Cómo se gestionaron los riesgos?

- **Riesgo de insuficiente estabilidad política en los países o instituciones**

En países de América Latina es frecuente que los cambios políticos ocasionen numerosos cambios en los cargos ejecutivos de los ministerios y los servicios públicos. Por lo general, esta rotación de los principales encargados de adoptar decisiones alcanza el segundo o el tercer nivel jerárquico. Por debajo de estos niveles, la coordinación de los temas la llevan a cabo profesionales con cargos suficientemente estables pero con menor capacidad para decidir sobre cambios en los reglamentos y en los presupuestos de los servicios veterinarios. En la estructura de los servicios veterinarios oficiales, la inocuidad de los piensos es normalmente responsabilidad de funcionarios de los niveles jerárquicos cuarto o quinto, con riesgo relativamente bajo de ser removidos de sus cargos por motivos políticos, aunque en algunos países igualmente se producían cambios en todos los niveles de la jerarquía, y en esos países se produjeron cambios de los coordinadores en varias ocasiones.

En cualquier caso, la decisión de trabajar con este tipo de funcionarios técnicos como coordinadores y representantes de los países ofrecía mayor garantía de estabilidad en la participación de los países en el proyecto, aunque estos funcionarios solo podían asumir compromisos internacionales de carácter técnico, pero no jurídicos ni presupuestarios. Se consideró que esto era suficiente, ya que este último tipo de compromisos no fueron muy necesarios durante la ejecución del proyecto.

- **Riesgo de falta de voluntad de los gobiernos de armonizar los reglamentos**

En muchas ocasiones, los gobiernos no están dispuestos a aceptar equivalencias de procedimientos con otros países por razones políticas o económicas. Para mitigar ese riesgo, se requirió una carta de compromiso de los servicios nacionales en la que afirmaran su disposición a colaborar con el proyecto. Según los funcionarios entrevistados, esa medida era suficiente para mitigar el riesgo. Como se ha explicado en capítulos anteriores, también se dio prioridad a la labor de armonización con objeto de alcanzar acuerdos regionales sobre instrumentos administrativos (relativamente fáciles de modificar), en lugar de pedir a los países que introdujeran cambios en sus leyes y reglamentos de rango superior. De este modo, no se presionó a los servicios veterinarios a introducir cambios no previstos en la legislación nacional sobre cuestiones sanitarias.

- **Riesgo de bajo nivel de compromiso de los socios internacionales**

Este riesgo no se observó en el proyecto. La FAO, el IICA y la OIE apoyaron el proyecto desde su fase de planificación y sus objetivos estratégicos coinciden con los del proyecto. Las tres organizaciones internacionales contribuyeron con su visión y sus conocimientos técnicos y también prestaron apoyo concreto: el IICA contribuyó a la organización y aportó su plataforma para la capacitación a distancia; la FAO aportó consultores especializados, y la OIE, asesoría de especialistas.

4.4 Impacto

Se puede afirmar que el proyecto tuvo un **impacto** considerable en el aumento de la sensibilización sobre la necesidad de armonizar las regulaciones para comercio internacional de los piensos, un ámbito que no había sido abordado antes a nivel regional. El proyecto también tuvo una repercusión

significativa en la facilitación del acceso a los mercados y en el fortalecimiento de los servicios reguladores de la calidad y sanidad en la producción de piensos. Según los colectivos interesados, el proyecto mejoró la seguridad del comercio y la seguridad alimentaria en las etapas de la producción pecuaria.

Todos los representantes de los sectores privado y público entrevistados confirmaron una notable facilitación de los procedimientos del comercio internacional tras la aplicación de acuerdos regionales (por ejemplo, relativos a un glosario de conceptos, el etiquetado y el certificado de libre venta o CLV). Estos procedimientos armonizados tuvieron una repercusión efectiva y positiva en la reducción de los costos del comercio y también en la generación de oportunidades de exportación para todas las empresas vinculadas, incluidas las pymes. Puede afirmarse que esto contribuyó indirectamente a generar crecimiento económico y reducción de la pobreza.

¿Qué cambios (previstos o imprevistos) ha aportado el proyecto en la situación de los beneficiarios?

El impacto del proyecto en los países beneficiarios se materializó en varias esferas. A continuación se analizan los impactos principales.

En primer lugar, los beneficiarios pudieron generar soluciones permanentes a los problemas cruciales de la armonización de los reglamentos de exportación e importación entre ellos, lo que facilitó en gran medida el comercio. Cabe señalar que otros países de la región que no participaron en el proyecto aún se enfrentan a este tipo de problema. Asimismo, los beneficiarios lograron un cambio cualitativo en las capacidades de una gran parte de los profesionales de los sectores público y privado relacionados con la calidad de los piensos (como se muestra en el apartado 4.2, Programa de formación). Antes del proyecto, la capacidad de la mayoría de los países beneficiarios era escasa y, por ese mismo motivo, no podía darse al asunto la importancia que requería.

Por último, un importante beneficio que el proyecto aportó a los beneficiarios fue la creación de una red permanente de contactos a nivel ejecutivo entre todos los agentes, la cual ha resultado sumamente útil para resolver rápidamente problemas técnicos y operativos del comercio entre los países. Los beneficiarios no habían contado antes con tal elemento de conexión ni cuentan con él los países no beneficiarios del proyecto.

¿En qué medida repercutió el proyecto en el acceso a los mercados, en la mejora de la situación sanitaria y fitosanitaria a los niveles nacional y regional y en la reducción de la pobreza?

Para evaluar cuantitativamente el impacto de un proyecto deben analizarse los niveles inicial y final con objeto de determinar la contribución de dicho proyecto a las diferencias. Si bien se llevó a cabo un estudio inicial, en él no se evaluó la situación del acceso a los mercados de los países beneficiarios sino que se calcularon principalmente estimaciones indirectas del consumo de piensos a nivel nacional.

En el informe final del proyecto (en particular en su anexo 9.4.4.2) se trató de medir el impacto en el comercio de piensos entre los países entre 2012 y 2016, pero el documento presenta algunas limitaciones metodológicas y la información no es del todo útil para un estudio comparativo. La principal limitación se describe en el mismo informe y se refiere a la dificultad de disponer de cifras del comercio internacional real correspondientes a los diferentes tipos de piensos (por ejemplo, piensos completos, mezclas parciales, suplementos, aditivos e ingredientes de origen vegetal, animal, mineral o químico). El análisis evaluó únicamente el comercio clasificado en los códigos arancelarios

de la partida 23.09; sin embargo, esta partida no incluye los productos para la alimentación animal que son objeto de mayor comercio en la región. Por ende, la comparación de esos códigos solo debe tomarse como un indicador indirecto del comercio internacional real y los datos deben interpretarse.

Por otra parte, en el estudio se comparó el comercio internacional de siete países y se determinó un aumento del 28,3% durante el período del proyecto. Sin embargo, si se suman las cifras correspondientes a los 10 países beneficiarios, el resultado indica que las operaciones de comercio exterior de los códigos 2309.10 y 2309.90 disminuyeron un 35% durante el período. En algunos países se produjeron conmociones económicas externas que explican perfectamente la caída del comercio (partida 23.09) durante el período estudiado, pero aislar únicamente los datos de los países en los que creció el comercio puede considerarse un error metodológico.

A pesar de la última constatación (disminución total del comercio en la región), la presente evaluación recomienda no extraer conclusiones directas de esa cifra, ya que solo incluye la partida 23.09, y no es compatible con la información proporcionada por las empresas entrevistadas, las cuales declararon que sus operaciones de comercio exterior habían aumentado en ese período, lo cual también es compatible con la información aportada por los funcionarios de los servicios reguladores, que comunicaron grandes aumentos en la entrega de CLV, que es precisamente el documento clave que refleja flujo de comercio exterior.

Acceso a los mercados

A pesar de lo anterior, en las entrevistas se constató la opinión unánime de que el proyecto logró mejorar procedimientos e instrumentos sanitarios que facilitaban en gran medida la producción y el comercio entre países. Según informa la industria, la producción de piensos aumentó de unos 130 millones de toneladas en 2015 a más de 180 millones en 2019. Las partes involucradas describieron numerosas medidas que repercutieron directamente en la reducción de los costos y la facilitación del comercio exterior. Las mencionadas con mayor frecuencia son las siguientes:

- La armonización del etiquetado y la elaboración de un glosario normalizado de conceptos técnicos tuvieron un efecto claro y directo en la reducción de los costos y el aumento del comercio exterior de las empresas de todos los países. Todos los entrevistados señalaron que un enorme porcentaje de las operaciones de comercio internacional de productos para la alimentación animal entre países de América Latina sufrieron retenciones o rechazos (con grandes costos) por problemas administrativos relacionados con la documentación. Los principales problemas fueron las diferencias entre los conceptos y textos entre el certificado expedido por el país exportador y el solicitado por el país importador. Incluso si los productos cumplían los requisitos técnicos, los certificados presentaban diferencias en el significado de algunos conceptos técnicos y a veces diferencias en los términos utilizados en cada país, por lo que no eran comparables y no eran válidos. La elaboración de un glosario común de conceptos resolvió de inmediato todos los problemas lingüísticos.
- El reconocimiento de métodos oficiales de acreditación de BPF facilitó el acceso a la exportación de productos al Brasil y a otros países que anteriormente no podían aceptarse por no existir tal acuerdo de reconocimiento.
- La normalización y la difusión de los requisitos de registro de los productos en otros países permitieron facilitar y agilizar los procedimientos, y proporcionar certidumbre a las empresas, lo que hizo que aumentaran los registros en todos los países. Un buen

ejemplo del impacto directo del proyecto es el caso de Bolivia, donde el registro previamente podría demorarse dos o tres meses, y ahora se podría tardar tres días.

- La red de comunicación entre los servicios públicos promovida por el proyecto generó un mecanismo eficiente para resolver muy rápidamente un problema operativo de cualquier envío en el comercio entre países. Según diversas opiniones, antes del proyecto se necesitaban de dos a cuatro semanas para resolver cualquier problema de este tipo. Después de que se estableciera esta red de funcionarios, los problemas siempre se resolvían en uno o dos días. Además, el número de problemas comerciales que surgían había disminuido de forma aguda (por ejemplo, México indicó que antes del proyecto alrededor del 30% de las importaciones sufrían alguna retención o eran rechazadas por incoherencias en los documentos y que después del proyecto la proporción disminuyó alrededor del 5%).
- La armonización de los CLV (fecha de expiración) resolvió completamente el problema frecuente de los rechazos en el lugar de destino de cargamentos exportados, ya que anteriormente la vigencia de este certificado era muy breve y su validez expiraba durante el transcurso del proceso de comercio internacional.

¿Tuvo el proyecto algún efecto en la sensibilización sobre la armonización de la reglamentación de comercio de los alimentos animales o en la movilización de recursos adicionales para esa capacidad sanitaria?

La finalidad principal del proyecto STDF/PG/345 era buscar soluciones para responder a la necesidad de armonizar los reglamentos sanitarios que dificultaban innecesariamente el comercio de piensos. Se centró, correctamente, en mejorar el diseño de esos reglamentos y en aumentar la sensibilización, tanto en el sector público como en el privado.

Se verificó lo indicado en el marco lógico final, según el cual el 100% de los países pudieron consensuar equivalencias para cuatro instrumentos oficiales de comercio (aunque la armonización del instrumento del certificado de origen no fue necesaria porque se trataba de un documento que los países no utilizan actualmente). El proyecto tenía los cometidos siguientes: realizar el diagnóstico; coordinar la determinación de los procedimientos e instrumentos que debían considerarse prioritarios para trabajar en ellos con mayor urgencia; coordinar el análisis comparativo de la situación en los países; coordinar la elaboración de soluciones; y, por último, validar esas soluciones.

El proyecto logró **incrementar la importancia relativa y la visibilidad de la alimentación animal** en algunos de los países beneficiarios. Por ejemplo, los Gobiernos del Paraguay, el Ecuador y Bolivia reforzaron los órganos competentes en la materia, incrementaron su dotación de personal y generaron reglamentos específicos sobre el registro y el control. La mayoría de los demás países aceleraron la modificación de sus normas para actualizarlas y armonizar los requisitos en materia de inocuidad y calidad acordes con las normas mundiales. Por ejemplo, Bolivia y el Paraguay tenían reglamentos generales sobre registro de alimentos y medicamentos para animales antes del proyecto, los cuales fueron transformados en reglamentos específicos sobre productos para la alimentación animal en 2019, donde se incluyeron las BPF. El Perú, Costa Rica y México tenían reglamentos sobre BPF antes del proyecto, pero los criterios y procedimientos de aplicación se modificaron después de conocer las experiencias prácticas de otros países. Otros ejemplos fueron los del Ecuador, que implantó la certificación oficial de las BPF de los piensos en 2018, y de Chile, que aceleró la actualización de la ley de piensos, y publicó una versión nueva en 2016.

Además, la mayoría de los funcionarios convinieron en que el proyecto posibilitó la formación del personal y contribuyó a que entendiera que la inspección y el control gubernamental debían centrarse en los riesgos sanitarios y no solo en detalles administrativos. Al nivel de las empresas y asociaciones privadas, los entrevistados indicaron también que el proyecto les ayudó a cambiar su enfoque estratégico, de un planteamiento puramente comercial a otro en el que la calidad y la inocuidad ocupan el lugar central.

4.5 Sostenibilidad

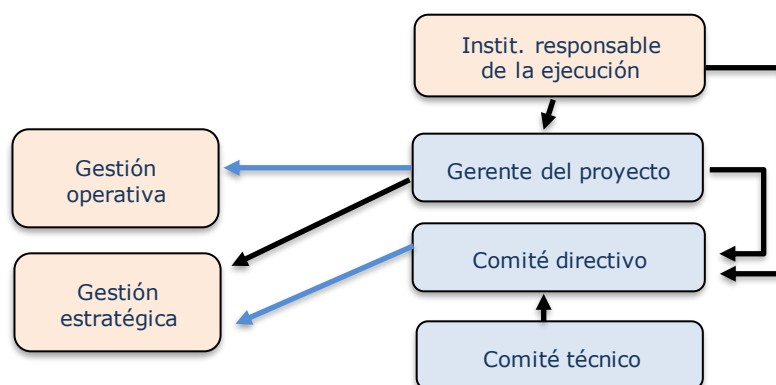
Sobre la base de las constataciones de la evaluación, la sostenibilidad del proyecto se considera solo parcialmente satisfactoria. Algunos resultados del proyecto perduran actualmente: hay cierta coordinación entre los sectores público y privado basada en redes de contactos personales para resolver problemas relativos a envíos objeto de comercio entre los 10 países beneficiarios; y los cuatro reglamentos acordados en el marco del proyecto fueron adoptados y siguen vigentes.

Sin embargo, en el informe final del proyecto se indica que todos los países y las demás organizaciones/instituciones participantes elaboraron y aprobaron una "estrategia de sostenibilidad" con un presupuesto detallado y un plan de trabajo de dos años después de la finalización del proyecto (indicador 2 del resultado/producto 1, indicador 2 y actividad 1.7 del resultado 1). Estaba previsto que esta acción la pusiera en práctica el socio implementador del proyecto (Feedlatina). La realidad es distinta, ya que eso no ocurrió. Una vez finalizado el proyecto, la coordinación entre los sectores público y privado no se institucionalizó; no se elaboraron/armonizaron reglamentos adicionales a nivel regional y no se impartieron nuevos programas de formación en gran escala.

¿Cuáles son los principales factores que influyeron en la sostenibilidad del proyecto?

Basándose en los informes y las entrevistas, esta evaluación concluye que los principales factores que afectaron a la sostenibilidad son los siguientes:

- La estructura de gestión prevista centraba demasiado poder de adopción de decisiones estratégicas, en la institución responsable de la ejecución y menos en el comité directivo,** pese a ser un proyecto multi institucional y multinacional: Según la planificación original, el comité directivo sería el órgano encargado de adoptar decisiones estratégicas para el proyecto, sin embargo también se determinó que dicha gestión estratégica se llevaría a cabo conjuntamente con el gerente del proyecto. En la estructura, el máximo responsable de la institución encargada de la ejecución (presidente de Feedlatina PA) formaría parte del comité directivo, al igual que el gerente del proyecto (que al mismo tiempo era empleado de la Feedlatina PA).



Desempeño del comité directivo En la práctica, el comité directivo desempeñó una función eficiente en las cuestiones relacionadas con asuntos técnicos, supervisando los aspectos administrativos y definiendo los calendarios de ejecución de acuerdo con las tareas inicialmente designadas descritas en el punto 2.2.

Sin embargo, en las últimas etapas del proyecto, la estructura y las funciones de este comité mostraron carencias en lo que respecta a la sostenibilidad. Cuando llegó el momento de decidir sobre la continuidad del proyecto, los miembros del comité analizaron distintas opciones y dieron su opinión, pero los hechos ponen de manifiesto que su influencia en la decisión estratégica final fue escasa. Las decisiones estratégicas en materia de recursos y sostenibilidad estuvieron claramente en manos de la institución encargada de la ejecución.

Función de las organizaciones internacionales Según los documentos originales, se invitó a las organizaciones internacionales (FAO, OIE, IICA) a prestar asesoramiento técnico al proyecto. Además, se determinó que cada organización tendría un asiento en el comité directivo. Estas organizaciones participaron activamente en la ejecución del proyecto llevando a cabo con eficacia adecuada, las actividades técnicas que les fueron asignadas.

A pesar de ser miembros del comité directivo, estas organizaciones solo tenían capacidad para proponer opciones estratégicas para la continuidad, pero no autoridad suficiente para adoptar decisiones relacionadas con la puesta en práctica de alguna de esas opciones. Ejemplos de ello son la oferta realizada por la OIE al final del proyecto de incorporarlo al programa activo dedicado a los medicamentos veterinarios, o la oferta realizada por el IICA de continuar impartiendo el programa de formación del proyecto después de su finalización. El equipo directivo superior no acogió las sugerencias formuladas en los últimos meses del proyecto por los socios internacionales participantes, lo que generó dificultades para la continuación de algunas actividades del proyecto y su sostenibilidad.

- **Compromiso no formalizado del socio ejecutor del proyecto de seguir desarrollando los logros después de su finalización** La mayoría de las suposiciones del proyecto relativas a la sostenibilidad futura guardaban relación con cuestiones financieras para garantizar la continuidad de las actividades, pero no se previeron los cambios en las prioridades del asociado encargado de la ejecución del proyecto.

Por razones de organización interna, Feedlatina PA redujo claramente la prioridad que daba al mantenimiento del programa de trabajo del CTM cuando finalizó el proyecto, dejó de ejercer la función de coordinación central de las actividades y, simultáneamente, el gerente del proyecto dejó su cargo. Esta ausencia de liderazgo institucional y personal dio lugar a la pérdida de capacidad para convocar reuniones y organizar la ejecución de las actividades posteriores al proyecto (a pesar de que los planes y la participación de los países se habían formalizado debidamente). Dado que Feedlatina PA fue la entidad que presentó el proyecto al STDF y mostró siempre un compromiso total con los temas, su cambio de prioridades justo en la última etapa de la ejecución del proyecto no se consideró al parecer un riesgo probable y, por lo tanto, no se aplicaron medidas para mitigarlo.

- **Análisis tardío sobre la manera de mantener el impulso generado por el proyecto** En el último semestre del proyecto se comprobó que se habían llevado a cabo medidas correctas para tratar de asegurar la continuación del funcionamiento del comité técnico después de la finalización del proyecto. Las medidas incluyeron: proponer una estrategia y un plan de acción para la labor futura; obtener de los distintos servicios veterinarios y organizaciones internacionales cartas de compromiso de continuar apoyando las actividades; y formular una solicitud de apoyo financiero de una organización internacional (el BID). Sin embargo, ninguno de esos planes se llevaron a cabo después de finalizado el proyecto. En las etapas finales, las organizaciones internacionales ofrecieron opciones para acoger y gestionar las actividades posteriores al proyecto, pero no fueron acogidas, y se decidió mantenerlas exclusivamente en el socio ejecutor del proyecto inicial. Se examinaron opciones para transformar el CTM en una organización independiente financiada con fondos del BID (se presentó rápidamente un pequeño proyecto al BID, que finalmente no fue aprobado); para mantener el funcionamiento del CTM en el seno de la OIE, como parte del programa CAMEVET (opción no aceptada por el equipo de gestión); o para mantener el CTM en Feedlatina PA.

El empeño por encontrar formas de dar continuidad al impulso generado por el proyecto se centró excesivamente en la obtención de recursos financieros, en lugar de en asegurar una institución de base para coordinar las actividades, o en identificar y acordar diferentes métodos de trabajo que permitieran la realización de actividades sin necesidad de contar con fondos abundantes. Por ejemplo, el financiamiento podría haber sido decisivo para la continuación del proyecto si fuera preciso mantener las reuniones presenciales frecuentes, pero se podrían haber estudiado otros métodos en ese momento. Por ejemplo, las dos actividades fundamentales (labor de armonización de los procedimientos sanitarios en el comercio y formación especializada) podrían haberse continuado con una coordinación básica y celebrando reuniones en línea (que el proyecto ya celebraba en ese momento), y también utilizando el apoyo ofrecido por el IICA para mantener el sistema de formación en funcionamiento gratuitamente después del final del proyecto. De hecho, el IICA todavía mantiene activa la plataforma de formación e imparte cursos (sobre calidad en la producción de piensos) en ciertos casos excepcionales, a petición de algunos países.

Según gran parte de los entrevistados, la gran disposición a colaborar y el compromiso generado entre todas las partes podrían haber permitido asegurar la continuación de la ejecución de las actividades con mecanismos menos costosos. Por ejemplo, el IICA ofreció continuar la formación en línea sin costo alguno, pero no recibió más solicitudes de Feedlatina PA para organizar estos cursos. Asimismo, las tareas de análisis y redacción de reglamentos armonizados también podrían haberse mantenido activas usando diferentes métodos de bajo costo.

¿En qué medida seguirá trayendo beneficios el proyecto tras cesar la financiación del STDF?

Hay consenso en que los beneficios de la red creada entre agentes de los sectores público y privado de los países se han mantenido en cierta medida, pero se han debilitado gradualmente, dado que los participantes iniciales han cambiado y otros se han jubilado. En cualquier caso, esta red sigue resolviendo problemas operativos que surgen en el ámbito del comercio exterior. En cuanto a la fortaleza institucional de las organizaciones privadas, Feedlatina ha mantenido solidez y la relación institucional con la FAO y la OIE se mantiene activa hasta la fecha.

Los cuatro instrumentos armonizados (incluido el glosario de conceptos) descritos en el cuadro 2 han ejercido un gran efecto en la facilitación del comercio, y estos beneficios se siguen viendo hoy día.

Con el fin de actualizar la información sobre los reglamentos, Feedlatina PA puso en práctica en 2019 y 2020 (aunque con mucha menos intensidad que durante la etapa de ejecución del proyecto) unas iniciativas para mantener el vínculo con algunos funcionarios reguladores que formaron parte del proyecto. Dos años después del proyecto, también empezó a aplicar un plan para estudiar nuevas propuestas de armonización regional, siguiendo un método diferente. Un grupo de trabajo de esta asociación privada estudia y elabora las propuestas que se presentarán más adelante a los oficiales de países que voluntariamente deseen participar en su análisis y acuerdo. Las opiniones de los entrevistados sobre este método están divididas. Algunos creen que presentar un análisis y propuestas estudiadas previamente es un buen aporte para acelerar la labor de armonización, mientras que otros consideran que estas propuestas podrían estar incompletas en comparación con las elaboradas por los propios oficiales reguladores, ya que estos representantes del sector público también analizan la viabilidad jurídica, financiera y operativa de cada elemento de una propuesta en el contexto del proceso para alcanzar un acuerdo.

Las actividades recién descritas están plenamente vinculadas con las generadas como resultados del proyecto STDF/PG/345, lo que en cierta medida, sugiere que se logró cierto grado de sostenibilidad de todos modos.

En cuanto a las actividades de formación, los beneficios de la generación de una mayor capacidad técnica de forma transversal desaparecieron completamente al final del proyecto. Teniendo en cuenta la repercusión rápida y clara del programa de formación, es sorprendente que los esfuerzos en esta esfera no se mantuvieran.

¿Tienen los beneficiarios del proyecto la capacidad necesaria para mantener los resultados?

La evaluación efectuada permite afirmar que la gran mayoría de los organismos públicos de los países fueron fortalecidos o habían desarrollado ya una capacidad institucional suficiente que los permitía sostener los logros relacionados con la reglamentación y la armonización.

Feedlatina PA también se fortaleció durante el proyecto y amplió sus capacidades de coordinación y gestión.

¿En la fase de diseño del proyecto y durante toda su ejecución, se tuvo suficientemente presente el factor de sostenibilidad? (en particular las actividades complementarias, la ampliación de escala y la difusión de los resultados)

Dada la información sobre el proyecto, la sostenibilidad no se tuvo debidamente en cuenta en la fase de diseño del proyecto. Todas las definiciones establecidas en la planificación en relación con la sostenibilidad se refirieron a la obtención de recursos financieros para operaciones posteriores al proyecto, lo que suponía asumir, de forma implícita, que Feedlatina PA sería la institución de base para las operaciones futuras.

No se comenzó a buscar una fórmula organizacional para garantizar la sostenibilidad hasta el último semestre de la ejecución. Como se describe en el punto "Factores que influyen en la sostenibilidad", el CTM analizó varios modelos, pero no se optó claramente por ninguno de ellos, de modo que el proyecto perdió su sostenibilidad prevista.

Durante la ejecución del proyecto se llevaron a cabo suficientes actividades de difusión, concretamente una página web completa (que puso a disposición del público la información

producida), un boletín distribuido a las partes interesadas incluidas en una base de datos, y la difusión directa durante las reuniones técnicas llevadas a cabo en los países y durante la participación en los foros internacionales.

¿Qué actividades complementarias se han previsto o son necesarias, en su caso, para mantener esos resultados a más largo plazo?

Cuando finalizó el proyecto, el fracaso en la sostenibilidad no afectó a la permanencia de los productos ya operativos (por ejemplo, los cuatro instrumentos armonizados) pero sí influyó en el objetivo de mantener vínculos entre las partes interesadas para colaborar en el desarrollo de nuevas mejoras de los reglamentos.

Teniendo en cuenta esta realidad, se sugerirían ciertas actividades complementarias para que los resultados perduren una vez finalizado el proyecto:

- establecer un mecanismo para el intercambio de conocimientos y el contacto permanente entre los representantes de las instituciones participantes, con un programa de cuestiones técnicas que habrán de analizarse colectivamente
- examinar en esta red de representantes un programa de cuestiones de reglamentación que pueden mejorarse progresivamente y determinar un plan de trabajo a tal efecto
- mantener activos los métodos e instrumentos para la formación a distancia, con un programa menos amplio pero permanente.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales conclusiones que pueden extraerse de esta evaluación son las siguientes:

- El proyecto hizo una contribución considerable a la facilitación del comercio de productos para la alimentación animal, puesto que encontró soluciones permanentes a los problemas más cruciales relacionados con la falta de armonización de regulaciones sanitarias específicas. Se aumentó el comercio y surgieron nuevas oportunidades comerciales para las empresas de los países beneficiarios, incluidas las pymes. Después del proyecto, la producción total estimada en América Latina ha aumentado hasta 180.000 millones de toneladas, lo que representa el 18% de la producción mundial (Feedlatina PA, 2019).
- Esta iniciativa también contribuyó a mejorar la inocuidad de los productos, tanto los que se elaboraban como aquellos que eran objeto de comercio, puesto que creó un programa de capacitación de gran escala sobre cuestiones de calidad que, a su vez, repercutió positivamente en las prácticas personales e institucionales de los beneficiarios.
- Se hizo un uso eficiente de los recursos financieros y del tiempo en la ejecución del proyecto, a pesar de que se necesitó un año adicional para realizar todas las actividades programadas. A juicio de este evaluador, es evidente que el calendario inicial no se había calculado de forma realista, ya que la envergadura del trabajo de un proyecto regional multinacional y multiinstitucional exigía claramente más tiempo que el período propuesto (tres años). Asimismo, es sobresaliente el compromiso de todas las partes interesadas, que crearon una útil red regional de instituciones y profesionales para

mantener una colaboración permanente y una comunicación útil para resolver problemas.

- La sostenibilidad fue el punto más débil del proyecto. A pesar de que los productos obtenidos durante el proyecto han garantizado la continuidad operativa hasta la fecha, después de que cesara el apoyo financiero del STDF se interrumpieron prácticamente todas las demás actividades que se habían señalado como previstas para el futuro.
- El proyecto puso en práctica un modelo de gestión innovador en el que la única institución encargada de la ejecución era una asociación privada de productores y otras organizaciones públicas, privadas e internacionales relevantes participaban en un comité directivo y en un comité técnico. De acuerdo con las constataciones de la evaluación, este modelo es completamente viable para proyectos semejantes al evaluado, y demostró tener puntos fuertes por lo que se refería al desarrollo de una gran eficacia y eficiencia para lograr los objetivos y producir los resultados previstos. Por otro lado, este modelo también mostró una debilidad en otorgar una influencia y un poder de decisión excesivos a la institución ejecutora, pues cualquier cambio organizacional en esa institución podía repercutir negativamente en el proyecto (que es lo que ocurrió con la continuidad del proyecto).

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para seguir impulsando la labor realizada por el proyecto Feedlatina:

a) - Recomendaciones para las autoridades nacionales reguladoras de los países beneficiarios del proyecto

- **Asumir y reanudar la labor coordinada regional**

El proyecto creó, entre los funcionarios de los diferentes países, una red práctica que sigue funcionando sin necesidad de un coordinador central. Gracias a esta red y al uso generalizado de los sistemas de reuniones en línea, no sería difícil que los funcionarios pudieran reunirse periódicamente para tratar cuestiones comunes y compartir información sobre los problemas más frecuentes de la reglamentación sanitaria. De este modo, se podría establecer un grupo de debate con su propia coordinación destinado a estudiar y acordar soluciones. Una vez que se constituyera este grupo, sería fácil invitar a participar a otros países de América Latina.

Una forma eficiente de garantizar que se reanude rápidamente la labor de colaboración entre los países es que un país o grupo de países presente esta idea en una reunión regional de los jefes/as de los servicios veterinarios oficiales, como por ejemplo la reunión anual de la OIE para las Américas. En ese foro, se les podría pedir apoyo o patrocinio oficial a la OIE y a los Gobiernos para reconstituir el comité de trabajo de los oficiales reguladores, y definir un programa de trabajo sencillo.

- **Aplicar planes de trabajo para la mejora de los reglamentos nacionales basados en estudios de diagnóstico del proyecto:** Durante el proyecto, se llevaron a cabo estudios sobre la situación de todos los procedimientos y herramientas sanitarias involucradas en el comercio exterior de piensos. No era posible mejorar la mayoría de ellos mediante acuerdos entre países, puesto que tenían un marco jurídico que exigía un debate nacional y plazos para la modificación más largos que los del proyecto, sin embargo, estos estudios aportan información que los países pueden tomar como base para el plan interno de

ajustes a los reglamentos. De este modo, cada uno de los países podría establecer y poner en marcha un calendario de ajustes realista.

- **Analizar la posibilidad de hacer obligatorios para los profesionales de las compañías privadas, los cursos de capacitación sobre la calidad e inocuidad de los piensos:** El impacto de los cursos de capacitación de gran escala sobre sistemas de aseguramiento de calidad fue notablemente elevado no solo para los profesionales que participaron en dichos cursos, sino también para las empresas, que empezaron a mejorar la producción y los estándares de calidad. Dado que para los países este objetivo es relevante, sería aconsejable analizar e implementar la idea dada por varios entrevistados (tanto del sector público como privado) quienes sugirieron evaluar mecanismos para exigir que estos cursos sobre calidad en alimentos animales sean obligatorios para los encargados de producción de las empresas privadas. Este mecanismo se ha utilizado con éxito en varios países por los servicios veterinarios oficiales para promover mejores prácticas en el ámbito de la calidad o el bienestar de los animales, por lo que la factibilidad de la idea es real. Asimismo, varios de los representantes del sector privado expresaron su apoyo a una medida de este tipo, especialmente teniendo en cuenta que los cursos podrían ser gratuitos.

b) - Recomendaciones para Feedlatina y las organizaciones internacionales presentes en la región

Aunque el proyecto terminó hace casi tres años, en esta evaluación se ha señalado que la mayoría de los principales representantes de las instituciones continúan ocupando los mismos puestos y siguen teniendo una idea clara de la importancia y del potencial de la labor regional colaborativa en la cuestión de la alimentación animal. Sobre esa base, sería factible volver a conectar a los países con los socios internacionales originales.

- **Para Feedlatina PA: reactivar la coordinación con las organizaciones internacionales y los países**

Feedlatina PA está trabajando para preparar propuestas de reglamentos e invitar a funcionarios de algunos países a analizarlas. Sin embargo, según la experiencia acumulada por el evaluador en muchos grupos de trabajo regionales, se puede prever que es muy posible que esta asociación privada no logre bien su objetivo. El procedimiento normal por el cual las autoridades públicas de reglamentación introducen mejoras en las normas, los procedimientos y las herramientas consiste en analizar ellas mismas las cuestiones y recibir las opiniones y comentarios de las partes interesadas, en lugar de aceptar propuestas de nuevas versiones elaboradas por el sector privado. Las autoridades públicas reguladoras conocen mejor la viabilidad jurídica, práctica y financiera de cada uno de los detalles del reglamento, así que la tarea fundamental de rediseñar un reglamento no puede delegarse en instituciones diferentes a las públicas.

Por ese motivo, se recomienda restablecer los contactos con las organizaciones internacionales y los países a fin de encontrar una forma adecuada de constituir un grupo de colaboración permanente público-privado cuyo programa de trabajo pueda ser definido por las partes interesadas. Respecto a la labor de armonización, los funcionarios públicos deberían ser quienes asuman el liderazgo a la hora de definir los planes de trabajo.

Para la OIE o el IICA: Independientemente de la decisión de Feedlatina PA de crear un plan de reactivación, ambas organizaciones podrían evaluar la posibilidad de crear un programa que reúna a los representantes de los organismos reguladores en el ámbito de la alimentación animal para continuar la labor colaborativa de mejorar y armonizar los reglamentos iniciada con el proyecto. A los países les resulta difícil asumir esa tarea, así que sería aconsejable que esas organizaciones internacionales invitaran a los organismos oficiales a formar de nuevo un grupo permanente que estudie la mejora de las normas sobre alimentación animal. Existe información disponible sobre la situación de los reglamentos en cada país, y también una cierta cantidad de conocimientos técnicos sobre la forma efectiva de realizar esta tarea, así que se deberían conseguir resultados de forma relativamente fácil. Estas organizaciones internacionales pueden patrocinar y respaldar esta operación, ya que además tienen experiencia en ayudar en la búsqueda de financiamiento en instituciones de cooperación internacional.

El IICA podría restablecer contactos con este grupo de funcionarios de los países para promover y volver a utilizar el importante programa de capacitación. Dado que los funcionarios públicos fueron los puntos focales de coordinación de las actividades de formación durante la ejecución del proyecto, cuentan con la capacidad y la experiencia para desempeñar esas tareas.

c) - Recomendaciones para proyectos futuros similares

- **Inclusión de un nuevo objetivo en las fases de planificación: considerar la creación de redes de contacto un objetivo en sí mismo para la facilitación práctica de las cuestiones operativas de comercio**

Uno de los efectos más relevantes del proyecto en la facilitación del comercio fue la gran capacidad que tuvo la red de contactos creada para ayudar a resolver problemas operacionales sanitarios de comercio internacional. La confianza y los lazos que se establecieron entre los funcionarios reguladores permitieron que en pocas horas se resolvieran problemas de envíos retenidos, para lo que antes del proyecto se requerían semanas. Sin embargo, esta situación ocurrió naturalmente, ya que no era parte de los objetivos iniciales del proyecto. Se recomienda incorporar este resultado explícitamente como parte de los resultados de proyectos futuros similares.

- **Recomendación del componente del proyecto: capacitación**

Garantizar una aplicación temprana de los programas de capacitación dentro del período de ejecución del proyecto:

Las actividades de capacitación de gran escala dan lugar normalmente a competencias humanas y también a una actitud positiva y de apoyo hacia el proyecto. La evaluación de las actividades de capacitación del proyecto de Feedlatina mostró que tuvo un enorme efecto real, y la opinión unánime fue que se podrían haber conseguido incluso más resultados si se hubieran impartido más cursos. El programa de capacitación se aplicó en su totalidad, aunque en una fecha más tardía a la prevista (durante el último trimestre del proyecto), lo que hizo imposible que hubiera cursos de capacitación adicionales.

Por este motivo, es muy aconsejable adelantar el comienzo de los programas de capacitación en el calendario de los proyectos durante la fase de planificación. De este modo, si se observa un gran impacto con las primeras actividades de capacitación, será

más fácil reorganizar u obtener recursos adicionales para aumentar esas actividades en los meses siguientes.

Evaluar la capacidad de los beneficiarios de participar en la formación antes de aplicar los programas de capacitación:

En la planificación de un proyecto se debería incluir un diagnóstico de las capacidades de los beneficiarios de utilizar métodos de capacitación tecnológica, así como sus capacidades para afrontar el nivel de demanda del programa de estudios. Además, durante la fase de planificación debería señalarse el momento adecuado para llevar a cabo las capacitaciones. De este modo se garantiza un gran impacto de los recursos invertidos en este ámbito.

- **Recomendaciones sobre el modelo de ejecución del proyecto:**

Reforzar la estabilidad del organismo encargado de la ejecución :

El modelo donde la ejecución se delegó exclusivamente a una asociación privada demostró efectos muy positivos en el aumento de la eficiencia y la eficacia, pero también hizo que la sostenibilidad del proyecto fuera potencialmente frágil. Se recomendaría revisar el modelo, manteniendo la participación de las asociaciones privadas como asociados en la ejecución, pero añadiendo algunos mecanismos para mitigar el riesgo descrito más arriba. Por ejemplo, la ejecución conjunta con una organización internacional que proporcione solidez institucional y estabilidad, o el acuerdo de transferir la dirección del proyecto a una organización de respaldo cuando la institución privada encargada de la ejecución sufra algún problema que pueda afectar a la continuidad de las actividades.

Formalizar el compromiso de la institución encargada de la ejecución con la sostenibilidad del proyecto:

A fin de evitar futuros malentendidos, se recomendaría que en el proyecto original se exija que la institución encargada de la ejecución contraiga el compromiso formal de que dará continuidad a las actividades que se lleven a cabo después de que concluya el proyecto. Si la institución no puede contraer dicho compromiso, se debería especificar, como alternativa, el momento exacto en que la institución encargada de la ejecución abandonará las tareas de coordinación y dirección.

Garantizar que la estructura de gestión propuesta del proyecto equilibre bien la participación de las instituciones vinculadas en las decisiones estratégicas:

Aunque pueda haber diferentes modelos de gestión para la toma de decisiones del proyecto, se pueden dar algunas recomendaciones sobre la base de la experiencia del proyecto STDF/PG/345, que tuvo una asociación privada como institución encargada de la ejecución y varias instituciones vinculadas.

Se sugiere que se haga un análisis profundo de las propuestas de proyecto, en particular del diseño de la estructura de gestión a fin de detectar desequilibrios en los mecanismos encargados de la toma de decisiones estratégicas. Deben pensarse bien las disposiciones relativas a la gestión del proyecto y tenerse en cuenta las organizaciones implicadas, el contexto, la capacidad de la organización y la cultura. Esas disposiciones deberían ser totalmente claras, factibles y prácticas y también garantizar que el comité directivo goza de suficiente capacidad de decisión sobre la gerencia del proyecto y sobre la junta directiva de la organización privada encargada de la ejecución.

- **Recomendación para las fases de ejecución: medidas para no depender de voluntad de las personas y alentar una participación más institucional en su lugar**
Establecer el trabajo con ejecutivos de nivel intermedio que son representantes de organismos gubernamentales garantiza la capacidad técnica y una mayor estabilidad (son profesionales con menos movimiento), pero con una capacidad limitada para la toma de decisiones institucionales y financieras. Se recomienda que en proyectos futuros similares se lleven a cabo actividades para mantener a los decisores superiores de estos organismos nacionales informados e interesados en el proyecto con el objetivo de que presten apoyo a sus representantes técnicos. Estas actividades serían más efectivas si las realizaran las organizaciones internacionales asociadas y si se llevaran a cabo en las reuniones periódicas en las que estos decisores superiores participan normalmente.
- **Recomendaciones para las etapas finales: actividades centradas en garantizar la sostenibilidad del proyecto**
De acuerdo con lo que mencionaron los participantes, en la última sesión del Comité Técnico se presentaron esencialmente datos sobre resultados e información sobre las alternativas para la continuidad del proyecto, pero después no hubo más comunicaciones por lo que los miembros nunca recibieron información sobre el cierre final del proyecto. Una vez acabado el proyecto, hubo varias actividades claves que se podrían haber llevado a cabo sin costo alguno, no obstante, debido a que no hubo esa reunión final, los beneficiarios no tuvieron ninguna oportunidad de analizar esas actividades ni decidir participativamente algunos mecanismos simples para garantizar su continuidad. Sobre la base de esa situación, se recomienda que los proyectos futuros tengan una reunión final general obligatoria una vez que se disponga de toda la información sobre la continuidad para determinar medidas finales que den continuidad a los esfuerzos y los resultados.
- **Recomendación sobre buenas prácticas regulatorias⁹**
Pese a que el proyecto de Feedlatina acabó solo un mes antes de la celebración de los debates sobre buenas prácticas de regulación en el STDF, el proyecto puede considerarse un primer paso en la dirección correcta, ya que su principal objetivo era precisamente promover la coherencia de las normas en el sector de la alimentación animal en América Latina, estableciendo diferentes canales para consultar al sector privado sobre el proceso de construcción y ajuste de normativas.
Las instituciones interesadas que reactivarán este tópico en la región deberían basar sus nuevos esfuerzos para armonizar los reglamentos en las Buenas Prácticas Regulatorias que ya están disponibles y en ejemplos a fin de garantizar que los futuros reglamentos en el ámbito de la alimentación animal sean apropiados para su propósito y que se evite la creación de barreras no arancelarias. Esto tiene la finalidad de fortalecer la eficacia de las intervenciones regulatorias, mejorar el cumplimiento de las normas internacionales y del [Acuerdo MSF de la OMC](#), garantizar la protección de la salud y al mismo tiempo facilitar el comercio.

⁹ En marzo de 2017, el grupo de trabajo del STDF deliberó sobre una nota conceptual relativa a la utilización de las buenas prácticas regulatorias con el fin de respaldar la creación y la puesta en práctica de medidas sanitarias y fitosanitarias. Las buenas prácticas regulatorias son los procesos, sistemas, instrumentos y métodos reconocidos a nivel internacional que permiten mejorar la calidad de la reglamentación y velar porque los resultados de la reglamentación sean eficaces, transparentes, inclusivos y sostenidos (Banco Mundial, 2015).

6 PRINCIPALES ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS

A continuación se describen las principales enseñanzas extraídas del proyecto. Estas enseñanzas son útiles para el análisis de las instituciones participantes, las instituciones encargadas de la ejecución, los organismos internacionales de apoyo y los organismos donantes.

¿Qué enseñanzas pueden extraerse del proyecto en lo que respecta al proceso de diseño y ejecución?

- El liderazgo del socio ejecutor de un proyecto y el liderazgo de su equipo de gestión son cuestiones de importancia crucial para conseguir una gran eficacia en la implementación. A tal fin, el socio ejecutor debe demostrar que posee las capacidades para fomentar la integración de los participantes en torno a objetivos comunes e impulsar la colaboración entre ellos.
- Los sectores público y privado tenían puntos de vista diferentes respecto a los objetivos y prioridades del proyecto. Sin embargo, el proceso de diálogo inicial que se había producido un año antes del proyecto estuvo bien dirigido, y todas las partes interesadas acordaron objetivos comunes. En la fase de diseño del proyecto, este grupo público-privado acordó los objetivos, el alcance y los resultados previstos, y tenía una meta transversal común (en este caso, mejorar las regulaciones sanitarias para facilitar el comercio regional y mejorar la calidad y la inocuidad de los productos para alimentación animal).
- En relación con el modelo operativo, se demostró que era completamente factible delegar la ejecución de un proyecto multilateral exclusivamente en una entidad privada (asociación) que hubiera demostrado un gran interés en algunos asuntos sanitarios relevantes. Según los comentarios de los oficiales que habían participado en otros proyectos regionales multilaterales, y también de acuerdo con las experiencias de este evaluador, este método de trabajo demuestra como ventaja aparente, que la puesta en práctica de las actividades se hacía con mayor eficiencia y agilidad que en proyectos similares llevados a cabo por organizaciones internacionales. En este caso, Feedlatina PA invirtió todos sus recursos humanos y financieros en realizar con éxito el proyecto, lo cual es muy valioso. Esto último tiene que ver con el período de aplicación del proyecto con el equipo de gestión y ejecución de aquel entonces.
- Sin embargo, el modelo operativo del proyecto (la ejecución delegada exclusivamente en una entidad privada: una asociación gremial) también mostró un riesgo imprevisto: la institución implementadora podría tener algún tropiezo organizativo o decidir directamente un cambio de las prioridades. Esto afecta a la ejecución de actividades durante el período del proyecto o posterior a él. En una organización privada (en particular en las que son relativamente jóvenes) podrían producirse una crisis de gestión interna o un cambio de la visión estratégica, lo que afectaría mucho o detendría el proyecto que se estuviera llevando a cabo. Si la continuidad de las actividades posteriores al proyecto se le confía a la misma entidad, la sostenibilidad se ve completamente afectada y gran parte de los resultados logrados pueden perderse.
- Antes de poner en práctica una iniciativa de capacitación de gran escala en distintos países, es necesario llevar a cabo un estudio de los contextos y las capacidades de tecnología de la información de cada uno de ellos. Esto permitirá lograr que los recursos

invertidos tengan una eficacia y eficiencia mayores. Se trata de determinar la capacidad tecnológica en el uso de tecnologías de la información, y el momento idóneo para la ejecución de las actividades. En el caso del proyecto, al final el 50% de los esfuerzos se echaron a perder (solo uno de cada dos profesionales inscritos en algún curso lo completó satisfactoriamente).

- A fin de conseguir redes de trabajo muy fructíferas entre los colectivos interesados del proyecto, es importante fortalecer los lazos de colaboración y de confianza personal entre los representantes de las instituciones. Sin embargo, la relación no debería centrarse exclusivamente en una dimensión personal, sino que debería ser institucional, puesto que estas personas pueden dejar de ser representantes en cualquier momento, con lo que la relación de trabajo se perdería (especialmente en órganos gubernamentales en los que haya un gran movimiento de personal en los cargos ejecutivos).
- La sostenibilidad prevista debe estudiarse bien en las etapas tempranas antes del final del proyecto. Además, no solo debe analizarse el nivel de disposición de los participantes a continuar con el trabajo planificado, sino también la fuerza y la madurez institucional del asociado en la ejecución que dirigirá la coordinación de las actividades en el futuro.

¿Qué medidas han tomado el beneficiario, los socios del STDF u otros para difundir los resultados del proyecto, aprender de ellos y hacer un seguimiento de los mismos?

Feedlatina PA difundió de forma apropiada el modelo de ejecución del proyecto y sus resultados por distintos medios electrónicos durante las grandes sesiones de capacitación y otras reuniones técnicas. También se hicieron presentaciones en diferentes seminarios internacionales en los que se invitó a participar a los socios en la ejecución, y la información recopilada muestra que todavía lo siguen haciendo en la fase posterior al proyecto.

Los beneficiarios perdieron el contacto y la coordinación permanentes que habían tenido cuando existía un plan de trabajo que incluía actividades de difusión en cada país (esto fue durante la ejecución del proyecto). No desarrollaron de forma significativa ninguna medida adicional de difusión y seguimiento de los resultados. En países en los que existen asociaciones para la alimentación animal que son activas, estas han ejercido cierto grado de vigilancia de los resultados como consecuencia de la labor que se ha mantenido con los funcionarios nacionales reguladores (por ejemplo, en Argentina, Uruguay, Brasil y México).

¿Cómo se están utilizando en otros países la metodología y los materiales de capacitación para la creación de capacidad técnica?

Respecto a las actividades de formación, el IICA ha seguido organizando cursos en la misma plataforma en línea, como una oferta abierta a cualquier país e institución. Puesto que se había interrumpido el trabajo en los proyectos con el IICA, no se mantuvo la capacitación con los 10 países beneficiarios, y los usuarios actuales de los cursos proceden principalmente de otros países de América Central.

Algunas asociaciones (por ejemplo, de la Argentina o el Uruguay) han utilizado esporádicamente para algunas actividades de difusión interna, el manual de buenas prácticas de gestión creado para la capacitación en el proyecto.

ANEXO 1

Principales documentos examinados y analizados

- Proyecto presentado al STDF en sus versiones preliminar y final aprobadas.
- Actas del grupo de trabajo del STDF que aprobó el proyecto
- Informes inicial y final del proyecto
- Matriz de vigilancia, en sus versiones inicial, preliminar y final
- Informes de actividad y financieros semestrales del proyecto
- Informe de resultados del programa de formación técnica del proyecto FEEDLATINA
- Programas curriculares y listas de participantes de los cursos de formación técnica del proyecto
- Análisis de la producción y el mercado internacional de productos para la alimentación animal en los países participantes (anexo 9.4.4.4 del informe final del proyecto)
- Estudio de referencia inicial (2014) y de la situación final (2018), Feedlatina PA
- Evaluación de la producción de productos para la alimentación animal, Feedlatina PA, versión 2013
- Evaluación de los mercados de los productos para la alimentación animal, Feedlatina PA, versión 2020
- Plan de acción propuesto por el comité técnico (anexo 3 del informe final del proyecto)
- Todos los informes específicos correspondientes a cada instrumento o procedimiento armonizados abordados en el proyecto
- Todos los informes financieros preliminares e informe definitivo del proyecto
- Material divulgativo aportado por los funcionarios de los países
- Información externa pertinente sobre cuestiones conexas, como el comercio internacional y los reglamentos internacionales
- Capítulos 6.2 y 6.4 del Código Terrestre de la OIE, Estrategia para las APP
- Documentos institucionales publicados en la página web de Feedlatina PA
- Documentos institucionales publicados en todas las páginas web de los servicios veterinarios nacionales

ANEXO 2

Principales colectivos interesados entrevistados

Gestión del proyecto

	Nombre	País	Organización - cometido	Función
1	Sra. Flavia de Castro	Brasil	Feedlatina (Proyecto)	Exdirectora ejecutiva del proyecto Feedlatina
2	Sr. Cristian Moscoso	Chile	Feedlatina (Proyecto)	Exprofesional encargado de la vigilancia y la evaluación
3	Sr. Pablo Aspiroz	Uruguay	Presidente de Feedlatina	Exdirector de la Asociación Uruguaya de Industrias de Nutrición Animal (AUDINA)
4	Sra. Patricia Vecino	Uruguay	Directora administrativa de Feedlatina	

Representantes de las autoridades nacionales de reglamentación

	Nombre	País	Organización	Función
5	Sr. Roberto Minetti	Argentina	SENASA	Ex-Jefe de la unidad Alimentos para Animales del SENASA durante el período del proyecto
6	Sra. Fernanda Tucci	Brasil	MAPA, Jefa de la Unidad de Control de Medicamentos Veterinarios	Ex-Jefa del Servicio de Alimentación Animal del MAPA durante el período del proyecto
7	Sra. Evelyn Salomón	Bolivia	SENASAG, Área de registro de insumos animales	Coordinadora nacional del Registro de alimentos para animales
8	Sr. Juan García	Bolivia	Empresa privada del sector de los piensos	Ex-Jefe del Área de Insumos Pecuarios del SENASAG durante el período del proyecto
9	Sr. Miguel Peña	Chile	SAG	Jefe del Departamento de Control de Insumos Pecuarios durante el proyecto y actualmente
10	Sra. Mónica Contreras	Chile	SAG	Jefa del Subdepartamento de Alimentos para Animales del SAG durante el período del proyecto y actualmente
11	Sr. Mauricio Nájera	Costa Rica	SENASA	Ex-Jefe de la Dirección de Alimentos para Animales del SENASA durante el período del proyecto
12	Sra. Verónica Villareal	Ecuador	Agrocalidad,	Jefa del Departamento de Registro de Alimentos para Animales
13	Sra. Virginia Lima	Paraguay	SENACSA	Jefe actual de la Dirección de Control de Alimentos para Animales

14	Sra. Mercedes Flores	Perú	SENASA	Ex-Jefa del Servicio de Alimentos Agropecuarios de SENASA durante el período del proyecto
15	Sr. Daniel Cabella	Uruguay	MGAP	Ex-Jefe del Departamento de Alimentos para Animales durante el proyecto y actualmente
16	Sra. Aura Pulido	Colombia	ICA	Jefa del Departamento de Medicamentos Veterinarios e Insumos Pecuarios durante el período del proyecto y actualmente

Representantes de empresas o asociaciones privadas

	Nombre	País	Organización	Función
16	Sr. Luis Rangel	Brasil	Empresa APC: Presidente	Antiguo miembro de la Junta de Feedlatina PA durante el proyecto
17	Sr. Marcel Joineau	Brasil	MPEXTRACO	Miembro de la Junta de Feedlatina PA durante el proyecto y actualmente
18	Sr. Francisco Schang	Argentina	CAENA - Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal	Exrepresentante de la asociación mexicana de alimentos para animales
19	Sr. Genaro Bernal	México	CONAFAB - Consejo Nacional de Fabricantes de Alimentos Balanceados y de la Nutrición Animal	Exrepresentante de la asociación mexicana de alimentos para animales
20	Sr. Mauricio Fernández	Chile	Asociación de exportadores de carne	Representante técnico de empresas del sector ganadero chileno durante el proyecto

Representantes de organizaciones internacionales

	Nombre	País	Organización	Función
21	Sra. Ana Marisa Cordero	Costa Rica	IICA. Directora de Programa (Sanidad Animal e Inocuidad de los Alimentos)	Principal defensora y organizadora del componente de formación del proyecto
22	Sra. Daniela Battaglia	Italia	FAO, Oficial de producción pecuaria	Representante de la FAO durante el período del proyecto
23	Sr. Martin Minassian	Argentina	OIE, Asistente Técnico	Prestó apoyo técnico durante el período del proyecto
24	Sr. Luis Barcos	Argentina	OIE, Representante para las Américas	Representante de la OIE durante el período del proyecto

ANEXO 3

Lista de referencia de preguntas para las entrevistas

Pertinencia

1. ¿Respondió el proyecto de manera adecuada a las necesidades del beneficiario en materia de salubridad de los alimentos para animales, en particular facilitando las corrientes comerciales regionales de este tipo de productos?
2. ¿Respondió el proyecto de manera adecuada en lo que concierne a la mejora de la calidad e inocuidad de los productos de los países beneficiarios que son objeto de comercio internacional?
3. ¿Qué valor añadido aportó este proyecto, en comparación con otros programas de apoyo?
4. ¿De qué modo se tuvo en cuenta el contexto y a los colectivos interesados del país en el diseño y la ejecución del proyecto?
5. ¿Hay algún caso de diferencia importante entre el contexto supuesto en la etapa de diseño y el realmente existente durante la ejecución?

Eficacia

6. ¿En qué medida se alcanzó el objetivo de desarrollar la coordinación y articulación entre los agentes públicos y privados vinculados a los alimentos para animales en la región?
7. ¿En qué medida se alcanzó el objetivo de elaborar reglamentos armonizados en la región?
8. ¿En qué medida se alcanzó el objetivo de fortalecer la capacidad técnica de los actores públicos y privados?
9. ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en la consecución o no de los objetivos, los resultados y los productos?

Eficiencia

10. ¿Se realizaron las actividades y se generaron los productos según lo establecido en el documento del proyecto (es decir, en los plazos y con el presupuesto asignados)?
11. ¿Deberían haber recibido algunas actividades más presupuesto o apoyo técnico para obtener mejores resultados o más difusión?
12. ¿Contribuyó el proyecto a abordar las necesidades del beneficiario de manera rentable?
13. ¿Cómo se gestionó el riesgo de una insuficiente estabilidad política de los países o las instituciones?
14. ¿Cómo se gestionó el riesgo de falta de voluntad de los gobiernos para armonizar los reglamentos?
15. ¿Cómo se gestionó el riesgo de bajo nivel de compromiso de los asociados internacionales?

Impacto

16. ¿En qué medida contribuyó el proyecto a objetivos tales como: impacto cuantificable en el acceso a los mercados, la mejora de las situaciones sanitarias en los ámbitos nacional y regional, y la reducción de la pobreza?
17. ¿Qué función desempeñó el proyecto en la sensibilización sobre la armonización de los reglamentos comerciales para los productos relacionados con la alimentación de los animales y/o la movilización de recursos adicionales para esa capacidad sanitaria?
18. ¿Incrementó el proyecto la atención prestada por las organizaciones públicas y privadas a los alimentos para animales?

Sostenibilidad

19. ¿En qué medida continuarán los beneficios del proyecto tras finalizar la financiación del STDF?
20. ¿Tienen los beneficiarios del proyecto la capacidad necesaria para mantener los resultados?
21. ¿Cuáles son los principales factores que influyeron en la sostenibilidad del proyecto?

Cuestiones transversales

Género:

22. ¿Se gestionó adecuadamente la variable de la igualdad de género en la organización de los encargados de la adopción de decisiones durante la aplicación de los participantes en las actividades de formación?
23. ¿Ha contribuido el proyecto de algún modo a la igualdad de género (en particular al empleo de las mujeres)? (por ejemplo, tareas de verificación y control en el desarrollo de las BPF y los sistemas de garantía de la calidad)

Inclusividad:

24. ¿En qué medida contribuyó el proyecto (directa o indirectamente) a una mayor participación de empresas de piensos pequeñas y medianas en el comercio internacional?

Enseñanzas extraídas


25. ¿Qué enseñanzas pueden extraerse del proyecto en lo que respecta al proceso de diseño y ejecución de proyectos?
26. ¿Qué enseñanzas extraídas del proyecto deberían difundirse más ampliamente?
27. ¿Qué medidas han tomado el beneficiario, los asociados del STDF u otros para difundir los resultados del proyecto, aprender de ellos y hacer un seguimiento de los mismos?
28. ¿Cómo se utilizan los métodos y/o materiales de formación para la creación de capacidad técnica en otros países?

ANEXO 4

Encuesta sobre la eficacia de las actividades de formación del proyecto

Evaluación ex post Proyecto Feedlatina- (Capacitación)

Estimada/o: El proyecto Feedlatina se desarrolló entre 2014 y 2018 con apoyo de la OMC, y unas de sus actividades claves fueron cursos de capacitación online en temas técnicos para los 10 países participantes. Ahora la OMC está realizando una evaluación ex post de la actividad, para obtener lecciones que ayuden a mejorar futuros proyectos. Pedimos su colaboración respondiendo esta simple encuesta de 7 preguntas (3 minutos en total) sobre el o los cursos de capacitación específicos donde usted participó. Le rogamos responder la encuesta antes del 8 de Enero 2021. (Consultor STDF-OMC a cargo de la evaluación: Sr José Gomez, jigomez@keycom.cl; supervisión de este estudio: catalina.pulido@wto.org)

Nombre de su País:  Short answer

¿Cuál curso de capacitación ofrecido por el Proyecto hizo usted? *

Buenas Prácticas de Fabricación

APPCC (HACCP) // Contaminantes y Análisis Riesgo en alimentos animales

Cuando usted hizo el curso, ¿a qué tipo de organización pertenecía?: *

Sector gobierno (regulador)

Empresa o asociación privada relacionada a alimentos animales

Otro tipo de organismo

ANTES de hacer el curso, el nivel de la gestión del tema "Calidad e inocuidad en producción de alimentos animales" en su organización era: *

Básico (el tema del curso se tomaba poco en cuenta)

Promedio para el sector

Muy desarrollado

Califique cuánto conocimiento le aportó el curso a USTED como profesional: *

Me aportó poco, porque el curso no era bueno

Me aportó poco, porque yo ya tenía una buena base

Me aportó algunos conocimientos nuevos

Me aportó muchos conocimientos nuevos

Califique si los conocimientos aprendidos por usted tuvieron algún impacto EN SU ORGANIZACIÓN (ayudaron a fortalecer la gestión del tema) *

Poca influencia (no hubo cambios en la organización)

Media influencia (algunos pocos cambios en la organización)

Mucha influencia (hubo cambios significativos en la organización)

Tipo de organización	%
Empresa privada	53%
Funcionario de servicio veterinario	47%

País	Respuesta (%)
Argentina	12%
Brasil	12%
Chile	12%
Costa Rica	12%
Ecuador	12%
Perú	6%
Uruguay	35%
Bolivia	0%
Paraguay	0%
México	0%

Tipo de organización	Solo BPF	Solo APPCC	Ambos cursos
Empresas	11%	11%	78%
Sector público	63%	13%	25%
Grupo completo	35%	12%	53%

¿Como profesional, le aportó el curso nuevos conocimientos?

Conocimientos aportados	Empresas	Sector público	Grupo
Pocos conocimientos	11%	25%	18%
Nivel de conocimientos intermedio	67%	50%	59%
Muchos conocimientos nuevos	22%	25%	24%

¿Los nuevos conocimientos adquiridos tuvieron algún impacto en el desempeño de su organización?

Impacto en la organización	Empresas	Sector público	Grupo
Poca influencia	0%	25%	12%
Influencia intermedia	78%	50%	65%
Mucha influencia	22%	25%	24%

ANEXO 5

Organizaciones y países beneficiarios participantes en el proyecto

País	Tipo	Organización
	Internac.	Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor, FAO (Sede en Roma)
	Internac.	Programa de sanidad agropecuaria, inocuidad y sanidad de los alimentos, IICA (Sede en Costa Rica)
	Internac.	OIE (Oficina de América Latina)
Argentina	Org. público	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
	Asoc. privada	Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal
	Empresa priv.	BROWVER
	Empresa priv.	PRENUT
	Empresa priv.	GEPSA
	Empresa priv.	ALIBA
	Empresa priv.	ACARCOOP
	Empresa priv.	CLADAN
	Empresa priv.	INGREDION
	Empresa priv.	CARGILL
	Empresa priv.	METRIVE
	Empresa priv.	BIOTAY
	Empresa priv.	EFFEM
	Empresa priv.	NUTRISER
	Empresa priv.	APSANET
	Empresa priv.	CERES
	Empresa priv.	NESTLÉ
	Empresa priv.	NUTRISUR
	Empresa priv.	VETANCO
	Empresa priv.	BIOFARMA
	Empresa priv.	GEVEX
	Asoc. privada	APRIVET
Brasil	Org. público	Departamento de Fiscalização de Insumos Pecuários (DFIP). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)
	Asoc. privada	Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal
	Empresa priv.	ADISSEO
	Empresa priv.	CARGILL
	Empresa priv.	DSM
	Empresa priv.	IMPEXTRACO
	Empresa priv.	NOVUS
	Empresa priv.	POLINUTRI
	Empresa priv.	APC
	Empresa priv.	BASF
	Empresa priv.	QUIMTIA
	Empresa priv.	AUSTENUTRI
	Empresa priv.	NOVOSINT
Chile	Org. público	División de Protección Pecuaria; Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)
	Asoc. privada	Asociación de Productores de Aves y Cerdos
	Empresa priv.	CHAMPION
	Empresa priv.	IANSA

País	Tipo	Organización
Costa Rica	Empresa priv.	CAROZZI
	Empresa priv.	NESTLÉ
	Empresa priv.	CENTROSUR
	Empresa priv.	ROYALCANIN
	Empresa priv.	GABRICA
	Empresa priv.	LA ISLITA
	Empresa priv.	EFFEM
	Org. público	Dirección de Alimentos para Animales; Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA)
	Asoc. privada	CIAB
	Empresa priv.	ALMOSI
	Empresa priv.	GRANJA ROBLE ALTO
	Empresa priv.	VYMISA
	Empresa priv.	DOS PINOS
	Empresa priv.	WALMART
	Empresa priv.	FEEDNET
	Empresa priv.	GRUPOSUR
	Empresa priv.	BIOMAR
	Empresa priv.	CONCENTRADOSAPM
	Empresa priv.	CARGILL
	Empresa priv.	NUTEC
Empresa priv.	PROVEEDORA	
Empresa priv.	VETIMSA	
Empresa priv.	ALLTECH	
Empresa priv.	MEGATRÓPICO	
Empresa priv.	INOLASA	
Empresa priv.	RACSA	
Empresa priv.	BELINA	
Ecuador	Org. público	AGROCALIDAD
	Empresa priv.	AENSA
	Empresa priv.	BIOALIMENTAR
	Empresa priv.	ALBEX
	Empresa priv.	QSINDUSTRIAL
	Empresa priv.	CASA GRANDE
	Empresa priv.	NUTRIMIXES
	Empresa priv.	ADITMAQ
	Empresa priv.	TADEC
	Empresa priv.	AVITALSA
	Empresa priv.	MOCHASA
	Empresa priv.	SKRETTING
México	Org. público	Dirección de Servicios y Certificación Pecuaria; Dirección General de Salud Animal (SENASICA)
	Asoc. privada	Consejo Nacional de Fabricantes de Alimentos Balanceados y de la Nutrición Animal
	Empresa priv.	NOVUSINT
	Empresa priv.	GPONUtec
	Empresa priv.	UVSAZOO
	Empresa priv.	VIMIFOS
	Empresa priv.	GRUMA
	Empresa priv.	NUTRIENTES BASICOS LTD

País	Tipo	Organización
	Empresa priv.	TROUNUTRITION
	Empresa priv.	GPONUTEC
	Empresa priv.	REGUVET
	Empresa priv.	CRIO
	Empresa priv.	LORGAM
	Empresa priv.	PAHC
	Empresa priv.	LUCTA
	Empresa priv.	SABRO
	Empresa priv.	CARGILL
	Empresa priv.	KEKEN
	Empresa priv.	NEOVIA
	Empresa priv.	AGROMIT
Paraguay	Org. público	Coordinación de Registro y Control de Alimentos para Animales (SENACSA)
	Org. público	Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología
	Empresa priv.	DAVALOS
	Empresa priv.	OLEAGINOSA
	Empresa priv.	PECHUGON
	Empresa priv.	TROCIUK
	Empresa priv.	COOP BERGHTAL
Perú	Org. público	Subdirección de Inocuidad Agroalimentaria y Subdirección de Insumos Pecuarios (SENASA)
	Empresa priv.	GFS
	Empresa priv.	ALLTECH
	Empresa priv.	LLENERCOP
	Empresa priv.	SAYON
	Empresa priv.	COGORNO
	Empresa priv.	MERETHFARM
	Empresa priv.	IMPELSA
	Empresa priv.	CARGILL
	Empresa priv.	ALICORP
	Empresa priv.	MOLITALIA
	Empresa priv.	CONTILATIN
	Empresa priv.	SANTA ELENA
	Empresa priv.	EFFEM
	Empresa priv.	MOLINDUSTRIAS
	Empresa priv.	REDONDOS
	Empresa priv.	MALTECH
	Empresa priv.	CLARIANT
	Empresa priv.	ESMERALDA CORP
	Empresa priv.	DISAN
	Empresa priv.	DEPSA
	Empresa priv.	MOLINO EL TRIUNFO
Uruguay	Org. público	División de Inocuidad y Calidad de Alimentos, MGAP
	Asoc. privada	Asociación de las Industrias de Alimentación Animal de América Latina y Caribe (Feedlatina)
	Empresa priv.	DUPONT
	Asoc. privada	Asociación Uruguaya de Industrias de Nutrición Animal
	Empresa priv.	VERA
	Empresa priv.	MANIVA

País	Tipo	Organización
	Empresa priv.	AGROFEED
	Empresa priv.	DSM
	Empresa priv.	NUTRISUR
	Empresa priv.	NUTRIFEN
	Empresa priv.	GERMINAR
	Empresa priv.	AGROVAL
	Empresa priv.	TIMACAGRO
	Empresa priv.	INSALCOR
	Empresa priv.	RINDE
	Empresa priv.	AUPCIN
	Empresa priv.	PROLESA
	Empresa priv.	BIOTEC
	Empresa priv.	SUPRA
	Empresa priv.	COPAGRAN
	Empresa priv.	CALPROSE
	Empresa priv.	RACIONESCAMPERA
	Empresa priv.	NUTRAL
	Empresa priv.	AGORINCON
	Empresa priv.	ERRO

ANEXO 6

Análisis comparativo y labor de armonización relacionados con los procedimientos para el certificado de libre venta (CLV). Resumen del informe anexo 9.4.2.1 - Informe final del proyecto.

En los sistemas de registro o autorización de productos importados, la presentación de certificados de libre venta es un requisito fundamental, ya que estos documentos certifican que tanto el fabricante como el producto están bajo el control de la autoridad del país de origen. La información solicitada para estos documentos es variable y, en la mayoría de los casos, no está regulada. A continuación se describen los reglamentos relativos a esta esfera vigentes en diferentes países.

Situación inicial:

Argentina	Hay procedimientos establecidos en los que se indican las etapas de la tramitación y el modelo del certificado. La validez de los certificados es de un año.
Bolivia	Se expiden certificados de libre venta para un máximo de cinco productos en el mismo documento, en el que figuran el número de registro y el tipo de destino del producto. Estos documentos tienen una validez de un año.
Brasil	Se emiten certificados de registro de productos con la misma función que los certificados de libre venta. También existe la posibilidad de expedir el documento para productos exentos del registro. No hay legislación específica para la expedición de certificados de libre venta. Además del certificado de registro, se expide el certificado de libre venta tanto para los productos registrados como para los productos exentos. El documento contiene la identificación del establecimiento y datos sobre el producto, como el nombre, el número de registro, la clasificación, las especies a las que se destina y la composición cualitativa.
Chile	Los certificados de libre venta se expiden con una validez de dos años. En estos documentos figuran la empresa fabricante y la composición cualitativa de los productos. El documento puede emitirse para presentarlo a la autoridad competente de un país determinado o para los fines que la empresa considere oportunos. Se incluye un solo producto por documento y se aplica un sistema de firma electrónica.
Costa Rica	Se expide un documento por producto y su validez es de un año. Puede incluirse más de un producto por documento, ya que el alcance no está legislado.
Ecuador	Los documentos tienen una validez de un año y es posible incluir más de un producto por documento.
México	La cuestión no está regulada en los reglamentos vigentes, por lo que el contenido del modelo y la información que figura en el certificado están sujetos a modificaciones.
Paraguay	La cuestión no está regulada en los reglamentos vigentes, por lo que el modelo y la información contenida en el certificado están sujetos a modificaciones. En el modelo se indican el producto y el número de registro del establecimiento.
Perú	Los reglamentos se aplican a los productos importados de terceros países. Debe adjuntarse a la solicitud de registro o renovación del registro el certificado de libre venta expedido por la entidad de registro del país de origen, con una fecha de expedición no más de seis (6) meses anterior a dicha solicitud, o una justificación oficial del motivo por el que el producto no está registrado en el otro país. Debe especificarse para cada producto el nombre, la presentación, las especies animales a las que se destina, el número de registro, la fórmula completa, cualitativa y cuantitativa, y las indicaciones. Se ha establecido un sistema de firma electrónica de este documento.

Uruguay	El asunto no está reglamentado, por lo que los modelos y el número de productos por certificado pueden modificarse. Se indica en los modelos la especie a la que se destina el producto. Si el país no tiene el acuerdo de apostilla se exigen certificados originales, oficiales, apostillados o consularizados.
----------------	---

Armonización de los reglamentos relativos al CLV

Esta cuestión se examinó en distintas reuniones celebradas durante el proyecto y se acordó el siguiente modelo para la equivalencia en todos los países participantes.

MODELO PROPUESTO Y ACEPTADO PARA EQUIVALENCIA POR LOS PAÍSES MIEMBROS	
INFORMACIÓN QUE SE DECLARA EN EL CLV	<p align="center">CERTIFICADO DE VENDA LIVRE/CERTIFICADO DE LIBRE VENTA</p> <p>CERTIFICO pelo presente, para fins de prova ou exigências do 1 que o(s) produto(s) abaixo descrito(s) 1´ fabricado(s) pela empresa 2, situada em 3 e registrada o autorizada no 4 Nro. 5 , é (são) fabricado(s), em conformidade com a Normativa 6 , tendo livre comércio no 7. / CERTIFICO por el presente 1 que el producto(s) descrito(s) abajo fabricado (s) por la empresa 2, situada en 3 y registrada o autorizada en 4 con el Nro.5 es (son) producido(s) en conformidad con la Normativa 6, y es (son) libremente comercializado en 7 .</p> <p>Nome comercial do produto /Nombre comercial del producto: Composição do produto/Composición del producto (*cualitativa):</p>
INFORMACIÓN ADICIONAL	<p><u>INFORMACIÓN ADICIONAL</u> 8 (*requisitos indispensables de certificación específicos de ciertos países – a presentar la exigencia como información en el verso del modelo)</p> <p>Número de registro produto /Número de registro del producto (en caso que corresponda): Classificação do produto/Clasificación del producto: Espécie(s) animal(is) a que se destina(m)/ Especie (s) animal(es) que se destina(n): Níveis de Garantia do produto/Composición garantizada del producto: Apresentação Comercial/Presentación comercial (capacidades del envase): Otras (serán levantadas las indispensables por país):</p>
INFORMACIÓN QUE SE DECLARA EN EL CLV	<p align="right">Local e data / Lugar y fecha: Aclaración del funcionario: Assinatura e carimbo / Firma y sello del funcionario:</p>
<p align="center">Vigencia de aceptación desde emisión: 1 año</p>	
<p>Referencias: 1 País destino. 1´ Razon social del titular del producto 2 Razón social del establecimiento elaborador del producto. 3 Dirección del establecimiento elaborador del producto. 4 Organismo Competente que corresponda. 5 Nro. de habilitación Oficial del establecimiento. 6 Referenciar la Normativa que corresponda según origen del producto. 7 País de origen del producto. 8 Información que se agrega por requerimientos del país destino.</p>	