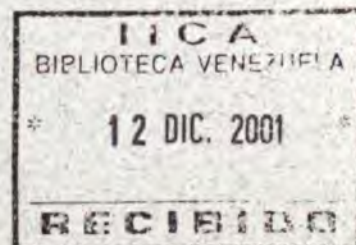


IICA  
E14  
243

**IICA**



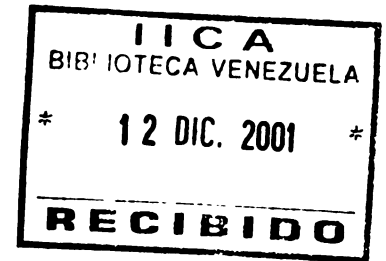
# **JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN EL SALVADOR**

***INFORME***

San José, Costa Rica  
Agosto de 2000



**IICA**



**JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL  
DESEMPEÑO DEL IICA EN EL SALVADOR**

***INFORME***

San José, Costa Rica  
Agosto de 2000

1101  
E14  
243

00004424

## **CONTENIDO**

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Introducción</b>  | <b>1</b>  |
|           | 1.1 Aspectos generales   | 1         |
|           | 1.2 Procedimiento  | 1         |
| <b>2.</b> | <b>Percepción del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país</b>                       | <b>2</b>  |
|           | 2.1 Principales resultados identificados para el período 1998-2000                                   | 3         |
|           | 2.2 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC  | 4         |
|           | 2.3 Limitaciones y oportunidades   | 5         |
|           | 2.4 Propuestas de acciones para mejorar el desempeño institucional                                   | 7         |
| <b>3.</b> | <b>Percepción de los clientes y asociados sobre los servicios de cooperación del IICA en el país</b> | <b>9</b>  |
|           | 3.1 Valoración del apoyo del IICA  | 9         |
|           | 3.2 Sugerencias sobre aspectos a mejorar   | 11        |
| <b>4.</b> | <b>Conclusiones y recomendaciones de los miembros del Grupo Coordinador</b>                          | <b>12</b> |
|           | 4.1 Posicionamiento del IICA en el país  | 12        |
|           | 4.2 Focalización y articulación de acciones  | 12        |
|           | 4.3 Organización y gerencia  | 13        |
|           | 4.4 Coordinación de acciones regionales  | 14        |
|           | 4.5 Plan de implementación de recomendaciones  | 15        |
|           | <b>Anexo 1. Lista de personal del IICA</b>   | <b>16</b> |
|           | <b>Anexo 2. Lista de funcionarios entrevistados</b>  | <b>17</b> |



## **1. Introducción**

### **1.1 Aspectos generales**

La Jornada de Reflexión del Desempeño del IICA en El Salvador constituye el inicio de la aplicación de un nuevo enfoque de evaluación participativa<sup>1</sup>, orientado a estimular el aprendizaje del personal del Instituto sobre el desempeño de la organización, en el marco del proceso de Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico (PAES) del Instituto.

El evento se realizó durante el período comprendido del 3 al 7 de julio de 2000, en San Salvador, El Salvador. La coordinación y facilitación del proceso estuvo a cargo de un Grupo Coordinador, integrado por Freddy Revilla, de la Dirección del Centro Regional Central; Ramón González, de la Dirección de Recursos Humanos; José Lizano, de la Dirección de Finanzas; y, Ricardo Cáceres, Lizardo de las Casas y Francisco Barea, del Consorcio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)<sup>2</sup>.

La preparación del presente informe estuvo a cargo del CONPLAC y contiene en su segunda sección las principales percepciones del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país, las cuales fueron expresadas y sistematizadas mediante ejercicios de trabajo grupal desarrollados durante la Jornada de Reflexión. En la tercera sección se presentan las percepciones sobre el desempeño del IICA, obtenidas a través de las entrevistas con clientes y organismos vinculados a las acciones de cooperación del Instituto. En la cuarta sección se presentan las apreciaciones del Grupo Coordinador del evento.

Además de este informe se elaboró una memoria detallada de la Jornada de Reflexión, que contiene las conclusiones de los diferentes grupos del personal de la AC organizados durante el desarrollo del evento, con respecto a los resultados logrados, las lecciones aprendidas, las limitaciones y oportunidades que condicionan el accionar del IICA en el país y las medidas sugeridas para mejorar el desempeño institucional.

Mediante la Jornada de Reflexión se llevó a cabo una valoración general del desempeño del IICA en el país durante el período 1998-2000, así como la identificación de cursos de acción futura. No obstante, es necesario complementar este ejercicio mediante la realización de análisis a mayor profundidad y detalle sobre la adecuada implementación de las políticas, normas y procedimientos administrativos, financieros y técnicos, así como la revisión sistemática de la ejecución presupuestaria. Estas acciones deben ser desarrolladas por las unidades del Instituto responsables de esos aspectos, en el momento que lo estimen pertinente, como parte de sus respectivos programas de trabajo.

### **1.2 Procedimiento**

Previo al inicio de la Jornada de Reflexión, los integrantes del Grupo Coordinador recolectaron y analizaron información disponible en el CONPLAC sobre el desarrollo de las acciones de cooperación del IICA en El Salvador. Asimismo discutieron y concertaron aspectos básicos del plan de trabajo a ser implementado. Por otra parte, el personal de la

---

<sup>1</sup> El proceso de evaluación comprende, además de las Jornadas de Reflexión sobre el Desempeño, la evaluación de proyectos y otras acciones de cooperación.

<sup>2</sup> Por tratarse de la primera vez que se ponía en práctica la nueva metodología, se consideró conveniente que el Grupo Coordinador estuviese integrado por seis funcionarios. No obstante, se estima que en el futuro el grupo se debe reducir a un máximo de tres personas.

AC elaboró un informe sobre el desempeño del IICA en el país durante el período 1998-2000.

El evento se inició con una reunión sostenida por el Grupo Coordinador con el Representante del IICA en el país, durante la cual se discutieron aspectos relativos a la organización y funcionamiento de la AC, las principales acciones realizadas durante el período 1998-2000, la metodología a utilizar y el respectivo plan de trabajo detallado. A continuación se desarrolló un proceso de reflexión y diálogo entre el personal de la AC (ver anexo 1), combinando reuniones plenarias en las que participó todo el personal, con trabajos en grupos integrados por algunos técnicos y funcionarios administrativos, seleccionados de común acuerdo con el Representante, de tal forma que no se suspendieran las actividades de la agencia.

Durante el desarrollo de esas actividades se analizaron las orientaciones estratégicas del Instituto y el contenido del proceso PAES, los resultados logrados durante el período 1998-2000, las lecciones aprendidas, las limitaciones y oportunidades que condicionan el accionar del IICA en el país y también se identificaron propuestas de medidas para mejorar el futuro desempeño institucional.

Simultáneamente se efectuaron entrevistas con autoridades y funcionarios nacionales del sector público y privado, involucrados en las acciones de cooperación, así como con representantes de organismos internacionales y regionales relacionados con la acción del Instituto (ver anexo 2). Mediante esas entrevistas se logró apreciar su percepción sobre el desempeño del IICA en el país, la contribución al mejoramiento de sus capacidades institucionales, sus requerimientos futuros de cooperación y los aspectos de la cooperación del Instituto que a su juicio requieren ser mejorados.

Con base en la información obtenida mediante las acciones anteriormente indicadas, se continuó el proceso de reflexión y diálogo con grupos de trabajo formados con personal de la AC y de los proyectos regionales con sede en el país. Ese proceso concluyó con una reunión plenaria con todo el personal de la AC en la cual se conocieron y ajustaron los acuerdos tomados por los grupos de trabajo sobre los resultados logrados, las lecciones aprendidas, las oportunidades, las limitaciones y las propuestas de medidas a ser implementadas para superarlas.

Posteriormente, el Grupo Coordinador llevó a cabo el procesamiento y análisis de la información generada durante la Jornada de Reflexión y elaboró un primer borrador del respectivo informe. El mismo fue sometido a la consideración del personal de la AC y, con base en sus observaciones, se preparó la versión definitiva.

## **2. Percepción del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país**

En esta sección se resumen las conclusiones del análisis realizado por el personal de la AC con respecto a los principales resultados de las acciones del IICA en el país durante el período 1998/2000, las lecciones aprendidas, las limitaciones que han restringido el normal desarrollo de las acciones de cooperación, las oportunidades que se pueden aprovechar y las propuestas de medidas a implementar para mejorar el desempeño institucional.



## **2.1 Principales resultados identificados para el período 1998-2000**

Existe una opinión generalizada entre el personal profesional y técnico que la Agencia de Cooperación en El Salvador (AC) ha definido sus prioridades de acción en concordancia con las prioridades gubernamentales, buscando alcanzar un adecuado posicionamiento en los temas de: Competitividad de la agricultura, Manejo y protección de recursos naturales y Desarrollo rural sostenible.

Durante el período de referencia se han ejecutado cinco proyectos de cooperación con énfasis en el tema de competitividad de la agricultura (cadenas agro-productivo-comerciales) y cuatro relacionados con el manejo de recursos naturales y desarrollo rural. Los recursos externos han sido la principal fuente de financiamiento de las acciones de cooperación desarrolladas por la AC, habiéndose incrementado un 166.7% entre 1997 y 1999 y representando el 77.2% del presupuesto ejecutado durante ese último año<sup>3</sup>.

A continuación se presentan los principales resultados que, a juicio del personal de la AC, se han logrado durante los últimos tres años en materia de cooperación con organizaciones públicas y privadas del país, así como en el mejoramiento de la organización y gerencia de la acción del IICA.

### **2.1.1 Resultados de la acción de cooperación**

- a. La Agencia de Cooperación en El Salvador ha logrado un importante nivel de reconocimiento por parte de las organizaciones líderes de la agricultura a nivel nacional y de otras específicas a nivel local, por su participación y apoyo técnico en los principales espacios de diálogo y concertación sobre agricultura y desarrollo rural nacional y local. Entre estas organizaciones se destacan el Comité para el Desarrollo Rural, el Foro de Recursos Fitogenéticos, la Comisión Nacional de Desarrollo, los ministerios de Agricultura y Ganadería y de Economía, la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial (CAMAGRO), los Comités de Desarrollo Sostenible en localidades específicas donde se ejecutan acciones de cooperación, y las representaciones de organismos internacionales como AID, BCIE y BID.
- b. Se ha brindado asesoría y apoyo técnico oportuno a líderes públicos y privados que actúan en el ámbito nacional de la agricultura y el desarrollo rural, en la formulación de políticas y en la toma de decisiones relativas a: política comercial, negociaciones internacionales, agroindustria, política agropecuaria y recursos fitogenéticos. También se han hecho aportes importantes al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en los temas de inteligencia de mercados, información sobre sanidad agropecuaria y transformación institucional.
- c. En el ámbito de la cooperación a nivel local, se ha fomentado en localidades del Departamento de Chalatenango y en los municipios de Jocoro, Nueva Concepción, Guazapa y Tenancingo, el uso de tecnología para el desarrollo sostenible y se ha contribuido al fortalecimiento de las organizaciones locales, lo cual se ha traducido

---

<sup>3</sup> : En 1998 se ejecutó un monto de recursos externos de 864.8 miles de dólares y el total (incluyendo todas las fuentes de financiamiento de la AC) correspondió a 1,423.8 miles de dólares. En 1999 la ejecución de recursos externos fue de 1,925.3 miles de dólares y el respectivo total alcanzó una suma de 2,492.7 miles de dólares.

en la creación, desarrollo y funcionamiento de organizaciones de base que favorecen el establecimiento de procesos participativos y gestionan sus propias acciones de desarrollo en forma articulada y participativa, así como en la formación de redes locales de productores (as) agropecuarios (as) y redes de fincas mediante las cuales se validan y difunden tecnologías que aumentan la productividad, conservando los recursos naturales.

- d. Se ha contribuido a la creación de nuevas formas de organización que fortalecen la institucionalidad rural, con un enfoque de desarrollo sostenible, tales como los modelos de alianzas entre pequeñas y grandes empresas sustentados en un enfoque de cadena agro-productivo-comercial, los "clusters" de productores, industriales y comerciantes de hortalizas, frutas y agroindustria rural, y las instancias locales de cooperación, concertación y acción compartida, a nivel comunitario y municipal.
- e. Se ha establecido dentro de las nuevas instalaciones de la AC el Centro de Formación Agroempresarial, cuyos planes de capacitación a nivel de diplomado han sido debidamente reconocidos, inteligencia de Mercados, información de sanidad agropecuaria por parte del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

#### 2.1.2 Resultados en el campo de la organización y gerencia

- a. Como resultado de las gestiones ante las autoridades nacionales, la AC cuenta con amplias instalaciones físicas cuya utilización le ha sido cedida por el gobierno. La nueva sede de la AC, en una edificación adyacente al MAG, facilita el desarrollo de las acciones de cooperación y la interacción entre el personal, permiten ofrecer nuevos servicios a las instituciones nacionales y contribuye a proyectar una imagen positiva y de solidez institucional.
- b. Se ha incrementado en forma significativa la capacidad de trabajo en equipo y el nivel de integración del personal de la AC, mediante la participación del personal técnico y administrativo tanto en el proceso de toma de decisiones, como en la realización conjunta de actividades de capacitación, giras a las localidades en que se ejecutan los proyectos de cooperación y actividades recreativas.
- c. Durante los últimos cuatro años se ha logrado un importante crecimiento de los recursos externos administrados por la AC, lo que ha permitido incrementar considerablemente los ingresos por concepto de CATIs, manteniendo un adecuado cumplimiento a los compromisos contractuales establecidos en los convenios correspondientes.

#### 2.2 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC

Con base en el análisis de su experiencia de trabajo en el país durante el período 1998-2000, los grupos de trabajo señalaron algunas conclusiones que pueden contribuir a mejorar el desempeño institucional en el futuro, tanto desde el punto de vista de la acción de cooperación como de su gestión. Entre esas conclusiones se destacan las siguientes:

- a. El análisis continuo de la evolución del entorno es fundamental para lograr una adecuada definición de las áreas temáticas prioritarias de cooperación, en

concordancia con las prioridades de la Agenda Nacional, así como para fortalecer el posicionamiento institucional.

- b. El desarrollo de modelos asociativos entre las empresas grandes y pequeñas, articulados con un enfoque de cadena agro-productivo-comercial, puede contribuir significativamente a mejorar la competitividad de todos los actores involucrados, mediante la apertura de espacios de diálogo y toma de decisiones conjuntas, la complementación de acciones y la distribución equitativa de los costos y beneficios generados en las diferentes fases del proceso.
- c. Las acciones de los proyectos en espacios rurales específicos, permiten hacer visible una modalidad de cooperación que facilita la articulación de las acciones que desarrollan los actores públicos y privados en las respectivas comunidades.
- d. Las decisiones sobre la formación de alianzas o consorcios con otros organismos nacionales o internacionales, para un propósito específico, deben fundamentarse en un análisis detallado de las ventajas e implicaciones que pueden derivarse de esas alianzas, el cual debe ser realizado por las unidades del Instituto involucradas en las respectivas negociaciones.
- e. El estilo de gerencia participativa incluyente y el proceso de capacitación del personal de la AC han sido fundamentales para el desarrollo de la capacidad humana, el trabajo en equipo, la integración, la mayor libertad de expresión y la participación. Sin embargo, también hay que reconocer que la puesta en marcha de procesos participativos amplios ha generado en algunas ocasiones interpretaciones equivocadas sobre las relaciones de autoridad, dando lugar a desacuerdos e inconformidades sobre algunas decisiones.

### **2.3 Limitaciones y oportunidades**

En esta sección se describen los principales factores que a juicio de los grupos de trabajo de la AC no han permitido un mayor impacto de las acciones de cooperación y han limitado la eficiencia en las operaciones. Además, se señalan las oportunidades que se pueden aprovechar para mejorar el desempeño del IICA en el país.

#### **2.3.1 Factores limitantes**

- a. Se carece de un mecanismo institucional efectivo para lograr la adecuada articulación temática entre los proyectos o acciones regionales y nacionales. Por ello, existe una débil integración entre los técnicos de los proyectos nacionales y regionales, limitando las posibilidades de lograr una acción articulada y de mayor impacto a nivel nacional y regional.
- b. La AC dispone de una limitada capacidad administrativa para enfrentar los nuevos retos de manejo y proyección institucional, especialmente en los aspectos de logística, apoyo al desarrollo de las acciones de cooperación, manejo de las relaciones entre técnicos y personal administrativo y control presupuestario. Por otra parte, el Sistema de Información Financiera para las Oficinas (SIFO) genera información inadecuada para la toma de decisiones, la lectura e interpretación de reportes contables es difícil y opera con un sistema operativo de capacidad limitada (DOS).

- c. La falta de una adecuada focalización y priorización de la acción del IICA en el país tiende a dispersar la labor de cooperación. Esta situación pone en riesgo el logro de una apropiada especialización en áreas estratégicas específicas en las cuales se reconozca la competencia y excelencia del Instituto. Además, falta definir a nivel corporativo y de la AC las políticas para establecer alianzas y relaciones colaborativas que beneficien al IICA.
- d. El núcleo técnico básico de la AC carece de una adecuada estabilidad laboral. Además, hace falta un sistema permanente de actualización profesional, que corresponda con el cambio de categoría progresivo establecido en el sistema de remuneración de personal.
- e. La disminución del presupuesto de operación de la AC (por el crecimiento negativo y la retención del diez por ciento en el Programa Operativo 2000) y la realización de gastos no presupuestados, ha generado una situación de déficit financiero. Para solventar limitaciones financieras, la AC ha experimentado una tendencia a enfatizar la captación de recursos por medio convenios de apoyo administrativo, los cuales no están necesariamente ligados a tareas de cooperación técnica. Por otro lado, se carece de un adecuado conocimiento de oportunidades financieras alternas.
- f. El IICA carece de una adecuada sistematización y difusión de sus experiencias y contribuciones en los temas de su competencia, tanto a nivel nacional como interamericano. Eso no ayuda a que, por ejemplo, la AC tenga una incidencia significativa en la generación de pensamiento y acciones nacionales en materia de desarrollo rural y manejo de recursos naturales.
- g. No existe una clara definición de funciones y responsabilidades en el área de Administración y se carece de una comunicación efectiva, oportuna y clara, lo cual dificulta la oportuna implementación de las decisiones, así como el trabajo en equipo

### 2.3.2 Oportunidades existentes

- a. El IICA cuenta con un amplio reconocimiento de su capacidad técnica y administrativa, por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Además, su condición de organismo interamericano contribuye a legitimar la participación institucional, en temas donde la intervención de otras entidades puede tener desventaja ante las autoridades gubernamentales. Esto es importante para lograr un mejor posicionamiento en el tema de desarrollo rural y manejo de recursos naturales, el cual es relevante para el país y moviliza voluntad política e importantes recursos financieros.
- b. Se reconoce que la AC dispone de personal calificado y competente para facilitar la discusión nacional en temas relevantes y de actualidad para el desarrollo de la agricultura. También cuenta con suficiente capacidad de gestión de proyectos de cooperación, y tiene potencial para captar recursos externos mediante: la participación en licitaciones, la provisión de servicios remunerados tales como consultorías y capacitación, y la elaboración de proyectos de cooperación

nacionales y/o regionales, con la finalidad de gestionar recursos externos para su financiamiento.

- c. La imagen y el prestigio del IICA en el país, han facilitado la realización de alianzas estratégicas con otros organismos tales como el USDA, el Instituto de Energía Atómica (EIA), el OIRSA y la GTZ. Además, existen posibilidades de ampliar la red de colaboración con el sector privado nacional.
- d. La AC del IICA en El Salvador, dispone de un ambiente de trabajo que facilita la prestación de servicios de cooperación eficientes y efectivos al país. Asimismo, las instalaciones físicas actuales contribuyen a proyectar una imagen de solidez y fortaleza institucional y constituyen una importante fuente potencial para la generación de ingresos por venta de servicios.

#### **2.4 Propuestas de acciones para mejorar el desempeño institucional**

A continuación se señalan las principales recomendaciones que hicieron los grupos de trabajo de la AC sobre temas relevantes para el desempeño del IICA en el país. Es importante destacar que la secuencia en la presentación de las propuestas no refleja un orden de prioridad.

##### **2.4.1 Focalización y articulación temática**

- a. Establecer una metodología de priorización de acciones del IICA en el país. A la luz de esos instrumentos se deben revisar y definir las acciones prioritarias de los proyectos nacionales y regionales, las cuales deben ser objeto de un seguimiento adecuado.
- b. Reforzar el funcionamiento del grupo de reflexión y acción estratégica (GRAE) de la AC para que se encargue de actualizar la estrategia del IICA en el país. Además, el GRAE debe asegurar que los proyectos o acciones de cooperación dispongan de una apropiada articulación temática, desde el momento de su elaboración.
- c. Identificar y seleccionar determinadas zonas geográficas del país, en las cuales se desarrollen acciones de cooperación técnica de las diferentes áreas de especialidad de la AC, en forma integral y articulada.

##### **2.4.2 Proyección institucional y relacionamiento externo**

- a. El GRAE de la AC definirá el marco de referencia para establecer alianzas y relaciones colaborativas con otras instituciones en el país y además, asumirá la responsabilidad de revisar y recomendar la conveniencia de establecer esas alianzas. Este esfuerzo deberá responder al marco orientador corporativo sobre el tema de relacionamiento externo, el cual deberá ser preparado bajo la responsabilidad de la Sede Central.
- b. Promover alianzas con organizaciones públicas y privadas, asociadas o relacionadas con las acciones de cooperación, para compartir gastos o recursos

en la sistematización y difusión de experiencias exitosas del Instituto. Con ello se logrará darle mayor legitimidad y reconocimiento a la labor de cooperación.

- c. Definir una línea de promoción del IICA en el país que garantice la difusión de un mensaje institucional homogéneo, en función de las prioridades e intereses institucionales. En este sentido es importante establecer un convenio con la Oficina de Comunicaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para promocionar la acción del IICA en el país.

#### **2.4.3 Capacidad administrativa**

- a. Profundizar y consolidar el proceso de fortalecimiento de la capacidad administrativa y revisar y ajustar los procedimientos administrativos, para evitar la distracción del personal técnico en asuntos de esa índole. En este aspecto es importante revisar e implementar las recomendaciones de las misiones de la Sede Central sobre asuntos administrativos y dar seguimiento a su implementación.
- b. Conformar un equipo de trabajo, con participación representativa, que revise y actualice las descripciones de cargos, y elabore una propuesta de funciones y responsabilidades en el área Administración y de los técnicos que cumplen funciones administrativas.
- c. Definir un mecanismo efectivo de comunicación para la difusión de información estratégica y operativa entre el personal de la AC, que maximice el uso de la red electrónica interna.
- d. Explorar las opciones de sistemas de información gerencial que existen en otras unidades del IICA, para seleccionar e implementar la más conveniente para las necesidades de la AC en El Salvador.

#### **2.4.4 Desarrollo del capital humano**

- a. Examinar la estructura presupuestaria de la AC, para asegurar el financiamiento de la planta básica de personal técnico e implementar un sistema de incentivos y correctivos para el personal de la AC. La Unidad de Recursos Humanos debería mantener una comunicación permanente con el personal sobre las decisiones administrativas y otros asuntos que son de su interés.
- b. Formular un programa para reclutar e incorporar a la AC profesionales voluntarios "junior" y elaborar e implementar un plan de capacitación, a partir de un diagnóstico de necesidades, a fin de mejorar el desempeño del personal en áreas estratégicas de la AC. En este tema se pueden aprovechar las oportunidades de capacitación de personal que ofrece la Sede Central del Instituto, así como identificar oportunidades de capacitación en el país en contenidos que sean estratégicos para la AC y buscar alternativas de financiamiento.

#### **2.4.5 Recursos financieros**

- a. Establecer una estrategia agresiva para captar recursos externos que contribuyan a superar la situación financiera actual de la AC y consolidarse al futuro, sin comprometer su Misión. En este sentido hay que tomar como política institucional,

que se debe otorgar prioridad a las acciones de cooperación técnica, sobre la simple administración de recursos. Por tanto, este principio debe ser objeto de especial consideración en todas las negociaciones de recursos externos y en la atención a las demandas de nuestros clientes.

- b. El GRAE de la AC debería ser el responsable de analizar y aprobar las iniciativas de búsqueda de recursos externos, con articulaciones a nivel nacional, regional y con la Sede Central. Sin embargo, cada miembro del equipo técnico debe asumir la responsabilidad de identificar oportunidades de recursos externos y participar en el respectivo proceso de gestión. Es importante aprovechar en estos esfuerzos la capacidad interamericana del Instituto, como fuente de información y apoyo técnico.
- c. Que la Unidad de Administración genere información actualizada y confiable sobre la ejecución presupuestaria y la disponibilidad de recursos financieros. Además que se ponga en práctica los instrumentos disponibles para asegurar un adecuado control de la ejecución presupuestaria y verifique que todas las autorizaciones de gastos dispongan de suficientes recursos presupuestarios.
- d. Gestionar la condonación de la deuda pendiente de la AC, y si eso no es posible, renegociarla en términos más acordes con su capacidad de pago. Además, adoptar como política de la AC el no utilizar recursos propios para financiar la participación del personal en asuntos de otras unidades del Instituto o de otras instituciones, que no estén contemplados en el programa operativo, al menos mientras se supera el déficit financiero actual.

### **3. Percepción de los clientes y asociados sobre los servicios de cooperación del IICA en el país.**

Como parte de las actividades desarrolladas durante la Jornada de Reflexión, los miembros del Grupo Coordinador entrevistaron a veinte directivos y funcionarios de los distintos organismos del sector público y privado involucrados en las acciones de cooperación, así como a ocho funcionarios de organismos internacionales vinculados con la AC (ver anexo 1). A continuación, se presenta una síntesis de sus opiniones sobre los servicios de cooperación que brinda el IICA en El Salvador.

#### **3.1 Valoración del apoyo del IICA**

En términos generales, los entrevistados manifestaron un alto grado de satisfacción con la calidad, oportunidad y relevancia de la cooperación brindada por el Instituto en el país. Específicamente se le reconoce su buena disposición de responder en forma adecuada a las demandas de cooperación nacionales; su adecuado alineamiento con las prioridades y políticas nacionales; su capacidad de acción proactiva, motivadora y su poder de convocatoria; el oportuno cumplimiento de sus compromisos contractuales; su apropiada capacidad administrativa; y el alto grado de identificación y compromiso de su personal con las instituciones de contraparte.

Algunos entrevistados destacaron la capacidad de la AC para hacer una lectura estratégica de los ciclos políticos, lo cual le permite ajustar adecuadamente su estrategia de asesoramiento y apoyo a las autoridades del MAG. En opinión de un alto directivo de

ese ministerio, el aporte financiero del gobierno para continuar la remodelación del edificio de la AC, constituye una muestra palpable del reconocimiento de esa institución y del Ministerio de Hacienda al trabajo realizado por el IICA en el país.

Los entrevistados reconocen el importante aporte del IICA al mejoramiento de las capacidades institucionales de distintas entidades nacionales, entre las cuales merecen destacarse:

- a. La adopción y aplicación de conceptos y métodos sobre pensamiento estratégico, en la formulación de la política sectorial y en la implementación de las acciones del MAG, así como el desarrollo de la capacidad de liderazgo interno y de trabajo en equipo.
- b. El incremento de la capacidad de análisis de políticas y negociaciones comerciales del MAG, en particular de la Oficina de Dirección Estratégica; la identificación y caracterización de mercados de productos no tradicionales; y la capacitación de equipos de trabajo para desarrollar esa labor en el MAG, bajo la responsabilidad de la Oficina de Agronegocios.
- c. La contribución del IICA en la identificación de propuestas creativas para alcanzar el desarrollo sostenible de la agricultura.
- d. El cambio de actitudes de los habitantes de una alta proporción de las comunidades del municipio de Jocoro, manifestado mediante las nuevas capacidades para conocer la realidad del municipio y su entorno; la adquisición de habilidades para identificar soluciones a sus problemas; la capacidad de autogestión del respectivo Comité de Desarrollo Sostenible; la capacidad de trabajo grupal, y el respeto y solidaridad comunitaria.
- e. El diseño e implementación de la Bolsa Agropecuaria y el logro de un mayor entendimiento y sensibilización de los directivos del sector agropecuario en relación con los temas de competitividad, comercio internacional, apertura de mercados y recursos fitogenéticos.
- f. Las importantes contribuciones del trabajo del IICA en materia de Inteligencia de Mercados.
- g. La creación de la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO) y la promoción de una mayor relación entre los sectores público y privado para intensificar el diálogo nacional sobre agricultura.
- h. El diseño e implementación del Plan Estratégico del CENTA, la adopción de nuevos métodos y material didáctico para Extensión Agrícola y Comunicaciones, la creación e institucionalización de la Red Nacional de Hortalizas y la Comisión de Recursos Fitogenéticos y la facilitación del acceso a nueva tecnología generada en otros países, a través de las correspondientes redes regionales.
- i. El conocimiento y adopción de nueva tecnología de producción y conservación de recursos naturales, con amplia cobertura en las distintas comunidades del municipio de Jocoro.



### **3.2 Sugerencias sobre aspectos a mejorar**

Los entrevistados también expresaron su opinión sobre diferentes aspectos, que a su juicio el IICA debería prestarles especial atención para mejorar su desempeño en el país. A continuación se indican las principales sugerencias manifestadas al respecto:

- a. Focalizar las acciones de cooperación en temas en los que el Instituto disponga de mayores ventajas comparativas. Enfatizar la política de asignar los recursos técnicos para apoyar en los temas estratégicos emergentes y no en aquellos temas donde hay capacidad nacional o que pueden cubrirlos otras organizaciones.**
- b. Mejorar la eficiencia del apoyo que brinda al MAG la Secretaría Técnica del CORECA.**
- c. Formalizar el mecanismo de apoyo al Comité de Desarrollo Rural. Puede ser mediante un proyecto de cooperación que disponga de recursos externos para financiar algunas de las actividades del Comité, como es la de publicaciones.**
- d. Divulgar en el país las experiencias relevantes del IICA en materia de desarrollo rural y otros temas de interés, considerando tanto aquellas desarrolladas en el ámbito interamericano como en el nacional.**
- e. Realizar una mayor coordinación con el MAG en la realización de los estudios sobre competitividad, tanto en los aspectos de carácter metodológico como en los productos objeto de análisis, a fin de lograr una adecuada complementación de esfuerzos y recursos.**
- f. Ampliar el relacionamiento e integración de acciones del IICA, con organismos públicos y privados del sector agropecuario que en la actualidad no están vinculados a sus acciones de cooperación, especialmente con algunas instituciones de generación y transferencia de tecnología y educación agrícola.**
- g. Desarrollar una acción proactiva, que anticipe, identifique y promueva nuevos temas de interés estratégico para la agricultura, aunque no se cuente con demandas explícitas de cooperación por parte de las instituciones nacionales.**
- h. Incrementar el protagonismo del IICA en la ejecución, seguimiento y evaluación de REDCAHOR y REMERFI, a fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia de su implementación, así como apoyar los esfuerzos de los respectivos coordinadores en la búsqueda de recursos externos para financiar la continuidad de sus acciones de cooperación.**
- i. Considerar la posibilidad de concertar una agenda conjunta de trabajo en el país con la FAO, a fin de lograr una mayor complementación de esfuerzos y recursos en el desarrollo de las acciones de cooperación de ambas instituciones. Los principales temas de interés de FAO son políticas agrícolas, apoyo al sistema de planeamiento del MAG y participación en licitaciones y en la elaboración de propuestas conjuntas de proyectos de cooperación técnica.**

## **4. Conclusiones y recomendaciones de los miembros del Grupo Coordinador**

### **4.1 Posicionamiento del IICA en el país**

Se evidencia tanto en organizaciones del sector público como privado, el amplio reconocimiento que hay a la labor del IICA en el país, a su capacidad de convocatoria, al conocimiento que tiene del entorno, al alineamiento de la acción de la AC dentro las prioridades nacionales para la agricultura, y al excelente relacionamiento con esas organizaciones. Los aportes al diálogo nacional sobre agricultura y particularmente el apoyo técnico en temas esenciales de la agricultura del país son muy destacados.

Se considera que para consolidar este posicionamiento es esencial que la AC:

- a. Mantenga a su equipo técnico básico con la necesaria estabilidad laboral.
- b. Impulse acciones para dar a conocer con mayor cobertura las acciones del IICA en el país.
- c. Desarrolle un esfuerzo sistemático para mantener un conocimiento actualizado del entorno.

### **4.2 Focalización y articulación de acciones**

La AC ha invertido esfuerzos sistemáticos de su personal en la creación de una estrategia para focalizar y priorizar sus acciones de cooperación. Ello ha contribuido a obtener logros significativos en el posicionamiento del IICA en el país y en la captación de recursos externos. Sin embargo, los mismos avances que le son reconocidos a la AC en el país le han abierto oportunidades que le permitirían fortalecer aún mas la posición del Instituto e inclusive se podrían aprovechar en beneficio del resto de países en la región.

Además, a comienzo del presente año se dieron las orientaciones estratégicas corporativas que llevaron a poner en marcha un proceso de ajuste de la estrategia corporativa y de la estrategia del IICA en la Región Central para el periodo 2000-2001. A partir de esas definiciones la AC trató ubicar sus acciones dentro de los dos nichos temáticos identificados como: Competitividad bajo condiciones de Equidad y Mejores Condiciones de Vida Rural.

Para aprovechar en forma mas efectiva las oportunidades que se le presentan a la AC y asegurar su alineamiento con las orientaciones estratégicas institucionales se recomienda:

- a. Aprovechar el potencial que posee la AC en el campo de competitividad en un marco de equidad, haciendo un esfuerzo de articulación y reforzando algunas acciones como las de inteligencia de mercados, lectura del entorno y formación agroempresarial.
- b. Revisar y actualizar la estrategia del IICA en el país.

### **4.3 Organización y gerencia**

#### **4.3.1 Enfoque de gerencia participativa**

La AC ha destinado esfuerzos importantes para mejorar su desempeño mediante el desarrollo de un equipo de trabajo y la aplicación de un enfoque de gerencia participativa. En los últimos años, la AC lideró la aplicación del proceso de Capacitación para el Cambio (CPC) en el Centro Regional Central. Estos esfuerzos para el desarrollo del capital humano han dado como resultado logros importantes en la cooperación y contribuido positivamente a la motivación del personal y a su participación en el proceso de toma de decisiones. Con base en esas consideraciones se sugiere:

- a. Mantener la política gerencial que se aplica en la AC, para consolidar los resultados alcanzados, dado que esa política es altamente positiva y responde a las orientaciones corporativas.
- b. Fortalecer las actividades de capacitación individuales y grupales del personal.

#### **4.3.2 Capacidad administrativa**

Las limitaciones en el manejo administrativo que han sido señaladas por los grupos de trabajo de la AC pueden volverse muy críticas si no se corrigen oportunamente, principalmente si se considera una expansión de las acciones de cooperación del IICA en el país. Aunque no se percibe una situación altamente crítica en el manejo administrativo, eso puede deberse al hecho de que miembros del personal técnico encargado de tareas de cooperación han asumido tareas de revisión y control presupuestario, para evitar la ocurrencia de déficits u otras situaciones anómalas de índole administrativa. Esta práctica no es saludable para el compromiso de consolidar nuestro liderazgo mediante la eficiencia en las operaciones. En consecuencia:

Se considera de suma importancia que el Representante lidere un proceso de revisión y adecuación de la estructura, procedimientos, descripciones de cargos y distribución de funciones y tareas en el área administrativa.

#### **4.3.3 Aprovechamiento de las instalaciones físicas**

Las instalaciones donde se ubica la AC presentan una importante ventaja para la imagen y posicionamiento del IICA en el país. No obstante, los costos de mantenimiento, a pesar de los aportes que hace el MAG, pueden convertirse en una carga financiera importante para la agencia. Por tanto, se sugiere:

- a. Que la AC tome acciones para definir y ejecutar un programa de mediano plazo para el aprovechamiento eficiente y productivo de esas instalaciones.
- b. Buscar, con carácter urgente, opciones adicionales al programa de Diplomado en Agronegocios. Aunque se considera que ese programa es muy positivo, sus posibilidades de generación de recursos financieros son limitadas.

#### **4.3.4 Sistema de información gerencial**

Dada la limitada capacidad del actual sistema de información gerencial de la AC, para lograr una adecuada administración del volumen de recursos financieros que tiene bajo su responsabilidad, se sugiere:

- a. Solicitar la asesoría del Consorcio de Servicios Corporativos para seleccionar e implementar a la brevedad posible, un sistema de información acorde con los requerimientos de la AC.

#### **4.4 Coordinación de acciones regionales**

La AC en El Salvador es sede de tres proyectos regionales, en dos de los cuales (Sanidad y Recursos Fitogenéticos) se presentan situaciones que limitan su contribución al posicionamiento que busca la Institución en sus respectivos campos temáticos, en la Región Central.

##### **4.4.1 Proyecto de Sanidad Agropecuaria**

La existencia del Organismo Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) representa tanto retos como oportunidades para la acción del IICA en la Región Central, en el área temática de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos (Área 3). De las entrevistas y comentarios recabados sobre las relaciones con la OIRSA, cuya sede está en El Salvador, se desprende que no se han dado condiciones favorables para una alianza estratégica entre ambas organizaciones. En ese contexto, se recomienda:

- a. Negociar con la OIRSA la identificación y una clara definición de los campos de acción diferenciados en los cuales concentrarán sus esfuerzos y recursos ambas instituciones, procurando una mutua complementación y evitando cualquier posibilidad de competencia en el desarrollo de sus acciones de cooperación.
- b. Efectuar una pronta evaluación del proyecto regional de Sanidad Agropecuaria, a fin de reorientar su marco de acción. Se considera importante analizar la posibilidad de focalizar sus acciones en los temas relacionados con normas técnicas (relación sanidad-comercio) e inocuidad de alimentos (trabajando con las empresas productoras).

##### **4.4.2 Proyecto REMERFI**

Es evidente la necesidad de fortalecer los vínculos entre la responsable del proyecto, la Dirección Regional y la Dirección del Área de Concentración de Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales. Actualmente la iniciativa de relacionamiento con la responsable del proyecto proviene del coordinador del proyecto por parte de la GTZ, lo cual eventualmente limita las posibilidades del Instituto para aprovechar las oportunidades que le ofrece esta actividad.

En ese sentido se considera necesario:

- a. Que el Director Regional y el Director del Area de Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales, conjuntamente con la responsable del proyecto, analicen esa situación y definan medidas concretas para: (i) fortalecer el papel del Instituto en la gestión del proyecto; (ii) respaldar los esfuerzos de la responsable del proyecto en particular en lo referente a la obtención de recursos adicionales; y, (iii) que el proyecto contribuya efectivamente al posicionamiento del Instituto en la Región Central en el tema de su competencia.

#### **4.5 Plan de implementación de recomendaciones**

Con el propósito de facilitar la puesta en práctica y el seguimiento de las recomendaciones derivadas de la Jornada de Reflexión, se sugiere:

- a Elaborar, bajo la responsabilidad de la AC en El Salvador, un plan de implementación de las recomendaciones a ser adoptadas, con base en los planteamientos contenidos en las secciones 2.4, 3.2 y 4 del presente informe. El mencionado plan debería contener al menos las acciones que serán implementadas, su respectivo período de ejecución y los responsables de llevarlas a cabo.
- b Enviar copias del plan de implementación a la Dirección del Centro Regional Central y al CONPLAC.

## ANEXO 1

### LISTA DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DE COOPERACION DEL IICA EN EL SALVADOR QUE PARTICIPO EN LA JORNADA DE REFLEXION

|                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| Ana Lilian Rivera     | Laura Guillén          |
| Ana Lorena de Liévano | María Delia Zuleta     |
| Byron Miranda         | María Elena de Palma   |
| Caty de Guillén       | María Eva Carrero      |
| David Jiménez         | María Santos Chopin    |
| Ed Ayers              | Martín Lacayo          |
| Edgar Cruz Palencia   | Mayra de Moras         |
| Elmer Jiménez         | Melvin Carías          |
| Gracia María Zacarías | Nadia Chalabi          |
| Hernán Ayala          | Néstor Deras           |
| Iciar Pavez           | Norma Escobar Orellana |
| Ignacio Jiménez       | Priscila Enríquez      |
| José Antonio Herrera  | Reina Moreira          |
| José Lino Rosales     | Santiago López         |
| Juan Renderos         |                        |

## **ANEXO 2**

### **LISTA DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS**

#### **INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO**

Abraham Mena, Especialista en Políticas del MAG  
Beatriz Alegría, Encargada de la División de Agronegocios del MAG  
Eduardo Huidobro, Director de la Oficina de Dirección Estratégica del MAG  
Edwin Aragón, Representante de OIRSA en El Salvador  
Ever Amaya, Director Ejecutivo del CENTA  
Héctor Borja, funcionario de la Oficina de Dirección Estratégica del MAG  
Jorge Pleités, Especialista en Desarrollo Rural del MAG  
José María García, Especialista en Hortalizas del CENTA  
Manuel Ponce, Director Ejecutivo de PROCHALATE  
Olga Sandoval, Especialista en Recursos Fitogenéticos del CENTA  
Roberto Interiano, Vice Ministro de Agricultura y Ganadería  
Salvador Urrutia, Ministro de Agricultura y Ganadería

#### **INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO**

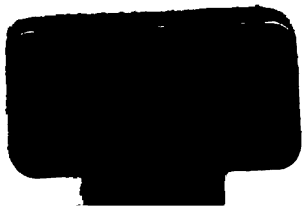
Jenny Turcios, Secretaria del Comité de Desarrollo Sostenible de Jocoro  
Roberto Murray Meza, Presidente de AGRISAL  
Roberto Perla Lagos, Ex – Alcalde Municipal de Jocoro  
Teresa Campos, Coordinadora Adjunta del Comité de Desarrollo Sostenible de Jocoro  
Wilma de Calderón, Directiva de CAMAGRO y COEXPORT y Ex – Viceministra de Agricultura y Ganadería.

#### **ORGANISMOS INTERNACIONALES Y REGIONALES**

Bengt Bohnstedt, funcionario de la GTZ  
David Johnston, funcionario de USAID  
Jaime Gomez, funcionario del BCIE  
José Miguel Platero, Asistente del Representante del BCIE en El Salvador  
Ligia Alvarenga, Gerente de Planificación de TECHNOSERVE  
Miriam Hirezi, Coordinadora Nacional de la UTN de RUTA  
Rafael Cuéllar, funcionario de USAID  
Rebeca Arias, Directora de Programas del PNUD en El Salvador  
Roberto Pereira, Gerente Regional del BCIE  
Tom Oomen, Representante de la FAO en El Salvador







INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Sede Central Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 216-02-22 /  
Fax (506) 216-02-33 / Dirección electrónica (Internet): [licahq@iica.ac.cr](mailto:licahq@iica.ac.cr)