

# IICA



LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN COLOMBIA  
1984-1988

San José, Costa Rica

Julio, 1988

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN  
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN



✓  
**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION**

**División de Evaluación**

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información

01 MAR 1989

IICA - CIDIA

**LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN COLOMBIA  
1984-1988**

**San José, Costa Rica**

**Julio, 1988**



✓  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información

01 MAR 1989

IICA - CIDIA

LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN COLOMBIA  
1984-1988

San José, Costa Rica

Julio, 1988

00003845

11CA  
E14  
IS905

~~00003845~~

**MISION DE EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA  
EN COLOMBIA**

**DR. ROBERTO MARTINEZ NOGUEIRA (Argentina)**

- Licenciado en Administración (1962). Universidad de Buenos Aires.
- Ph.D (1969), M.A. (1968) Cornell University. Con estudios de postgrado en Administración Civil (1964) INAP, España.
- Director de GADIS (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social), Investigación y consultoría, desde 1985. Senior Research Officer ISNAR (International Service for National Agricultural Research), desde 1986. Miembro del Directorio del Instituto Nacional de la Administración Pública. Argentina, 1985.

**DR. JUAN JOSE SALAZAR CRUZ (Colombia)**

- Médico Veterinario y Zootecnista (1960). Universidad Nacional.
- Ph.D (1970) University of Florida, M.Sc. (1965) North Carolina State University. Alta Gerencia (1981) Universidad de los Andes, Colombia.
- Director Departamento de Ciencias Animales. Instituto Colombiano Agropecuario 1970-1973. Subgerente de Fomento. Caja Agraria 1973-1982. Actualmente Director del Fondo Financiero Agropecuario (desde 1982) Banco de la República.

**ING. MIGUEL ANGEL ARAUJO CRUZ**

- A cargo de la Secretaría Técnica de la Misión. Jefe de la División de Evaluación. Dirección de Programación y Evaluación del IICA.





## RESUMEN EJECUTIVO

### Resultados y Conclusiones

1. La cooperación técnica se ha ajustado a las necesidades y requerimientos del país, respondiendo a los lineamientos contenidos en el Plan de Mediano Plazo.
2. La Representación ha actuado con efectividad, con concentración de sus actividades en áreas prioritarias y con capacidad de respuesta para hacer frente a las contingencias y a las modificaciones en las orientaciones políticas e institucionales.
3. Los impactos de los proyectos y de los restantes instrumentos de cooperación han sido positivos para las instituciones nacionales.
4. Si bien la Representación ha sido eficiente en el desempeño de su labor, se advierten áreas de acción en las que podría realizar una mayor contribución, transmitiendo el mensaje institucional del IICA.
5. La Representación ha sido exitosa en la gestión de recursos y en su administración. Las actividades de intermediación científica y de apoyo administrativo han tenido un gran empuje.
6. El equipo de trabajo es eficiente, productivo y altamente comprometido con la institución. El uso de los servicios generales y de la importante infraestructura disponible se ha realizado con eficiencia y eficacia.
7. Entre los factores positivos que han incidido sobre la efectividad de la Representación están el reconocimiento acordado al IICA por su larga trayectoria, la eficiencia que se le atribuye, la calidad técnica de su personal y la correspondencia entre sus líneas de trabajo con las necesidades de las instituciones nacionales.
8. Entre las limitaciones, cabe mencionar la carga administrativa que exigió una gran dedicación del Representante, impidiendo una más agresiva presencia en el campo político y técnico y una más diversificada red de relaciones institucionales. De igual manera, cabe mencionar la carga de trabajo del Oficial de Proyectos que le impone una labor intensiva en una multiplicidad de frentes, impidiendo una mayor concentración.

## Recomendaciones

1. Elaborar una estrategia de mediano plazo sobre la base de un perfeccionamiento de los instrumentos de diagnóstico y que permita promover acciones de cooperación técnica en función de prioridades y criterios de relevancia.
2. Realizar y promover actividades que ayuden a generar y consolidar enfoques nuevos para el tratamiento y la superación de la problemática agrícola.
3. Asumir una actitud más activa en el establecimiento de relaciones y emprender actividades que conduzcan a una mejor percepción del potencial de cooperación del IICA.
4. Poner énfasis en la consistencia entre los proyectos de cooperación y las acciones de intermediación científica y de apoyo administrativo de manera que todas confluyan al logro de los objetivos derivados de la estrategia de la Representación, y al fortalecimiento institucional de las agencias nacionales.
5. Acrecentar los esfuerzos para alcanzar una mayor integración de las acciones de apoyo administrativo con otros instrumentos de cooperación técnica, concibiéndolas como medios para la transferencia de capacidades a las instituciones nacionales.
6. Reforzar los mecanismos de supervisión y coordinación de los distintos proyectos y acciones, unificando la representación del IICA ante las autoridades de la contraparte.
7. Analizar las funciones de los miembros de la Representación y la distribución de tareas.
8. Crear la posición de Representante Adjunto.
9. Revistar las políticas de personal de manera de establecer criterios precisos sobre las condiciones de contratación y prestaciones sociales.
10. Ejecutar un programa de capacitación para el personal administrativo.
11. Promover una mayor interacción con los especialistas de los Programas y con técnicos de proyectos localizados en otros países.
12. Diseñar un programa de relaciones institucionales y de difusión de la acción del Instituto.
13. Utilizar personal internacional en función de proyectos específicos y solamente cuando lo haga aconsejable la realización de las tareas de cooperación.

14. Asegurar la continuidad de los enfoques y de la modalidad de realización de las tareas frente a contingencias de cambios de personal.
15. Realizar actividades internas de discusión y análisis de las actividades, procurando una mayor interacción entre los técnicos vinculados a los distintos proyectos.
16. Ejecutar ejercicios de evaluación de las actividades concluidas para identificar el grado efectivo de institucionalización de sus contribuciones técnicas.

### Prospectiva de la Representación

La Representación deberá desplegar una acción relevante brindando aportes en dirección a una mejor comprensión del sector, a una mayor articulación de las políticas macroeconómicas con las políticas sectoriales y a un mayor aprovechamiento de las potencialidades científicas, tecnológicas y productivas del país. Para ello, la elaboración de una estrategia de mediano plazo debe permitir reafirmar las ventajas comparativas y el liderazgo técnico de la institución.

Se visualiza a la Representación participando más activamente en el proceso de construcción de una nueva manera de conceptualizar el desarrollo agropecuario, brindándose como foro para el intercambio de ideas y perspectivas y para la contrastación de experiencias, sirviendo como ámbito para la acumulación y la diseminación del aprendizaje en este tema.

Para desempeñar este papel, la Representación debe realizar ajustes internos, liberando al Representante de gran parte de la tarea administrativa. Una más activa gestión de la cooperación técnica, junto a la eficiencia demostrada hasta el presente asegurarán que la Representación de cumplimiento al mandato institucional contenido en la Declaración de Ottawa y en el Plan de Mediano Plazo.



## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCION**

1. Contenido del documento
2. Propósito de la evaluación
3. Términos de referencia y oportunidad de realización de la evaluación
4. Técnicas de procedimiento
5. Reconocimientos

### **1. RESULTADOS DEL ANALISIS**

- 1.1 Consideraciones generales
- 1.2 Relación de la cooperación técnica con las necesidades del país
- 1.3 Relación de la cooperación técnica con el plan de mediano plazo del IICA
- 1.4 Gestión del representante
- 1.5 Resultados de la evaluación de la cooperación técnica
  - 1.5.1 Consistencia
  - 1.5.2 La estructura institucional del país
  - 1.5.3 Adaptabilidad a los cambios en el entorno sectorial e institucional
  - 1.5.4 Adaptabilidad a los cambios institucionales en el IICA
  - 1.5.5 Ejecución de las actividades
- 1.6 Relaciones con la Sede Central
- 1.7 Características del modelo de organización y conducción de la representación
  - 1.7.1 Su influencia sobre la imagen del Instituto en el país
  - 1.7.2 El reconocimiento de las ventajas comparativas para los servicios de cooperación técnica
  - 1.7.3 Potenciar la Representación para enfrentar las prioridades del IICA en el futuro

### **2. CONCLUSIONES DEL ANALISIS**

### **3. RECOMENDACIONES**

- 3.1 Sentido de la acción

- 3.2 Contenido de la acción**
- 3.3 Programación de la acción**
- 3.4 Articulación entre los instrumentos de cooperación**
- 3.5 Modalidad de trabajo**
- 3.6 Conducción de la representación**
- 3.7 Organización de la representación**
- 3.8 Aspectos administrativos de la representación**
- 3.9 Relaciones con la Sede**
- 3.10 Relaciones institucionales**
- 3.11 Relaciones con las instituciones contrapartes**
- 3.12 Modalidades de realización de las actividades de cooperación**
- 3.13 Seguimiento y evaluación de las acciones**

#### **4. PROSPECTIVA DE LA PRESENTACION**

El Representante ha ejercido una muy seria conducción de los instrumentos de cooperación técnica y ha estado atento a apoyar directamente, darle forma y proveer al personal técnico los recursos administrativos y financieros necesarios. De igual manera y como se expresó previamente, las relaciones con las autoridades del sector han sido particularmente cordiales, serias y eficaces lo cual se refleja en el reconocimiento que a la persona del Representante hacen los distintos funcionarios y personas entrevistadas.

## 1.5 Resultados de la evaluación de la cooperación técnica

### 1.5.1 Consistencia de los objetivos, estrategias y productos esperados de la cooperación técnica planificada en relación con la problemática del sector agrícola.

La Misión ha analizado las actividades llevadas a cabo por el IICA en Colombia procurando identificar los aportes realizados por cada línea de trabajo emprendida, su secuencia de desarrollo y su correspondencia con las necesidades y demandas nacionales. En este sentido, su atención se ha centrado en aquellas líneas que constituyen los ejes de la cooperación técnica suministrada.

#### a. En políticas y planificación agraria

El IICA ha brindado cooperación en materia de políticas y planificación por casi una década. Durante el período ha ido consolidando una relación de colaboración con el Ministerio de Agricultura y con su oficina de Planificación Sectorial que se pone de manifiesto en la cantidad de convenios y en la diversidad de su contenidos.

Los aportes se refieren a distintas problemáticas:

- En materia de proyectos, la cooperación comenzó como un apoyo a la formulación y análisis de proyectos específicos, para luego avanzar hacia la elaboración de metodologías la colaboración en la definición de criterios para asignar prioridades y la construcción de un sistema de proyectos.
- En materia presupuestaria y de programación, la tarea evolucionó desde apoyos puntuales hasta el desarrollo de metodologías para la formulación de planes operativos anuales, teniendo un papel central en su implementación en diversas instituciones del sector y en el diseño y la puesta en marcha de sistemas de seguimiento y evaluación.
- En materia de apoyos para la formulación de políticas, la cooperación, con variaciones en el tiempo, consistió en intervenciones puntuales para el análisis de políticas, la realización de estudios y el refuerzo institucional a través de acciones administrativas.

- En materia de desarrollo institucional, el IICA ha realizado aportes vinculados a la reestructuración del Ministerio cuando así le fue solicitado. Por otra parte, su labor con las instituciones del sector estuvo dirigida a acrecentar la articulación entre la unidad de planificación y los niveles de ejecución.
- Fueron importantes los aportes en capacitación de personal tanto a través del PNCA como de actividades realizadas como consecuencia de la ejecución de los proyectos de apoyo. En este momento, se están llevando a cabo acciones de capacitación orientadas hacia la difusión de las políticas, en particular en los aspectos vinculados al proceso de descentralización que vive el país.
- El IICA ha hecho posible que el Ministerio dispusiese de recursos humanos y mejorara su infraestructura por medio de acciones administrativas, las que fueron diferenciándose de las de cooperación técnica. De este modo, se propendió a una correcta percepción del IICA como agencia de desarrollo y servicio, así como se aseguró la más clara delimitación de sus responsabilidades institucionales.

En síntesis, en esta línea de trabajo se advierte:

- Continuidad en la acción;
- progresión en los aportes realizados, ganando en organicidad;
- creciente articulación entre sus intervenciones en materia de programación, instrumentación de políticas, seguimiento y evaluación;
- respuestas a demandas en materia de apoyo administrativo y capacitación;
- aportes al desarrollo de las unidades de programación de las entidades del sector;
- institucionalización del uso de metodologías.

Sin embargo, dada la importancia que el P.M.P le asigna al análisis y planificación de la política agraria, la Misión considera que la Representación debe contribuir más activamente a reforzar a los organismos nacionales en este aspecto. Parece conveniente emprender acciones de preinversión que estimulen proyectos en este campo.

#### b. En desarrollo rural integrado

Los aportes en esta línea de trabajo recogen la larga trayectoria de colaboración del IICA con el Gobierno de Colombia en materia de reforma agraria y desarrollo rural.

En esta área el IICA ha sido una fuente de consulta permanente, aportando conocimiento y metodologías y convirtiéndose en el catalizador del intercambio y del aprendizaje sobre la naturaleza y la instrumentación de este tipo de programas.

Si bien en esta línea de trabajo no se observa ni la continuidad ni la secuencia acumulativa señalada para el caso de la cooperación en política y planificación, es de destacar que los aportes del IICA estuvieron siempre vinculados a las cuestiones que en cada circunstancia eran centrales en las



## **INTRODUCCION**

### **1. Contenido del Documento**

Este documento contiene los resultados de la Misión de Evaluación a la Representación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura ante la República de Colombia.

Sus capítulos presentan los resultados del análisis efectuado, las conclusiones, las recomendaciones y consideraciones sobre el papel futuro de la Representación.

### **2. Propósito de la Evaluación**

El propósito de la evaluación es realizar un análisis crítico de las acciones de la Representación durante el período 1984-1988, de su significación e impacto y del manejo y la gestión de las actividades y de los recursos con que cuenta. Sus recomendaciones están dirigidas al fortalecimiento de la Representación para el ejercicio de las funciones que tiene asignadas, aportado elementos de previsión sobre problemas y oportunidades a los distintos niveles de decisión.

### **3. Términos de Referencia y oportunidad de realización de la evaluación**

La Misión ajustó su labor a los términos de referencia que se reproducen en Anexo.

La tarea fue desarrollada en Bogotá entre los días 6 y 17 de junio de 1988.

### **4. Técnicas de Procedimientos**

La realización de las actividades de la Misión siguió la metodología incorporada en el diseño del sistema de evaluación del IICA, con las técnicas y procedimientos que se indican en Anexo.

Las técnicas y procedimientos utilizados estuvieron dirigidos a la recolección de información y a proveer elementos para el análisis evaluativo. Esa información complementó la muy abundante suministrada por la Representación y cuyo detalle aparece en Anexo.

### **5. Reconocimientos**

La Misión desea dejar expreso reconocimiento al esfuerzo del Director de la Representación y de su personal técnico, administrativo y de servicios para facilitar el cumplimiento de su misión.

La riqueza informativa de los documentos preparados y su carácter exhaustivo suministraron los elementos básicos para la realización de la tarea de la Misión. Los mismos fueron complementados con los resultados de entrevistas en las que se puso de manifiesto una colaboración y apertura que la Misión quiere agradecer.

## 1. RESULTADOS DEL ANALISIS

### 1.1 Consideraciones Generales

La acción del IICA en Colombia se desarrolla en un contexto nacional que tiene algunos atributos que es importante destacar:

- La gran importancia del sector agrícola por su contribución al producto, por su impacto sobre el sector externo y por la población ocupada. Esa importancia se manifestó por la centralidad de la atención dada a las cuestiones agrícolas por las políticas de gobierno.
- La existencia de un sector público que mantiene su capacidad planificadora y de ejecución a través de sucesivos cambios de gobierno, productos de la competencia política dentro de un marco institucional democrático.
- La disponibilidad de definiciones de objetivos y de prioridades de gobierno contenidas en sucesivos planes de desarrollo, los que suministran los lineamientos necesarios para la identificación de necesidades y para seleccionar los campos de cooperación técnica.
- La predisposición de las instituciones que integran el sector público agropecuario para hacer uso de esa cooperación técnica, formulando para ello programas y afectando recursos financieros y de personal.

A su vez, el IICA cuenta con una larga tradición de colaboración con el país. Sus programas, iniciados en 1962, han tenido impacto unánimemente reconocidos. Asociado en sus comienzos a los esfuerzos dirigidos a la reforma agraria, realizó luego actividades de capacitación a través del PNCA -aún en ejecución- de las que se beneficiaron las instituciones vinculadas al sector, tanto públicas como privadas. Por su visibilidad e importancia, la imagen pública del IICA está en gran medida fundada en estas acciones.

Se puede decir que el IICA ha mantenido a través de su larga permanencia en el país unas muy buenas y estables relaciones con el Ministerio de Agricultura y con los institutos adscritos a él, lo que ha permitido observar de cerca y continuamente el delineamiento y desenvolvimiento de las políticas del sector agropecuario, sus causas y prioridades.

Además, como consecuencia de esa prolongada relación, el IICA ha ido acumulando un importante conocimiento y comprensión de la problemática del sector agrícola colombiano. Los aportes realizados en materia de cooperación, como resultado de sus estudios e investigaciones y en el campo de la información agrícola son significativos, tanto por sus contenidos como por su continuidad. Consecuencia de los mismos es la legitimidad ganada, la demanda por su cooperación y la confiabilidad y eficiencia que se atribuye a sus servicios.

Es de destacar en este contexto la continuidad de los Programas, los cuales no sólo han sido el reflejo del mandato del IICA en esta materia sino que han obedecido a las necesidades sentidas del país en concordancia con los planes de desarrollo presentados por los distintos gobiernos.

Como consecuencia de lo anterior, la Representación del IICA enfrenta condiciones sumamente receptivas para desarrollar su acción. Esta aceptación en el país y en el sector, sumada a su capacidad técnica y a la infraestructura de que dispone, la colocan en una situación propicia para instrumentar los nuevos lineamientos estratégicos contenidos en el Plan de Mediano Plazo del IICA, así como poner a prueba un modelo institucional de organización y administración de la cooperación técnica. La Misión de Evaluación ha tenido muy especialmente en cuenta estas condiciones durante la realización de sus tareas.

Se podría decir que la Representación en Colombia se ha movido principalmente con base a programas relacionados con Desarrollo Rural en el sentido amplio, Capacitación y Planificación, lo cual ha permitido generar conocimientos y experiencias que le han dado una ventaja comparativa y desarrollado una capacidad de apoyo a las instituciones nacionales. Para las instituciones la contribución del IICA se ha hecho necesaria lo que ha permitido mantener unas relaciones permanentes, lo cual se refleja en la coherencia que se observa en la cooperación técnica.

Es de anotar que la cooperación técnica del IICA se lleva a cabo dentro de un concepto dinámico, el cual es producto de los constantes cambios en las políticas de los diferentes gobiernos y dentro de éstos, cambios a nivel de Ministros de Agricultura y movimientos continuos de directivos institucionales. Como ejemplo, en Colombia en el lapso de los seis últimos años han pasado por la cartera de Agricultura siete Ministros.

La Representación ha desarrollado su trabajo en temas centrales que han coadyuvado al diseño y ejecución de las políticas agrarias, haciendo énfasis en áreas críticas tales como desarrollo rural, comercialización, generación y transferencia de tecnología, capacitación y planificación.

Es importante señalar los aportes en materias de análisis e instrumentación de política, lo relacionado con el sistema de proyectos y lo concerniente al desarrollo institucional sirviendo de apoyo para aumentar la capacidad de ejecución de las instituciones.

## 1.2 Relación de la Cooperación Técnica con las necesidades del País

Durante el período de análisis (1984-1988) la Oficina de la Representación ha elaborado un minucioso ejercicio de sistematización del procedimiento para identificar las necesidades y requerimientos del país en materia de cooperación técnica y de intermediación científica, y de su evaluación y de seguimiento. Además de ser un importante elemento de trabajo recoge las experiencias y resultados de los temas y

actividades de servicio llevadas a cabo por la Representación en Colombia. Ver documento anexo sobre "Mecanismo de Conducción de la Representación".

Debido a los permanentes cambios en las políticas del sector por los constantes movimientos administrativos a nivel del Ministerio e Institutos, sería conveniente explorar la posibilidad de elaborar un Plan de Mediano Plazo a nivel país que en cierta forma concerte actividades de importancia para el desarrollo de la infraestructura agrícola y que no sea susceptible demodificarse en el corto plazo. Esto permite mantenerse dentro de un marco programático estable y funcional concordante con el Plan de Mediano Plazo del IICA y permitiendo el mejor uso de sus recursos. Por supuesto que este tipo de propuesta requiere de la flexibilidad necesaria que atienda las actividades de coyuntura presentes en el país.

Esta sugerencia es tratada más extensamente en el capítulo 3 de Recomendaciones.

### 1.3 Relación de la Cooperación Técnica con el Plan de Mediano Plazo del IICA

Del análisis realizado por la Misión, con relación al grado de ajuste de la cooperación técnica a las orientaciones de los planes de Mediano Plazo se puede indicar que desde el inicio de la actividad de la Representación en Colombia en 1964 se enmarcó en principio en problemáticas resultantes de actividades prioritarias del país y posteriormente a partir de 1971 en las líneas de acción del Plan General y de Mediano Plazo esbozadas y ejecutadas por las tres últimas administraciones del IICA.

El grado de ajuste de la cooperación técnica a la orientación del Plan de Mediano Plazo 1987-1991, se visualiza en la concentración en tres programas de los cinco esbozados en el Plan. De igual manera esa concentración se refleja también en cuatro proyectos específicos y en 16 convenios concertados con los Institutos Nacionales. (Ver documento "Evolución de la Acción del IICA en Colombia").

Es conveniente resaltar la importancia que en la actualidad se le da a los Programas I (Análisis y Planificación de la Política Agraria) y III (Organización y Administración para el Desarrollo Rural) los cuales se identifican plenamente con problemas prioritarios determinados por el Gobierno Nacional.

Con relación a la Estrategia de Acción del IICA en el país (1988-1989), ésta se basó inicialmente en "las declaraciones de políticas gubernamentales expresadas durante la campaña". Posteriormente, una vez publicado el "Plan de Economía Social", del Gobierno en Agosto de 1987, se inició el reajuste de la estrategia (Ver documento "Evolución del IICA en Colombia").

En este contexto, vale la pena indicar la capacidad de adaptación que tiene la Representación para ajustar de acuerdo a las exigencias del momento su plan de acción. Esto es indicativo de la buena organización

administrativa y la capacidad técnica de la Oficina para responder a situaciones coyunturales de programación. Sin embargo, es importante tener en cuenta el grado de respuesta de la Representación en la medida que los proyectos y convenios alcancen niveles que desborden su capacidad técnica y operativa. En capítulos posteriores del documento se amplía este aspecto.

El Plan de Mediano Plazo (1987-1991) ha tenido una muy buena acogida por parte de la Representación, la cual considera que sus implicaciones han sido benéficas especialmente en lo relacionado con la concentración de los programas, lo cual además ha permitido incrementar el número de convenios dentro de un mismo tema.

Igualmente, se destacó el avance en la claridad, mejor definición y elaboración de los proyectos.

Sin embargo, es importante mencionar que en varias de las entrevistas llevadas a cabo con personal de las instituciones nacionales se expresó desconocimiento sobre el Plan de Mediano Plazo, su filosofía, el rol del IICA dentro de su nueva concepción, y los programas que lo componen.

Se concluyó por parte de la Misión la importancia de organizar reuniones con instituciones públicas, privadas y personas de capacidad decisoria a diferentes niveles gubernamentales y privados, para dar a conocer en detalle la nueva concepción del IICA y el papel que debe jugar en el desarrollo agrícola del futuro. Esta sugerencia es ampliada posteriormente en el capítulo 3 de Recomendaciones.

#### 1.4 Gestión del Representante

La función del Representante se realizó de acuerdo a los resultados de su gestión basada en las apreciaciones obtenidas de entrevistas dentro del interior del Instituto como de instituciones nacionales y de otras personas entrevistadas. De igual manera el estudio de la documentación y la observación del funcionamiento de la Oficina fueron aspectos que permitieron realizar esta actividad. Ampliación de este tema se encuentra indicado en los capítulos 2 y 3 del documento.

Al analizar el perfil del Representante, se tuvieron en cuenta aspectos relacionados con condiciones administrativas, técnicas, de relaciones públicas y de comunicación, las cuales en su conjunto constituyen el perfil adecuado para encontrar en un cargo de la importancia de la Representación del IICA en un país.

Es indudable que la Representación del IICA en Colombia ha sido efectiva. Las actividades de la Oficina durante el tiempo de permanencia del actual Representante han aumentado progresivamente. La cooperación técnica y la intermediación científica se conducen adecuadamente, la actividad administrativa y operativa de la Oficina se lleva con eficiencia, se cumple estrictamente con el reglamento y las relaciones con las instituciones han sido positivas.

Desde el punto de vista de aspectos técnicos el Director ha delegado esta actividad en el Oficial de Proyectos a partir de la creación de este cargo, el cual según diferentes conceptos y por apreciaciones personales, es de gran importancia para el buen desempeño de la Oficina.

Con relación a las condiciones administrativas, el Representante despliega una gran actividad y su mayor esfuerzo parece estar encaminado a esta área de acción; esto indudablemente ha conducido a la buena marcha de la oficina y al cumplimiento de las normas administrativas y contables que rigen la Institución, al adecuado manejo presupuestal y el necesario soporte para el cumplimiento del Plan de Mediano Plazo.

Es indudable que el Representante actual ha ejercido una importante actividad desde el punto de vista de relaciones con los organismos del Sector agropecuario. Sus condiciones de seriedad y conocimiento del país le facilita su gestión. Según se concluye de las entrevistas el Representante siempre está dispuesto a atender, escuchar y querer entender las solicitudes y necesidades del Sector. Además la Oficina se adapta con facilidad a los cambios y no presenta la visión de la burocracia que se observa en otros organismos internacionales.

Sin embargo, de los resultados de las entrevistas se concluye que la gestión del Representante a nivel de relaciones con otras instituciones podría ser aún más activa buscando ampliar la gama de clientela (gremios, bancos, instituciones privadas, centros internacionales, etc.) con el objeto de mejorar y fortalecer el diagnóstico de necesidades y explorar nuevos campos de acción.

De igual manera una mayor actividad se espera de la Representación en lo relacionado con su papel de difusor de experiencias, divulgación de las políticas de la Institución y promotor del rol que el IICA a nivel de Sede Central y de país debe cumplir en el desarrollo agrícola. Propuestas sobre los aspectos indicados anteriormente se consignan en los capítulos 2 y 3.

Con relación a la concertación de la cooperación técnica el Representante la ha ejercido con claridad y de acuerdo a las necesidades del sector esbozadas con base a las políticas definidas por el gobierno nacional. Igualmente, la Representación se ha ceñido en este respecto al Plan de Mediano Plazo. No obstante, la Misión considera que la Representación debe perfeccionar sus instrumentos de diagnóstico y promoción de actividades que permitan identificar con mayor claridad la problemática agrícola del país y proponga nuevas alternativas de solución.

En el documento "Evolución de la Cooperación Técnica", se presenta la información correspondiente a los productos obtenidos a través de cinco proyectos y quince convenios de Cooperación Técnica que se ejecutan durante el período 1984-1987. El mecanismo de concertación se ha desplegado a través de reuniones inicialmente preliminares y posteriormente formales, que tanto la Representación como el personal técnico de la oficina realizan con autoridades del sector gubernamental o privado buscando de esta manera identificar las necesidades y resolver problemas específicos del sector.

concepciones que gobernaban las políticas de desarrollo rural integrado. Así:

- En una primera fase, el esfuerzo se concentró en la planificación a nivel de distrito;
- luego, la tarea del IICA estuvo vinculada a la problemática de la comercialización, a través de estudios y la formulación de proyectos;
- en la etapa actual, se requiere del IICA la realización de aportes en el diseño de los mecanismos y de las metodologías para avanzar en la descentralización, teniendo en cuenta que las nuevas disposiciones gubernamentales asignan mayor capacidad ejecutiva a las municipalidades.

Es de señalar que durante el período ha habido cambios institucionales importantes en la naturaleza de la contraparte, producto de las distintas concepciones que han gobernado el diseño y la ejecución del programa, así como de la acumulación de experiencias y del aprendizaje institucional.

En la actualidad el Fondo para el Desarrollo Rural Integrado ha adoptado la forma de una entidad más en el ámbito del Ministerio de Agricultura, estando en proceso de organización. Por otra parte, el Fondo DRI actuará en esta nueva realidad como apoyo técnico y financiero de los proyectos que se implementen a nivel municipal.

El nuevo convenio de cooperación técnica con el Fondo DRI recupera los aportes anteriores en materia de programación a nivel de distrito, pero supone una reorientación conforme al nuevo marco institucional adoptado. Incorpora la cooperación en la definición de las prioridades y en las actividades de planificación, seguimiento y evaluación.

En síntesis, el aporte ha sido significativo y adaptado a las circunstancias. Ha contribuido a que el Fondo DRI cumpliera con los propósitos para los que fue creado, dotándolo de instrumentos para la programación a nivel distrital, reforzando su capacidad de coordinación interinstitucional, asistiendo en los procesos de organización y participación campesina y siguiendo una estrategia de construcción de capacidad institucional desde la base. Por otra parte, los estudios realizados en materia de centros de acopio, flujo de productos a los centros urbanos y canales urbanos de distribución y venta han sido importantes y las recomendaciones de algunos de ellos están ya implementadas.

#### c. En generación y transferencia de tecnología

Las actividades realizadas con el ICA han sido múltiples. Esta institución se ha beneficiado de los proyectos referidos al desarrollo de metodologías para la elaboración de los Planes Operativos Anuales, así como del sistema de proyectos agrícolas.

En la actualidad están vigentes convenios que se refieren a la intermediación científica, la realización de actividades de capacitación y acciones administrativas. Por otra parte, el ICA participa en el Programa Colaborativo PROCINDINO. No obstante, preocupa a la Misión el hecho de que siendo el ICA una Institución líder en el Area Andina, no participe más activamente en el programa. Se detectó que éste ha evolucionado lentamente para Colombia por la dificultad de identificar funcionarios que ocupe cargos de coordinadores nacionales y además se han presentado algunos problemas de orden administrativo. La Misión considera que no se han mantenido un suficiente diálogo a nivel de Dirección del ICA. Por lo tanto, se sugiere una mayor acción por parte de la Representación en éste aspecto.

La cooperación brindada al ICA no responde a una concepción orgánica. Los aportes han sido básicamente la consecuencia de demandas puntuales planteadas por la institución. La razón está en grado de desarrollo de la propia institución, la que se reconoce - tal como fue manifestado durante las entrevistas - como autosuficiente en diversos aspectos de organización, programación y evaluación. IICA es percibido como un mecanismo para facilitar el acceso a recursos científicos y financieros internacionales, para la promoción de la vinculación horizontal entre los institutos de investigación y transferencia de tecnología y como un eficiente ejecutor de acciones de apoyo administrativo. Es de interés del IICA que esta percepción se corresponda en mayor medida con los contenidos que el Plan de Mediano Plazo le asigna al Programa II. De ahí que es que la Representación realice esfuerzos dirigidos a generar aportes en materia de estrategias y políticas de Investigación y transferencia de tecnología conforme a las necesidades y prioridades del ICA.

d. En comercialización y agroindustria

La representación cuenta con un técnico internacional desde hace 8 años. Su actividad estuvo centrada en la identificación, conceptualización y difusión de la problemática. Los medios utilizados fueron la capacitación, la preparación de publicaciones, la respuesta a pedidos de asistencia puntual a distintas organizaciones de los sectores público y privado, la participación en estudios y la formulación de proyectos.

Esta actividad ha sido evaluada por todos los entrevistados como efectiva para la mejor comprensión de la naturaleza e importancia de la agroindustria. Se ha llegado a distintos públicos, estimulando en algunos casos procesos que han culminado en la instalación de unidades dedicadas a la generación de proyectos agroindustriales.

No obstante esta efectividad, la presencia del IICA no fue suficiente para la generación de un proyecto con apoyo nacional. Si bien la Representación recibió múltiples demandas de las que resultaron iniciativas para la generación de proyectos (de la Gobernación de Santander, de INCORA, de la Universidad de Gran Colombia, del SENA y de Proexpo) ninguna de ellas se concretó por falta de financiamiento local.



Esta dificultad en la concreción de convenios puede deberse a diversas razones. No escapa al criterio de esta misión que la inexistencia de una unidad nacional responsable de esta temática plantea problemas para generar un diálogo permanente y productivo que permita canalizar de manera efectiva la cooperación técnica. A la vez, puede revelar que no ha sido exitoso en establecer las relaciones más adecuadas para ello o que el tipo de aportes que la Representación estuvo en condiciones de ofrecer no coincidieron con las prioridades de las instituciones públicas y del sector privado.

En síntesis, si bien se realizó una labor de difusión y clarificación conceptual, los resultados obtenidos y el perfil actual de las actividades parecen no responder adecuadamente a la apreciación de las necesidades y de las prioridades predominantes en el sector.

### 1.5.2 La estructura institucional del país

El IICA ha realizado aportes en materia de desarrollo institucional. Todas sus acciones tienen un componente importante en esta dirección, ya sea a través de la capacitación de personal, del desarrollo de metodologías, de la asistencia en la ejecución de programas, etc.

Por cierto, la misión no puede evaluar el impacto de todos esos aportes sobre la capacidad analítica y operativa de las instituciones del sector por la naturaleza de su tarea y por tiempo disponible. No obstante, puede formular algunas apreciaciones sobre la base de la información recolectada y los análisis realizados.

- a. los propósitos de los distintos convenios se concretan por medio de la realización de actividades que se reducen a transmitir conocimientos y tecnologías o a facilitar recursos o acciones en forma localizada y circunscripta a ciertos niveles o procesos organizacionales (su programación, la formulación o ejecución de proyectos, la capacitación en áreas temáticas específicas, etc.)

En ningún caso la cooperación estaba acompañada de un diagnóstico integral de la institución a la que se brinda asistencia, o de la situación en que se producirá la implementación de sus recomendaciones. Esta ausencia provoca que frecuentemente los resultados no se correspondan con los esfuerzos realizados. Parecería importante que cada proyecto incorpore explícitamente el análisis de las condiciones institucionales de su ejecución, de manera de transferir a la vez una mayor capacidad de autodiagnóstico y de identificación de problemas.

- b. El IICA recibe demandas de diversas instituciones. Con algunas de ellas ha mantenido una larga relación, disponiendo de una muy rigurosa apreciación de sus problemas, necesidades y potenciales. En estos casos puede formular programas de trabajo con la certeza de estar contribuyendo significativamente al logro de objetivos de política e institucionales. Esos programas, por otra parte, deben responder a una estrategia de largo plazo por la diversidad de aportes que puede realizar (tal es el caso del Ministerio de Agricultura y del Fondo DRI).

Con otras instituciones la demanda es más puntual y está dirigida a la resolución de un problema específico o la prestación de un servicio. En la medida en que su satisfacción esté dentro de los lineamientos que gobiernan la acción del IICA, la Representación debe dar una respuesta positiva.

El riesgo enfrentado es que el conjunto de acciones del IICA pase a ser la consecuencia de aquellas relaciones consolidadas o de estas demandas circunstanciales. La existencia de un interlocutor nacional que defina necesidades y plantee demandas, podría facilitar la superación de ese riesgo, pero esta es una cuestión que supera la acción del IICA. Frente a esta situación institucional, el IICA debería asegurarse que sus mecanismos de identificación de posibilidades de cooperación no dejen de lado ámbitos institucionales no debidamente cubiertos por la estructura de relaciones que ha construido a lo largo del tiempo (como ejemplos podría citarse entidades del sector privado, ministerios vinculados al comercio exterior, a la formulación de la política macroeconómica, etc.)

- c. Un aspecto importante para acrecentar el aporte al desarrollo institucional del sector se refiere a la modalidad de trabajo en el seno de cada uno de los proyectos en ejecución. En este sentido, la Representación ha realizado una cuidadosa evaluación de la experiencia acumulada. Así, sus técnicos coinciden en la convicción de que la integración de equipos conjuntos con funcionarios de las instituciones nacionales es un medio muy eficaz para transferir capacidad, a la vez que contribuye a la legitimación de los aportes realizados. Por otra parte, la evaluación del Proyecto PNCA subrayó también la necesidad de articular en mayor medida las tareas de capacitación con las de cooperación técnica, dándoles un mayor sentido programático vinculado con el desarrollo institucional.
- d. Otro aspecto referido a las contribuciones al desarrollo institucional consiste en la precisa definición de los aportes de la cooperación técnica y de las acciones administrativas. La Representación ha realizado esfuerzos en este sentido, superando una situación que en oportunidades ha acarreado problemas y confusiones. Los nuevos convenios son extremadamente cuidadosos en este sentido, poniendo de manifiesto el aprendizaje acumulado.
- e. Ese aprendizaje también indica que la cooperación técnica debe evitar sustituir al personal nacional a través del desempeño de funciones de línea en las instituciones con las que celebra convenios. Esta situación, presente en el pasado, no sólo no contribuye a la transferencia de capacidades sino que de hecho tiene consecuencias negativas sobre la misma institución nacional y pone en peligro la continuidad de la cooperación. Durante el período se ha planteado este tipo de problemas, a partir de los cuales se ha ejecutado una política cuidadosa al respecto, diferenciando adecuadamente ambos tipos de actividades.

- f. El IICA, a través de las acciones administrativas, permite superar muchas restricciones y dificultades enfrentadas por las instituciones. En este sentido, su aporte es extremadamente positivo. No obstante, es importante que en su diseño - cuando su naturaleza así lo permita - se tenga en cuenta la posibilidad de transferir capacidad e información.
- g. En muchos casos la acción administrativa es demandada como consecuencia de la mayor disponibilidad de información con que cuenta el IICA o por la mayor agilidad y eficiencia de sus gestiones. Esta demanda debe ser considerada como un síntoma de problemas institucionales susceptibles de atención a través de la cooperación. El IICA debería incorporar esta evidencia a sus diagnósticos de situación y evaluar la posibilidad de generar acciones dirigidas a superar dichos problemas.
- h. Con respecto a esta problemática, es importante señalar que el IICA debe dar este contenido de cooperación a sus acciones administrativas y de intermediación científica. Caso contrario, se lo visualizará como una institución de servicios, deteriorando su capacidad para promover una nueva conceptualización del sector agropecuario y desdibujando sus ventajas comparativas y su liderazgo en el terreno técnico.

### 1.5.3 Adaptabilidad a los cambios en el entorno sectorial e institucional

Como se señala en otras secciones de este informe, la Representación ha sido sensible a los cambios ocurridos en el contexto sectorial e institucional, adecuando su estrategia y generando proyectos en respuesta a las nuevas necesidades.

#### a. Las evidencias de esta capacidad adaptativa son:

- los cambios introducidos en la estrategia de acción una vez que asumió el nuevo Gobierno en 1986, formuló su plan de desarrollo y explicitó sus políticas.
- la reorientación dada a la cooperación brindada en desarrollo rural integrado como consecuencia de los distintos esquemas institucionales vigentes y las diversas áreas de concentración que sus autoridades fueron definiendo.
- los cambios que se introducen en el proyecto PNCA incorporando las recomendaciones formuladas por la misión de evaluación.
- la redefinición de los contenidos de los convenios, separando con rigor las actividades de cooperación de las de apoyo administrativo. De este modo superó problemas institucionales planteados con anterioridad, en particular en el seno de la Oficina de Planeamiento Sectorial Agrícola.

- b. La Representación ha desarrollado una metodología para la identificación y el análisis de los factores operantes durante la implementación de los proyectos. Esta metodología pone de manifiesto el interés de la Representación por evaluar la marcha de los proyectos, anticipando los factores adversos que pueden incidir sobre su ejecución, diseñando acciones para superarlos y permitiendo una mayor adaptabilidad.
- c. La Misión ha identificado por medio de las entrevistas que una de las razones en que se basa esta capacidad adaptativa está en la modalidad de trabajo adoptada. Durante el período considerado el énfasis en la conformación de equipos con funcionarios nacionales ha crecido sustancialmente. Ello permite una mayor articulación con las instituciones y una mayor integración con sus procesos organizacionales.
- d. De igual manera, se ha apreciado que la calidad de las relaciones establecidas por el Representante y por los miembros del equipo de técnicos internacionales con las conducciones de las instituciones con las que se ejecutan proyectos ha facilitado la transmisión de las demandas y el pronto ajuste en la operación de los proyectos, aún cuando sea conveniente perfeccionar los mecanismos institucionales para ello.

#### 5.4 Adaptabilidad a los cambios institucionales en el IICA

La Representación ha respondido a las nuevas demandas planteadas por la sede del IICA. Las evidencias al respecto son:

- La concentración de las líneas de trabajo;
- la política de gestión de convenios, en particular de acciones administrativas.

Por cierto, el esfuerzo desplegado durante los dos últimos años para interpretar las nuevas exigencias derivadas de la ejecución del Plan de Mediano Plazo ha sido significativo. La Representación ha aumentado sustancialmente sus recursos y ha multiplicado el número de convenios (se ha pasado de 7 a 16, estando cuatro nuevos a punto de formalizarse), todo ello sin incrementos en el número de personal internacional y con un aumento menos que proporcional en el personal administrativo.

Para el futuro, la afirmación del liderazgo técnico del IICA, el aprovechamiento pleno de sus ventajas comparativas y la consolidación de su papel como foro y ámbito para la generación de una nueva conceptualización de la agricultura en el desarrollo latinoamericano exigirán que la Representación desarrolle acciones conducentes a incrementar la búsqueda de nuevas actividades, diversifique sus relaciones y se convierta en el canal por el que se exprese la nueva orientación institucional. Sobre estos aspectos se vuelve en las secciones de recomendaciones y de proyección hacia el futuro de la representación.

### 1.5.5 Ejecución de las actividades

La ejecución de las actividades ha respondido a las previsiones de la programación. Sus productos son múltiples y de utilización en las instituciones contrapartes.

- a. Los sistemas de proyectos, los programas operativos y los procedimientos para su seguimiento y evaluación, los mecanismos para la programación en desarrollo regional, el sistema de información agropecuaria, los proyectos elaborados para diversas instituciones están implementados y forman parte de las rutinas institucionales o su gestión se ha concluido.
- b. Los estudios realizados han suministrado elementos para la formulación de políticas, el diseño de proyectos y producido información básica de gran importancia. Un ejemplo de lo citado son los trabajos referidos a los flujos de productos a los mercados urbanos.
- c. En materia de agroindustria, se ha tenido un impacto unánimemente reconocido, aún cuando no se haya llegado a generar un proyecto al respecto.
- d. Las actividades de capacitación, en particular las realizadas dentro del marco del PNCA, han tenido un elevado número de participantes.
- e. Los trabajos sobre instrumentación de la política apuntan a uno de los problemas mayores enfrentados por el sector público agropecuario: la desarticulación entre las entidades que lo integran y la carencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. En este aspecto se han podido apreciar los avances logrados y las contribuciones realizadas por la cooperación técnica.
- f. La labor en materia de información y documentación es de gran importancia. En este respecto, no solamente se destaca la biblioteca y los servicios que presta, sino también los aportes al desarrollo de sistemas nacionales.

En síntesis, esta Misión constató eficiencia en la ejecución de las actividades programadas y eficacia en cuanto al cumplimiento de los objetivos de los convenios. En aquellos casos en que los aportes de la cooperación no alcanzaron la debida institucionalización, las razones pueden atribuirse a problemas de financiamiento de las entidades ejecutoras, inestabilidad de sus conducciones o cambios en el énfasis dado a los distintos componentes de las políticas, tal como se señala en las secciones específicas de este informe.

### 1.6 Relaciones con la Sede Central

La Representación sostiene estrechas relaciones con la Sede a través de los conductos regulares y conforme a las normas de la Institución.

La Sede ha respondido de manera efectiva, ágil y oportuna a las solicitudes de apoyo para el fortalecimiento de las relaciones con las autoridades del sector y para la resolución de problemas institucionales.

De igual manera, la Sede recibe en forma constante orientación técnica y para la formulación de proyectos.

La Representación ha gestionado los convenios con instituciones locales sin recurrir al apoyo de la Sede.

### 1.7 Características del modelo de organización y conducción de la Representación

Se considerarán especialmente los impactos del modelo organizativo y de conducción sobre la imagen de la institución la percepción de sus ventajas comparativas y sobre las posibilidades de hacer efectivo el potencial de cooperación de la Institución.

#### 1.7.1 Su influencia sobre la imagen del Instituto en el país

Se ha afirmado que el Instituto goza de reconocimiento por su larga trayectoria en el país y por los aportes de su cooperación técnica, de sus estudios y de sus actividades de capacitación y apoyo.

La misión ha recogido evidencias que ese reconocimiento generalizado se ha acrecentado en los últimos años. Varias razones se suman para ello, algunas de las cuales se deben al comportamiento de la Representación y otras remiten a las expectativas generadas por las nuevas temáticas abordadas por el IICA.

La Representación: 1) ha establecido, mantenido y consolidado relaciones con las instituciones del sector, 2) ha demostrado eficiencia en la ejecución de las acciones, 3) ha respondido a las demandas y se ha adecuado a las variaciones contextuales e institucionales y 4) se ha consolidado a través del prestigio ganado por sus técnicos.

Por otra parte, los contenidos del Plan de Mediano Plazo, la declaración de Ottawa, la elaboración de un Plan de Acción referido al nuevo papel de la agricultura en el desarrollo latinoamericano y los esfuerzos dirigidos a que el IICA provea de un pensamiento renovado para alcanzar una mejor articulación entre las políticas agrícolas y las políticas macroeconómicas, han tenido un fuerte impacto sobre la percepción del IICA y sobre las expectativas acerca de sus contribuciones. La concentración de las líneas de trabajo desarrolladas ha sido recibida positivamente y se espera que esta nueva orientación se refleje en las acciones de la Representación.

Este reconocimiento y estas expectativas plantean a la Representación un desafío para el futuro. El IICA es visualizado como un eficiente y eficaz agente de servicios y de suministro de cooperación técnica en el desarrollo de metodologías, en la transferencia de tecnologías de programación y gestión y en la resolución de problemas, constituyendo su clientela instituciones específicas. La nueva expectativa está dirigida a cuestiones con mayores implicancias políticas, que tienen por referente al conjunto del sector y que se vinculan a procesos de articulación interinstitucional y multinacional. La Representación deberá incorporar estos aspectos a su estrategia de acción. Sobre este tema se vuelve en la sección 4. Sin embargo, la Misión insiste que en este campo se hace indispensable que la Representación realice un mayor esfuerzo de convocación y divulgación de éste nuevo pensamiento a los distintos estamentos del sector y de organismos relacionados, con el objeto de hacer conocer la nueva orientación y las potencialidades de la Representación para apoyar a las Instituciones.

#### 1.7.2 El reconocimiento de las ventajas comparativas para los servicios de cooperación técnica

La Misión ha constatado que se atribuyen ventajas comparativas al IICA en diversos aspectos:

- en la intermediación científica, por su información y por sus relaciones con muy diversas instituciones,
- en la gestión administrativa,
- en la posibilidad de servir de catalizador de esfuerzos interinstitucionales y multinacionales

En el campo del liderazgo técnico, el reconocimiento está más dirigido a los expertos que a la institución. En el caso de Colombia, debe señalarse que se cuenta con recursos humanos abundantes y bien preparados. Esto constituye un desafío para el IICA. El Instituto debe asegurarse que en materia técnica esté efectuando realmente un aporte, ubicándose un paso adelante de lo disponible localmente. El IICA debe no sólo complementar los recursos nacionales, sino también transferir experiencias, enriquecer el pensamiento, acrecentar la capacidad analítica y contribuir a institucionalizar la evaluación de políticas y acciones. El modelo de organización adoptado, con la incorporación de un Oficial de Proyectos, facilita un mejor diseño de los proyectos. En este sentido, están dadas las bases mínimas para que se realice la consideración sistemática de estos aspectos, aún cuando deben producirse en el futuro readecuaciones en la modalidad de conducción de la Representación.

#### 1.7.3 Potenciar la Representación para enfrentar las prioridades del IICA en el futuro

El modelo de organización adoptado por la Representación consiste

básicamente en lo siguiente, tal como está descrito en otras secciones y anexos de este informe:

- Un Representante fuertemente orientado hacia los aspectos administrativos, jurídicos y financieros;
- un Oficial de Proyectos que, además de su función específica, tiene importantes responsabilidades en cuanto a la orientación y supervisión técnica de las actividades;
- técnicos internacionales participando en proyectos específicos (un caso) o estando disponibles para atender requerimientos de capacitación y de asesoramiento (un caso).

Este modelo ha permitido generar nuevos convenios, administrar un volumen creciente de recursos y ejecutar los compromisos de cooperación técnica.

No obstante, algunas reflexiones deben plantearse con respecto a sus potencialidades:

- Este modelo enfrenta la restricción de la capacidad del representante para atender personalmente un crecimiento importante de la carga administrativa. Si el número, diversidad y volumen de los convenios aumenta en el futuro, es posible anticipar que rápidamente esa capacidad se verá desbordada. En este sentido, es de prever que la Representación deba revisar su organización actual para liberar al Representante de muchas de las tareas que hoy tiene a su cargo, creando posiciones en las que se delegarían las mismas;
- este modelo descansa excesivamente en el Oficial de Proyectos, el que de hecho se convierte en el orientador técnico de la oficina, además de tener tareas vinculadas a la cooperación técnica. Es de presumir que el desarrollo de la Representación requerirá una actitud más agresiva en materia de generación y ejecución de proyectos de cooperación técnica, por los que las demandas hacia el oficial de Proyectos aumentarán. Si no se produce una reasignación de responsabilidades, el modelo actual de organización encontrará rápidamente sus límites;
- la Representación está solicitando mayores recursos para dar satisfacción a las demandas que recibe de parte de instituciones nacionales. La Misión ha podido apreciar que tal demanda existe y que es previsible que crezca. En este sentido, la limitación de los recursos disponibles en el presente puede constituir un obstáculo para el desarrollo futuro. Su incorporación debe, no obstante, preservar;
- la flexibilidad en la asignación de personal técnico internacional, de manera que su presencia en el país esté ligada a requerimientos de cooperación técnica ya establecidos en convenios



con las instituciones nacionales y que no puedan ser satisfechos de otro modo, ya sea por medio de personal local, de apoyos sistemáticos y regulares de parte de los programas o de asesoramientos de corto plazo por especialistas contratados al efecto;

- la disponibilidad de recursos de cuota para atender necesidades operativas, en particular las de identificación, análisis de prefactibilidad, elaboración y gestión de proyectos;
- Es posible anticipar que las nuevas expectativas sobre el papel que el IICA puede jugar con respecto a las políticas de desarrollo del agro latinoamericano exigirán a la Representación una mayor presencia en nuevos ámbitos institucionales y una más frecuente explicitación del pensamiento y de las orientaciones del Instituto. En este sentido, el modelo de organización y de conducción actual puede ser eficaz en la medida en que se produzcan las adecuaciones necesarias para que las tareas de tipo gerenciales internas y de relaciones con una clientela ya establecida no impidan el desempeño de este rol más vinculado a la proyección política e institucional del IICA.

Debe señalarse que la Representación ha generado esquemas operativos internos para la identificación de necesidades y oportunidades, para el seguimiento de las actividades, para la evaluación de los factores condicionantes y para la revisión interna de gran valor y utilidad. Los mismos sin duda son condiciones necesarias que la Representación ya ha satisfecho para permitir potenciar su papel en el país y para responder a las prioridades futuras del Instituto.



## 2. CONCLUSIONES DEL ANALISIS

- La cooperación técnica se ha ajustado a las necesidades del país. La estrategia de acción adoptada se basa en una apreciación de la situación del agro colombiano y contempla sus requerimientos y problemas, así como tiene en cuenta las orientaciones políticas asumidas por el Gobierno Nacional.
- Las acciones desplegadas por el IICA responden a los lineamientos contenidos en el Plan de Mediano Plazo. Las líneas de trabajo en que se concentra la actividad de cooperación técnica, así como la intermediación científica y el apoyo administrativo, constituyen adecuadas interpretaciones del papel institucional que el IICA pretende desempeñar.

La cooperación técnica se ha desarrollado con efectividad dentro de las líneas en que la Representación ha venido operando. Se advierte una concentración de las áreas de acción, lo que contribuye a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y a un mayor impacto institucional. Se ha podido constatar una capacidad de respuesta flexible para hacer frente a contingencias y a modificaciones en las orientaciones políticas e institucionales. La Misión advirtió, además, la existencia de campos de acción que el IICA podría explorar para realizar nuevas contribuciones de significación.

Es apreciable la consistencia entre los objetivos, estrategias, instrumentos y recursos y la problemática sectorial e institucional a resolver. No obstante, puede anticiparse la ampliación de las áreas de cooperación técnica, por lo que la estrategia para el futuro debe contemplar un mayor énfasis en los aspectos de análisis de políticas, articulación interinstitucional e integración multinacional que se encuentran definidos en el Plan de Mediano Plazo.

- Durante el período se han producido cambios de gobierno, en el status institucional de la contraparte con la que se ejecuta un importante convenio de cooperación técnica, de ministros y reorientaciones en los énfasis acordados a algunos componentes de las políticas sectoriales e institucionales. La Representación ha contado con medios para el énfasis de estas contingencias y ha reaccionado adecuadamente a ellas.
- La Representación ha diseñado y puesto en marcha un sistema de información que permite la adecuada identificación de necesidades del país, el seguimiento de los proyectos en ejecución, la evaluación de los factores que inciden sobre su eficiencia y eficacia y la revisión interna de las actividades.
- Los propósitos de los instrumentos de cooperación han sido satisfechos a través de los productos obtenidos. Estos han contado con la aprobación de las instituciones contrapartes, se han incorporado a sus políticas y procedimientos operativos y en conjunto han sido aportes importantes al desarrollo de sus capacidades.

- En las áreas temáticas incluidas en la evaluación, la Misión ha constatado que la Representación ha realizado aportes importantes en materia de desarrollo rural, constituyéndose en fuente permanente de consulta, aportando metodologías y asistiendo en ejercicios de programación. Dada la actual reorientación de la institución de contraparte como consecuencia de su nuevo cometido, el proyecto deberá dar más énfasis a la temática de la descentralización. En cuanto a la participación de la Representación en la administración de las actividades de PROCIANDINO, se ha pasado por una etapa de ajuste y aprendizaje que ha permitido superar los problemas administrativos identificados en su primera fase.
- La Misión evalúa los impactos de los proyectos y de los otros instrumentos de cooperación como positivos y beneficiosos a las instituciones nacionales.
- La Misión encuentra que para el futuro es preciso realizar un esfuerzo dirigido a anticipar requerimientos en materia de análisis para la formulación de políticas, reestructuración institucional, descentralización en la ejecución de las acciones y coordinación interinstitucional. En este sentido, identifica la necesidad de una estrategia que incorpore explícitamente estos aspectos, realizando acciones para generar proyectos sobre estas cuestiones, para contribuir más intensamente a la reconceptualización del papel de la agricultura en Colombia y para difundir las perspectivas y los resultados derivados del pensamiento y de la experiencia del IICA.
- La Misión ha constatado que la Representación recibió apoyo de las diferentes unidades del Instituto y de sus centros de decisión. No obstante, advierte necesidades no satisfechas de intercambio con los Programas, de contrastación de experiencias entre proyectos ejecutados en distintos países y de flexibilización de algunas normas que faciliten la delegación de funciones, teniendo en cuenta las características de este tipo de Representación.
- La fase actual de desarrollo atravesada por el IICA ha significado un mejoramiento de su imagen institucional. El modelo de representación ha contribuido a ese mejoramiento a través de su eficiencia operativa, de su capacidad para dar respuestas a las demandas del país y de la flexibilidad con que han operado.
- La Representación ha sido sumamente eficiente en la gestión de nuevos convenios, en la procuración de recursos y su administración. Las actividades de intermediación científica y de apoyo administrativo han tenido en los últimos cuatro años un gran empuje, que revela la eficacia con que la Representación ha difundido el potencial de cooperación en estos campos. Por otra parte, la Representación ha renovado los compromisos de cooperación técnica en las áreas de concentración elegidas.
- La Representación ha hecho un uso efectivo de los servicios generales y de la importante infraestructura disponible. Ambos han servido de soporte a las actividades de cooperación técnica, de información y

documentación y de capacitación, aspectos estos últimos de notable impacto en el contexto nacional.

- La Representación ha logrado constituir un equipo de trabajo altamente eficiente, productivo y comprometido con la Institución. La administración de los recursos humanos se ha ajustado a las normas vigentes. En este sentido, el crecimiento de actividades registrado fue adecuadamente absorbido por la capacidad administrativa y técnica disponible.
- El Representante ha sido efectivo en la gestión de la Oficina. Es unánimemente reconocida la eficiencia en la gestión de las actividades y la Misión ha podido apreciar el grado de organización, de sistematización y de programación de las tareas ejecutadas, tanto en el interior de la Representación como con relación a las instituciones contrapartes.
- Entre los factores positivos que han incidido sobre la efectividad de la Representación, están el reconocimiento acordado al IICA por su larga trayectoria en el país, la eficiencia que se le atribuye, la calidad técnica de su personal y la correspondencia entre sus líneas de trabajo con las necesidades de las instituciones nacionales.
- Entre las limitaciones, cabe mencionar la carga administrativa que exigió una gran dedicación del Representante, impidiendo una más agresiva presencia en el campo político y técnico, y una más diversificada red de relaciones institucionales. De igual manera, cabe mencionar la carga de trabajo del Oficial de Proyectos que le impone una labor intensiva en una multiplicidad de frentes, impidiendo una mayor concentración.



### 3. RECOMENDACIONES

#### 3.1 Sentido de la acción

- a. La acción del IICA en Colombia debe obedecer a una comprensión adecuada de la economía del país y de su inserción internacional, de la situación y perspectivas de su agricultura, de la naturaleza de los actores, de la realidad institucional y de los procesos sociales generados en torno a la formulación y la ejecución de las políticas públicas. Para ello debe contarse con diagnósticos integrales y actualizados, recurriendo al aporte de especialistas nacionales e internacionales, al apoyo de los expertos de los programas del IICA y a la consulta con instituciones públicas y privadas. La Representación debe, por lo tanto, perfeccionar sus instrumentos de diagnóstico.
- b. El IICA ha puesto énfasis en nuevas problemáticas, como el papel de la agricultura frente al agotamiento de los modelos de desarrollo predominantes en América Latina durante las últimas décadas, la articulación entre las políticas macroeconómicas y las políticas sectoriales, la reestructuración del sector público para hacer frente a las nuevas demandas, la emergencia de un sector privado y de organizaciones sociales con capacidades críticas en el proceso de desarrollo rural, la articulación multinacional, etc. Para el caso colombiano, la apreciación generalizada es que la agricultura puede brindar renovadas contribuciones al desarrollo nacional, que las políticas macroeconómicas han tenido históricamente consecuencias negativas sobre la producción agrícola, que el sector público enfrenta importantes problemas que reducen su capacidad analítica y de ejecución y que puede avanzarse hacia una mayor complementación con el sector privado y, en particular, con las organizaciones de productores. La Representación debería realizar y promover actividades - encuentros, jornadas, estudios, cursos, etc.- que ayuden a generar y consolidar enfoques nuevos para el tratamiento y la superación de la problemática agraria.
- c. Esos enfoques deberían gobernar el diseño de una estrategia de mediano plazo para la acción del IICA en Colombia que tienda a generar proyectos en aquellas áreas críticas para superar las limitaciones actuales. Esa estrategia debería contener ejes que, correspondiéndose con los lineamientos del Plan de Mediano Plazo de la institución, sean la consecuencia operacional del diagnóstico integral de la agricultura nacional.
- d. Esa estrategia de mediano plazo puede convertirse en el medio a través del cual el IICA ponga a disposición de las autoridades nacionales la capacidad operativa, las ventajas comparativas y el liderazgo técnico de la institución. La Representación puede jugar un importante papel suministrando elementos que enriquezcan el proceso de toma de decisiones del Gobierno Nacional en materia

de sus demandas de cooperación técnica. Esta labor de promoción debe ocupar un lugar preferente dentro de las funciones de la Representación, procurando alimentar procesos que lleven a una plena articulación de la estrategia institucional con las demandas nacionales.

- e. La Representación debe ser el ámbito para la discusión de aquellos enfoques y de esta estrategia. Su personal técnico debe estar perfectamente compenetrado con las aspiraciones de la institución, con el sentido de la acción y ser, además, partícipe en el proceso de generación de pensamiento y propuestas. En este sentido la Representación debe generar actividades que conduzcan al logro de este propósito, dirigidas tanto al interior como al exterior de la misma.

### 3.2 Contenidos de la acción

- a. La Representación ha tenido una larga trayectoria en Colombia y a través de ella la oportunidad de acumular una importante experiencia y capacidad técnica en metodologías de seguimiento y evaluación, programación operativa, sistemas de información agrícola, etc. Esta capacidad ha permitido el desarrollo de una ventaja comparativa que es conveniente no solo mantener sino también poner a disposición de otras Representaciones a través de los programas del IICA.
- b. A lo largo de la trayectoria de la Representación la asistencia brindada en materia de análisis de políticas fue esporádica, debido en particular a que la demanda por la misma respondía a necesidades coyunturales y estaba sujeta a los cambios en las instituciones. Debido a la extrema importancia de acrecentar la capacidad nacional en este tema, es necesario que la Representación explore nuevas modalidades de hacer llegar su aporte. En particular, debe asumir una actitud más activa en el establecimiento de relaciones, así como realizar eventos, promover estudios y emprender acciones de preinversión que conduzcan a que se advierta el potencial del IICA como agencia de cooperación en este campo.
- c. Colombia está atravesando por un período singularmente importante. La reforma institucional en curso tiende a acrecentar la capacidad del estado para dar respuesta a los problemas locales y a multiplicar las instancias de ejercicio de la soberanía popular. La elección por voto de los alcaldes, el nuevo rol de los municipios, los esfuerzos de descentralización de los institutos y los programas de desarrollo y rehabilitación emprendidos son expresiones de esa reforma. Si bien en muchos aspectos este proceso es paralelo al que se presenciaba en otros países latinoamericanos, en Colombia su intensidad y extensión brinda la oportunidad para que la cooperación técnica realice aportes integrados y sistemáticos. A la vez, la experiencia que se recoja será de utilidad para otras naciones que están recorriendo un



camino semejante. La Representación debería incorporar explícitamente esta dimensión en su estrategia de mediano plazo y en el diseño de sus proyectos, jerarquizándola debidamente y construyendo liderazgo técnico.

- d. De igual manera, este proceso de descentralización supone una profunda reestructuración institucional. La mejor inserción de las cuestiones agrícolas en las políticas macroeconómicas, la articulación de los distintos componentes de las políticas agrícolas (investigación, asistencia técnica, crédito, comercialización, precios, etc.) y la coordinación en su ejecución son todas cuestiones institucionales a las que la Representación ha prestado atención y brindado asistencia. No obstante, es recomendable que la estrategia de mediano plazo incorpore explícitamente como objetivo central y específico al fortalecimiento institucional. Para alcanzarlo, es preciso que la Representación perfeccione sus instrumentos de diagnóstico institucional y que en cada proyecto se incorpore este componente para el diseño de las acciones y para la posterior identificación y evaluación de su incidencia y de los progresos alcanzados.

### 3.3 Programación de la acción

- a. La estrategia de acción que se formula conforme a los requerimientos de la sede es el instrumento que sirve de base para la programación y la presupuestación bianual de las actividades. Conforme a lo recomendado, esta estrategia debe ser la concreción operacional en el corto plazo de la estrategia de mediano plazo de la Representación.
- b. La estrategia de acción bianual está fuertemente condicionada por los compromisos ya adquiridos y que se concretan en los convenios en ejecución, así como por las perspectivas inmediatas de celebración de nuevos convenios. En este sentido, el contenido específicamente estratégico de este documento es reducido. Más bien, constituye la reiteración de los fundamentos de las actividades en curso. Es por ello que no solamente se hace necesario disponer de un instrumento que recoja la estrategia de mediano plazo de la institución en el país, congruente con el Plan de Mediano Plazo, sino que también debe hacerse un esfuerzo para que el documento bianual de programación contenga la relación entre las distintas acciones de cooperación emprendidas, sus complementariedades, los mecanismos de aprovechamiento mutuo y las oportunidades para obtener efectos sinérgicos entre las acciones. En este sentido, la Representación debe poner énfasis en la consistencia entre los proyectos de cooperación, de intermediación científica y de apoyo administrativo de manera que todas confluyan al logro del objetivo específico de la Representación definido en el documento de estrategia para el mediano plazo.

- c. Para la formulación de la estrategia de mediano plazo, la Representación debería realizar un ejercicio de planeamiento estratégico con el apoyo de DIPROE, con la participación de funcionarios de los Programas de la Sede, de sus técnicos, de especialistas nacionales e internacionales y en consulta con las instituciones de los sectores público y privado.
- d. De igual forma, para la elaboración de la estrategia de corto plazo (en realidad, el plan bianual), debe realizarse una consulta amplia, incorporando a la misma no sólo a las autoridades de las organizaciones del sector vinculadas a la formulación y la ejecución de las políticas agrarias, sino también invitando a representantes de otros ámbitos de gobierno, entre ellos los responsables de las políticas monetarias, fiscales, de comercio exterior, etc., así como a entidades del sector privado y organizaciones de productores y campesinos.

### **3.4 Articulación entre los instrumentos de cooperación**

- a. La Representación realiza acciones de distinto tipo y con diversas instituciones del sector. Es recomendable acrecentar los esfuerzos para alcanzar una mayor integración entre ellas, de manera que estén orientadas hacia el desarrollo institucional y el aumento de la eficacia en la formulación y ejecución de las políticas. Las acciones administrativas deben ser concebidas como medios para la transferencia de capacidades, generadoras, contribuyentes o integradas a la cooperación técnica.
- b. Cuando se estén ejecutando diversos convenios con una misma institución, es recomendable que exista algún mecanismo de supervisión y coordinación de los distintos proyectos y acciones y que se unifique la Representación del IICA ante las autoridades de la contraparte.
- c. La Representación debe esforzarse para que los comités creados por los convenios consideren regular y sistemáticamente la marcha de los aspectos técnicos, haciendo un seguimiento y una evaluación del proceso de ejecución además de realizar la supervisión administrativa.

### **3.5 Modalidad de trabajo**

- a. Debe persistirse en la modalidad de trabajo integrado con equipos de la institución contraparte de forma de asegurar la efectiva transferencia de conocimientos, tecnologías y capacidad de gestión.
- b. La experiencia indica que la acción ha sido más efectiva en aquellos casos en que los aportes metodológicos han estado acompañados de apoyos a su implementación. Es recomendable que los convenios respondan a una estrategia del IICA ante cada institución de manera de completar ciclos de cooperación, integrando las propuestas con su implementación, seguimiento y evaluación.

- c. Debe privilegiarse aquellas acciones de capacitación que contribuyan a la institucionalización de procesos de desarrollo institucional, partiendo de un adecuado diagnóstico de necesidades y de una apreciación de los requerimientos de las nuevas actividades resultantes de la ejecución de los proyectos.

### **3.6 Conducción de la Representación**

- a. Debe avanzarse en el análisis de las funciones y actividades de los miembros de la Representación de manera que el Representante pueda orientar más fuertemente su labor hacia: a) los aspectos vinculados a las relaciones con instituciones nacionales públicas y privadas, del sector y ajenas a él, b) la difusión del pensamiento generado por el IICA, de sus políticas institucionales y de su potencial de cooperación, c) la promoción de la estrategia de mediano plazo del Instituto en el país y d) la generación de convenios que hagan posible la efectivización de esa estrategia, en particular en aquellos campos de prioridad para el Instituto o en los que aún no se ejecuten proyectos.
- b. La Representación debe apoyar su acción en una adecuada comprensión de la situación nacional, agraria e institucional, basada en diagnósticos sistemáticos y actualizados, de manera de ejercer una conducción integrada en sus aspectos políticos, técnicos y administrativos.
- c. La Representación debe reestructurar la distribución de tareas de manera que la carga administrativa actual no se convierta en una restricción para el crecimiento futuro y para el ejercicio de las funciones de relacionamiento y proyección institucional.
- d. La Representación debe crear los mecanismos internos de comunicación e integración de manera que las distintas actividades que realiza sean convergentes para el logro de los objetivos y estrategias de la Representación, promoviendo el intercambio de experiencias, la articulación de proyectos y la complementación de esfuerzos.

### **3.7 Organización de la Representación**

- a. El Representante debe poder contar con los medios para delegar aquellas funciones que no sean críticas para la efectividad de su labor de carácter institucional, en particular las de naturaleza administrativa. Es por ello que debe contemplarse la posibilidad de crear una posición que le sea directamente subordinada y que esté a cargo de la conducción de las tareas administrativas de la Representación. Por la dimensión de las actividades a cargo de la Representación, se estima justificado contar con la figura de un Representante Adjunto.

- b. La organización de la Representación debe preservar la flexibilidad y adecuación a los requerimientos de la estrategia en el país. Para ello debe evitarse estructuras que introduzcan rigideces y asignar personal - en particular técnico internacional - a tareas no específicamente relacionadas con proyectos. En este sentido, deben desecharse las alternativas de creación de posiciones permanentes a cargo de las funciones del técnico responsable y de coordinación de proyectos por áreas programáticas.

### 3.8 Aspectos administrativos de la Representación

- a. La Sede debe revisar las políticas de personal de manera de incorporar disposiciones que constituyan lineamientos adecuados para el manejo de los recursos humanos a nivel de las Representaciones, en particular con respecto a las condiciones de contratación y prestaciones sociales.
- b. La Representación debe formular un programa de capacitación para su personal administrativo, especialmente en función de los requerimientos derivados de la implantación de sistemas de procesamiento electrónico de datos, del paquete contable y de la revisión de la distribución de tareas.
- c. La Representación debe realizar un análisis de las funciones y responsabilidades del personal administrativo y de servicios, de manera de asegurar una adecuación de las cargas de trabajo, un eficiente control interno y adjudicación de tareas en función de capacidades y méritos.
- d. El Oficial de Proyectos debe concentrarse en el desempeño de su función específica vinculada a la identificación y preparación de perfiles de proyectos, la formulación y evaluación de proyectos, el apoyo a las actividades de negociación y el suministro de colaboración en esta temática. Para ello, la Representación debe contar con los medios para que las tareas que actualmente desempeña (supervisión técnica de las actividades de la Representación, coordinación de proyectos de cooperación en las áreas de planificación y desarrollo rural y ejecución directa de asistencia) no se resientan.
- e. La Sede debería revisar la descripción de funciones del Oficial de Proyectos para las Representaciones con este volumen de actividades, de manera de producir una más plena dedicación a las tareas señaladas.

### 3.9 Relaciones con la Sede

- a. La Sede debe continuar dando el mayor apoyo posible a la Representación para dar cumplimiento a sus funciones, en particular para la difusión del pensamiento y del potencial institucional del IICA.
- b. Es conveniente una mayor interacción con los especialistas de los programas para la formulación y la ejecución de los proyectos, de manera de aprovechar la experiencia acumulada en la institución, posibilitar el enriquecimiento del pensamiento institucional y acrecentar la ventaja comparativa y el liderazgo técnico.
- c. La Sede debería promover un mayor intercambio entre los técnicos vinculados a proyectos similares, a la manera de otras experiencias exitosas - Proplan, Protaal-, para contrastar enfoques, experiencias y tendencias y para la identificación de formas de complementación y cooperación horizontal.

### 3.10 Relaciones institucionales

- a. La Representación debe contar con un programa de relaciones institucionales de manera de hacer llegar el pensamiento y potencial del IICA a instituciones públicas y privadas, del sector y vinculadas a la problemática del desarrollo y a las políticas macroeconómicas.
- b. El IICA pretende consolidar su liderazgo técnico y transmitir un nuevo pensamiento con respecto al papel de la agricultura en el desarrollo. Por ello, es preciso realizar eventos (reuniones, seminarios, talleres) en los que se expongan y discutan perspectivas, propuestas y resultados de estudios y experiencias.
- c. La acción de difusión de los programas y actividades del Instituto debe intensificarse dentro del ámbito del sector - instituciones públicas, organizaciones de productores y campesinos, especialistas, etc.-. Un más adecuado conocimiento del potencial de cooperación del Instituto puede facilitar la instrumentación de su estrategia y la generación de demandas.
- d. Es recomendable la realización de eventos cortos para funcionarios de alto nivel vinculados con las políticas macroeconómicas y sectoriales, contando para ello con el apoyo de la Sede. En los mismos podrían discutirse cuestiones específicas que hacen al desarrollo del sector y de la cooperación técnica.

### **3.11 Relaciones con las instituciones contrapartes**

- a. Las acciones de cooperación realizadas en cada institución deberían estar fundadas en un diagnóstico de la situación institucional y en un análisis previo de su viabilidad. Debe entenderse que la función de la cooperación es transferir conocimientos y tecnologías que a su vez se insertan en un sistema organizacional. La efectividad de esa transferencia depende de su adecuación a las condiciones de receptividad de ese sistema. Por ello la Representación debería diseñar mecanismos adecuados para contar con ese diagnóstico actualizado.
- b. La Representación debería definir estrategias de cooperación referidas a las distintas instituciones con las que mantiene convenios. Las mismas facilitarían la acción integrada y convergente de las tareas de cooperación técnica, intermediación científica, apoyo administrativo y capacitación dirigidas al desarrollo de las capacidades institucionales.
- c. El diseño de las acciones de capacitación debería atender en todos los casos a las demandas del desarrollo institucional, procurando la acumulación de capacidad técnica y de gestión y articuladas con las restantes acciones de cooperación.

### **3.12 Modalidades de realización de las actividades de cooperación**

- a. La Representación debe persistir en la práctica actual de estimular la realización de las actividades de cooperación integrando equipos con personal de las instituciones contrapartes de manera de facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías.
- b. Es recomendable que la Representación utilice personal técnico internacional en función de proyectos específicos y solamente cuando lo haga aconsejable la naturaleza de las tareas y la ausencia de técnicos locales capacitados para realizarlas.
- c. La Representación y la Sede deberían asegurar la presencia de mecanismos que garanticen la continuidad de los enfoques y la modalidad de realización de las tareas de cooperación, en particular frente a contingencias de cambios en el personal. En estos casos debería preverse un período suficiente para lograr una adecuada compenetración del nuevo personal a través de la interacción con los técnicos responsables de la ejecución.
- d. La Representación y la Sede deben asegurar que el personal contratado para desempeñarse en los distintos proyectos cuenten con el perfil y la experiencia profesional adecuados para asegurar la continuidad de enfoques y de modalidades de ejecución.

### 3.13 Seguimiento y evaluación de las acciones

- a. La Representación debe persistir en sus prácticas de seguimiento técnico de las actividades y perfeccionarlas, procurando una mayor interacción entre los técnicos vinculados a los proyectos a través de distintos mecanismos, entre los que las jornadas internas de discusión y análisis podrían destacarse.
- b. Es conveniente elaborar documentos que reflejen la génesis, evolución y resultados de las distintas líneas de actividad de la Representación de manera de ir conformando la memoria institucional, identificar el aprendizaje acumulado, perfeccionar la comprensión de la problemática nacional y del sector y servir como elemento de autodiagnóstico y evaluación.
- c. La Representación debería realizar ejercicios de evaluación de actividades concluidas para determinar el grado efectivo de institucionalización de sus aportes a través de cambios institucionales y de políticas.





#### 4. PROSPECTIVA DE LA REPRESENTACION

El conjunto de recomendaciones que la Misión formula no constituyen el resultado de una apreciación negativa de la acción realizada hasta el presente por la Representación. Por el contrario, la Misión evalúa muy positivamente su capacidad técnica, la calidad de la cooperación prestada y la eficiencia de su gestión.

Esas recomendaciones están fundadas en lo que la Misión interpreta como el papel que la Representación deberá desempeñar en el futuro. Ese papel es el resultado del mandato que los cuadros directivos y técnicos del IICA han recibido de la Junta Interamericana de Agricultura, de los requerimientos de los países en esta circunstancia difícil de su desarrollo y de las nuevas características que la cooperación técnica debe asumir como resultado del crecimiento de la capacidad de las instituciones nacionales.

En presencia de estos nuevos imperativos, el IICA debe constituirse en un generador de pensamientos que contribuyan a dar respuesta a la crisis y a superar los modelos de desarrollo hasta hoy vigentes, subrayando las contribuciones de la agricultura al logro de objetivos de crecimiento y equidad. Es en este plano que las Representaciones del IICA deben convertirse en los ámbitos en los que esas nuevas ideas se traduzcan en servicios a los países, en acciones de cooperación y en contribuciones efectivas a su desarrollo institucional en los campos definidos como áreas de concentración por el Plan de Mediano Plazo del Instituto.

Las recomendaciones presentadas están dirigidas a que la Representación en Colombia pueda desplegar una acción relevante y significativa brindando aportes en dirección a una mejor comprensión del sector, a una mejor articulación de las políticas macroeconómicas con las políticas sectoriales y a un mayor aprovechamiento de las potencialidades científicas, tecnológicas y productivas del país.

En este sentido, se visualiza a la Representación como participando activamente en el proceso de construcción de una nueva manera de conceptualizar el desarrollo agropecuario, brindándose como foro para el intercambio de ideas y perspectivas y para la contrastación de experiencias, sirviendo como ámbito para la acumulación y diseminación del aprendizaje en este tema.

Para desempeñar este papel, la Representación debe contar con una comprensión plena del contexto internacional y nacional y de la problemática sectorial e institucional. Para ello es una condición fundamental la utilización plena de los recursos propios y el aprovechamiento de la capacidad de los planteles técnicos de los programas, además de hacer uso al máximo de las experiencias que el Instituto vaya acumulando en otros países y en los programas multinacionales. Debe buscarse el aporte de especialistas de alto nivel para que sus contribuciones estén siempre un paso más adelante de lo que localmente pueda brindarse. Esta es la única manera a través de la cual el Instituto puede producir una transferencia neta de capacidad al país receptor de la cooperación técnica, complementando y apoyando a los recursos nacionales.

Esa transferencia de capacidad debe producirse siguiendo una estrategia de mediano plazo, la que se corresponde con los contenidos del Plan de Mediano Plazo. Un esfuerzo amplio de concertación la debe sustentar y en su formulación debe consultarse a instituciones públicas y privadas, del sector y ajenas a él pero vinculadas a la problemática del desarrollo.

Es por lo anterior que se visualiza a la Representación desplegando funciones de naturaleza político-institucional, técnicas y administrativas. Su personal debe ser reclutado de manera que pueda satisfacer estos requerimientos, asegurándose flexibilidad en sus operaciones, alta capacidad técnica y sensibilidad para responder a las demandas de los países.

La Representación debe estar consciente de las ventajas comparativas de la institución, en particular en lo referido a su potencial catalizador para la generación de redes nacionales e internacionales, la identificación y aprovechamiento de las oportunidades de cooperación, su capacidad para dar respuesta a los problemas de coordinación interinstitucional y su agilidad para realizar la intermediación científica y facilitar la gestión de las instituciones encargadas de la implementación de las políticas agrarias.

El aprovechamiento de estas ventajas comparativas debe hacerse en forma integrada para que las distintas acciones emprendidas converjan hacia el logro de los objetivos a los que responde la estrategia adoptada. En este aspecto deben ser identificadas las problemáticas permanentes para realizar contribuciones significativas a lo largo del tiempo. Entre ellas es fácil señalar lo vinculado al análisis e instrumentación de políticas, a la estructura del estado, a la coordinación interinstitucional y, muy especialmente, lo referido a la descentralización y la participación.

El liderazgo técnico debe reafirmarse a través de una permanente labor de evaluación de actividades, de perfeccionamiento en la calidad de los proyectos, en la excelencia de los planteles de técnicos y en la complementación de las acciones.

Para desempeñar ese papel, la Representación debe contar con recursos suficientes. Además de los provenientes de las cuotas de los países, los aportes para proyectos y actividades específicas provistos por las instituciones nacionales son fundamentales. En la labor de captación de los mismos, el IICA puede enfrentar el riesgo de convertirse en una institución de servicio, que opere como una consultoría para la resolución de problemas ya definidos, sin aportes para validar la corrección de los diagnósticos en que se fundan, o como eficiente agencia administrativa. Contar con una estrategia de país puede disminuir esos riesgos y brindar los parámetros para evaluar la verdadera contribución efectuada.

Esa estrategia debe operacionalizarse en proyectos que tiendan a resolver los cuellos de botella permanentes o recurrentes enfrentados por el desarrollo del sector. En su ejecución debe estar involucrado personal técnico nacional, brindando la Sede refuerzos a través del personal internacional dentro del marco de los requerimientos específicos de esos proyectos.

Esos proyectos deben a su vez pensarse como instancias de verificación de hipótesis sobre el desarrollo del sector, como prueba de modelos de acción, susceptibles de arrojar un aprendizaje de interés para todos los países. Es por ello que en torno a los mismos deben desarrollarse mecanismos de intercambio, comunicación y transferencia horizontal.

Por último, la Representación debe visualizarse a sí misma como el núcleo de sistemas de información sobre el sector, de redes de relaciones entre distintos actores vinculados al mismo y como puente para el acceso a conocimientos y recursos.

Para desempeñar eficientemente ese papel, algunas modificaciones deben ser hechas a la estructura de las Representaciones y de sus relaciones con la Sede. Las Representaciones deben contar con mecanismos administrativos ágiles, no sobrecargados por las demandas de normas y procedimientos para que los funcionarios responsables puedan jugar el papel de interpretes en el país del mandato dado por los órganos de conducción del IICA. La Sede debe suministrar los apoyos necesarios, en particular de naturaleza técnica, a través de los Programas. Esto requiere, sin duda, su refuerzo en materia de personal y capacidades técnicas.

Esta visión de las representaciones no se concretará sino a través de un largo proceso. Este - como todo cambio organizacional - estará lleno de incertidumbres y tensiones. La Representación en Colombia está en perfectas condiciones para realizar las reacomodaciones señaladas y superar estos retos. Su trayectoria, su eficiencia demostrada y la receptividad del medio así lo permiten anticipar.



**DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION**

**División de Evaluación**

**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION**

**DEL IICA EN COLOMBIA**

**LISTA DE ANEXOS**

1. Alcance del Trabajo de la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en Colombia (Formato IERP 1).
2. Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País. Colombia 1988 - 1989.
2. FOCUSING THE EVALUATION PROCESS IN THE COLOMBIAN CONTEXT
4. Evolución de la Cooperación técnica 1984 - 1987.
5. Mecanismo de Conducción de la Representación.
6. Resumen. Marco cuantitativo de la Representación.
7. Lista de Personas Entrevistas.
8. Documentación Consultada.
9. Análisis de la Gestión Administrativa.
10. Esquema de Contenido del Informe Final de Evaluación (Formato IERP 2).



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN COLOMBIA

ANEXO 1

ALCANCE DEL TRABAJO DE LA MISION DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA (FORMATO IERP 1)

San José, Costa Rica

Junio, 1988





DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
-DIVISION DE EVALUACION-

FORMATO IERP1

ALCANCE DE TRABAJO PARA LA MISION DE EVALUACION  
DE LA ACCION DEL IICA EN COLOMBIA

1. IDENTIFICACION DE LA REPRESENTACION Y DE LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA EVALUACION

Representación del IICA en: COLOMBIA

Período que cubre la evaluación: De Enero / 1984 A Diciembre/ 1987  
(Mes / Año) (Mes / Año)

Representante: MARIO BLASCO Desde Octubre, 1982  
(Mes/Año)

1.1 Proyectos incluidos en la evaluación

Para el caso de Colombia se ha seleccionado el área de Desarrollo Rural, dentro de la cual la Representación ha concertado varios proyectos actualmente en ejecución. Algunos de ellos se ejecutan al amparo de Convenios firmados con organismos nacionales que proveen recursos complementarios del país u otra fuente externa. La Misión analizará la evolución de la cooperación técnica que la Representación ha prestado al país en esta área, y los resultados directos e indirectos obtenidos. Para facilitar la selección del área de Desarrollo Rural se elaboró el cuadro que se anexo a este documento, en el cual se identifican los proyectos que se incluirían en el análisis del Area con los números 6, 8 y 11.

## 1.2. Componente de un Multinacional

- Título: Programa Cooperativo de Investigación Agrícola para la Subregión Andina (PROCIANDINO)
- Código: A2886D1B04200
  - Ambito Geográfico: Multinacional Sede Quito, Ecuador
  - Título del instrumento legal que respalda el proyecto Convenio sobre Cooperación Técnica no Reembolsable entre Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú Venezuela y el IICA por una parte y por la otra el BID
  - Período de ejecución: De Abril/1987 A Marzo/1990  
(Mes/Año) (Mes/Año)
  - Financiación  
Recursos regulares : Cuotas US\$ 275.000 Otros US\$ -  
(especificar)  
Recursos externos : Del país US\$ 1.225.000 Otros US\$ 2.300.000 BID  
(especificar)
  - Organismos de contraparte Instituciones Nacionales de Investigación y Transferencia de Tecnología de la Subregión Andina
  - Jefe del Proyecto Victor Palma

## 2. PROPOSITO DE LA EVALUACION

- a. Conocer el grado en que la cooperación técnica del IICA (1984-1988) ha sido y esta siendo ajustada a las necesidades del país, identificando los factores y condiciones que la han determinado
- b. Conocer el grado en que la Cooperación Técnica del IICA (1984-1988) ha sido y está siendo ajustada por las orientaciones contenidas en los Planes de Mediano Plazo (1983-1987) y (1987-1991) y los documentos de Estrategia de Acción del IICA A Nivel de País (o Planes de Acción a Nivel País) definidos para dicho período; identificando los resultados alcanzados y los factores y condiciones determinantes de tales resultados.
- c. Analizar y valorar el desempeño y los resultados de la función de gerencia y administración ejercida por el Representante en relación con:

- . la función de Representante como tal en términos de mantener las relaciones oficiales con el país ampliar la base de apoyo institucional y financiero para las actividades de cooperación técnica, resaltando los factores determinantes del desempeño encontrado.
  - . la gerencia de la cooperación técnica que incluye los términos de la concertación y conducción de los instrumentos de cooperación técnica y el mantenimiento de relaciones habilitantes con las autoridades del sector público y privado, y con representaciones de organismos internacionales;
  - . la revisión de la administración que incluye la apreciación de la estructura y procedimientos administrativos empleados para el oportuno aprovisionamiento, control, protección y uso programado de los recursos asignados.
- d. Evaluar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país y determinar los factores y condiciones determinantes de dicha efectividad, lo cual incluye:
- . analizar la consistencia de la cooperación técnica planificada para el período que cubre la evaluación. Comprende el análisis del diseño, concertación y trámite de aprobación de los instrumentos de cooperación y apoyo administrativo formulados;
  - . evaluar la capacidad de adaptación de la Representación y sus proyectos a los cambios ocurridos en el entorno (tanto en el país como al interior del IICA); y
  - . analizar los productos generados por las actividades de cooperación técnica realizada, el uso que de estos productos hacen los organismos de contraparte y, cuando corresponda, determinar su grado de institucionalización. Se identificarán, además, resultados indirectos que trasciendan el ámbito institucional y que tengan impacto en el escenario sectorial.
- e. Valorizar la utilidad y oportunidad del apoyo que ha recibido la Representación del IICA en Colombia por parte de las unidades correspondientes de la Oficina Central para:

- . la concertación de los instrumentos de Cooperación Técnica,
- . el fortalecimiento de las relaciones oficiales,
- . la identificación, formulación, aprobación y ejecución de instrumentos de cooperación técnica,
- . la captación de recursos externos,
- . la prestación de asistencia técnica coyuntural y de servicios de apoyo administrativo,
- . la administración de los recursos humanos,
- . la provisión oportuna de los recursos requeridos para implementar la estrategia de acción acordada.

Se deberán identificar los factores y condiciones determinantes de la utilidad y oportunidad del apoyo recibido.

- f. Caracterizar el modelo de organización y conducción de la Representación que ha logrado desarrollar el IICA en Colombia y cómo la potencializa para enfrentar las prioridades del Instituto hacia el futuro: generar pensamiento innovador, aplicación de la estrategia de fortalecimiento institucional e identificar proyectos prioritarios para el país y de impacto; resaltando los factores y condiciones que han contribuido y explican el modelo. Como se ha modificado la imagen del IICA en el país y en que aspectos se le reconocen ventajas comparativas para la prestación de servicios de cooperación técnica.

---

### 3. ANTECEDENTES

---

La representación preparará un documento sobre la evolución (desempeño y resultados) de la Cooperación Técnica del IICA al país durante el período que cubre la evaluación. Este documento se entregará a la Misión.

Para complementar los antecedentes la Representación deberá disponer de la documentación básica siguiente:

- . Estrategia de Acción a Nivel de País formulada a finales de 1986 y que respalda el Programa Presupuesto 1988-1989

- . Documentos de similar contenido al anterior y que hayan sido elaborados en respaldo a Programa Presupuesto anteriores (Plan de Acción a Nivel País por ejemplo)
- . Planes Nacionales de Desarrollo del Sector vigentes durante el período que cubre la evaluación
  - . Los Programas Presupuesto correspondientes a los períodos 1984-185 y 1986-1987
  - . Los Programas Operativos Anuales: 1984, 1985 1986 y 1987
  - . Informes sobre ejecución presupuestaria anual
  - . Informes anuales de la Representación
  - . Informes de los proyectos del área temática seleccionada y del componente multinacional elegido
  - . Informes de Auditoría

---

#### 4. MARCO DE ANALISIS

---

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos que comprende el propósito de la evaluación de la Acción del IICA en Colombia, la DIPROE plantea a continuación una propuesta de interrogantes sobre algunas situaciones, hechos y condiciones que se necesitan conocer y valorizar para la posterior toma de decisiones. Estas interrogantes y demás elementos del Alcance de Trabajo deberán ser analizadas y ajustadas por el Representante del IICA en Colombia y representantes de organismos nacionales vinculados a la Acción del Instituto.

---

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
1. Ajuste de la Cooperación Técnica a las necesidades nacionales	Los evaluadores conocen las áreas problemas seleccionadas para la cooperación técnica y el grado de ajuste a las necesidades del país mantenido por la Representación	.Cuáles son los instrumentos de cooperación técnica definidos para atender las áreas de acción seleccionada? .Cuales son los factores y condiciones que favorecen

---

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
2. Ajuste de la Cooperación Técnica a las orientaciones del PMP	Los evaluadores conocen las áreas problema en que se concentra la cooperación del IICA, y el grado de ajuste mantenido a las orientaciones del PMP	el mantener la cooperación técnica permanentemente adaptada a las necesidades del país? Cuales la desvían? .Cuáles orientaciones se han recibido para las actividades de cooperación en las áreas de acción seleccionadas y cómo se plasma ese enfoque a nivel de proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica? .Cuáles son los factores que mantienen ajustada la cooperación técnica al PMP y cuáles son causa de divergencia?
3. Resultados de la revisión gerencial y administrativa de la Representación y su relación con los resultados	Los evaluadores determinan la efectividad de la gestión del Representante como tal  Los evaluadores determinan si la información gerencial recibida por la Representación constituye un soporte efectivo a la ejecución de la cooperación técnica	.Cuál es la efectividad de la gestión del Representante en relación con: -el mantenimiento de relaciones oficiales -ampliar la base de apoyo institucional y financiero para las actividades de cooperación técnica .Cuáles han sido los factores determinantes del desempeño y efectividad encontrados? .Con base en el examen de la oportunidad, contenido y detalle de la información gerencial recibida se deberá determinar si ella permite: -Actuar con anticipación y previsión en el compromiso de los recursos -Conocer en detalle los cargos hechos a los operativos aprobados -Captar la situación de

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		<p>disponibilidad de recursos de los instrumentos de cooperación técnica y sus actividades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Conocer la situación de financiamiento (ingresos vs. gastos)</li><li>-preparar informes oportunos a las fuentes externas de recursos</li></ul>
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración de los recursos financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuál es la efectividad de los procedimientos utilizados para la protección de los recursos provistos, contra la pérdida por cambio a moneda local y del poder adquisitivo por inflación?</li></ul>
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración de los servicios generales</p>	<p>Con base en un examen de los procedimientos administrativos para efectuar compra de materiales, contratación de viajes, provisión de transporte y complementación y mantenimiento de la infraestructura necesaria para respaldar las actividades, se deberá identificar los problemas, la fuente de origen y sus efectos en la ejecución de la cooperación técnica</p>
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración del personal</p>	<p>Con base en una revisión de las políticas pertinentes y prácticas de su aplicación determinar la capacidad del personal para las funciones asignadas, el uso de los resultados de las evaluaciones, la efectividad de eventos de capacitación y orientación a nuevos funcionarios</p>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
	<p>Los evaluadores califican la efectividad del desempeño en la conducción de la cooperación técnica.</p>	<p>.Con base en una apreciación del desempeño y los resultados se deberá responder a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Fue concertada la cooperación técnica en los mejores términos para el país y el IICA?</li><li>-Cuáles son los resultados del seguimiento dado a los factores externos condicionantes de la obtención de los productos y logros previstos?</li><li>-Cuál es el grado de aprovechamiento del país de los diferentes servicios técnicos y de administración de recursos que el Instituto pone a su disposición?</li><li>.Cuál es la evolución del Personal Profesional Local en la conformación de la Oficina, sus resultados y los elementos determinantes de la estrategia aplicada?</li></ul>
<p>4. Análisis de la consistencia de la cooperación técnica planificada</p>	<p>Los evaluadores califican la consistencia que existe entre los objetivos, estrategia, instrumentos y recursos establecidos para la cooperación al país y la problemática sectorial e institucional que se contribuye a resolver.</p>	<p>.Con base en la interpretación que hizo la Representación de la problemática sectorial e institucional, la Misión deberá responder a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Qué tan consistente es la definición de los objetivos, estrategia, instrumentos de cooperación téc-</li></ul>



OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
5. Análisis de la capacidad de adaptación de la Representación a los cambios del entorno	La Misión establece el grado de afectación que los cambios del entorno producen en los objetivos y estrategia de la cooperación y califica la capacidad de la Representación de efectuar ajustes para mantener la cooperación permanente adecuada a las necesidades del país, así como la calidad, utilidad y oportunidad de los resultados esperados.	<p>nica y recursos asignados a la Representación?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-En que grado participaron autoridades y técnicos nacionales en la definición de las áreas de cooperación del IICA al país y cuál fue la utilidad de su participación?</li><li>-Cuán viable es alcanzar la situación descrita al finalizar la cooperación técnica del IICA al país tomando en cuenta el grado de consistencia encontrado?</li></ul> <p>.Cuáles fueron los indicadores clave que permitieron a la Representación percibir cambios significativos en la problemática, en los objetivos nacionales y en programas y políticas institucionales?</p> <p>.Cuáles fueron los factores y condicionantes positivos que permitieron a la Representación ajustar la cooperación técnica de modo que no fueran afectadas la calidad, utilidad y oportunidad de los productos previstos?</p> <p>.Cuál es el grado de replicabilidad del proceso de adecuación y ajuste a los cambios en otras Representaciones?</p>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
6. Análisis de resultados y las causas que los explican	Los evaluadores determinan los factores positivos y las principales limitaciones de la Representación en el cumplimiento de los objetivos y propósitos convenidos con las autoridades nacionales.	<p>.Con base en un balance de los resultados de la Representación que la Misión haya identificado, se deberá responder a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Cuáles son los resultados que significan avances concretos con base en los propósitos de la cooperación técnica al país</li><li>-Cuáles son los factores, condicionantes y eventos determinantes de los logros alcanzados?</li></ul>
7. Análisis de los resultados en términos de productos e impactos	Los evaluadores establecen los avances y limitaciones para la obtención de los productos finales establecidos en los instrumentos de cooperación técnica del área temática incluida en la evaluación	<p>.Los productos finales logrados corresponden a los previstos?</p> <p>.Cómo han contribuído tales logros a la obtención de los objetivos de la Representación?</p> <p>.Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en la obtención de los productos finales y cuáles fueron limitativos?</p> <p>.La interrelación de los productos finales con el objetivo específico de los proyectos corresponde a lo previsto?</p> <p>.Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron?</p> <p>.El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados corresponde al previsto?</p> <p>.Cómo consideran las auto-</p>
	Los evaluadores juzgan el avance y limitaciones centrales en la obtención del objetivo específico de los instrumentos incluidos en la evaluación	
	Los evaluadores determinan el impacto de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica, a nivel de los	

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
8. Apoyo recibido de otras unidades del IICA	Los evaluadores determinan la importancia y oportunidad del apoyo que han proporcionado a la Representación diferentes unidades operativas del Instituto y centros de decisión, y su relación con los objetivos de la Representación y los resultados de sus proyectos.	<p>ridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad, utilidad y oportunidad con que se generaron?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>.Qué resultados está obteniendo el organismo de contraparte en el escenario sectorial, atribuibles a los efectos generados por los productos del proyecto IICA?</li><li>.Cuál ha sido la contribución de los proyectos al logro de los objetivos del programa correspondiente?</li><li>.Cuál ha sido la utilidad real del apoyo gestionado y proporcionado a la Representación y sus proyectos para:<ul style="list-style-type: none"><li>-el establecimiento de relaciones oficiales con las autoridades del sector agrícola, publico y privado</li><li>-el apoyo brindado al país en la cooperación técnica coyuntural y en la administración de recursos;</li><li>-el apoyo recibido de otras Representaciones y dependencias del Instituto para la ejecución de los diferentes tipos de proyectos;</li><li>-la concertación de la cooperación técnica;</li><li>-el diseño y ejecución de instrumentos de cooperación técnica; y</li><li>-la movilización y obtención de recursos externos.</li></ul></li></ul>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
9. Imagen y perspectivas de la Representación	Los evaluadores caracterizan el modelo de Representación desarrollada por el IICA en Colombia, y cómo se ha modificado la imagen del Instituto ante las autoridades y sectores de opinión	<ul style="list-style-type: none"><li>-el desarrollo de la infraestructura y los servicios administrativos de la Representación</li><li>.Cuál ha sido el apoyo prestado por la Representación a los componentes nacionales de Proyectos Multinacionales del IICA; con énfasis en el PROCIANDINO</li> <li>. Cuáles son las principales características del modelo (estructura y conducción) de la Representación del IICA en Colombia y los factores que lo explican</li><li>. Cual es la imagen del IICA ante las autoridades del país respecto de la cooperación técnica y áreas de ventaja comparativa del Instituto</li><li>. Cual es la perspectiva de la Representación para enfrentar las prioridades futuras del IICA:<ul style="list-style-type: none"><li>-respecto a las orientaciones del PMP</li><li>-para hacer frente a las prioridades inmediatas en relación con: generar pensamiento innovador, aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional e identificar proyectos prioritarios y de impacto en el país</li></ul></li></ul>

---

## 5. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

---

El método básico que empleará la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en Colombia es la "investigación dirigida", que comprende la aplicación de técnicas tales como; i) la observación (análisis de información documental, revisión de informes, visitas a las oficinas de los organismos nacionales beneficiarios de los proyectos y, de ser posible, a las regiones donde los proyectos realizan actividades; ii) entrevistas en profundidad a funcionarios nacionales y personal del Instituto con pautas o cuestionarios previamente formulados; iii) sesiones de trabajo en grupo para la compatibilización de las apreciaciones; iv) discusiones generales con grupos nacionales y personal técnico y administrativo de la Representación; v) otras que la Misión defina de acuerdo con la naturaleza, contenido y alcance de los interrogantes del Marco de Análisis.

Las técnicas y procedimientos deberán concentrar a la Misión en la determinación de resultados de la cooperación técnica y de la gestión del Representante, teniendo en cuenta el proceso seguido (programación, aprovisionamiento de recursos, participación de los organismos nacionales, concertación, etc.) y los medios utilizados; así mismo deberán identificar las causas (factores y condiciones) de los resultados como base de la posterior toma de decisiones y aprendizaje institucional.

---

## 6. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION

---

A continuación se describe la propuesta de programa elaborada por la DIPROE, la cual deberá ser ajustada con participación de la Representación y los miembros de la Misión.

---

ACTIVIDAD	DURACION	PRODUCTO
1. Reunión de orientación de la Misión y entrega de información básica complementaria.	1er día (a.m.)	Aclarados y ajustados el Alcance de Trabajo, el programa de actividades y contenido del Informe.
2. Implementación del Marco de Análisis	1er día (p.m.)	Marco de análisis implementado con preguntas específicas para localizar evidencia en la información.

---

ACTIVIDAD	DURACION	PRODUCTO
3. Análisis de la información y documentación para localizar evidencias y formular hipótesis sobre los factores y condiciones determinantes de los resultados	2do y 3er día	La Misión conforma juicio preliminar (conclusiones) sobre el desempeño y resultados de la Representación.
4. Preparación de pautas o cuestionarios para entrevistas.	4to día	La Misión establece los términos en que la evidencia será constatada y las hipótesis comprobadas.
5. Realización de entrevistas y visitas a los organismos	5to y 6to día	Los resultados y los factores y condiciones que los explican han sido comprobados (conclusiones).
6. Preparación del Informe de Evaluación (incluye mecanografía y reproducción).	7mo y 8vo día	Versión preliminar del informe de evaluación producida.
7. Presentación de los resultados preliminares de la evaluación al personal de la Representación	10mo día	Se reciben comentarios por parte del personal de la Representación para un eventual ajuste del informe.

---

## 7. INTEGRANTES DE LA MISION

### Integración de la Misión

.Dr. Roberto Martínez Nogueira. Argentina

.Dr. Juan José Salazar. Colombia

.Ing. Miguel A. Araujo. Secretario Técnico de la Misión

---

## 8. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES CON RELACION A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

La Misión entregará, el 8 de julio, la versión final del Informe al Director de la DIPROE para su envío a los Miembros del Comité de Programación. Está previsto que la Misión presente los principales hallazgos, conclusiones y

recomendaciones a dicho Comité, el 15 de julio de 1988, en una reunión extraordinaria. El Comité lo analiza en la perspectiva de las implicaciones que para el IICA tienen los resultados de la Evaluación y recomienda al Director General su aprobación, con los ajustes que considere necesarios.

El Director General, en sesión de Gabinete, analiza el Informe junto con el dictámen del Comité y adopta decisiones que conforman la posición del IICA frente a los resultados de la evaluación.

Los días 18 y 20 de julio, el Director de la DIPROE presentará el Informe de Evaluación, junto con la posición del Instituto, a las autoridades y representantes de los organismos nacionales vinculados a la Acción del IICA en Colombia y Argentina, respectivamente.

Conocida la posición de los países y del IICA frente al Informe, se determinan y aplican las medidas conducentes al cumplimiento de las recomendaciones tanto las que están dirigidas a la Representación como a las Unidades de la Oficina Central. La DIPROE hará un seguimiento de la aplicación de tales medidas por parte de las Unidades del IICA a quienes están dirigidas, e informará al Director General sobre los resultados. Además la DIPROE analiza el Informe y el proceso de la evaluación para identificar aquellos elementos conceptuales, metodológicos, procedimentales y de formato que deben ajustarse para mejorar el Sistema.

COLOMBIA

Título del instrumento de Cooperación Técnica	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	Período de Vida	Área Temática (Programa)
1. Fortalecimiento y Coordinación de los Servicios de Documentación e Información Agrícola en Colombia	X	X	X 4/	X	X 2/	X	-	1982-87	Información
2. Capacitación en apoyo de áreas prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria PNCA)	X	X	X	X	X	X	X	1980-1988	Educación
3. Apoyo a la Investigación Agrícola	X 1/	X	X 2/	X	X	X	X 12/	1983-1988	II
4. Desarrollo de los Sistemas de Comercialización de Productos Agropecuarios manejados por organizaciones campesinas vinculadas a CECORSA	X	-	-	-	-	-	-	1982-1983	IV
5. Fortalecimiento de la Promoción y Desarrollo Agroindustrial en Colombia	X	X	X	X	X	-	-	1982-1986	IV
6. Planificación y Administración Agropecuaria y Rural	X	X	- 2/	-	5/	5/	-	1982-1983	III
7. Capacitación de la mujer en producción y mercados (CAMRUMER)	-	X	-	-	-	-	-	1983-1984	III
8. Planificación y administración agropecuaria y rural. Componente DRI	-	X	X	X	5/	5/	15/	1983-1988	III
9. (Multi) Fortalecimiento institucional en Salud Animal	-	X	X	X	-	-	-	1983-1985	V
10. Apoyo al modelo institucional de CENICARA en investigación	-	-	X 3/	X	X	X	X 12/	1984-1988	II
11. Apoyo al Programa PFI-PAN en el componente de comercialización	-	-	X	X	5/	X	12/	1984-1987	III
12. Apoyo al Ministerio de Agricultura en el análisis de políticas y en la implementación de un sistema de proyectos	-	-	X	X 5/	X	10/	X 11/	1984-1989	I
13. (Multi) Biblioteca "Rodrigo Peza" y sus servicios	-	-	X	X	X 2/	X	-	1984-1987	Información
14. (Multi) Cooperativo IICA/INPC para introducir y difundir en Colombia, la utilización de bases de datos AGRIBASE y AGRIS	-	-	X	X	-	-	-	1984-1986	Información
15. Apoyo al Instituto Colombiano de la Fecunda Agraria INCUFA en la capacitación de sus funcionarios	-	-	-	-	X	-	X 14/	1986-1988	III
16. Apoyo del IICA al sector ganadero Colombiano en la conducción de su proceso de desarrollo ganadero con base en el uso de razas criollas	-	-	-	-	X	-	-	1986-1987	II
17. Uso de medicinas nativas para la transferencia de tecnología y seguridad alimentaria	-	-	-	-	-	X	X	1987-1988	II

- 1/ En 1982 se tuvo 3 Acciones de Coyuntura a cargo de Jorge Ardila  
 2/ Cambio de nombre a "Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario IICA"  
 3/ En 1982 y 83 aparece como Acción de Coyuntura  
 4/ Cambio nombre a "Fortalecimiento del subsistema nacional de información en ciencia agropecuaria SINCA"  
 5/ Se suma al No. 6 componente DRI  
 6/ Cambio "Fortalecimiento institucional en planificación y administración para el desarrollo agropecuario y Rural"  
 7/ Ambos proyectos se unificaron en uno solo bajo el título de Fortalecimiento del subsistema nacional de información en ciencias agropecuarias -SINCA- y apoyo a la Biblioteca Rodrigo Peza  
 8/ En 1986 se programó una acción de coyuntura "Actividades de conducción del Programa III" mediante la cual se integraron los proyectos del IICA en esta área temática  
 9/ En 1987 se programó una acción de coyuntura "Elaborar un proyecto en desarrollo rural"  
 10/ En 1987 se programó una acción de coyuntura "Formular un proyecto de planificación en la organización y la administración de la investigación y transferencia de tecnología"  
 11/ Cambio de nombre y orientación "Fortalecimiento de la capacidad de OPA y de los Institutos adscritos al Ministerio de Agricultura para el análisis y manejo de los programas y proyectos prioritarios del sector agropecuario". Además se suscribió un convenio que sustentó una "Acción de apoyo administrativo Apoyo al Ministerio de Agricultura para fortalecer la red de información para planificación"  
 12/ En 1988 se suscribió un convenio que sustentó la "Acción de apoyo administrativo Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario para la intermediación científico-científica y para la adquisición de material bibliográfico".  
 13/ En 1988 se suscribió convenio que sustentó la "Acción de apoyo administrativo Apoyo al modelo institucional del Centro Nacional de Investigación de la Cafa (CENICAFCA)"  
 14/ Las actividades con el INCUFA se realizaron bajo el Proyecto "Fortalecimiento de la capacidad técnica del INCUFA para apoyar a las empresas campesinas de la Fecunda Agraria"  
 15/ Para 1988 se programó una "Acción de apoyo administrativo Convenio de asistencia técnica con el Fondo FIV" y una Acción de Coyuntura "Apoyo técnico al Fondo FIV"



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION**

**División de Evaluación**

**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA**

**ANEXO 2**

**ESTRATEGIA DE ACCION DEL IICA A NIVEL DE PAIS.  
COLOMBIA 1988 - 1989**

**San José, Costa Rica**

**Junio, 1988**



## I. PRESENTACION

El Documento tiene por objeto servir de orientación a la cooperación técnica que desarrollará la Oficina del IICA en Colombia con las Entidades del Sector Agropecuario, durante 1988-1989, dentro del Plan de Mediano Plazo, tratando de concentrar esfuerzos en algunas áreas prioritarias señaladas en las Políticas de Gobierno, y en las cuales la cooperación del IICA pueda ser de liderazgo técnico.

No hubo mayores problemas en la realización del Documento. Se cuenta con la facilidad de la Biblioteca donde se tiene, prácticamente al día, toda la información del Sector Agropecuario. También ayudaron las Instituciones con las cuales se tienen Convenios, en especial OPSA del Ministerio de Agricultura. El Personal Técnico prestó su colaboración en todos los aspectos en que fueron requeridos, y en la consideración global del Documento.

En fuentes de información se dio preferencia a Revistas colombianas, más actualizadas que los compendios del BID, Naciones Unidas, etc.:

DANE

Revista Nacional de Agricultura

Revista del Banco de la República

Coyuntura Agropecuaria

Coyuntura Económica

Economía Colombiana

Anuario: Estadísticas del Sector Agropecuario

Revista de Planeación y Desarrollo

Documentos IICA-OPSA

## II. SINTESIS DE LA SITUACION ECONOMICO-SOCIAL Y POLITICA DEL PAIS

### a. Problemática de Carácter Global

El fortalecimiento externo del País fue el rasgo dominante de la política económica durante 1985. El diagnóstico del Gobierno señalaba que no era posible la recuperación económica mientras subsistiese el casi agotamiento de las reservas en divisas y un elevado déficit fiscal. Era necesario, por tanto, recuperar una tasa real de cambio, reducir importaciones, aumentar exportaciones y recortar el gasto público.

La contracción en el gasto público desestimuló el crecimiento económico que pasó del 3,2% en 1984 a 2,0% en 1985, porcentaje que hubiese sido menor de no mediar la significativa contribución de la minería. En el Cuadro 1 (Fuente DANE), se encuentra el resumen de crecimiento de los distintos sectores productivos, años 1983 a 1985, mientras que las proyecciones para 1986 son de FEDESARROLLO.

Cuadro 1. Crecimiento de los Sectores Productivos

	1983	1984	1985	1986
Agricultura, caza y pesca	1,8	1,1	1,8	2,5 : 3,0
Minería	13,2	24,0	30,7	20,0 : 25,0
Industria manufacturera	0,5	8,0	3,0	6,0 : 7,0
Electricidad, gas y agua	4,3	5,7	5,4	—
Construcción	5,1	1,2	0,0	0,0 : 2,0
Comercio	-1,9	2,5	0,5	4,8 : 6,1
Transporte	-1,1	2,2	1,5	7,0 : 9,0
Establecimientos financieros	3,2	2,7	2,5	2,5 : 3,5
Servicios del Gobierno	3,9	3,1	2,0	1,0 : 2,0
Otros servicios	2,8	2,7	2,5	2,5 : 3,5
<u>Total valor agregado</u>	1,3	3,8	2,5	4,1 : 5,2
Derechos sobre importaciones	-8,7	-13,0	-15,0	6,0 : 8,0
<u>Producto Interno Bruto</u>	1,0	3,2	2,0	4,2 : 5,4

Cuadro 2. Situación Cambiaria (millones de US\$)

	1984	1985	% var.	1986
I. Ingresos corrientes totales	3.518	4.428,6	25,9	5.644 : 6.871
A. Exportación de bienes	2.485,1	2.828,6	13,8	4.069 : 5.171
Café	1.421,1	1.575,7	10,6	2.476 : 3.309
Minería	57,9	177,3	206,2	411 : 512
Menores	1.002,1	1.075,6	7,3	1.183 : 1.350
B. Servicios y Transferencias	616,6	974,0	58,0	975 : 1.050
II. Egresos corrientes totales	5.193,2	4.286	-17,5	5.250 : 5.990
A. Importación de bienes	2.958	2.210,6	-25,3	3.100 : 3.600
III. Superávit, Déficit corriente	-1.675,2	142,6	-108,5	-346 : 1.621
IV. Flujo neto de capital	386,8	282,6	-26,9	115 : 415
V. Variación reservas brutas	-1.288,4	425,2	-133,0	-231 : 2.036
VI. Saldo reservas brutas	1,887,4	2.312,6	22,5	2.081 : 4.328
VII. Saldo reservas netas	1.795,5	2.220,7	23,7	—

La devaluación, que fue la más alta (30% en 1985) desde el establecimiento del actual sistema cambiario en 1967, mejoró la competitividad de los productos en el exterior y contrajo las importaciones (Ver Cuadro 2, Fuente Banco de la República), reflejándose positivamente en el saldo de las reservas. Cabe anotar como negativo que la disminución de importaciones fue a costa de proyectos de inversión intensivos en bienes de capital extranjero, retraso de grandes obras, y reducción de inventarios de bienes externos. El conjunto de las medidas mantuvo la deuda externa en US\$11.320 millones. La inflación para 1985 fue del 22,5%, esperándose para 1986 una cifra del 18 al 20%.

De acuerdo con el censo de 1985, la población alcanzó 27,8 millones de habitantes, cifra por debajo de la proyectada, 33,0 millones, debido a que la tasa de crecimiento demográfico se situó en 1,7% (1973-1985). La población económicamente activa es del 35,5%. La tasa de desempleo promedio en 1985 fue de 14,1%, año en el cual sólo se crearon alrededor de 31.000 nuevos puestos de trabajo.

En cuanto a la actividad agropecuaria, su crecimiento (sin incluir caza y pesca) fue de 2,3% en 1984, con perspectivas de alcanzar 3.0-3.2 en 1986, de todas formas, inferior a su promedio histórico, atribuible en la empresa agraria al incremento acelerado de los costos de producción y lento aumento de la productividad, mientras que en la economía campesina la dificultad fundamental es la carencia de tierra, afectando tanto a empresarios como campesinos las dificultades de comercialización y el escaso desarrollo de la agroindustria rural.

#### b. Objetivos en los Planes de Desarrollo del Gobierno

Pueden resumirse así:

##### Objetivos socio-económicos

-Establecer un programa socio-económico dirigido a crear nuevos puestos de trabajo y a la eliminación de la pobreza absoluta.

-Reorientación del gasto público hacia áreas sociales: Producción de alimentos, salud, nutrición, vivienda, agua potable, caminos de penetración, y educación primaria, con especial énfasis en zonas rurales y marginales.

-Promover la inversión foránea directa, para acelerar el crecimiento económico y facilitar la consecución de tecnología.

##### Objetivo de rehabilitación

-Establecer las condiciones que propicien la paz en regiones afectadas por enfrentamientos armados, obteniendo el bienestar integral

de la comunidad afligida por la turbación de la paz.

#### Objetivo de política administrativa gubernamental

-Reorganización de la rama administrativa del Estado, e incremento de la autonomía regional, dejando que las comunidades manejen, de manera directa, sus intereses más inmediatos.

Todos los objetivos del Gobierno tienen como enfoque fundamental el destierro de la pobreza absoluta, inaceptable por cuanto equivale a injusticia absoluta. Para acabar con ese grado de pobreza, se propone como estrategia una política coordinada que lleve a la creación de empleo estable e ingreso permanente, impulsando la producción de alimentos, y el mejoramiento de vida de los grupos humanos más marginados de la atención del Estado.

Colombia está resolviendo sus compromisos de tipo financiero-económico por las vías normales, tanto a nivel nacional como internacional. A mediados de 1984 se concertó un monitoreo de la situación fiscal, entre el Gobierno y el FMI, el cual se canceló en el último trimestre de 1986, por cuanto las medidas sobre tasa de cambio, gasto público, y balanza de pagos, se comportaron satisfactoriamente.

#### c. Papel del Sector Agropecuario

Dentro de la problemática global, el papel del Sector Agropecuario se encuentra centrado en el mejoramiento de la distribución del ingreso, y de los factores y recursos para producir.

La prioridad asignada por el Gobierno al Sector, en particular en relación a los problemas de las zonas rurales que se pretende rehabilitar y el cumplimiento de la reforma agraria, prácticamente en las mismas áreas, desbordaba la asignación presupuestal asignada al Ministerio de Agricultura que es de 43.472 millones de pesos, equivalentes al 4,5% del Presupuesto de la Nación. Recientemente, la situación comenzó a corregirse al asignarse 58.000 millones de pesos/año a las zonas rurales de rehabilitación.

de la comunidad afligida por la turbación de la paz.

#### Objetivo de política administrativa gubernamental

-Reorganización de la rama administrativa del Estado, e incremento de la autonomía regional, dejando que las comunidades manejen, de manera directa, sus intereses más inmediatos.

Todos los objetivos del Gobierno tienen como enfoque fundamental el destierro de la pobreza absoluta, inaceptable por cuanto equivale a injusticia absoluta. Para acabar con ese grado de pobreza, se propone como estrategia una política coordinada que lleve a la creación de empleo estable e ingreso permanente, impulsando la producción de alimentos, y el mejoramiento de vida de los grupos humanos más marginados de la atención del Estado.

Colombia está resolviendo sus compromisos de tipo financiero-económico por las vías normales, tanto a nivel nacional como internacional. A mediados de 1984 se concertó un monitoreo de la situación fiscal, entre el Gobierno, y el FMI, el cual se canceló en el último trimestre de 1986, por cuanto las medidas sobre tasa de cambio, gasto público, y balanza de pagos, se comportaron satisfactoriamente.

#### c. Papel del Sector Agropecuario

Dentro de la problemática global, el papel del Sector Agropecuario se encuentra centrado en el mejoramiento de la distribución del ingreso, y de los factores y recursos para producir.

La prioridad asignada por el Gobierno al Sector, en particular en relación a los problemas de las zonas rurales que se pretende rehabilitar y el cumplimiento de la reforma agraria, prácticamente en las mismas áreas, desbordaba la asignación presupuestal asignada al Ministerio de Agricultura que es de 43.472 millones de pesos, equivalentes al 4,5% del Presupuesto de la Nación. Recientemente, la situación comenzó a corregirse al asignarse 58.000 millones de pesos/año a las zonas rurales de rehabilitación.



### III. RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR AGROPECUARIO

#### a. Características globales del Sector

Los Cuadros 3 a 8 contienen las cifras que caracterizan al Sector Agropecuario Colombiano. En el Cuadro 3, la columna relativa al valor de la producción se calculó en base a diferentes informaciones estadísticas. Los datos referentes al café fueron suministrados por la Federación de Cafeteros.

Cuadro 3. Composición de la Producción Agrícola (Fuentes: Ministerio de Agricultura, OPISA)

Cultivos	Superficie (hás.)		Rendimiento (kg.Há.)		Valor Producción en millones US\$ 1985
	1985	1986*	1985	1986*	
<u>Transitorios</u>	1,756.128	1,926.621			3.475
Algodón	196.050	187.600	1.732	1.760	466
Arroz	386.400	401.600	4.654	4.775	1.034
Frijol	131.864	134.580	755	822	193
Maíz	540.600	600.300	1.411	1.458	490
Papa	139.100	149.200	13.662	14.064	751
Sorgo	192.300	245.200	2.597	2.883	283
Otros	169.814	208.141	—	—	258
<u>Permanentes</u>	2,311.930	2,356.403			6.389
Banano	23.100	24.300	44.532	46.089	351
Caña azúcar (azúcar)	113.500	110.100	12.593	12.599	907
Caña panela (azúcar)	198.120	218.430	4.481	4.508	813
Frutales	37.705	38.836	—	—	245
Hortalizas	123.038	126.730	—	—	1.463
Yuca	156.850	162.300	9.146	9.325	509
Café	1,100.000	1,100.000	652	637	889
Otros	559.617	575.707	—	—	1.212
<b>TOTALES</b>	<b>4,068.058</b>	<b>4,283.024</b>			<b>9.864</b>

\* Cifras previstas

**Cuadro 4. Composición de la Producción Pecuaria** (Fuente: Coyuntura Agropecuaria, OPSA)

	Medidas	1984	1985
Avícola	Huevos, millones	3.625	3.792
	Pollos, millones	85.1	92.5
Porcícola	Sacrificio, miles cabezas	1.421	1.388
Vacuno	Sacrificio, miles cabezas	3.174	3.293
	Leche, millones/l.	2.769	2.816
Valor Producción	Millones US\$		6.195

**Cuadro 5. Estructura del Ingreso Agropecuario (%)** (Fuente: Coyuntura Agropecuaria)

Actividad	1983	1984	1985
Cultivos Semestrales	28,95	31,39	28,98
Cultivos Permanentes	16,09	18,05	19,67
Café	24,07	20,19	19,56
Subtotal Agricultura	69,11	69,63	68,21
Subtotal Ganadería	30,88	30,37	31,78
Total	100,00	100,00	100,00
Indice	100,00	97,15	102,54

**Cuadro 6. Exportaciones FOB de Productos Agropecuarios** (Fuente: INCOMEX, Rev. Nal. Agricultura)

Descripción	Toneladas		Miles US\$	
	1984	1985	1984	1985
I. Productos animales y piscícolas	8.396	7.380	38.118	35,116
Carnes y desp. comestibles	4.659	2.302	10.652	4.361
Prod. marítimos	3.519	4.224	26.840	29.274
Otros	218	854	625	1.481
II. Productos vegetales	1,456.783	1,435.630	1,756.597	1,718.874
Floricultura	39.521	47.060	109.873	118.257
Café	487.316	484.474	1,442.903	1,424.129
Frutos comestibles	861.186	809.241	170.332	162.714
Otros	68,760	94.855	33.489	13.775
III. Grasas y aceites	958	821	1.276	1.239
IV. Productos agroindustriales	233.887	359.433	137.721	120.985
<b>Total</b>	<b>1,700.024</b>	<b>1,803.264</b>	<b>1.933.712</b>	<b>1.876.214</b>

Cuadro 7. Importaciones de Alimentos (Fuente: IDEMA)

Descripción	Toneladas		Miles US\$	
	1984	1985	1984	1985
Maíz	0	60.250	0	8.128
Sorgo	44.000	135.901	4.859	13.015
Frijol soya	98.202	137.946	26.863	31.373
Cebada	99.362	95.357	14.737	12.320
Trigo Molinero	592.886	579.944	81.552	79.078
Trigo galletería	40.189	54.722	5.797	7.462
Otros	24.000	41.036	9.133	19.985
<b>Total</b>	<b>898.561</b>	<b>1,105.156</b>	<b>142.941</b>	<b>171.361</b>

Cuadro 8. Distribución de la Propiedad Rural, 1984 (Fuente: IGAC, CEGA)

Tamaño Hás.	ZONAS ESTABLES				ZONAS MIXTAS			
	Predios		Hectáreas		Predios		Hectáreas	
	No.	%	Total	%	No.	%	No.	%
0-1	107.716	27.12	32.267	0.35	371.295	35.67	148.991	1.15
1-3	68.149	17.16	121.738	1.31	276.187	26.53	479.113	3.70
3-5	39.656	9.99	150.017	1.61	111.549	10.72	421.451	3.26
5-10	50.877	17.81	357.803	3.85	108.100	10.39	747.325	5.78
10-20	45.109	11.36	630.281	6.78	70.161	6.74	967.743	7.48
20-50	44.936	11.32	1,404.233	15.10	56.832	5.46	1,769.660	13.68
50-100	21.610	5.44	1,479.943	15.91	24.219	2.33	1,658.098	12.82
100-200	11.549	2.91	1,564.916	16.83	13.107	1.26	1,795.522	13.88
200-500	5.815	1.46	1,705.744	18.34	7.126	0.68	2,093.583	16.19
500-1000	1.220	0.31	816.755	8.78	1.606	0.15	1,066.314	8.25
+1000	492	0.12	1,035.761	11.13	701	0.07	1,784.636	13.80
<b>Total</b>	<b>397.129</b>	<b>100</b>	<b>9,299.458</b>	<b>100</b>	<b>1,040.883</b>	<b>100</b>	<b>12,932.436</b>	<b>100</b>
	<b>ZONAS DE EXPANSION</b>				<b>RESTO DE CATASTRO</b>			
0-1	114.425	32.54	50.400	0.46	12.851	29.3	3.202	0.1
1-3	110.810	24.97	184.105	1.67	4.532	10.4	7.472	0.2
3-5	46.714	10.53	172.146	1.56	2.407	5.5	8.873	0.4
5-10	45.128	10.17	309.196	2.80	3.885	8.9	27.018	1.1
10-20	33.759	7.61	465.592	4.22	4.494	10.3	62.951	2.5
20-50	34.175	7.70	1,092.348	9.90	7.901	18.1	260.339	10.3
50-100	15.518	3.50	1,031.837	9.35	3.962	9.1	260.738	10.3
100-200	7.440	1.68	1,007.194	9.13	1.962	4.5	267.529	10.6
200-500	3.686	0.83	1,085.881	9.84	1.055	2.4	309.943	12.2
500-1000	997	0.22	685.119	6.21	366	0.8	253.459	10.2
+1000	1.170	0.26	4,952.813	44.88	311	0.7	1,071.342	42.3
<b>Total</b>	<b>443.822</b>	<b>100</b>	<b>11,036.632</b>	<b>100</b>	<b>43.726</b>	<b>100</b>	<b>2,532.866</b>	<b>100</b>

La distribución que aparece en el Cuadro 8 significa lo siguiente: a) Estables, donde los registros catastrales tienen apenas modificación, por cuanto por efectos de herencias, o similares, las propiedades y sus límites casi no varían, por ejemplo, la zona cafetera del viejo Caldas, el Valle del Cauca, etc. b) Mixtas, en las cuales se produce el fenómeno anterior aunado a una expansión catastral, por ejemplo, el Magdalena Medio, región de la Sierra Nevada, etc. c) Expansión, o áreas donde se experimenta un rápido crecimiento, por ejemplo, los Llanos, Catatumbo, etc. d) Resto del Catastro, correspondientes a incorporaciones nuevas de regiones poco pobladas, por ejemplo, Casanare, Guaviare, etc. En resumen, el registro catastral se compone de 1,925.560 predios que corresponden a una superficie total de 35,801.332 hás.

De acuerdo con el Censo 1985, Colombia cuenta con 27,867.300 habitantes, de los cuales el 67.2% es población urbana, y 32,8% rural, equivalente a 9,140.475 habitantes. El PIB del país es de 44.198 millones de US\$ dólares, que significan US\$1.586 por habitante. El alfabetismo rural es del 59%. La estructura del valor agregado del Sector Agropecuario se presenta en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Indicadores. Estructura del Valor Agregado del Sector Agropecuario. (%) (Fuente: Coyuntura Económica)

	1982	1983	1984	1985
Café	-5.0	10.0	-15.9	-2.7
Otras producciones agrícolas	-2.7	0.0	1.9	4.9
Producción pecuaria	1.4	1.6	5.7	1.7
Silvicultura, caza y pesca	3.1	3.5	3.5	-
Total	-1.3	2.2	0.6	2.8

#### b. Principales Problemas del Sector

##### -Problemas en relación con Países Externos

Al difícil contexto del comercio internacional, a partir de 1983 para Colombia se presentó el problema de la iliquidez de Ecuador y Venezuela,

países con los cuales ha existido siempre el mayor intercambio, lo que contribuyó a restringir el mercado de los productos agropecuarios en esos países. La devaluación del sucre y del bolívar causó una significativa variación en los precios relativos de los productos, generándose una corriente de importación, en gran medida de contrabando, que no sólo revirtió la relación comercial sino que deprimió la actividad agropecuaria de aquellos rubros donde la diferencia de costos productivos se hizo más patente.

#### -Problemas nacionales del Sector

La recuperación de información proveniente del Gobierno, Instituciones y Productores, hecha por la Sociedad de Agricultores de Colombia, recoge la problemática del Sector, la cual puede resumirse de la manera siguiente:

**Recursos financieros:** La participación del Sector Agropecuario en el Presupuesto Nacional ha bajado paulatinamente desde alrededor de un 20% de la década pasada al 4,5% actual. En 1985 las Instituciones adscritas al Sector recibieron, para inversión, un 37,5% menos de lo asignado en 1984, en términos reales. Es significativa la escasez de recursos financieros para capital de trabajo y nuevos proyectos de inversión en producción y comercialización.

**Competitividad de la producción:** El Sector depende de la acción Gubernamental en el establecimiento de políticas monetarias y fiscales adecuadas, como uno de los pasos para mejorar la competitividad. El otro paso corresponde al Sector, y es el de aumentar la productividad. Para ello es necesario más recursos, un cambio en la organización y manejo de la investigación, transferencia, adopción tecnológica, y un esquema de prioridades por productos y regiones.

**Comercialización:** Es necesario mejorar los procesos de comercialización, volviéndolos más eficientes y equitativos, entre otros, reduciendo márgenes, eliminación de pérdidas post-cosecha, adecuada localización de centros de producción, diseño de instituciones de servicio en materia de acopio, clasificación y empaque, sistemas de información de precios y mercados.

**Desarrollo rural:** El campo requiere el resurgimiento del espíritu empresarial, de un marco jurídico adecuado, y recursos financieros. Debe estimularse el surgimiento de empresas, o formas asociativas, para la realización de proyectos agropecuarios y agroindustriales. En las zonas donde las condiciones socio-económicas lo aconsejan, es conveniente aplicar la reforma agraria, complementada con programas integrados de crédito, asistencia técnica y comercialización.

**Fomento:** Es importante concentrar las inversiones e incentivos del Estado en determinados programas selectivos dirigidos al estímulo de productos exportables, sustitutos de importaciones, y de alimentos prioritarios en la canasta familiar.

**Comercio Exterior:** Se requiere recuperar la competitividad perdida, atribuible al lento incremento en productividad, acelerados aumentos en costos, y la sobrevalorización de la moneda. Es importante una mayor libertad en la importación de insumos, y acelerar la tendencia de la libre exportación.

**Recuperación de la Inversión Pública:** La inversión pública rural debe aumentar y, una parte sustancial de esa inversión, aplicarse a la adecuación de tierras, aproximadamente un millón de hectáreas, especialmente riego y drenaje.

De acuerdo con los puntos anteriores, los problemas y necesidades del Sector serían:

- Necesidad de un sistema financiero más apropiado para la actividad agropecuaria
- Mejoramiento de los costos y la competitividad en la producción
- Logro de una comercialización más productiva
- Ejecución de proyectos y programas que estimulen el desarrollo rural
- Recuperación de ventajas comparativas en el comercio exterior
- Mecanismos institucionales apropiados para cumplir con la coordinación y ejecución de los planes y políticas destinados a superar los problemas y necesidades antedichas

#### c. Perspectivas del Sector Agropecuario

Aparece como perspectiva muy importante para el Sector, la decisión del Gobierno para rediseñar, ampliar y fortalecer, el Plan Nacional de Rehabilitación, por cuanto a diferencia de la concepción inicial que restringía su acción a las zonas afectadas por la violencia, ahora se hará extensivo a todas las regiones atrasadas del País.

La acción se basa en la elaboración y ejecución de planes regionales de desarrollo en cada área identificada. Los recursos de inversión del Plan aparecen en el Cuadro 10.

La magnitud de estos recursos de inversión aprobados muy recientemente, se comprende al compararlos con los totales del Presupuesto de la Nación que, para 1987, son de 234.652 millones de pesos (inversión).

En adición, el Ministerio de Agricultura se encuentra negociando con el Banco Mundial, un préstamo por US\$230 millones que, de lograrse, mejoraría de manera significativa su capacidad de operación, y la de Instituciones adscritas al Sector.



**Cuadro 10. Recursos de Inversión del Plan Nacional de Rehabilitación**

(Millones de pesos corrientes)

Sectores	1987	1988	1989	1990	Total
Producción transformación y comercialización agropecuaria	51.665	64.051	72.476	50.367	238.559
Agua potable y saneamiento ambiental	15.942	37.973	74.733	100.652	229.300
Transporte	18.723	21.005	16.905	16.800	73.433
Electrificación	17.918	21.667	33.519	40.615	113.719
Salud y nutrición	25.908	27.310	30.410	34.403	118.031
Educación	23.889	30.100	25.950	22.272	102.211
Comunicaciones: Telefonía rural y ciudades alternas	8.544	18.369	21.499	11.691	60.103
Asentamientos populares	25.015	28.437	34.247	42.102	129.801
<b>Total</b>	<b>187.604</b>	<b>248.912</b>	<b>309.739</b>	<b>318.902</b>	<b>1,065.157</b>

**d. Principales Objetivos de la Política Agraria**

-Modernizar el sector rural a través de una reforma agraria integral, buscando un reparto más equitativo de la tierra, estimulando la aplicación de tecnologías avanzadas, y atrayendo la inversión de capitales en el sector.

-Mejorar las condiciones de mercadeo, en especial, mediante la creación de centros de acopio, y la racionalización del uso de los productos agropecuarios a través de proyectos agroindustriales.

-Ampliar la cobertura del crédito institucional, dando acceso a los campesinos de menores recursos, con los intereses y plazos más favorables.

-Incorporar nuevas tierras a la producción agropecuaria, mediante la puesta en marcha de proyectos integrales de colonización en áreas con gran potencial de desarrollo.

-Promover y fortalecer el sistema nacional de investigación tecnológica, y diseñar mecanismos y campañas que democratizen el acceso a la tecnología moderna, apropiada al clima, suelo y tradiciones culturales, difundién-

dola en forma económica y sencilla, al alcance de agricultores y ganaderos.

-Transformar las actuales Instituciones del Sector Agropecuario, por no estar adecuadas para jugar el papel fundamental que les corresponde como eficientes instrumentos de cambio.

El subsistema Institucional para el logro de los objetivos lo componen de manera prioritaria: OPSA del Ministerio de Agricultura, ICA, INCORA, IDEMA, HIMAT, INDERENA, Fondo DRI, Caja Agraria, Fondo Financiero Agropecuario del Banco de la República, y PRODESARROLLO de la Federación de Cafeteros.

#### IV. COOPERACION TECNICA DEL IICA

##### a. Síntesis Histórica de la Cooperación del IICA en el País

El IICA opera en Colombia desde el 14 de abril de 1964. Su inauguración, en presencia del Dr. Armando Samper Gnecco, Director General de la Institución, fue hecha por el Sr. Ministro de Agricultura, hoy Presidente de la República, Dr. Virgilio Barco Vargas. La solicitud de vinculación del IICA al País partió del INCORA, Entidad que ahora recobra nueva e importante vigencia, al ser la Reforma Agraria uno de los objetivos fundamentales del actual Gobierno.

Inicialmente se contó con dos Programas de Capacitación: CIRA y PNCA, y un Servicio de Biblioteca. El CIRA funcionó hasta 1976, y su objetivo fue impartir adiestramiento técnico en materias relacionadas con la reforma agraria en América Latina, por medio de cursos internacionales, así como cooperar con los Gobiernos que solicitasen su concurso en el estudio y soluciones relativas al tema indicado. Se estima que fue uno de los Programas más importantes y prestigiosos del IICA. En el total de sus actividades contó con 10.100 participantes, produciendo 1.219 publicaciones.

El Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria, PNCA, tuvo su origen en la decisión del Gobierno de mantener la capacitación en mercadeo agrícola, continuando la labor del Instituto Latinoamericano de Mercadeo Agrícola, el cual concluyó en 1968. El PNCA continúa en la actualidad, habiendo diversificado su cobertura en capacitación, que hasta la fecha, llegó a más de 11.000 Profesionales, principalmente funcionarios del Sector Agropecuario de Colombia, aparte del constante apoyo a las Unidades de Capacitación de las Entidades del Sector Agropecuario, Federación de Cafeteros y Banco de la República.

La Biblioteca se creó como un servicio de apoyo al CIRA. Está especializada en desarrollo rural, reforma agraria, y economía agrícola. Continúan sus servicios dentro del Acuerdo Básico de Operaciones entre el Ministerio de Agricultura-IICA, contando con alrededor de 25.000 usuarios inscritos.

En el Período 1970-1982, el Plan General del IICA se concentró en siete Líneas de Acción. El IICA-Colombia comienza con Proyectos en las Líneas de: Educación, Investigación; Reforma Agraria y Capacitación Campesina, en cuyo Proyecto se integra el CIRA a partir de 1976. En el inicio de la década 70 destacan las actividades de capacitación y el apoyo a la Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Agrícola Superior, ACIEAS. A mediados de la década se agregan Proyectos en las Líneas de: Análisis e Información del Desarrollo Rural; Fomento de la Producción y Productividad; Administración de la Política Agrícola. En 1977 se agrega Integración Regional, quedando así la Oficina con Proyectos en todas las Líneas. En este Período pierde preponderancia la acción en reforma agraria, mientras que aumenta la cooperación en planificación con OPSA, y la proyección de los estudios de investigación a través de PROTAAL.

En el Período 1983 a 1986 se trabajó en los Programas indicados en el Plan de Mediano Plazo, con Proyectos en los Programas I, II, VII, IX, y X, aparte de tener acciones en los Proyectos Multinacionales de Salud Animal y Sanidad Vegetal. Se dio importancia a la concertación de Convenios que permitiesen a la Oficina ofrecer colaboraciones acordadas con las Entidades, y captar recursos externos para mejorar la operación. Cabe destacar las cooperaciones con ICA, Fondo DRI, y Ministerio de Agricultura.

b. Determinación de las Posibles Areas de Acción del IICA 1988-1989

Ver Anexo 1: Relación entre las áreas problemas del país y las áreas de concentración de los Programas

c. Viabilidad que Tiene el IICA para Atender las Areas Identificadas

Interés de las Instituciones: La expresión de las Instituciones nacionales por cooperar con el IICA se manifiesta por haber suscrito los siguientes Instrumentos Jurídicos que, dentro de lo previsible, continuarán en el bienio 1988-1989:

- Acuerdo de Operaciones entre el Ministerio de Agricultura y el IICA
- Convenio entre el Ministerio de Agricultura y el IICA para la Operación del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria
- Convenio de Operación entre el Instituto Colombiano Agropecuario y el IICA para la Intermediación Científica
- Convenio de Cooperación Técnica entre el Fondo de Desarrollo Rural Integrado y el Fondo DRI

-Convenio entre el Instituto Colombiano Agropecuario y el IICA para la Adquisición de Material Bibliográfico en el Exterior

-Carta AID-IICA para la Realización de un Proyecto sobre Seguridad Alimentaria

-Carta de Entendimiento: Proyecto de Apoyo del IICA a CENICAÑA para el Desarrollo de la Investigación Agronómica en Caña de Azúcar

Todos esos Instrumentos Jurídicos aportan recursos financieros externos. En este momento se están negociando los siguientes Convenios:

-Ministerio de Agricultura: En sustitución del actual (IICA-OPSA) que finaliza el próximo 31 de diciembre. Se trata de una cooperación dentro de los Programas I y III.

-PROMOCALDAS y Universidad La Gran Colombia: Va dirigido al fomento de proyectos rurales agroindustriales, dentro del Programa IV.

-CORNARE: Orientado a la formulación y ejecución de proyectos y sistemas de información dentro del Programa III.

Estructura Institucional: En todos los casos existe la estructura institucional acorde con los objetivos seleccionados.

Capacidad del IICA: Se puede adelantar el trabajo llenando dos vacantes PPI. En este momento la Oficina cuenta con un total de 3 PPI, definitivamente escaso para manejar, o coordinar, la labor de Dirección y los Proyectos. Probablemente, es la Oficina con más recursos externos, humanos y financieros, del Area Andina y con menos PPI.

#### d. Definición de los Proyectos en las Areas Seleccionadas

La aspiración de la Oficina es que no existan Proyectos atendidos exclusivamente con recursos cuotas. En consecuencia, los Proyectos para el bienio 1986-1988 serán mixtos o con recursos externos.

#### Proyectos con recursos mixtos:

##### i. Proyectos aprobados

Programa I: Fortalecimiento del Subsistema Nacional de Información en Ciencias Agropecuarias -SNICA- y, Apoyo a la Biblioteca Rodrigo Peña.

Programa II: Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario

ii. Proyectos a ser elaborados

Programa I: Apoyo a la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria

Programa II: Uso de Medios Masivos para la Transferencia de Tecnología y Seguridad Alimentaria

Programa III: Diseño y Operación de un Sistema de Información y de Proyectos de Desarrollo Rural

Programa IV: Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo de la Agroindustria Rural

Proyectos con recursos externos:

i. Proyectos con responsabilidad técnica

Programa I: Fortalecimiento del Sector Ganadero en el Proceso de Planificación Ejecución de la Producción con Base en el Uso de Razas Criollas

Programa III: Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario

Programa IV: Apoyo al Programa DRI-PAN en el Componente de Comercialización

ii. Acciones de Apoyo Administrativo

Programa II: Apoyo al Modelo Institucional de CENICAÑA en Investigación

El Proyecto referido al SNICA-Biblioteca (Programa I), con recursos mixtos, tendría también la alternativa de integrarse a las actividades de Dirección de la Oficina, como un servicio de cooperación para todo el Sector Agropecuario, la Universidad, y el resto de los Proyectos de la Oficina.

En el Anexo 2 se incluye la información para el Programa-Presupuesto 1986-1989.

e. Estimación de los Resultados Esperados de la Acción del IICA 1988-1989

Programa I. Area de Concentración: Fortalecimiento de mecanismos apropiados para la ejecución de planes y políticas.

- Metodologías de evaluación y seguimiento de los planes de las Instituciones del Sector Agropecuario, y su implementación a través de OPSA.
- Fortalecimiento de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria en la coordinación de planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario.
- Capacitación de funcionarios de OPSA, y de las Unidades de Planificación de Instituciones adscritas al Ministerio de Agricultura, en los procesos de planificación de la política agropecuaria.
- Coordinación del Ministerio de Agricultura, ICA, Caja Agraria, Banco Ganadero, y Fondos y Asociaciones Ganaderas, en la planificación e implementación de un programa de producción ganadera, con base en razas criollas.
- Fortalecimiento de la red nacional de información, SNICA, en su organización y coordinación interinstitucional.

Programa II. Area de Concentración: Organización y manejo de los sistemas nacionales de generación y transferencia de tecnología.

- Cumplimiento del programa de consultorías señalado en el Préstamo ICA/BIRF, de acuerdo con el plan de trabajo ICA/IICA.
- Colaboración con la Subgerencia de Investigación y Transferencia de Tecnología y la Dirección de Planeación del ICA, en la organización del sistema de investigación y transferencia, de acuerdo con los resultados que se obtengan en el plan de trabajo ICA/IICA.

Programa III. Area de Concentración: Formulación y manejo de programas y proyectos de desarrollo rural.

- Capacitación de funcionarios del Sector Agropecuario en la formulación y manejo de proyectos de desarrollo rural.
- Diseño de una metodología que promueva la producción y consumo de alimentos que mejoren el actual nivel de nutrición.
- Dejar funcionando un proyecto sobre seguridad alimentaria, en coordinación con INCORA y el Ministerio de Agricultura.
- Mejoramiento de la capacidad de Instituciones, a nivel nacional y regional, en metodologías e instrumentos para manejar proyectos de desarrollo rural.

**Programa IV. Area de Concentración: Identificación de problemas y desarrollo de soluciones para la comercialización**

- Estudios para el Fondo DRI sobre consumo y distribución de alimentos en las grandes ciudades, con alternativas para mejorar los sistemas de distribución.
- Estudios para el Fondo DRI sobre centros de acopio en relación a la producción de los Distritos DRI.
- Capacitación de funcionarios DRI en la organización de la comercialización.
- Análisis de problemas, identificando proyectos que ayuden a resolver esa problemática en los procesos de comercialización.

**Programa IV. Area de Concentración: Fomento de la agroindustria rural.**

- Fortalecimiento de la capacidad institucional para formular y promover el desarrollo agroindustrial.
- Promocionar y apoyar la puesta en marcha de proyectos de inversión agroindustriales en el medio rural.
- Contribución a las Instituciones para definir planes y políticas de desarrollo agroindustrial.

**Acción de Apoyo Administrativo. Programa II**

- Manejo de recursos financieros de CENICAÑA destinados a la investigación agronómica en caña de azúcar.

**e. Necesidades de Recursos**

**Recursos técnicos**

Se indicó previamente que la Oficina está funcionando con tres PPI, no obstante que el Acuerdo Básico de Operaciones compromete al IICA con siete PPI. Al menos, es conveniente que se consideren dos vacantes, las cuales deberían comenzar a funcionar en 1987. Una de ellas está definida, la otra tiene dos alternativas dependientes del Convenio que se acuerde con el Ministerio de Agricultura.

**Especialista en Planificación:** Para colaborar en los Proyectos de los Programas I y III.

**Especialista en Comercialización/Desarrollo Rural:** En ambos casos, de acuerdo con las conversaciones que se adelantan con el Ministerio, sería conveniente que el Especialista tuviese una buena preparación en Economía Agrícola.

**Recursos presupuestarios**

Aparecen en el Anexo 2.

Nótese que aparece el Dr. Sung Jen Yang como Personal Local, en lugar de PPI. Existe un principio de acuerdo para que el Dr. Yang continuase en CENICAÑA cambiando de PPI a Local.



ANEXOS



ANEXO 1

RELACION ENTRE LAS AREAS DEL PAIS Y LAS AREAS DE CONCENTRACION DE LOS PROGRAMAS

PROGRAMAS:  
AREAS DE CONCENTRACION

Subsistema Institucional responsable de alcanzar los objetivos

Objetivo específico de desarrollo agrícola definido para cada área problema

Áreas problemáticas del país coincidentes con las áreas de concentración

PROGRAMA I Análisis y Planificación de la Política Agraria

c. Fortalecimiento de mecanismos apropiados para la ejecución de planes y políticas

Necesidad de ajustar los mecanismos existentes para cumplir con la coordinación y conducción de los nuevos planes y políticas

Transformar las actuales Instituciones del Sector Agropecuario, por no estar adecuadas para jugar el papel fundamental que les corresponde como eficientes instrumentos de cambio

Ministerio de Agricultura OPSPA

PROGRAMA II Generación y transferencia de tecnología

b. Organización y manejo de los sistemas e instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología

Dificultades para mejorar la competitividad de la producción requiriéndose arreglos en los sistemas de investigación y transferencia

Promover y fortalecer el sistema nacional de investigación tecnológica, y diseñar mecanismos y campañas que democratizen el acceso a la tecnología moderna, apropiada al clima, suelo y tradiciones culturales, difundirla en forma económica y sencilla, al alcance de agricultores y ganaderos

Instituto Colombiano Agropecuario

ANEXO 1

RELACION ENTRE LAS AREAS DEL PAIS Y LAS AREAS DE CONCENTRACION DE LOS PROGRAMAS

PROGRAMAS: AREAS DE CONCENTRACION	Areas problemas del país coinci- dentes con las á- reas de concen- tración	Objetivo específico de desarrollo agrí- cola definido para cada área problema	Subsistema Institu- cional responsable de alcanzar los ob- jetivos
PROGRAMA III Organización y Adminis- tración para el Desa- rrollo Rural	Necesidad de mejorar la capacidad institucional con apoyo técnico, mode- los e instrumentos para el estímulo e implemen- tación de programas y proyectos	Modernizar el sector rural a través de una reforma agra- ria integral, buscando un re- parto más equitativo de la tierra, estimulando la apli- cación de tecnologías avanza- das, y atrayendo la inversión de capitales en el sector	INCORA, ICA, IDEMA, HIMAT, INDEREMA, DRI, Caja Agraria, Fondo Financiero Agropecuario, Fede- ración Cafeteros, Universidad Nacio- nal, OPSA, Corpora- ciones de Desarrollo
PROGRAMA IV Comercialización y Agroindustria	Deficiencias en el pro- ceso de comercialización provenientes del mecanis- mo de los servicios, es- casa información de pre- cios y mercados, pérdi- das post-cosecha	Mejorar las condiciones de mercado, en especial, me- diante la creación de cen- tros de acopio, y la racio- nalización del uso de los productos agropecuarios a través de proyectos agro- industriales	DRI, IDEMA, OPSA
a. Identificación de problemas y de- sarrollo de soluciones para la comercialización			

ANEXO 1

RELACION ENTRE LAS AREAS DEL PAIS Y LAS AREAS DE CONCENTRACION DE LOS PROGRAMAS

PROGRAMAS: AREAS DE CONCENTRACION	Áreas problemas del país coincidentes con las áreas de concentración	Objetivo específico de desarrollo agrícola definido para cada área problema	Subsistema Institucional responsable de alcanzar los objetivos
--------------------------------------	--	---	--

PROGRAMA IV Comercialización y Agroindustria

b. Fomento de la agroindustria rural

Débil organización y capacidad institucional para promover proyectos que aumenten el valor agregado de la producción, en apoyo del desarrollo rural, proceso de comercialización y fomento del uso racionalizado de productos agrícolas

Mejorar las condiciones de mercadeo, en especial, mediante la creación de centros de acopio, y la racionalización del uso de los productos agropecuarios a través de proyectos agroindustriales

INCORA, DRI, OPSA, Federación de Cafeteros, PROMOCALDAS

ANEXO 2

INFORMACION REQUERIDA PARA EL PROGRAMA PRESUPUESTO 1909-1909

NOMBRE PROYECTOS	PROGRAMA STATUS PROY*		RECURSOS TECNICOS		RECURSOS PRESUPUESTARIOS (US\$ miles)								
	IICA	A R N	Nombre	Resp.	No hay	1	2	3-9	Total	1	2	3-9	Total
<u>Recursos mixtos</u>													
<u>1. Dirección</u>													
Estructura Dirección		X											
Cuotas + CATIs						23.0	51.8	32.5	107.3	24.1	54.5	32.5	111.1
Externos							3.1		3.1		3.3		3.3
<u>2. Serv. Dir. Coop. Técnica</u>													
Activ. Dirección Oficina		X											
Cuotas + CATIs						45.7	51.8	34.3	131.0	40.0	54.5	34.5	137.0
Externos							3.1		3.1		3.3		3.3
<u>-Fortalecimiento del Subsistema Nacional de Información en Clientes Agropecuarios, SNICA, y Apoyo a la Biblioteca R. Peña</u>													
Cuotas + CATIs													
Externos													
<u>-Apoyo a la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria</u>													
Cuotas													
Externos													
<u>-Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario</u>													
Cuotas													
Externos													

Continúa

ANEXO 2

INFORMACION REQUERIDA PARA EL PROGRAMA PRESUPUESTO 1909-1909

NOMBRE PROYECTOS	PROGRAMA STATUS PROJ*		RECURSOS TECNICOS		RECURSOS PRESUPUESTARIOS (US\$ miles)								
	A	R N	Nombre	Recup.	No hay	1	2	1 9 0 0	3-9	1	2	3-9	Total
IICA													
III	X		MTAGuirre					7.6	7.6			1 9 0 9	
			Cuotas Externos					22.7	78.3	100.0	23.9	66.1	90.0
III	X				NO	55.0	4.0	0.0	67.0	57.7	4.2	0.0	69.9
			-Diseño y Operación de un Sistema de Información y de Proyectos de Desarrollo Regional					60.0	60.0			60.0	60.0
IV	X					54.6	4.0	12.0	71.4	57.3	5.1	12.0	74.4
			-Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo de la Agroindustria Rural					50.0	50.0			50.0	50.0
IV	X				NO	50.0	4.5	8.0	62.5	52.5	4.0	0.0	65.3
			-Apoyo al Programa DMI-PAN en el Componente de Comercialización					60.0	50.0	110.0	71.4	50.0	121.4
			Cuotas Externos										

Continúa

ANEXO 2

INFORMACION REQUERIDA PARA EL PROGRAMA PRESUPUESTO 1909-1909

NOMBRE PROYECTOS	PROGRAMA STATUS PROY*			RECURSOS TECNICOS			RECURSOS PRESUPUESTARIOS (US\$ mil.eu)							
	IICA	A	R N	Nombre	Resp.	No hay	1	2	3-9	Total	1	2	3-9	Total
<b>Recursos externos</b>														
-Fortalecimiento del Sector Ganadero en el Proceso de Planificación Ejecución de la Producción con Base en el Uso de Razas Criollas Externos	I		X			NO		25	10.0	35.0		26.2	10.0	36.2
-Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario Externos	III		X					156.0	15.0	171.0		163.0	15.0	178.0
-Apoyo al Modelo Institucional de CENICANA en Investigación Externos	II		X					30.0		30.0		31.5		31.5
<b>TOTAL</b>								205.7	539.3	909.6	1,014.6	299.9	565.7	977.6
Cuotas + CATIA								205.7	197.4	126.3	609.4	299.9	207.9	126.5
Externos								341.9	863.3	1,205.2		357.8	851.1	1,208.9



## ANEXO 3

RESUMEN PAIS

## COLOMBIA

A. Indicadores Básicos

## 1. Población

-Número habitantes totales	27.867,3	Miles
-Población rural total	9.140,4	Miles
. Porcentaje de población económica activa rural	35,5	%

## 2. Alfabetismo rural

59,0 %

## 3. Producto interno bruto

- Total país	44.198	Miles
- Por habitante	1,58	Miles
- Crecimiento total <u>1/</u>	3,3	%
- Crecimiento por habitante <u>1/</u>	1,4	%
- Porcentaje de participación de valor agregado agropecuario en el P.I.B.	22,3	%

## 4. Saldo de la deuda externa

11.320 Miles

5. Tasa anual media de inflación 1/

22,7 %

## 6. Superficie

- Total país	113.891	Miles Hás.
- Agropecuaria	34.417	Miles Hás.

7.	Estructura del uso de la tierra <u>2/</u>			
	- Agrícola	4.417	Miles Hás.	
	- Arable (Cultivos Transitorios)	1.756	Miles Hás.	
	- Cultivo permanente	2.356	" "	
	- Praderas y pastos	30.000	" "	
	- Terrenos forestales y monte abierto	46.192	" "	
	- Otras tierras (resto superficie nacional)	33.282	" "	
	- Area bajo riego	305	" "	
8.	Estructura de tenencia de la tierra <u>2/</u>			
	Ver Cuadro 1.			
9.	Estructura del valor agregado del sector agropecuario			
	Ver Cuadro 2.			
10.	Exportaciones (1985)			
	-Total país (bienes)	US \$ 2.828,6	Millones	DANE
	-Agropecuarios	US \$ 1.933,7	Millones	"
11.	Importaciones (1985)			
	- Total país (bienes)	US \$ 2.210,6	Millones	" "
	- Alimentos	US \$ 171,3	Millones	"

-----  
1/ Ultimos cinco años

2/ Adecuarla a la clasificación del país

## Cuadro 1. Estructura de Tenencia de la Tierra

## a. Formas de Tenencia (%)

	<u>1960</u>	<u>1970</u>	<u>1980</u>
Propiedad	75.1	78.1	80.3
Arrendamiento	4.9	3.4	3.3
Colonato	13.8	10.1	9.0
Aparcería	4.0	3.1	2.8
Otras	2.2	5.1	4.2
Total	100.0	100.0	100.0

## b. Distribución de la superficie y número de predios (1984)

<u>Tamaño Hás.</u>	<u>No. Predios</u>	<u>Total Hás. (000)</u>
0-1	606.287	234
1-3	459.678	792
3-5	200.325	752
5-10	207.990	1.441
10-20	153.523	2.126
20-50	143.844	4.526
50-100	65.309	4.429
100-500	51.740	9.829
500-1000	4.189	2.822
+ 1000	2.674	8.844

Cuadro 2. Indicadores. Estructura del Valor Agregado del Sector Agropecuario

	1982	1983	1984	1985
Café	-5.0	10.0	-15.9	-2.7
Otras producciones agrícolas	-2.7	0.0	1.9	4.9
Producción pecuaria	1.4	1.6	5.7	1.7
Silvicultura, caza y pesca	3.1	3.5	3.5	-
<b>Total</b>	<b>-1.3</b>	<b>2.2</b>	<b>0.6</b>	<b>2.8</b>

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA

ANEXO 3

EVOLUCION DE LA COOPERACION TECNICA 1984 - 1987

San José, Costa Rica

Junio, 1988



## EVOLUCION DE LA COOPERACION TECNICA

El objetivo de este documento es el de presentar información relativa a los productos generados por los diferentes instrumentos de cooperación técnica para el período 1984-1987.

La información permite tener una visión rápida de los principales productos alcanzados por los proyectos de cooperación técnica ejecutados o en ejecución, durante el período indicado.

Es un registro de apoyo a la Gerencia de Cooperación Técnica de la Representación para medir los avances alcanzados por períodos anuales, y constituirse en un instrumento para analizar las características de los logros que en concreto se han conseguido. Así mismo, analizar por programa las áreas de concentración de la cooperación, los presupuestos ejecutados y tener una información clara para reorientar la estrategia de la Oficina cuando así se considere, e identificar ajustes a las programaciones.

Para registrar esta información resumida, se ha diseñado el siguiente formato:

### **Formato 14. Evolución de la Cooperación Técnica**

El Formato es utilizado por la Representación de la Oficina y su elaboración anual a partir de los informes "anual de proyecto" y de las reuniones para analizar los mismos. La información que contiene este formato se refiere a: una primera parte consiste en, la descripción del objetivo específico y los productos finales de cada instrumento de cooperación técnica, y una segunda, hace referencia a los productos generados y presupuestos ejecutados en el año por cada uno de los instrumentos mencionados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS Y PRODUCTOS FINALES DE LOS INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA

1984-1987

Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
<p>1. Fortalecimiento del Subsistema Nacional de Información en Ciencias Agropecuarias -SNICA- y apoyo a la Biblioteca "Rodrigo Peña".</p>	<p>Fortalecer el Subsistema Nacional de Información en Ciencias Agropecuarias, SNICA; y apoyar a la Biblioteca "Rodrigo Peña"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar la capacidad técnica y operativa de las Unidades de Información vinculadas al sector agropecuario del país.</li> <li>-Fomentar la coordinación en normalización de los servicios de documentación e información agrícola entre los miembros del SNICA.</li> <li>-Promover el uso compartido de los recursos de información disponibles en el país.</li> <li>-Apoyar la capacitación de los recursos humanos que administran y utilizan los servicios de documentación e información agrícola.</li> <li>-Promover la difusión de las experiencias del IICA en el campo de la investigación, educación, planificación y administración agrícolas.</li> <li>-Hacer accesible la documentación e información disponible en la Biblioteca Rodrigo Peña, al personal del IICA y a los usuarios del sector agropecuario de América Latina y el Caribe.</li> </ul>



Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
<p>2. Capacitar en Apoyo de Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria -PNCA).</p>	<p>Capacitar en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario.</p>	<p>-Organizar y ejecutar acciones de capacitación complementarias del personal técnico al servicio de los organismos del sector agropecuario.</p> <p>-Fortalecer las Unidades de Capacitación de las Entidades del Sector Agropecuario mediante acciones de investigación, asesoramiento, información e intercambio de experiencias en el área de capacitación.</p> <p>-Desarrollar un plan de capacitación en las áreas de: planificación y administración agropecuaria; mercadeo agropecuario y agroindustria para el desarrollo; educación agropecuaria para la transferencia de tecnología y desarrollo rural; informática, información y documentación; producción agropecuaria, postcosecha y economía campesina; estructura social y campesinado.</p> <p>-Crear el Fondo de Capacitación en Frutales para adelantar programas de Capacitación en Fruticultura, dirigido a Ingenieros Agrónomos y Agrícolas, Economistas Agrícolas, Activos en Labores frutícolas y productores empresariales.</p>

Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
<p>3. Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario para la Intermediación Técnico-científica y para la adquisición de material bibliográfico.</p>	<p>Prestar servicios de intermedia-ción técnico-científica por parte del IICA al ICA, mediante el uso de conocimientos y experiencias existentes en el IICA y la contratación de consultores altamente calificados en las diferentes especialidades que se requieren para la ejecución del Plan Nacional de Investigación Agropecuaria -PLANIA- del ICA.</p>	<p>Elaborar, aprobar y ejecutar un Plan de Trabajo, el cual define cada área de acción, detallando las actividades y su cronograma, costos, resultados, así como funciones y responsabilidades de los consultores que se vayan a contratar.</p>
<p>4. Fortalecimiento de la Programación y desarrollo agroindustrial en Colombia.</p>	<p>Apoyo al ICA-BAC para la adquisición de material bibliográfico para su Biblioteca y Hemeroteca.</p>	<p>Seleccionar y adquirir títulos de revistas especializadas para la Biblioteca Agropecuaria de Colombia.</p>
<p>5. Planificación y Administración Agropecuaria y Rural. Componente DRI.</p>	<p>Colaborar en el desarrollo agroindustrial y apoyar los programas y acciones que en este campo se realicen.</p>	<p>-Capacitar a profesionales de entidades públicas y privadas en aspectos agroindustriales.</p> <p>-Prestar asesoría agroindustrial a entidades nacionales y preparar material de enseñanza en agroindustria.</p>
<p>5. Planificación y Administración Agropecuaria y Rural. Componente DRI.</p>	<p>Fortalecer la capacidad institucional de la Dirección General y de las entidades ejecutoras del Programa DRI-PAN, para las acciones que contempla dicho programa.</p>	<p>-Lograr el compromiso de la Dirección General DRI-PAN y de las entidades ejecutoras, para fortalecer su capacidad de conducción de las acciones en los niveles nacional, departamental y distri-tal.</p>

Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
<p>6. Fortalecimiento Institucional en Salud Animal.</p>	<p>Fortalecer a los Organismos de Salud Animal de Colombia y Venezuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar a partir de los métodos actualmente utilizados por el Programa DRI-PAN, un sistema de planificación y manejo por la Dirección General para definir y ejecutar las acciones de dicho programa.</li> <li>-Capacitar al personal de la Dirección General DRI-PAN y de las entidades ejecutoras del Programa, en el uso de las metodologías e instrumentos desarrollados.</li> <li>-Diseñar mecanismos y material de soporte para contribuir al desarrollo autosostenido de la capacidad institucional DRI-PAN, para operar y mejorar el sistema de planificación y manejo.</li> <li>-Desarrollar mecanismos de coordinación interinstitucional (del sector oficial con organismos del sector no oficial) e intrainstitucional (del nivel central con los niveles regionales y locales).</li> <li>-Reforzar los sistemas de evaluación (a nivel central y regional) y de formulación de los programas sanitarios de control (pilotos a nivel regional).</li> <li>-Establecer el sistema para la formulación de los programas operativos anuales los laboratorios de diagnóstico veterinario.</li> </ul>

Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
7. Apoyo al modelo institucional de CENICAÑA en Investigación.	Apoyar a CENICAÑA en el desarrollo de investigaciones agronómicas de la caña de azúcar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecer el manejo integral de los programas sanitarios de control (pilotos).</li> <li>-Informar sobre pérdidas económicas de enfermedades a nivel de las regiones donde se han establecido los programas sanitarios de control (pilotos).</li> <li>-Realizar las investigaciones agronómicas sobre el cultivo de la caña de azúcar.</li> <li>-Adquirir los equipos de laboratorio y de campo necesarios para las investigaciones.</li> </ul>
8. Apoyo al Programa DRI-PAN en el Componente de Comercialización.	Presentar a la Dirección General del DRI-PAN alternativas de estrategia para definir los Programas de distribución de alimentos en las zonas de ingresos medios bajos de las principales ciudades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar estudios de mercado y de comercialización de productos alimenticios en las principales ciudades.</li> <li>-Diseñar metodologías para mejorar la eficiencia de los sistemas de comercialización de alimentos.</li> <li>-Capacitar a los funcionarios DRI en comercialización.</li> </ul>

Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
<p>9. Apoyo al Ministerio de Agricultura en el Análisis de Políticas y en la Puesta en marcha de un sistema de proyectos.</p>	<p>Mejorar el Sistema de Planificación del Ministerio de Agricultura y de las entidades del sector para el análisis, definición y evaluación de políticas y proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecer la capacidad de coordinación de OPESA y de las entidades del sector.</li> <li>-Desarrollar un sistema de análisis de políticas y de proyectos.</li> <li>-Capacitar a los funcionarios de OPESA y de las instituciones vinculadas al Proyecto.</li> </ul>
<p>10. Fortalecimiento de la capacidad de OPESA y de los Institutos Adscritos al Ministerio de Agricultura para el análisis y manejo de los programas y proyectos prioritarios del sector agropecuario.</p>	<p>Fortalecer la capacidad de OPESA y de los Institutos Adscritos para el análisis y manejo de programas y proyectos prioritarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponer de metodologías de análisis para definir políticas de inversión.</li> <li>-Mejorar los mecanismos para la programación y seguimiento de programas y proyectos.</li> <li>-Contar con directivos y técnicos capacitados en el uso de las metodologías desarrolladas.</li> </ul>
<p>11. Cooperativo IICA/IDRC para introducir y difundir en Colombia la utilización de bases de datos AGRINTER y AGRIS.</p>	<p>Introducir y difundir en Colombia la utilización de las bases de datos AGRINTER y AGRIS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poner en operación un sistema automatizado que proporcione a Colombia y a la región, servicios especializados de información bibliográfica agrícola.</li> <li>-Probar y transferir la tecnología apropiada de explotación computarizada de las bases de datos. Desarrollar por lo menos 40 perfiles de usuarios.</li> </ul>

Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
		<p>-Crear en los usuarios particulares e instituciones nacionales conciencia de la necesidad y el hábito de utilizar servicios especializados de información.</p>
<p>12. Apoyo al Instituto Colombiano de la Reforma Agraria -INCORA- en la capacitación de sus funcionarios.</p>	<p>Capacitar a los funcionarios del INCORA en extensión y administración rural, en crédito, en evaluación y manejo de proyectos y en mercadeo y agroindustria.</p>	<p>-Organizar, programar y ejecutar los eventos de capacitación.</p>
<p>13. Fortalecimiento de la capacidad técnica del INCORA para apoyar a las empresas campesinas de la Reforma Agraria.</p>	<p>Fortalecer la capacidad técnica del INCORA para diseñar, promover y poner en marcha empresas campesinas con beneficiarios de la reforma agraria.</p>	<p>-Evaluar las experiencias del INCORA e identificar los factores que inciden positiva o negativamente en relación con los modelos establecidos a nivel de las empresas campesinas.</p> <p>-Ratificar, rediseñar o plantear nuevos modelos para la organización y gestión de las empresas y la identificación y formulación de proyectos de inversión.</p> <p>-Identificar y formular los diversos proyectos de apoyo a las empresas campesinas.</p> <p>-Apoyar la administración y manejo de las empresas campesinas.</p> <p>-Capacitar a los técnicos para apoyar a las empresas campesinas de la reforma agraria.</p>

Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
<p>14. Apoyo del IICA al Sector Ganadero Colombiano en la conducción de su proceso de desarrollo ganadero con base en el uso de razas criollas.</p>	<p>Realizar un plan de acción para recuperar el uso de razas criollas y colombianas.</p>	<p>-Hacer un inventario de la existencia de razas bovinas criollas y colombianas. -Elaborar un proyecto para incrementar la productividad de la ganadería colombiana con base en el uso de las razas criollas.</p>
<p>15. Uso de Medios Masivos para la transferencia de tecnología y seguridad alimentaria.</p>	<p>Disponer de metodologías probadas y adaptadas para incrementar el consumo de alimentos de las familias de pequeños productores a través del uso de medios masivos.</p>	<p>-Disponer de medios educativos aplicables a las condiciones alimentarias encontradas en las zonas del proyecto. -Contar con personal humano capacitado para que ejecute, haga seguimiento y evalúe un programa de educación nutricional en las comunidades.</p>
		<p>-Disponer de información sobre efectividad y formas de utilización de distintos medios educativos, teniendo en cuenta las condiciones de las zonas y las características de las comunidades. -Definir y ejecutar proyectos de producción de alimentos que hagan más efectiva la educación nutricional en las comunidades.</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1984

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Pre supuestal US\$
<p>1. Fortalecimiento del Subsistema Sectorial de Información en Ciencias Agropecuarias -SNICA y apoyo a la Biblioteca "Rodrigo Peña"</p>	<p>1. Prestación de asistencia técnica al SNICA y a sus componentes, capacitación en servicio a 44 funcionarios en metodologías AGRINTER/AGRIS y apoyo a la publicación de bibliografías</p> <p>2. Publicación de la Bibliografía Latinoamericana de Desarrollo Rural, 1979-1983</p> <p>3. Atención a 12.500 usuarios con los servicios especializados de la Biblioteca "Rodrigo Peña".</p>	<p>52.067 Cuotas</p>
<p>2. Capacitación en Apoyo de Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria-PNCA)</p>	<p>De acuerdo con las necesidades de las entidades patrocinadoras del PNCA, éste realizó un total de 46 eventos de capacitación en las siguientes áreas (con la participación de 1.123 funcionarios):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación y Administración Agropecuaria: 10</li> <li>-Mercadeo y Agroindustria 12</li> <li>-Educación Agropecuaria 19</li> <li>-Ciencias Agropecuarias 1</li> <li>-Información y Documentación Agrícola 4</li> </ul> <p>Además, elaboró 10 documentos y publicaciones</p>	<p>156.589 PNCA</p>
<p>3. Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario-ICAO</p>	<p>1. Capacitación de 22 funcionarios en comunicación masiva de la tecnología probada en la Regional IV del ICA (Rionegro, Antioquia)</p> <p>2. Publicación de "Efectividad de los distintos medios de comunicación social en la transferencia de tecnología a la mujer rural"</p> <p>3. Elaboración del perfil de proyecto sobre uso de medios masivos para la transferencia de tecnología.</p> <p>4. Definición de los lineamientos generales y conceptualización de términos para establecer el proceso de programación-ejecución en el ICA.</p> <p>5. Análisis de las políticas del ICA. El marco orientador, las medidas de política y las actividades específicas. Programación Operativa y Presupuestal.</p>	<p>21.445 Externos</p>



Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
<p>14. Apoyo del IICA al Sector Ganadero Colombiano en la conducción de su proceso de desarrollo ganadero con base en el uso de razas criollas.</p>	<p>Realizar un plan de acción para recuperar el uso de razas criollas y colombianas.</p>	<p>-Hacer un inventario de la existencia de razas bovinas criollas y colombianas.            -Elaborar un proyecto para incrementar la productividad de la ganadería colombiana con base en el uso de las razas criollas.</p>
<p>15. Uso de Medios Masivos para la transferencia de tecnología y seguridad alimentaria.</p>	<p>Disponer de metodologías probadas y adaptadas para incrementar el consumo de alimentos de las familias de pequeños productores a través del uso de medios masivos.</p>	<p>-Disponer de medios educativos aplicables a las condiciones alimentarias encontradas en las zonas del proyecto.            -Contar con personal humano capacitado para que ejecute, haga seguimiento y evalúe un programa de educación nutricional en las comunidades.            -Disponer de información sobre efectividad y formas de utilización de distintos medios educativos, teniendo en cuenta las condiciones de las zonas y las características de las comunidades.            -Definir y ejecutar proyectos de producción de alimentos que hagan más efectiva la educación nutricional en las comunidades.</p>

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Presupuestal US\$
<p>1. Fortalecimiento del Subsistema Sectorial de Información en Ciencias Agropecuarias -SNICA y apoyo a la Biblioteca "Rodrigo Peña"</p>	<p>1. Prestación de asistencia técnica al SNICA y a sus componentes, capacitación en servicio a 44 funcionarios en metodologías AGRINTER/AGRIS y apoyo a la publicación de bibliografías</p> <p>2. Publicación de la Bibliografía Latinoamericana de Desarrollo Rural, 1979-1983</p> <p>3. Atención a 12.500 usuarios con los servicios especializados de la Biblioteca "Rodrigo Peña".</p>	<p>52.067 Cuotas</p>
<p>2. Capacitación en Apoyo de Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria-PNCA)</p>	<p>De acuerdo con las necesidades de las entidades patrocinadoras del PNCA, éste realizó un total de 46 eventos de capacitación en las siguientes áreas (con la participación de 1.123 funcionarios):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación y Administración Agropecuaria: 10</li> <li>-Mercadeo y Agroindustria 12</li> <li>-Educación Agropecuaria 19</li> <li>-Ciencias Agropecuarias 1</li> <li>-Información y Documentación Agrícola 4</li> </ul> <p>Además, elaboró 10 documentos y publicaciones</p>	<p>156.589 PNCA</p>
<p>3. Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario-ICA</p>	<p>1. Capacitación de 22 funcionarios en comunicación masiva de la tecnología probada en la Regional IV del ICA (Rionegro, Antioquia)</p> <p>2. Publicación de "Efectividad de los distintos medios de comunicación social en la transferencia de tecnología a la mujer rural"</p> <p>3. Elaboración del perfil de proyecto sobre uso de medios masivos para la transferencia de tecnología.</p> <p>4. Definición de los lineamientos generales y conceptualización de términos para establecer el proceso de programación-ejecución en el ICA.</p> <p>5. Análisis de las políticas del ICA. El marco orientador, las medidas de política y las actividades específicas. Programación Operativa y Presupuestal.</p>	<p>21.445 Externos</p>

Instrumentos de Cooperación Técnica	Objetivo Específico	Productos Finales
<p>14. Apoyo del IICA al Sector Ganadero Colombiano en la conducción de su proceso de desarrollo ganadero con base en el uso de razas criollas.</p>	<p>Realizar un plan de acción para recuperar el uso de razas criollas y colombianas.</p>	<p>-Hacer un inventario de la existencia de razas bovinas criollas y colombianas.</p> <p>-Elaborar un proyecto para incrementar la productividad de la ganadería colombiana con base en el uso de las razas criollas.</p>
<p>15. Uso de Medios Masivos para la transferencia de tecnología y seguridad alimentaria.</p>	<p>Disponer de metodologías probadas y adaptadas para incrementar el consumo de alimentos de las familias de pequeños productores a través del uso de medios masivos.</p>	<p>-Disponer de medios educativos aplicables a las condiciones alimentarias encontradas en las zonas del proyecto.</p> <p>-Contar con personal humano capacitado para que ejecute, haga seguimiento y evalúe un programa de educación nutricional en las comunidades.</p> <p>-Disponer de información sobre efectividad y formas de utilización de distintos medios educativos, teniendo en cuenta las condiciones de las zonas y las características de las comunidades.</p> <p>-Definir y ejecutar proyectos de producción de alimentos que hagan más efectiva la educación nutricional en las comunidades.</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1984

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Presupuestal US\$
<p>1. Fortalecimiento del Subsistema Sectorial de Información en Ciencias Agropecuarias -SNICA y apoyo a la Biblioteca "Rodrigo Peña"</p>	<p>1. Prestación de asistencia técnica al SNICA y a sus componentes, capacitación en servicio a 44 funcionarios en metodologías AGRINTER/AGRIS y apoyo a la publicación de bibliografías</p> <p>2. Publicación de la Bibliografía Latinoamericana de Desarrollo Rural, 1979-1983</p> <p>3. Atención a 12.500 usuarios con los servicios especializados de la Biblioteca "Rodrigo Peña".</p>	<p>52.067 Cuotas</p>
<p>2. Capacitación en Apoyo de Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria-PNCA)</p>	<p>De acuerdo con las necesidades de las entidades patrocinadoras del PNCA, éste realizó un total de 46 eventos de capacitación en las siguientes áreas (con la participación de 1.123 funcionarios):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación y Administración Agropecuaria: 10</li> <li>-Mercadeo y Agroindustria 12</li> <li>-Educación Agropecuaria 19</li> <li>-Ciencias Agropecuarias 1</li> <li>-Información y Documentación Agrícola 4</li> </ul> <p>Además, elaboró 10 documentos y publicaciones</p>	<p>156.589 PNCA</p>
<p>3. Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario-ICA</p>	<p>1. Capacitación de 22 funcionarios en comunicación masiva de la tecnología probada en la Regional IV del ICA (Rionegro, Antioquia)</p> <p>2. Publicación de "Efectividad de los distintos medios de comunicación social en la transferencia de tecnología a la mujer rural"</p> <p>3. Elaboración del perfil de proyecto sobre uso de medios masivos para la transferencia de tecnología.</p> <p>4. Definición de los lineamientos generales y conceptualización de términos para establecer el proceso de programación-ejecución en el ICA.</p> <p>5. Análisis de las políticas del ICA. El marco orientador, las medidas de política y las actividades específicas. Programación Operativa y Presupuestal.</p>	<p>21.445 Externos</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1984

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Pre supuestal US\$
4. Fortalecimiento de la Programación y Desarrollo Industrial en Colombia	<p>1. Realización de cinco cursos sobre principios y conceptos agroindustriales, en los que participaron 201 profesionales de los sectores público y privado. Además de seis conferencias sobre temas relacionados, ante una audiencia de 516 personas</p> <p>2. Publicación del trabajo "Agroindustria en Colombia" (Publicación Miscelánea No. 310)</p> <p>3. Apoyo al Instituto Colombiano de la Reforma Agraria-INCORA en el diseño del marco de referencia y de una propuesta para el Plan de Acción Agro-industrial</p> <p>4. Colaboración para la realización de dos seminarios internacionales sobre Financiación y Agroindustria (ALIDE y Universidad de Costa Rica).</p>	64.258 Cuotas
5. Planificación y Administración Agropecuaria y Rural. Componente DRI	<p>1. La cooperación técnica se concentró en la difusión y la implantación de metodologías para la planificación y la administración de las acciones del DRI en sus 30 Distritos y Regionales. En particular, se trabajó en los diagnósticos microregionales, en la elaboración del marco orientador y en los planes integrales de producción y comercialización, los cuales constituyeron los llamados "Planes de Desarrollo Distrital"</p>	
6. Fortalecimiento Institucional en Salud Animal	<p>2. Esta labor permitió capacitar además a 150 funcionarios del DRI, SENA, INDERENA, CECORA, Caja Agraria, FINANCIACOOOP y Federación Nacional de Cafeteros</p> <p>El apoyo a los organismos de salud animal de Colombia y Venezuela tuvo estos logros:</p> <p><b>-En Colombia</b></p> <p>1. Mejoramiento de las técnicas de producción de vacuna antirrábica, en VECOL</p> <p>2. Realización de pruebas de control de mastitis y de brucelosis en vacas lecheras de la Regional No. 4 del ICA</p>	66.100 Cuotas

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1984

Instrumento de Cooperación Técnica	PRODUCTOS	Ejecución Pre supuestal US\$
	<p>3. Elaboración de un plan de apoyo a la Subgerencia de fomento de Servicios del ICA, en Salud Animal</p> <p>4. Preparación de un documento para el programa piloto de control de brucelosis y de tuberculosis en los municipios de suroriente antioqueño.</p> <p><b>-En Venezuela</b></p> <p>1. Publicación de boletines quincenales y mensuales relativos a las actividades sanitarias</p> <p>2. Elaboración de un plan de trabajo para el Ministerio de Agricultura y cría, y realización de talleres sobre epidemiología de la rabia y de la brucelosis.</p> <p><b>-Otros Productos</b></p> <p>1. Elaboración de un documento sobre la legislación relativa a la salud animal de los países del Grupo Andino, para presentar a RESANDINA III</p> <p>2. Apoyo a la capacitación teórico-práctica de 15 Veterinarios sobre tuberculosis y brucelosis en el Perú</p> <p>Se realizó un total de 21 investigaciones en manejo de aguas, nutrición vegetal y fertilización, manejo de suelos, variedades y prácticas culturales, calidad de la caña y mecanización agrícola</p> <p>7. Apoyo al modelo institucional de CENICAÑA en Investigación</p> <p>8. Apoyo al Programa DRI-PAN, en el componente de Comercialización</p>	<p>47.740 Externos</p> <p>131.866 Externos</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1984

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Presupuestal US\$
<p>9. Apoyo al Ministerio de Agricultura en el análisis de políticas y en la puesta en marcha de un sistema de proyectos</p> <p>10. Cooperativo IICA/IDRC para introducir y difundir en Colombia la utilización de bases de datos AGRINTER y AGRIS</p>	<p>3. Se dictó dos conferencias sobre mercadeo e investigación de mercados a 38 funcionarios del DRI-PAN.</p> <p>1. Los esfuerzos se centraron en dar asesoría para la definición de una nueva estructura organizativa del Ministerio de Agricultura y en concretar las funciones y tareas de los equipos técnicos conformados al implantar la nueva estructura ministerial, la cual dió énfasis a dos áreas: el análisis de políticas y el análisis y evaluación de programas y proyectos ejecutados por las entidades adscritas al Ministerio</p> <p>2. En el área de análisis de políticas, se contribuyó a definir la política agropecuaria, la comercialización, los recursos naturales, el riego y la adecuación de tierras, la agroindustrialización y el mercadeo de la leche y de la carne y la política social</p> <p>3. Diseño de las funciones de la División de Programas y Proyectos y apoyo para su instrumentación. Conformación de su equipo técnico, con el que se efectuó el análisis de los sistemas de programación, seguimiento y evaluación de las entidades adscritas, particularmente del HIMAT.</p> <p>Se inició la instalación en el DANE de la base de datos AGRIS, con 10.600 registros bibliográficos.</p>	<p>99.470 Cuotas</p> <p>183.710 Externos</p> <p>2.490 Externos</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION

AÑO 1985

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Pre supuestal US\$
<p>1. Fortalecimiento del Subsistema Sectorial de Información en Ciencias Agropecuarias-SNICA y apoyo a la Biblioteca "Rodrigo Peña"</p>	<p>1. Apoyo técnico en la planificación y coordinación de actividades y servicios del SNICA y de sus componentes, capacitación a 78 funcionarios en metodologías AGRINTER/AGRIS y apoyo a la publicación de 8 bibliografías</p> <p>2. Publicación de la bibliografía Latinoamericana de Desarrollo Rural, 1983-1984</p> <p>3. Atención a 12.000 usuarios con los servicios especializados de la Biblioteca "Rodrigo Peña"</p>	<p>55.541 Cuotas 5.474 Externos</p>
<p>2. Capacitación en apoyo de Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria -PNCA)</p>	<p>El PNCA realizó un total de 62 eventos de capacitación con la participación de 1.429 funcionarios, en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación y Administración Agropecuaria 15</li> <li>-Mercadeo y Agroindustria 13</li> <li>-Educación Agropecuaria 13</li> <li>-Información y Documentación Agrícola 21</li> </ul> <p>Además, preparó cinco documentos y publicaciones, incluyendo un módulo de enseñanza y un sonoviso.</p>	<p>134.000 PNCA</p>
<p>3. Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario-ICA</p>	<p>1. Diseño, aplicación y evaluación de una guía para la elaboración de proyectos</p> <p>2. Con base en las experiencias obtenidas en el año anterior, se puso a prueba la guía metodológica para la formulación del Plan Operativo Anual del ICA.</p> <p>3. Publicación del documento "El proceso de análisis de políticas. El Marco Doctrinario"</p> <p>4. Preparación de la primera versión del sistema de seguimiento, de supervisión de acciones y de evaluación de resultados. Se elaboró un documento al respecto.</p>	<p>36.626 Externos</p>



EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION

AÑO 1985

Instrumento de Cooperación Técnica	PRODUCTOS	Ejecución Pre supuestal US\$
<p>4. Fortalecimiento de la programación y desarrollo agroindustrial en Colombia</p>	<p>1. Realización de dos cursos sobre principios y conceptos agroindustriales para 55 participantes y de otros dos cursos sobre manejo post-cosecha de frutas y hortalizas, con la asistencia de 54 personas</p> <p>2. Apoyo técnico a otras instituciones latinoamericanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Seminario Agroindustrial en el Paraguay (ALIDE)</li> <li>-Fortalecimiento al crédito de fomento (IICA, Paraguay)</li> <li>-Orientaciones sobre la identificación de proyectos agroindustriales a COPAGRO en Chile</li> <li>-Seminario Latinoamericano de Tecnología de Alimentos en Chile</li> </ul> <p>3. Preparación de una propuesta para la realización del Primer Curso Andino de Fomento Agroindustrial.</p> <p>Elaboración y publicación de los documentos metodológicos que fueron diseñados y puestos a prueba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Metodología de diagnóstico microregional</li> <li>-El Resumen Operativo Gerencial-ROG</li> <li>-Metodología para la elaboración del Marco Orientador Microregional</li> <li>-Metodología para la selección de áreas de desarrollo rural integrado</li> <li>-Estudios de caso para capacitación en manejo de programas y proyectos de desarrollo rural</li> <li>-Metodología para la elaboración de planes integrales de producción y comercialización de productos agropecuarios</li> <li>-Manejo de un programa nacional para el Desarrollo Rural Integrado</li> <li>-Técnica de Grupo Participativo-TGP.</li> </ul>	<p>77.111 Externos</p>
<p>5. Planificación y Administración Agropecuaria y Rural-Componente DRI</p>		

P R O D U C T O S

Ejecución Pre  
supuestal US\$

Instrumento de Coope-  
ración Técnica

6. Fortalecimiento  
institucional en Sa-  
lud Animal

1. Asesoría para proponer una reestructuración orgánica del ICA para mejorar la coordinación de acciones con otras instituciones y personas que adelanten programas de sanidad animal.

11.198  
Externos

7. Apoyo al Modelo  
institucional de  
CENICAÑA en Investi-  
gación

2. Elaboración de un programa de control sanitario para el país, basado en un inventario de las enfermedades de importancia presentes en las distintas regiones y en las acciones que se adelantan en ellas para combatir las.

49.598  
Externos

1. Se cumplió la programación sobre investigaciones de la Caña propuesta por CENICAÑA para el año 1985, en las siguientes seis áreas: manejo de aguas, nutrición vegetal y fertilización, manejo de suelos, uso de variedades y de prácticas culturales, calidad de la caña de azúcar y mecanización agrícola. En estas áreas temáticas se efectuaron 22 proyectos de investigación con 41 experimentos; además, parte de los mismos se replicaron en 77 parcelas localizadas en ingenios azucareros del Valle del Cauca.

8. Apoyo al Programa  
DRI-PAN en el compo-  
nente de Comercializa-  
ción

2. Elaboración de encuestas para el estudio del modelo institucional de CENICAÑA y obtención de datos técnicos y administrativos.

64.079  
Externos

1. Terminación de los estudios sobre los flujos de productos alimenticios de Bogotá y sobre el mercado terminal de alimentos de la misma ciudad

2. Elaboración del estudio sobre ingresos y consumo, y distribución de productos alimenticios en el área metropolitana de Bucaramanga. Como resultado inmediato de este estudio, se formuló la estrategia para establecer mercados móviles y proveedurías de tenderos en la ciudad.

3. Diseño de metodologías para mejorar los sistemas de distribución de alimentos en Cartagena y Barranquilla.

4. Diseño de la estructura de documento para solicitar financiación al FIDA para el desarrollo de la Fase II del DRI en los departamentos de Boyacá y Santander, para atender a 17.000 pequeños productores agropecuarios.

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1985

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Presupuestal US\$
<p>9. Apoyo al Ministerio de Agricultura en el análisis de políticas y en la puesta en marcha de un sistema de proyectos</p> <p>10. Cooperativo IICA/IDRC para introducir y difundir en Colombia la utilización de bases de datos AGRINTER y AGRIS.</p>	<p>1. Elaboración de una versión sobre estructura organizativa del Ministerio particularmente de OPSA.</p> <p>2. Apoyo en el análisis de política, especialmente en las áreas de precios, de exportación, de crédito, de política social, de riego y adecuación de tierras y de comercialización. en las diversas áreas se lograron propuestas que se tradujeron en decisiones de política adoptadas por el Ministerio de Agricultura.</p> <p>3. Diseño y puesta a prueba de la metodología para la elaboración del Programa Operativo Anual del HIMAT. Fue aplicada por las Subgerencias Técnicas del nivel central y en las 13 Regionales de la entidad. Fueron capacitados 92 directivos de la misma en los aspectos conceptuales y metodológicos y en el uso de los instrumentos.</p> <p>1. Se continuó con la instalación de las bases de datos AGRINTER/AGRIS, con la asesoría de CIDIA; se capacitó a 15 funcionarios en su metodología y se dió servicio a 56 usuarios; además, se produjeron 4.800 fotocopias de documentos.</p> <p>2. Elaboración de 17 perfiles de interés para el personal técnico del ICA.</p>	<p>131.869 Externos</p> <p>67.979 Cuotas</p> <p>5.474 Externos</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION

AÑO 1986

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Pre supuestal US\$
<p>1. fortalecimiento del Subsistema Nacional de Información en Ciencias Agropecuarias -SNICA y Apoyo a la Biblioteca "Rodrigo Peña"</p>	<p>1. Se dió asistencia técnica al SNICA en la planificación, la coordinación y el desarrollo de las Unidades de Documentación e Información, que hacen parte del Sistema.</p> <p>2. Apoyo al Centro de Documentación del Ministerio de Agricultura y a la Biblioteca Agropecuaria de Colombia (BAC), para organizar su base de datos bibliográficos.</p> <p>3. Asistencia técnica al SNICA en la organización y realización de su 4a. Asamblea Nacional (Cali, Sept. 24-26/86).</p> <p>4. Participación en 10 reuniones del Comité Técnico del SNICA.</p> <p>5. Capacitación a 25 profesionales en metodologías del sistema AGRINTER/AGRIS.</p> <p>6. Compilación y publicación de la Bibliografía Latinoamericana de Desarrollo Rural (1985), de la Bibliografía Latinoamericana en Ciencias de la Documentación Agrícola, del Catálogo de Publicaciones Periódicas y Seriadas de la Biblioteca del IICA en Colombia (1986) y del Directorio de Publicaciones Periódicas Colombianas sobre el Sector Agropecuario.</p> <p>7. Prestación de servicios especializados de la Biblioteca "Rodrigo Peña" a 20.000 usuarios latinoamericanos.</p>	<p>64.410 Cuotas</p>
<p>2. Capacitación en Apoyo de Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria -PNCA)</p>	<p>El PNCA realizó 57 eventos de capacitación con los que se benefició a 1.439 participantes, en las áreas temáticas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación y Administración Agropecuaria 11</li> <li>-Mercadeo y Agroindustria 10</li> <li>-Educación Agropecuaria : 17</li> <li>-Ciencias Agropecuarias 6</li> <li>-Información y Documentación 13</li> </ul> <p>Además, elaboró un módulo de enseñanza y efectuó 2 publicaciones.</p>	<p>168.712 PNCA</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1986

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Pre supuestal US\$
<p>3. Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario-ICA</p>	<p>En este año, el apoyo al ICA se orientó hacia la atención temporal de las necesidades de contratación de profesionales especializados para sus programas de investigación y transferencia de tecnología. En desarrollo de este nuevo enfoque, se alcanzaron los siguientes resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones de trabajo con funcionarios del Banco Mundial y del ICA para definir los términos de un convenio de cooperación técnica entre el ICA y el IICA, para la intermediación científica.</li> <li>2. Elaboración de informes técnicos y financieros relacionados con dicho convenio.</li> <li>3. Contratación de 13 consultores especializados, en áreas como Salud animal, cacao, combustión y transferencia de calor, ganado de doble propósito y organización de centros de investigación.</li> <li>4. Apoyo, seguimiento y supervisión de la cooperación técnica prestada por los 13 consultores contratados.</li> </ol>	<p>127.611 Externos</p>
<p>4. Fortalecimiento de la Programación y Desarrollo Industrial en Colombia</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de una propuesta de cooperación técnica en agroindustria para el Ministerio de Agricultura.</li> <li>2. Realización de un curso sobre principios y conceptos agroindustriales, dictado a 90 profesionales.</li> <li>3. Edición de la publicación "Manejo Post-cosecha de Frutas y Hortalizas" (Serie Miscelánea No. A3/CO/87-027).</li> <li>4. Preparación de un informe sobre la situación post-cosecha en Colombia.</li> <li>5. Asesoría técnica sobre un programa agroindustrial prestada a SEPSA y SEPSEIC de Costa Rica.</li> <li>6. Apoyo a la Promotora Agroindustrial del Viejo Caldas-PROMOCALDAS para la preparación de un programa agroindustrial en los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda. Se elaboró documento.</li> </ol>	<p>79.106 Cuotas</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1986

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Presupuestal US\$
<p>5. Apoyo al Modelo Institucional de CENICANA en Investigación</p> <p>6. Apoyo al Programa DRI-PAN en el componente de Comercialización</p>	<p>7. Organización y dirección del Primer Curso Andino de Fomento a la Agro-industria, auspiciado por la ALIDE y la Caja Agraria, en el que participaron 24 profesionales.</p> <p>1. Se continuó con las investigaciones en las mismas áreas temáticas de los años anteriores (manejo de aguas, nutrición vegetal y fertilización, manejo de suelos, variedades y practicas culturales, calidad de la caña de azúcar y mecanización agrícola).</p> <p>2. Se inició la gestión para la adquisición de los equipos de laboratorio y de campo, necesarios para las investigaciones agronómicas sobre la caña. El IICA solicitó autorización para importarlos al Ministerio de Relaciones Exteriores y al Departamento Nacional de Planeación.</p> <p>1. Terminación del documento, iniciado el año anterior, "El Consumo y la Distribución de Productos Alimenticios de la Ciudad de Bucaramanga"</p> <p>2. Revisión, actualización y edición del documento "Análisis del Mercado Terminal de Productos Alimenticios de la ciudad de Bogotá" que presenta las características de la Central de Abastos, de los mayoristas y de la estructura del mercado y las relaciones entre ellos con el Estado.</p> <p>3. Revisión, actualización y edición del documento "El Flujo de Productos Alimenticios de la ciudad de Bogotá" que comprende las entradas y salidas de frutas, hortalizas, carbohidratos, cereales y alimentos proteicos y manufacturados.</p> <p>4. Revisión, actualización y edición de los documentos sobre el consumo y la distribución de productos alimenticios en las ciudades de Cartagena y Barranquilla.</p> <p>5. Elaboración de la solicitud de crédito al FIDA para desarrollar la Fase II del Programa DRI en los departamentos de Boyacá y Santander, para beneficiar a 17.000 minifundistas. Además, se dió apoyo técnico a las Unidades del DRI y a la Misión del FIDA que evaluó la solicitud.</p>	<p>48.490 Externos</p> <p>101.406 Externos</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1986

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Pre supuestal US\$
<p>7. Apoyo al Ministerio de Agricultura en el análisis de políticas y en la puesta en marcha de un sistema de proyectos.</p>	<p>6. Realización de un seminario sobre comercialización, en el que se presentaron los estudios a que se hizo referencia en los numerales 2, 3 y 4 anteriores, al que asistieron 80 funcionarios del DRI y de las entidades que colaboran en la ejecución del programa.</p> <p>7. Participación en el Foro sobre Centrales de Abastos realizado en Bucaramanga en Julio de 1986.</p> <p>1. En el área de políticas el IICA hizo aportes en los campos de política agrícola, política social rural, riego y adecuación de tierras, comercialización y agroindustria, sector lechero, comercialización de ganado y carne, políticas de insumos, exportación de productos agropecuarios y finanzas públicas y programación presupuestal.</p> <p>2. En el área de programas y proyectos, se alcanzó los siguientes logros: organización y consolidación de la División de Programas y Proyectos, ordenamiento programático del HIMAT y del INCORA mediante el diseño y aplicación de metodología para la Programación Operativa Anual y el mejoramiento de los correspondientes sistemas de seguimiento. La capacitación fue dirigida a los directivos de ambas instituciones, que en total fueron 250 de los niveles central y regional. También se diseñó las bases para un sistema sectorial de proyectos y los instrumentos que fueron aplicados para la programación y seguimiento de proyectos de inversión y de cooperación técnica.</p> <p>3. Se realizaron las publicaciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema sectorial de proyectos :</li> <li>-Proyectos de cooperación técnica internacional</li> <li>-Bases de la estructura programática institucional</li> </ul>	<p>213.267 Externos</p> <p>76.638 Cuotas</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1986

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Pre supuestal US\$
<p>8. Cooperativo IICA/IDRC para introducir y difundir en Colombia la utilización de bases de datos AGRINTER y AGRIS.</p>	<p>1. Se terminó la instalación en Colombia de las bases de datos AGRINTER (con 75.000 registros bibliográficos) y de AGRIS (con 10.000 registros) para el servicio de los investigadores.</p> <p>2. Elaboración de 64 perfiles de interés para usuarios especializados.</p> <p>3. Publicación del Manual de Utilización de las Bases de Datos AGRINTER/AGRIS.</p>	<p>11.405 Externos</p>
<p>9. Apoyo al Instituto Colombiano de la Reforma Agraria-INCORA en la capacitación de sus funcionarios.</p>	<p>En desarrollo del Convenio suscrito con el INCORA para la capacitación de funcionarios, utilizando los recursos de un préstamo del Banco Mundial, se realizó lo siguiente:</p> <p>1. Capacitación en el país para 193 funcionarios, mediante 8 cursos en las áreas de Planificación y Administración Agropecuaria (tres eventos con 77 participantes), Mercadeo y Agroindustria (dos eventos con 48 participantes) y Educación Agropecuaria (tres eventos con 68 participantes).</p> <p>2. Se adelantó lo correspondiente a las giras de estudio en el exterior, pero por limitación de los recursos financieros del INCORA, esta actividad tuvo que ser suspendida.</p>	<p>55.320 Externos</p>
<p>10. Apoyo del IICA al sector ganadero colombiano en la conducción de su proceso de desarrollo ganadero con base en el uso de razas criollas</p>	<p>1. Elaboración de un proyecto para el incremento de la productividad de la ganadería colombiana, con base en el uso de razas criollas.</p> <p>2. Publicación del directorio de productores y el inventario ganadero de las razas bovinas, criollas y colombianas.</p>	<p>27.289 Cuotas</p>



EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION  
AÑO 1987

Instrumento de Cooperación Técnica	PRODUCTOS	Ejecución Presupuestal US\$
<p>1. Fortalecimiento del Subsistema Sectorial de Información en Ciencias Agropecuarias-SNICA y apoyo a la Biblioteca "Rodrigo Peña".</p> <p>2. Capacitación en apoyo de áreas prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria-PNCA)</p>	<p>En este año concluyó la cooperación técnica, habiéndose logrado lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El SNICA cuenta con la participación de 72 instituciones, 17 grupos de trabajo especializados y 11 unidades de información automatizadas.</li> <li>-La Biblioteca "Rodrigo Peña" dispone de 30.000 obras sobre desarrollo rural y agrícola y sobre temas relacionados y presta servicios a 26.000 usuarios inscritos de América Latina.</li> </ul> <p>En el año realizó lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicación de la Bibliografía latinoamericana de desarrollo rural, correspondiente a 1986.</li> <li>2. Publicación de la bibliografía sobre la Pobreza Rural</li> <li>3. Apoyo para la publicación de 45 documentos del IICA</li> <li>4. Publicación del documento Guía de Fuentes de Información sobre Desarrollo Rural Latinoamericano.</li> <li>5. Atención a 12.500 usuarios con los servicios especializados de la Biblioteca.</li> </ol> <p>El PNCA realizó un total de 81 eventos de capacitación en los que participaron 1.597 funcionarios de los organismos patrocinadores, en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecimiento de las unidades de capacitación 3</li> <li>-Planificación y administración agropecuaria 12</li> <li>-Mercadeo y agroindustria 17</li> <li>-Educación Agropecuaria 15</li> <li>-Ciencias Agropecuarias 2</li> </ul>	<p>2.500 Externos</p> <p>169.781 PNCA</p>

EVOLUCION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA REPRESENTACION

AÑO 1987

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Pre supuestal US\$
<p>3. Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario-ICA</p>	<p>-Informática y Documentación 26</p> <p>-Frutales (Convenio IICA-ICA) 2</p> <p>-Capacitación (Convenio con ICA) 4</p> <p>Además, elaboró 7 publicaciones, videos y sonovisos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboración en la elaboración de la propuesta para reformar el modelo institucional del ICA, fortaleciendo las funciones de investigación y transferencia de tecnología. En mayo 1986, el Gobierno expidió un decreto en tal sentido.</li> <li>2. Elaboración de documentos sobre el diseño de un sistema para el seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, estrategias, proyectos y actividades, así como para evaluar el impacto de éstas últimas en el sector agropecuario y en la economía.</li> <li>3. Diseño de una metodología para la elaboración del Programa Operativo Anual y para establecer una planeación integral.</li> <li>4. Capacitación de personal de investigación y transferencia a través del PNCA, en áreas como planificación y administración agropecuaria, mercadeo y agroindustria, educación para transferencia de tecnología y desarrollo rural, frutales, estructura social y campesinado e informática.</li> <li>5. Contratación de 39 consultores especializados en temas como comunicaciones para transferencia tecnológica, fitopatología de la papa, salud animal, cultivo de tejidos, cultivo de papaya, diseño de laboratorios y fitomejoramiento de palma africana y coco, entre otros.</li> <li>6. Elaboración de un plan de trabajo de las consultorías necesarias para 1988, en el que se formula además una metodología para evaluar los resultados de la investigación en términos socio-económicos y de sistemas de producción.</li> </ol>	<p>415.765 Externos</p>

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Presupuestal US\$
<p>4. Apoyo al Programa DRI-PAN en el Componente de Comercialización.</p> <p>5. Fortalecimiento de la capacidad de OPSA y de los Institutos Adscritos al Ministerio de Agricultura para el análisis y manejo de los programas y proyectos prioritarios del sector agropecuario.</p>	<p>7. Mediante un contrato de consultoría, se produjo un documento sobre la sistematización de los datos generados en la investigación, para su análisis, interpretación y transferencia a los usuarios.</p> <p>8. Establecimiento de la base de datos bibliográficos AGRINTER/AGRIS en la Biblioteca Agropecuaria de Colombia y se efectuó la selección y adquisición de 241 títulos de revistas especializadas para la misma.</p> <p>1. Continuación del estudio comparativo de los resultados de las investigaciones sobre el consumo y distribución de alimentos en Bucaramanga, Cartagena y Barranquilla. La versión final se entregó a la Gerencia General del Fondo DRI.</p> <p>2. Elaboración de un archivo donde se organizó el conjunto de estudios realizados durante la vida del proyecto, habiéndose acopiado alrededor de 4.000 trabajos.</p> <p>3. Definición de los términos de referencia para los estudios de prefactibilidad para el establecimiento de centros de acopio en las poblaciones de Granada (Meta), Guateque (Boyacá), San Juan de Nepomuceno y Magangué (Bolívar) y Repelón (Atlántico). Iniciación de los trabajos correspondientes y preparación de un informe preliminar.</p> <p>(Iniciación en Octubre)</p> <p>1. En el área de políticas de inversión, se hizo el análisis de las metodologías y mecanismos para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión utilizados por los institutos adscritos.</p> <p>2. En el campo de la programación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos, se diseñó y aplicó una metodología para la instrumentación de la política agropecuaria. Permite la coherencia entre políticas y programación de las entidades y su ordenamiento programático. Participaron 16 entidades conformando nueve grupos por áreas de acción.</p>	<p>25.621 Externos</p> <p>81.738 Externos</p> <p>50.831 Externos</p>

Instrumento de Cooperación Técnica	P R O D U C T O S	Ejecución Presupuestal US\$
<p>6. Fortalecimiento de la capacidad técnica del INCORA para apoyar a las empresas campesinas de la Reforma Agraria.</p> <p>7. Uso de medios masivos para la transferencia de tecnología y seguridad alimentaria.</p>	<p>1. Elaboración de un documento sobre la evaluación de las experiencias del INCORA en el asentamiento de campesinos beneficiados con la asignación de tierras.</p> <p>2. Diseño de un nuevo enfoque de trabajo con los campesinos asentados, a quienes se les incorporarán conceptos de administración rural a través de la comparación de resultados, parámetros de producción y rentabilidad, información sobre mercados, etc.</p> <p>3. Definición de una metodología para el seguimiento de las acciones de asistencia a los campesinos.</p> <p>1. Formulación del perfil del proyecto y de los instrumentos para la recolección de información (finales de 1986)</p> <p>2. Selección de las entidades con las que se coordinan las acciones de educación nutricional.</p> <p>3. Selección de las comunidades rurales y de los líderes de las mismas para la ejecución del proyecto.</p> <p>4. Capacitación de 120 funcionarios y líderes de las comunidades en la utilización de títeres para transmitir los mensajes y en sistemas de producción de medios educativos.</p> <p>5. Diligenciamiento de las fichas familiares para obtener el perfil de beneficiarios.</p> <p>6. Revisión y ajuste de los materiales y libretos desarrollados para los programas de divulgación.</p>	<p>23.330 Externos</p> <p>30.167 Externos</p>

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION**

**División de Evaluación**

**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA**

**ANEXO 5**

**RESUMEN. MARCO CUANTITATIVO DE LA REPRESENTACION**

**San José, Costa Rica**

**Junio, 1988**



RESUMEN.MARCO CUANTITATIVO DE  
LA REPRESENTACION DEL IICA EN COLOMBIA

1. Evolución de los Proyectos de la Oficina en el marco de los Planes de Mediano Plazo 1983-1987 y 1987-1991.

A raíz de la Publicación del Plan Indicativo de Mediano Plazo en 1977, la Oficina redujo los Proyectos a 37 distribuidos en las siete Líneas de Acción. Se inició la etapa de concentración y de compatibilización (concertación) de las políticas y proyectos nacionales dirigidos a dar solución a los principales problemas del Sector a nivel nacional, con los recursos, programas y posibilidades del IICA.

Aparecen los recursos financieros externos. A fines de la década del 70 e inicio de los 80, la Representación cuenta con tres fuentes externas: Ministerio de Agricultura, cuyos recursos van a apoyar el funcionamiento operativo de la Representación; OPSA, que aporta los recursos para la ejecución del Convenio mencionado en el párrafo anterior, en el área de cooperación técnica de formulación de la política agraria y planificación sectorial; la Fundación Kellogg, que a través de PROPLAN colabora en el componente de planificación para el desarrollo rural con el Programa DRI-PAN. Las dos primeras fuentes son nacionales, mientras que Kellogg/PROPLAN se maneja desde la Oficina Central. Además la Representación participa en dos programas multinacionales, Fondo Simón Bolívar y PROTAAL, cuyos recursos van a estudios de casos, CECORA y temas de investigación y transferencia de tecnología, respectivamente.

Con la Administración del Director General Dr. Francisco Morillo entra en acción el Plan de Mediano Plazo 1983-1987, el cual contempló diez Programas:

- I. Educación Agrícola Formal
- II. Apoyo a las Instituciones Nacionales de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.
- III. Conservación y Manejo de Recursos Naturales Renovables
- IV. Salud Animal
- V. Sanidad Vegetal
- VI. Estímulo de la Producción Agropecuaria y Forestal
- VII. Comercialización Agrícola y Agroindustria
- VIII. Desarrollo Rural Integrado
- IX. Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural
- X. Información para el Desarrollo Agrícola y el Bienestar Rural.

Se incrementa la acción de concentración. La Representación tiene Proyectos en seis de los diez Programas. El total de Proyectos se reduce a 13: I-2 Proyectos, II-3, IV-1, VII-2, IX-2, X-3 Proyectos.

El período se caracteriza por la concertación y la consecución de recursos financieros externos. De los 12 Proyectos solamente tres no cuentan con una concertación descrita y aprobada mediante instrumentos jurídicos. Son los tres Proyectos que tampoco cuentan con recursos externos:

-Fortalecimiento Institucional a los Organismos de Salud Animal de Colombia y Venezuela (Multinacional).

Fortalecimiento de la Promoción y del Desarrollo Agroindustrial.



## Fortalecimiento del Subsistema Nacional de Información en Ciencias Agropecuarias.

Los Proyectos se consolidan técnicamente, si bien en algunos de ellos se encuentran todavía actividades de tipo administrativo. Se ejecutan determinadas acciones coyunturales en preparación de posibles nuevos Convenios de Cooperación Técnica. La Administración correspondiente a este período estudió la posibilidad de localizar la Dirección del Programa III: Conservación y Manejo de Recursos Naturales Renovables, en Colombia, para impulsar Proyectos en ese campo, en especial, de índole multinacional con países del Area Andina y Caribe. La idea no prosperó por no tener continuidad el Plan de Mediano Plazo de la Administración.

El Plan de Mediano Plazo. 1987-1991 correspondiente a la Administración del Director General, Dr. Martín Piñeiro, propende a la concentración de esfuerzos que se concreta en la organización de cinco Programas, los cuales constituyen el marco natural para el desarrollo del liderazgo técnico y la concertación de acciones a nivel regional y nacional. Los Programas son:

- I. Análisis y Planificación de la Política Agraria
- II. Generación y Transferencia de Tecnología
- III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural
- IV. Comercialización y Agroindustria
- V. Salud Animal y Sanidad Vegetal.

La concentración se da al máximo quedando en la Representación cuatro Proyectos: I-1 Proyecto, II-2, III-1, si bien la Acción de Coyuntura Apoyo Técnico al Fondo DRI ya ha producido la propuesta formal de un nuevo Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Técnica del Fondo DRI para Manejar el Programa de Desarrollo Rural Integrado en los Niveles Nacional y Regional", el cual está en proceso de consideración y aprobación de la Oficina Central. En este período se separan claramente los Proyectos de cualquier otra acción administrativa o coyuntural.

A la vez que se da la concentración se alcanza también el máximo de Convenios, 16 en total, que constituyen otras tantas fuentes de financiamiento externo, estando en fase final de negociación otros dos nuevos Convenios con el Ministerio de Agricultura y el HIMAT. Mientras que en años anteriores se daba la relación de un Convenio para una acción de cooperación, ahora estas acciones pueden aparecer respaldadas por dos o más Convenios concertados con las instituciones nacionales. La proliferación de Convenios cabe considerarla como el resultado de la mejor interpretación de la problemática del país en el Plan de Mediano Plazo, lo cual hace que la Cooperación del IICA tenga una mayor demanda por parte de las instituciones nacionales. En los documentos "Instrumentos Jurídicos" e "Instrumentos de Cooperación Técnica Vigentes", puede encontrarse una información completa al respecto (ver Anexos 5 y 6).

### 3. Evolución de la Estrategia

Cuando se escribió la "Estrategia de Acción del IICA a nivel de País 1988-1989" (ver documento), los objetivos del Plan de Gobierno fueron inferiores a las declaraciones políticas guber-

CUADRO No.1 SINTESIS DE LA COOPERACION TECNICA Y APOYO ADMINISTRATIVO QUE DESARROLLARA LA REPRESENTACION EN 1988-1989

PROGRAMA	PROYECTO	PERIODO
PROGRAMA I Análisis y Planificación de la Política Agraria	Fortalecimiento de la Capacidad de OPSA y de los Institutos Adscritos al Ministerio de Agricultura para el Análisis y Manejo de los Programas y Proyectos Prioritarios del Sector Agropecuario	1987-1990
PROGRAMA II Generación y Transferencia de Tecnología	Capacitación en Areas Prioritarias de los Organismos del Sector Agropecuario (PNCA)	1969-1988
PROGRAMA III Organización y Administración para el Desarrollo rural	Uso de Medios Masivos para la Transferencia de Tecnología en la Producción y Consumo de Alimentos	1986-1988
	Fortalecimiento de la Capacidad Técnica del INCORA para Apoyar a las Empresass Campesinas de la Reforma Agraria	1987-1990
OTRAS ACCIONES		
PROGRAMA I	Acción de Apoyo Administrativo: Apoyo al Ministerio de Agricultura para Fortalecer la Red de Información en Planificación	1988
PROGRAMA II	-Acción de Apoyo Administrativo: Apoyo al Instituto Colombiano Agropecuario para la Intermediación Técnico-Científica y para la Adquisición de Material Bibliográfico.	1988
	-Acción de Coyuntura: Plan de Trabajo para el IIMAT en Intermediación Técnico-Científica	1988
	-Acción de Apoyo Administrativo: Apoyo al Modelo Institucional de CENICAÑA en Investigación	1987-1990
PROGRAMA III	-Acción de Coyuntura: Apoyo Técnico al Fondo DRI	1988
	-Acción de Apoyo Administrativo: Convenio de Asesoría Técnica con el Fondo DRI	1988

namentales expresadas durante la campaña política y, en especial, en el lapso de tiempo entre el cambio de Gobierno (agosto) y noviembre de 1986 cuando se editó el documento de "Estrategia". El Plan de Economía Social, conteniendo los objetivos y medios ajustados y seleccionados por el Gobierno, se publicó en agosto de 1987. Desde este momento se inició también la adaptación de la Estrategia a las declaraciones del Plan.

En el punto IV Cooperación Técnica del IICA de la Estrategia se señalaba la viabilidad de la Institución para atender las áreas identificadas reportándose tres negociaciones en curso. El balance de esas tres negociaciones y otras negociaciones adicionales logradas después del reajuste de la Estrategia, se muestra a continuación. Mayor información de las negociaciones adicionales logradas con base en el ajuste de Estrategia se encuentra en los Resúmenes sobre "Instrumentos Jurídicos" e "Instrumentos de Cooperación Técnica Vigentes". En adición se anota que la previsión de continuidad de los instrumentos relacionados con el punto IV de la Estrategia se cumplió.

En síntesis, la estrategia de Acción del IICA para el período 1988-1989 se concentra en la ejecución de los proyectos y acciones de apoyo administrativo indicados en el Cuadro No.1.

#### 4. Evolución de los Recursos Financieros

En el Cuadro No.2 se presenta el resumen de los recursos financieros para el período que cubre la evaluación, desde 1984 a 1988. Para este último año las cifras corresponden al presupuesto aprobado, mientras que las cifras de los otros años representan presupuestos ejecutados. Durante ese lapso de tiempo,

CUADRO No.2 PRESUPUESTO EJECUTADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO (US\$)

FUENTES	CANTIDADES / AÑO				
	1984	1985	1986	1987	1988 *
REGULARES	473.339	651.464	423.215	432.433	629.922
Cuotas	450.047	621.153	423.215	383.548	548.172
CATIs	23.292	30.311		48.885	81.750
EXTERNAS	564.572	439.911	750.355	932.453	1728.031
Min. Agricultura	24.635	17.209	20.034	23.953	35.000
FNCA	156.559	134.000	168.712	163.721	149.500
CENICAÑA	47.740	49.593	48.490	47.079	23.800
CPSA	183.710	131.869	213.267	93.373	
Min. Asesoría					60.000
Min. Cooperación					125.000
Min. Red Información					47.000
Min. Planificación					84.000
ICA		35.626			
ICA/BIRF			127.611	45.755	470.700
ICA/BIRF/EAC				25.621	54.000
ICA Capacitación				12.633	17.000
ICA Frutales				14.278	34.000
DRI Comercialización	131.866	64.079	101.405	81.733	
DRI Asesoría					101.200
DRI Cooperación					43.400
AID			4.109	30.167	65.000
HIMAT / BIRF					135.000
CENTA / BID					64.940
IDRC	2.490	5.474	11.405		
CAMPROVER / AID	17.542				
PROPLAN		1.056			
INCCRA			55.320		
PROCIANDINO (BID/PAISES)					188.491
TOTAL	1'037.911	1'091.375	1'173.570	1'365.231	2'357.953

\*Presupuestado

el total de recursos financieros de la Representación alcanza un monto de US\$ 7,025.700.

El cuadro contiene información sobre fuentes de financiamiento, y la relación entre recursos regulares y externos.

Del total de los dineros, US\$ 4,226.831, o el 60,2%, provinieron de fuentes externas de financiamiento, mientras que US\$2,798.869, o el 39,8% fueron recursos regulares de cuotas y CATIs.

Dentro de los recursos externos, US\$2.677.686 ó 63.3%, fueron dedicados a las Cuentas 3-9. A la vez, de los recursos regulares, US\$ 976.912 ó 34.9% fueron destinados a las Cuentas 3-9.

En 1986 no se recibieron CATIs, y para el período de los cinco años las fuentes de financiamiento externo pasaron de 7 a 16 previéndose un aumento, incluso dentro del año en curso. Tres de esas fuentes se han repetido en los cinco años y dos de ellas, OPISA y el Fondo DRI, se desdoblaron en varios Convenios que originaron recursos adicionales. Con excepción de las fuentes externas IDRC, CAMPROMER/AID, y PROPLAN, todas se han negociado en Colombia con el apoyo de la Oficina Central.

Los datos del Cuadro No.2 permiten apreciar la tendencia de los recursos de la Representación. Es creciente en cuanto a la captación de recursos externos tal como la muestra el Gráfico No.1. En cuanto a los recursos de cuota, se tiende a los niveles asignados en 1985, con buena perspectiva de los recursos para

GRAFICO 1.

### TENDENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS REPRESENTACION IICA - COLOMBIA 1984-1988

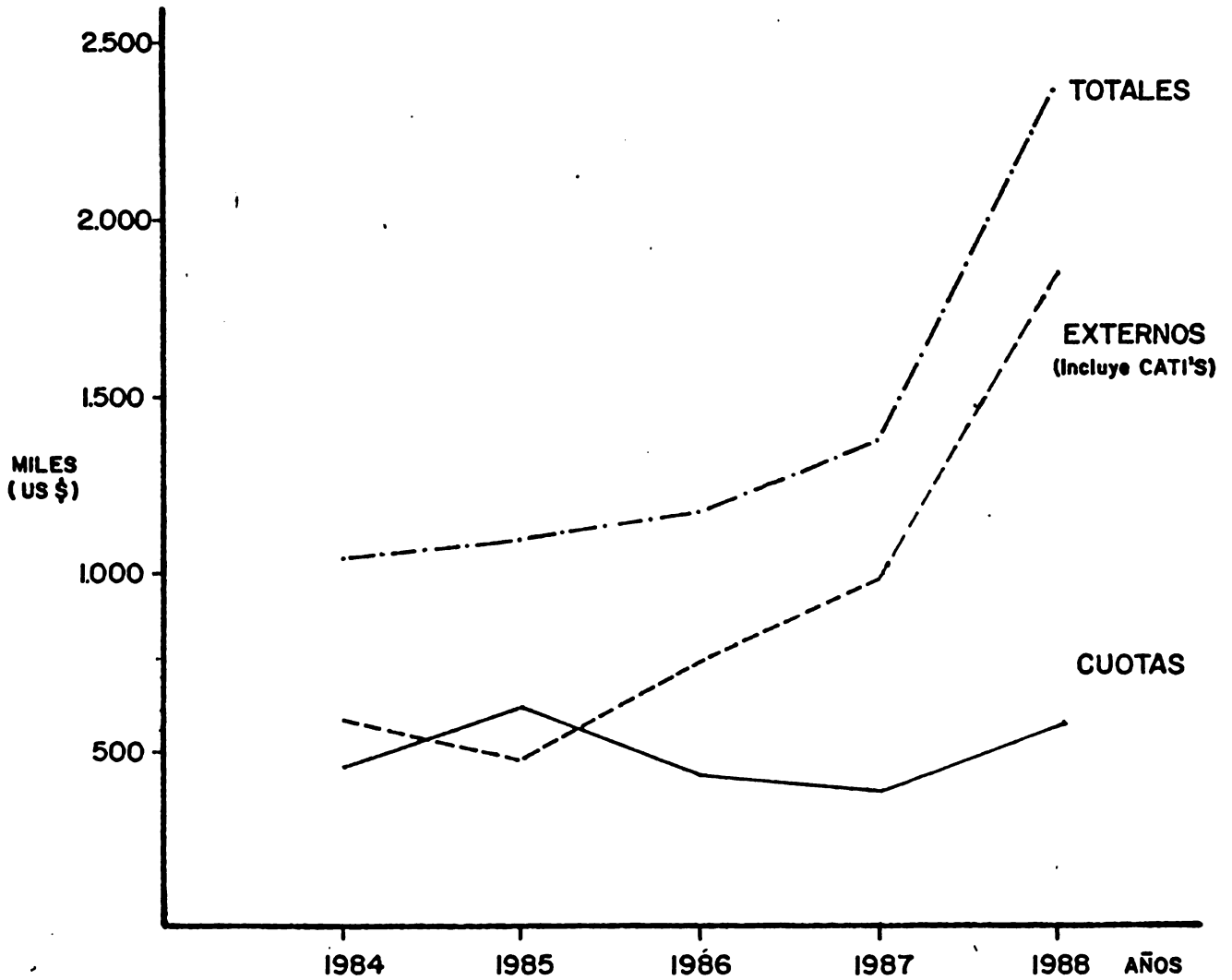


GRAFICO. 2.

**OBJETO DEL GASTO DE LOS RECURSOS CUOTAS REPRESENTACION IICA - COLOMBIA 1984-1988**

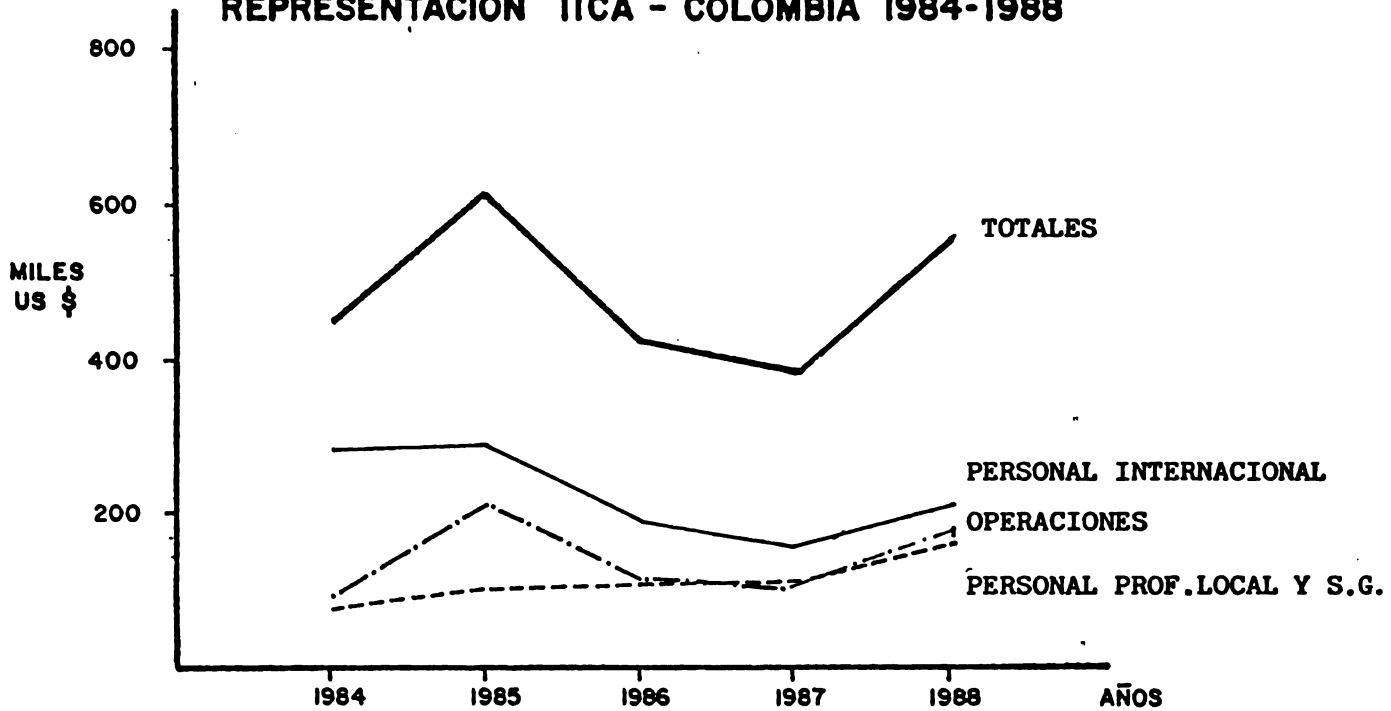
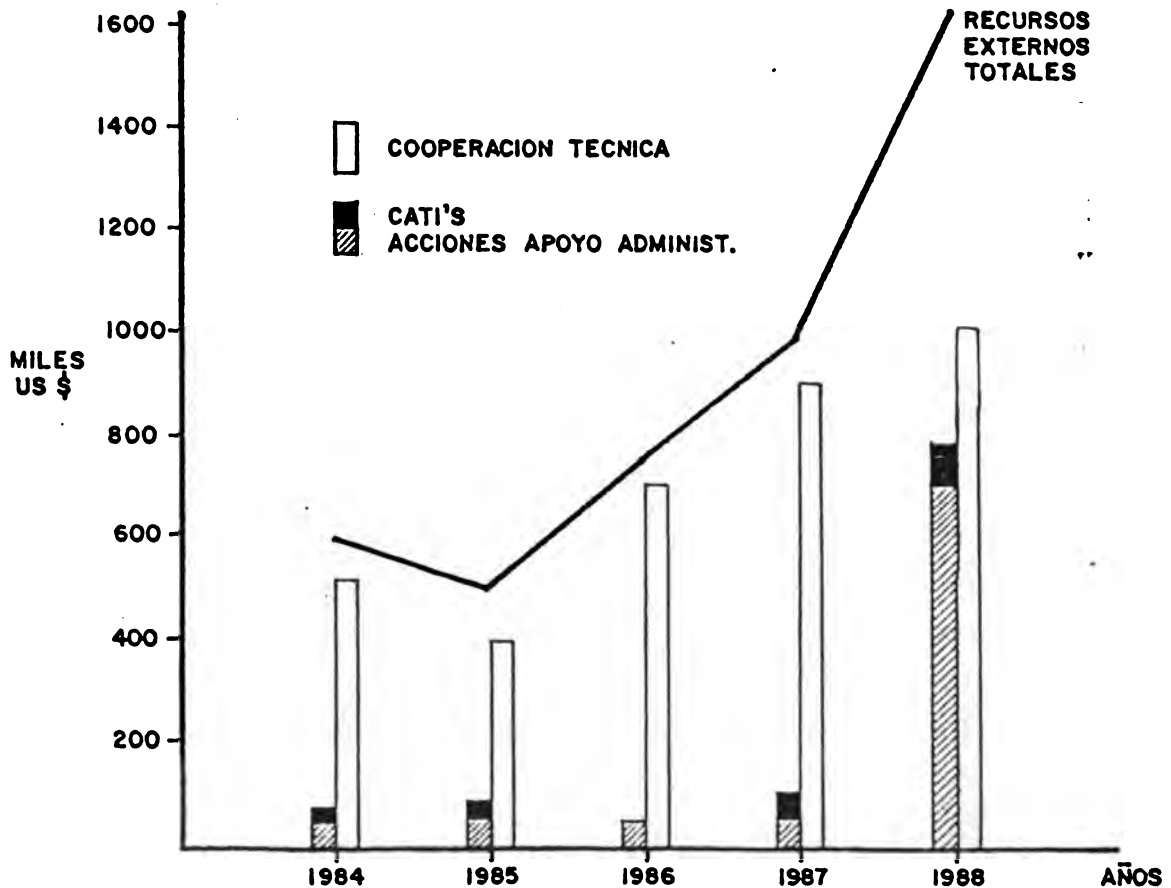


GRAFICO. 3.

**DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS EXTERNOS REPRESENTACION IICA - COLOMBIA 1984-1988**





operaciones (ver Gráfico 2). La mayor proporción de los recursos externos se capta para apoyar acciones de cooperación técnica, como se muestra en el Gráfico 3; no obstante para 1988 y como resultado de haberse establecido una clara separación entre acciones de cooperación técnica y acción de apoyo administrativo, éstas pasaron de representar un 5% de los recursos externos en 1987 a casi el 40% en 1988. En términos absolutos se multiplicaron por 12, en contraste con un aumento del 20% en los recursos para acciones de cooperación técnica.

##### 5. Evolución de los Recursos Humanos

Los Recursos Humanos se presentan en cuatro categorías: Personal Profesional Internacional, Personal Profesional Local, Personal Auxiliar y de Servicios Generales y Consultores. Las tres primeras categorías aparecen desde los orígenes del IICA en Colombia; la figura de Consultor se encuentra a partir de 1978.

##### Personal Profesional Internacional

En el IICA-Colombia, desde 1979 a 1988, han trabajado 18 funcionarios clasificados en la categoría de Personal Profesional Internacional, PPI.

De acuerdo con las cifras que se encuentran en el Cuadro No.3, el mayor número de PPI se dió en los años 1980, 1981 y 1982, con 10 funcionarios y el menor en los años 1987 y 1988 con 4 funcionarios, en este último año a partir de febrero.

El título de PhD es el predominante por cuanto es el grado

académico de 8 funcionarios. Del total, 12 funcionarios que equivalen al 66,6% tienen postgrado, de ellos 4 son de nivel MSc.

### Personal Profesional Local

En el mismo período han trabajado 14 funcionarios clasificados en la categoría de Personal profesional Local, PPL.

De acuerdo con las cifras que se encuentran en el Cuadro No.3, la tendencia es creciente aumentando de 6 en el período 1979-1982 a 9 en 1988, pasando por 8 PPL en los años 83, 84, 86 y 87.

El grado Universitario predominante es el de Economía (incluyendo Agrícola y del Hogal) para 8 funcionarios. Del total PPL 8 funcionarios que equivalen al 57.1% tienen postgrado, de ellos uno es a nivel Ph.D.

### Personal Auxiliar y Servicios Generales

De acuerdo con las cifras del Cuadro No.3, los años 1981 y 1982 tuvieron el mayor número de PASG, con 41 y 45 respectivamente. La tendencia de 1983 a 1987 es constante, con un promedio de 36, aumentando a 39 en 1988.

### Consultores

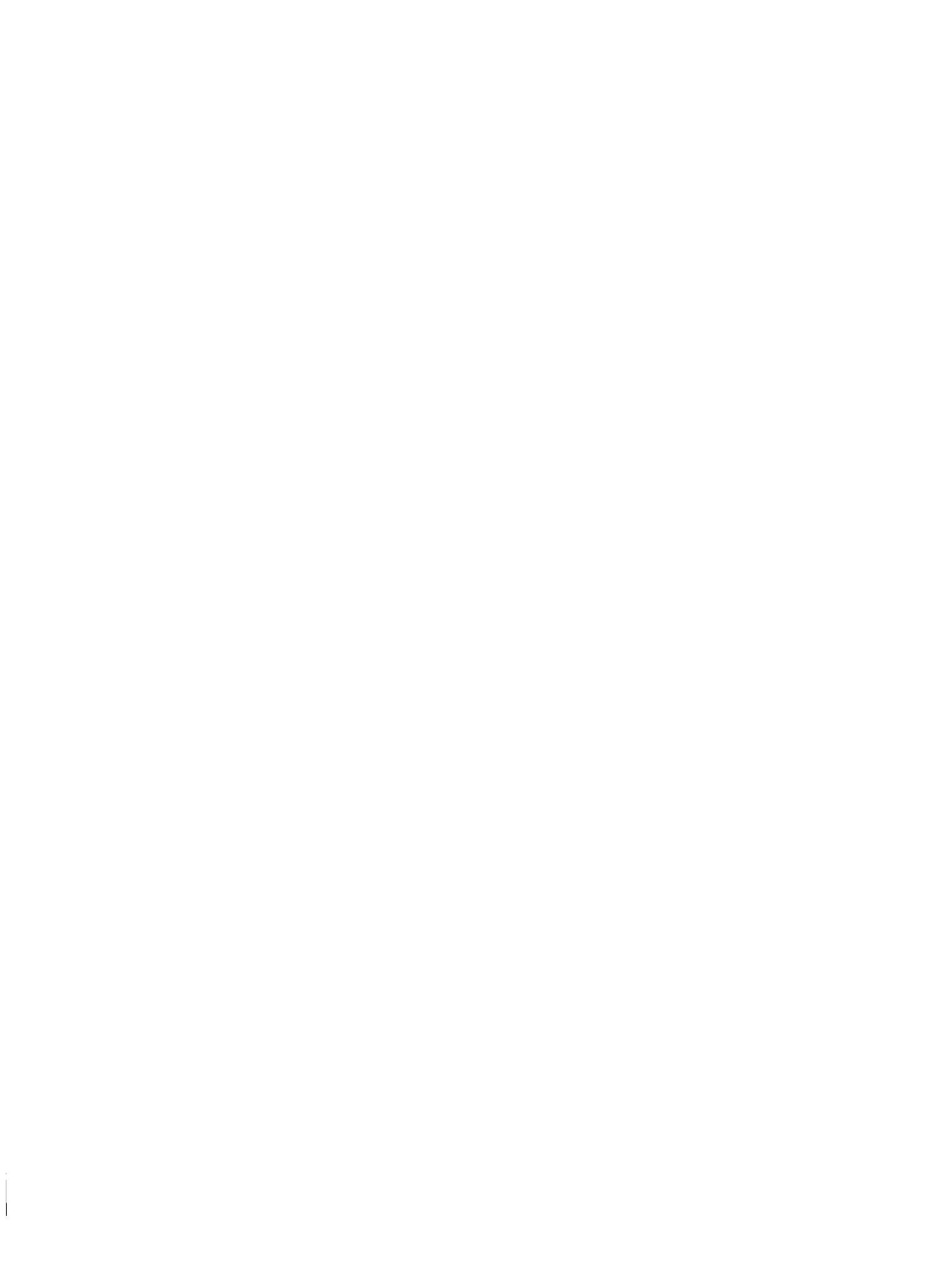
La tendencia de esta categoría es creciente, aumentando de 7 en 1979 a 53 en 1987, con una proyección de 100 en 1988. La mayoría de las consultorías las contrata el PNCA.

CUADRO No.3  
Distribución de los Recursos Humanos por Año

Año	PPI	PFL	PASG	CON	TOTAL
1979	8	6	27	7	43
1980	10	6	36	14	57
1981	11	6	41	17	64
1982	10	6	45	23	69
1983	8	8	37	26	62
1984	8	8	35	22	58
1985	7	7	36	20	57
1986	5	8	36	32	60
1987	4	8	36	53	66
1988	5*	9	39	41**	86

\* 4 a partir de febrero

\*\* Hasta abril. La proyección es 100 Consultores en 1988.



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION**

**División de Evaluación**

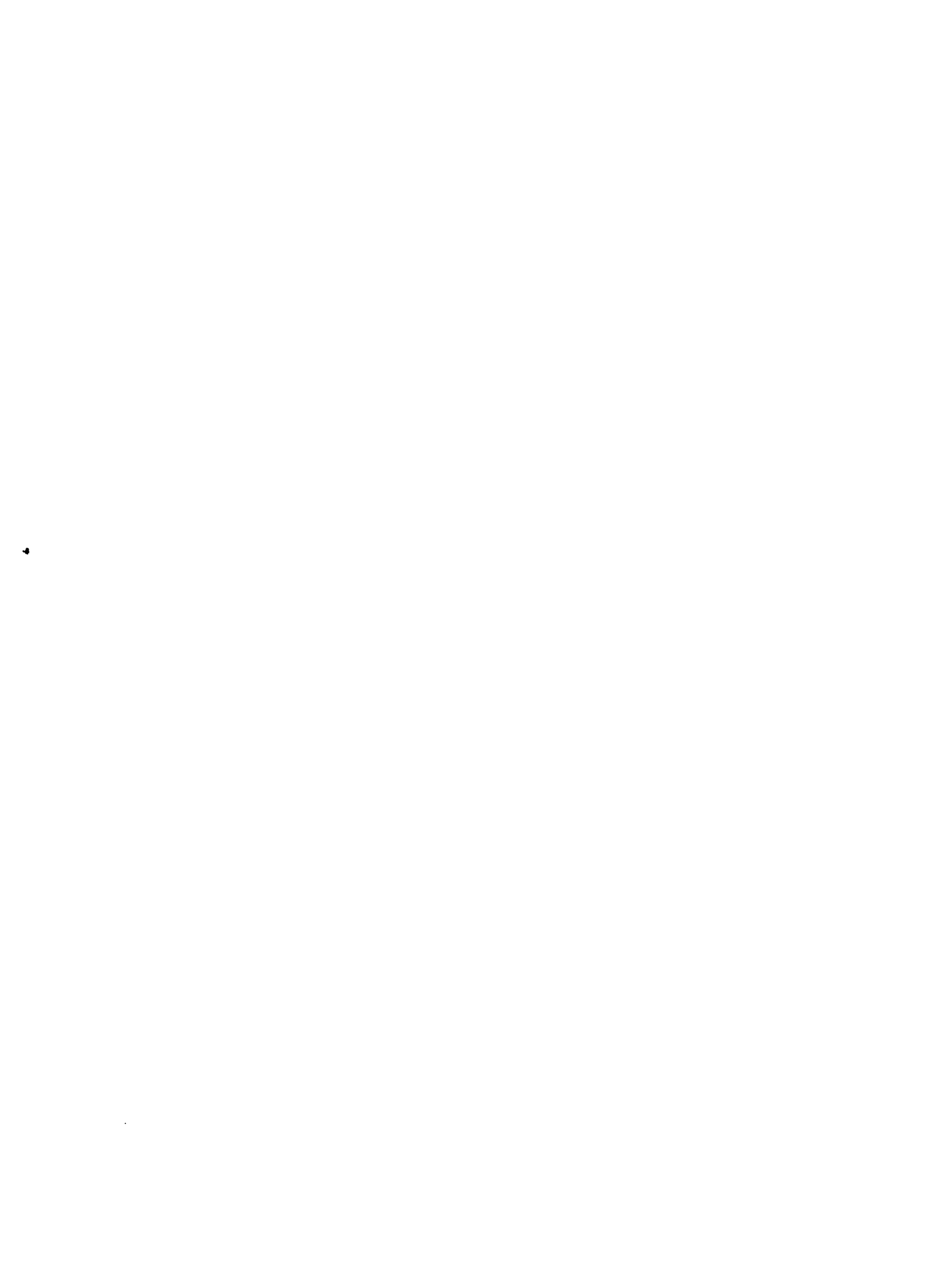
**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA**

**ANEXO 6**

**LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

**San José, Costa Rica**

**Junio, 1988**



### 7.1 Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario

#### Ministerio de Agricultura

- |    |                          |   |
|----|--------------------------|---|
| 1. | Ricardo Vargas del Valle | Jefe Oficina de Planeación del Sector Agropecuario. |
|----|--------------------------|---|

#### Fondo de Desarrollo Rural Integrado

- |    |                 |                 |
|----|-----------------|-----------------|
| 2. | Fabio Velásquez | Gerente General |
|----|-----------------|-----------------|

#### Instituto Colombiano Agropecuario-ICA

- |    |                    |  |
|----|--------------------|--|
| 3. | Gabriel Montes     | Gerente General                              |
| 4. | Silvia de Guerrero | Secretaria General                           |
| 5. | Ramiro Orozco      | Director de la Oficina de Planeación         |
| 6. | Irma Baquero       | Director Oficina de Educación y Capacitación |

#### Instituto Colombiano de la Reforma Agraria-INCORA

- |     |                   |                                 |
|-----|-------------------|---------------------------------|
| 7.  | Antonio Hernández | Gerente General                 |
| 8.  | Jairo Charry      | Subgerente Administrativo       |
| 9.  | Tiba Daza         | Subgerente Planeación           |
| 10. | Alvaro Abisambra  | Jefe Organización Campesina     |
| 11. | Luis E. Fuentes   | Coordinador Asistencia Técnica  |
| 12. | Carolina Parra    | Asistente Subgerente Planeación |

#### Instituto de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras

##### HIMAT

- |     |                     |                                  |
|-----|---------------------|----------------------------------|
| 13. | Jaime Humberto Lamo | Jefe División Planes y Programas |
| 14. | Alvaro P. Vargas    |                                  |
| 15. | Piedad Ardila       | Sec. Programación y Evaluación   |
| 16. | Levy Carrillo       | Jefe Sec. Desarrollo de Personal |

#### Banco Ganadero

- |     |                     |   |
|-----|---------------------|---|
| 17. | Alfonso Bejarano A. | Director división Fomento, ex-funcionario IICA-Colombia |
|-----|---------------------|---|

### 7.2 Directivos y Funcionarios Representación del IICA en Colombia

- |    |                      |                       |
|----|----------------------|-----------------------|
| 1. | Mario Blasco Lamenca | Representante         |
| 2. | Mariano Olazabal     | Oficial de Proyectos  |
| 3. | Isidro Planella      | Esp. en Agroindustria |
| 4. | Joao Elmo Schneider  | Esp. Desarrollo Rural |

**7.3 Ex-Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario y del IICA**

1. Armando Samper Gnecco Ex-Director General del IICA;  
Presidente de CENICAÑA.
2. Roberto Junguito Ex-Ministro de Agricultura de  
Colombia; Consultor del IICA.
3. Jorge Bustamante Ex-Gerente General del Fondo  
DRI.



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION**

**División de Evaluación**

**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA**

**ANEXO 7**

**DOCUMENTACION CONSULTADA**

**San José, Costa Rica**

**Junio, 1988**



## 8.1 Documentación básica de la Representación

1. COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. 1983. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1986, Cambio con Equidad. Bogotá, pp.55-87.
2. ----- . 1987. Plan de Economía Social. Planes y Programas de Desarrollo Económico y Social 1987-1990. Bogotá, pp.195-232.
3. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA 1981. Documentos Fundamentales. Serie Documentos Oficiales No.22. San José, Costa Rica. 167 p.
4. ----- . 1986. Plan Mediano Plazo 1987-1991. Serie Documentos Oficiales No.35. San José, Costa Rica. 117 p.
5. ----- . 1987. Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria. Lineamientos para la Cooperación. Serie documentos Oficiales No.38. San José, Costa Rica. 29 p.
6. ----- . 1987. Programa II: Generación y Transfèrencia de Tecnología. Lineamientos para la Cooperación. Serie de Documentos No.37. San José, Costa Rica. 47 p.
7. ----- . 1987. Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales No.39. San José, Costa Rica. 25 p.
8. ----- . 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: Marco Conceptual, Elementos del Sistema y Procedimientos. Serie Documentos Administrativos No.2. San José, Costa Rica. v.1. 64 p.
9. ----- . 1980. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: La Acción a nivel de País. Serie Documentos Administrativos No.2. San José, Costa Rica. v.3 36 p.
10. ----- . 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: La Evaluación de Proyectos. Serie Documentos Administrativos No.2. San José, Costa Rica. v.4. 35 p.

11. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1986. Dirección de Programación y Evaluación; Orientaciones para la Formulación de Documentos. Estrategia de Acción del IICA a nivel de país 1988-1989. Documento 6(86) Rev.1. San José, Costa Rica. 14 p.
12. ----- . 1986. Representación del IICA en Colombia. Estrategia de Acción del IICA a nivel de país 1988-1989. Colombia.
13. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Instrumentos Jurídicos (por Programa).
14. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Programas Presupuesto (1984-1988).
15. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Proyectos Desarrollo Rural 1984-1988.
16. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Programas Operativos anuales aprobados (1984-1988).
17. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1984).
18. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1985).
19. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1986).
20. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1987).
21. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Bibliografía. Publicaciones del IICA en Colombia 1964-1973.
22. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Bibliografía. Publicaciones del IICA en Colombia 1971-1987.

**8.2 Documentación elaborada para el Ejercicio de Evaluación.**

1. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1988. Representación del IICA en Colombia, Evolución del IICA en Colombia. Bogotá.
2. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia, Evolución de la Cooperación Técnica 1984-1987.
3. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Características del Sector Público Agropecuario.
4. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Sistematización de la Política del país y del IICA.
5. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Iniciativa para la Identificación y Preparación de Convenios y Proyectos.
6. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen Ejecutivo de Negociaciones.
7. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Instrumentos de Cooperación Técnica Vigentes.
8. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Manejo de los factores externos condicionantes a nivel de Proyecto.
9. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Recursos Humanos.
10. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Recursos Físicos.

11. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1986. Dirección de Programación y Evaluación; Orientaciones para la Formulación de Documentos. Estrategia de Acción del IICA a nivel de país 1988-1989. Documento 6(86) Rev.1. San José, Costa Rica. 14 p.
12. ----- . 1986. Representación del IICA en Colombia. Estrategia de Acción del IICA a nivel de país 1988-1989. Colombia.
13. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Instrumentos Jurídicos (por Programa).
14. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Programas Presupuesto (1984-1988).
15. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Proyectos Desarrollo Rural 1984-1988.
16. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Programas Operativos anuales aprobados (1984-1988).
17. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1984).
18. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1985).
19. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1986).
20. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Informe Anual (1987).
21. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Bibliografía. Publicaciones del IICA en Colombia 1964-1973.
22. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Bibliografía. Publicaciones del IICA en Colombia 1971-1987.

**8.2 Documentación elaborada para el Ejercicio de Evaluación.**

1. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1988. Representación del IICA en Colombia, Evolución del IICA en Colombia. Bogotá.
2. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia, Evolución de la Cooperación Técnica 1984-1987.
3. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Características del Sector Público Agropecuario.
4. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Sistematización de la Política del país y del IICA.
5. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Iniciativa para la Identificación y Preparación de Convenios y Proyectos.
6. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen Ejecutivo de Negociaciones.
7. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Instrumentos de Cooperación Técnica Vigentes.
8. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Manejo de los factores externos condicionantes a nivel de Proyecto.
9. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Recursos Humanos.
10. ----- . 1988. Representación del IICA en Colombia. Resumen. Recursos Físicos.





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION  
DEL IICA EN COLOMBIA

ANEXO 8

ANALISIS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

San José, Costa Rica  
Junio, 1988



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Representación en Colombia

MISION DE EVALUACION DE LA ACCION DEL  
IICA EN COLOMBIA

(Análisis de la Gestión Administrativa)

Fredy Ovalle

Bogotá, D.E., Junio de 1988



# MISION DE EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN COLOMBIA

## Evaluación de la Gestión Administrativa

### 1. Sistema de Información

#### 1.1 Información Gerencial

El procesamiento de la información contable en forma permanentemente (al día), y la existencia de formatos para su registro, permite que se presenten informes actualizados a las diferentes áreas técnicas, la Dirección y entidades aportantes, con la periodicidad establecida.

Estos informes suministran datos sobre:

- La disponibilidad de recursos en bancos y títulos de inversión (posición de Caja).
- Detalle de cuentas de Balance.
- Gastos efectuados por rubro, objeto de gasto y su correspondiente detalle por transacción.
- Comparación del operativo con lo gastado y reflejo de lo disponible.

Lo anterior respalda y permite la toma de decisiones oportunas por parte del Representante y los responsables de instrumentos de cooperación técnica.

#### 1.2 Automatización del Procesamiento de Información Contable

Desde comienzos del presente año, se está utilizando un paquete de contabilidad que contempla únicamente transacciones en dólares de Estados Unidos. En el caso de convenios que proveen recursos en moneda local, los funcionarios deben llevar por separado registros manuales para realizar el control de la ejecución presupuestaria de los proyectos y acciones de apoyo administrativo, y producir los informes requeridos por las entidades aportantes y los técnicos. Por tanto, existe una duplicidad de trabajo que recarga innecesariamente la función contable.

No existe familiaridad y dominio del paquete contable por parte de los funcionarios que lo operan, originándose pérdida considerable de tiempo por el uso de diferentes formas de trabajo relacionadas con el procesamiento electrónico de datos y la

conurrencia de dos personas en la consola para ingreso de datos. (La digitadora no maneja el asunto contable y el Contador no domina el paquete).

A pesar de haberse recibido capacitación sobre el manejo del paquete en la Sede Central, ésta no ha sido efectiva; adicionalmente se efectuaron modificaciones posteriores ocasionando problemas de entendimiento y asimilación por parte de los usuarios, que aún persisten.

### Recomendaciones

- Estudiar alternativas de procesamiento que satisfagan simultáneamente las necesidades de información local y la Sede Central, evitando duplicidad de trabajo.
- Revisar los procedimientos y formas de trabajo, con el fin de generalizarlos, teniendo presente la optimización del uso de los recursos.
- Capacitar y adiestrar a los funcionarios del área administrativa en asuntos contables y el uso del sistema automatizado, según sea requerido.

## 2. Manejo Financiero

### 2.1 Manejo de fondos

Los aportes recibidos de instituciones locales para la ejecución de proyectos, de acuerdo al calendario de pagos incorporado en los Convenios, son colocados en inversiones temporales, cuyo rendimiento y vencimiento dependen del momento en que se requieran para efectuar los gastos. De esta manera se identifica la posibilidad de colocar estos dineros a diferentes plazos, de acuerdo al volumen y temporalidad de los gastos del proyecto.

Este manejo de los recursos es adecuado y conserva su poder adquisitivo en el tiempo, protegiéndolo de la inflación y la devaluación.

No existen limitantes para la disponibilidad de efectivo en US\$, y las necesidades en este sentido son bien atendidas.

Cada proyecto tiene una cuenta bancaria separada. Cada persona encargada de la contabilidad maneja las chequeras correspondientes.

Es recomendable hacer una mejor segregación de funciones y

responsabilidades, asignando a una sola persona el manejo de las chequeras, desligando esta función de las personas que tienen acceso a los registros contables, producción de informes o participan en trámites de revisión-aprobación.

Se debe estudiar la posibilidad de implantar las dos firmas concurrentes para el giro de cheques de cualquier valor. Aunque sea un poco dispendioso en términos de tiempo, es un asunto que vela por un mejor control interno.

## 2.2 Financiamiento

En términos generales, el flujo de fondos es positivo, es decir, que los gastos de los proyectos siempre se realizan con posterioridad al ingreso de los aportes de las instituciones, así, el Instituto, salvo excepciones muy esporádicas, no anticipa fondos para las actividades.

La cuenta bancaria separada para cada proyecto, favorece la identificación de saldos disponibles y permite acciones oportunas en caso de presentarse saldos bajos.

Las cuentas de cobro para las instituciones se preparan oportunamente y éstas cancelan también en forma oportuna sus aportes, salvo algunos casos no muy frecuentes, donde se requieren gestiones adicionales por parte de la administración.

La Dirección aprueba traslados temporales de fondos entre proyectos, para hacer frente a una situación deficitaria de urgencia, en casos muy esporádicos.

Para aquellos convenios que contemplan aportes relativamente pequeños, es recomendable que los desembolsos sean anuales, a fin de facilitar la gestión administrativa.

## 2.3 Control Presupuestal

Toda requisición es aprobada teniendo en cuenta la disponibilidad en el operativo correspondiente. El sistema de información permite efectuar esta labor fácilmente.

El sistema contable rechaza las transacciones que no tienen disponibilidad en el operativo, o cuyas reasignaciones no han sido debidamente procesadas. Este control evita los sobregiros presupuestales.

La práctica de efectuar ajustes o reasignaciones a los operativos, dentro de unos límites establecidos, ha permitido a

los técnicos a cargo de los proyectos, la flexibilidad necesaria para efectuar cambios de énfasis en las actividades, para la consecución de los resultados previstos.

### 3. Administración de Servicios Generales

#### 3.1 Compras

El volumen de compras que realiza la oficina no es significativo; se reduce al aprovisionamiento de suministros de oficina y los proveedores son prácticamente los mismos. Trimestralmente se obtienen cotizaciones y se selecciona un proveedor para ese lapso. De esta forma se mantiene conocimiento actualizado de las condiciones del mercado para ratificar o cambiar los proveedores.

Las adquisiciones de equipo tanto para la oficina como para los proyectos son sometidas a aprobación de la Dirección General en la Oficina Central, suministrando la documentación pertinente.

Oportunamente y en forma adecuada, se han atendido las solicitudes de suministros a los diferentes proyectos y unidades de la representación.

#### 3.2 Vehículos

Para la utilización de los vehículos se debe diligenciar una solicitud que es aprobada por la Dirección.

El uso de los vehículos se controla en una planilla que registra la persona que lo utiliza, el propósito y el kilometraje recorrido.

El mantenimiento preventivo se hace permanentemente en una misma estación de servicio. Las reparaciones son relativamente esporádicas y se realizan previa aprobación de la Dirección.

Los vehículos se conservan en buen estado y condiciones de funcionamiento.

#### 3.3 Infraestructura

La Oficina cuenta con una Unidad de Publicaciones, la Unidad de Computo y la de Audiovisuales debidamente equipada permitiendo a la Oficina llevar a cabo su labor sin limitaciones.

Es recomendable proveer de terminales de computador a la Biblioteca para efectos de actualización de fichas, entrar datos y efectuar consultas; de igual manera en el área contable para el



registro de transacciones. De esta forma se evitan desplazamientos innecesarios y los problemas de disponibilidad de máquinas.

Los activos fijos se encuentran debidamente protegidos, tanto por medidas que conducen a un manejo y conservación adecuados como también por los seguros contra los riesgos a que están expuestos. El mantenimiento está contratado con compañías especializadas, de acuerdo a la naturaleza de los equipos.

Todos los activos fijos se encuentran rotulados, indicando la fuente de fondos de su adquisición y su número de control.

Periodicamente se realizan inventarios físicos y se efectúan conciliaciones con los registros de la Sede Central en San José.

Es recomendable automatizar el manejo de la información sobre el mobiliario y equipo, a fin de facilitar el control de su uso y mantenimiento.

#### 4. Administración del Personal

##### 4.1 Formas de Contratación

Todo el personal de planta es vinculado a través de contrato de trabajo a término indefinido. De los 39 empleados locales, 15 están financiados por recursos de Cuotas. Los demás son financiados por los diferentes proyectos en ejecución.

A medida que los convenios van terminando, se procede a una liquidación de prestaciones de los trabajadores vinculados a través del respectivo convenio.

Una vez se formaliza un nuevo convenio se elaboran nuevos contratos a término indefinido con los mismos empleados.

Aunque la liquidación de prestaciones comprenda la correspondiente indemnización por terminación unilateral del contrato sin justa causa, no se elimina en ninguna forma la efectiva continuidad en la prestación de los servicios. El rompimiento de la acumulación de antigüedad de los contratos cuando se realizan estas liquidaciones, perjudican económicamente al empleado en términos de la retroactividad de los beneficios sociales.

Es recomendable que se estudien alternativas que permitan un manejo más claro y adecuado de las formas de contratación, atenuando el riesgo de posibles reclamaciones laborales de carácter judicial.

#### 4.2 Estabilidad laboral, políticas salariales y de beneficios sociales.

La permanencia de los empleados de la Representación es considerablemente alta. De los 39 miembros del PASG actualmente activos tan sólo cuatro tienen menos de cinco años de trabajo en el Instituto. Esta situación es un indicador favorable de la aceptabilidad de los empleados de las condiciones generales de trabajo en el Instituto.

Los rangos salariales existentes son aceptables y competitivos con el mercado del trabajo sin llegar a ser excepcionales.

Anualmente se realizan incrementos salariales basados en el porcentaje de aumento del salario mínimo legal. Este porcentaje no es realmente el más significativo para tenerlo como base de incremento de los empleados del Instituto, ya que se trata de empleados ubicados en un sector bien distinto de aquel que comprenden los empleados que ganan el salario mínimo. Normalmente el incremento en el costo de vida para un empleado de oficina está algunos puntos por encima del porcentaje de incremento en el salario mínimo legal. Con la práctica actual se deteriora el poder adquisitivo del salario de los empleados.

Las prestaciones sociales que se reconocen derivadas de los contratos de trabajo existentes son aquellas mínimas promulgadas por la ley laboral colombiana.

Una saludable práctica de administración del recurso humano es el establecimiento de un sistema de estímulos o beneficios sociales propio de la institución, en la medida que el recurso financiero y las políticas generales lo permitan. Es recomendable estudiar la posibilidad de establecer un plan de beneficios más amplio al meramente legal, a fin de incentivar y estimular la identificación del funcionario con su labor e institución.

#### 4.3 Preparación del Personal y Plan de Capacitación

Del personal vinculado a las labores administrativas tan sólo un funcionario tiene grado de estudios superiores. Si bien el resto tiene una amplia experiencia laboral, obtenida en la misma Oficina del IICA, sería recomendable promover la vinculación de profesionales que soporten con un criterio más integral la función administrativa, especialmente en las posiciones de supervisión y de mayor responsabilidad.

El desarrollo integral del empleado, es tarea bien importante

que garantiza una evolución armónica de la organización. Los planes de capacitación que se encuentren en estrecha relación con las funciones ejercidas y las necesidades de superación de los funcionarios velan por un mutuo beneficio empleado-empedor, teniendo un efecto benéfico en el desempeño y la proyección de la entidad.

En la actualidad no existe en la Oficina un plan de capacitación, tampoco se concede apoyo a los empleados nacionales o internacionales para financiar o facilitar sus estudios.

Es recomendable el diseño y ejecución de un plan de capacitación dirigido a todos los empleados.

#### 4.4 Evaluación del Personal

Anualmente se practican evaluaciones del desempeño del personal y su disposición frente al trabajo, que tienen como propósito establecer pautas para un futuro mejoramiento cuando es requerido, y determinar un incremento salarial por méritos cuyo monto ascendía al máximo de dos pasos de la escala salarial (8%).

Recientemente se revisó el sistema de evaluación del PASG y se determinó que aquellos funcionarios evaluados y calificados en niveles normales o superiores, obtendrán un paso de aumento en la escala de salarios, y si se encontraran dentro del 40% con calificación sobresaliente dentro de la Unidad Administrativa a que pertenecen, recibirán medio salario mensual por una vez al año, como bonificación. El trasladar a título de bonificación ocasional un incentivo que anteriormente constituía salario directo, disminuye el beneficio en término de prestaciones sociales derivadas.

Las nuevas normas contemplan bases para la toma de acción frente a la presencia de empleados reincidentes en bajos rendimientos y desempeño, al igual que ciertas prerrogativas para aquellos altamente evaluados.

Observando el formato utilizado para llevar a cabo la evaluación de Servicios, sería recomendable introducir un elemento de ponderación de los factores a evaluar, de tal manera que se le pueda dar mayor "peso" a aquellos que revisten mayor grado de complejidad y responsabilidad para el ejercicio de un cargo.

De acuerdo a las nuevas disposiciones, sólo una parte del personal de una unidad administrativa, (hasta el 40%) podría obtener incrementos salariales aproximados a los recibidos en años anteriores y otra gran parte sólo alcanzarán un máximo de

incremento de un paso en la escala salarial, aunque hayan obtenido igual calificación. Entre los dos niveles se podría generar una fricción no existente en la actualidad, a la vez que se pierde objetividad en el ejercicio de la evaluación, ya que los evaluadores propenderan a clasificar a su personal dentro del 40% sobresaliente (si no hay serios problemas en el desempeño, desde luego).

Desde el punto de vista de las prácticas saludables en administración de personal y contemplando las disposiciones legales locales, que no permiten cambios en prácticas laborales que conduzcan al desmejoramiento de beneficios establecidos, es recomendable estudiar alternativas diferentes para el establecimiento de aumentos salariales por méritos, según resultado de evaluaciones de desempeño.

La Administración de la Oficina ha hecho seguimiento de las causas que originan desempeños no satisfactorios en algunos empleados, tratando de introducir los correctivos necesarios. Estas medidas han sido satisfactorias, determinando un mejoramiento del desempeño.

#### 4.5 Representación del Personal

Actualmente existe una asociación de empleados cuya Junta Directiva está integrada por un FPI, un PFL y un PASG. Sin embargo, a nivel oficial no existen mecanismos regulares para canalizar las inquietudes del personal y establecer formas de seguimiento a dichas inquietudes. Es recomendable formalizar reuniones periódicas con el Representante, levantar actas y hacer seguimiento de las inquietudes pronunciadas, ya tengan estas ambito local o trascendencia a la Sede Central.

### 5. Análisis de Funciones Contables, Financieras y Administrativas.

#### 5.1 Estructura Funcional

La distribución del trabajo vertebral o sustancial que sería la administración financiera de los proyectos, es actualmente desuniforme, menos en términos de volumen, pero más en términos de consistencia de las funciones realizadas por cada una de las tres personas sobre las cuales recae esta labor.

Una de ellas realiza completamente todas las funciones rela-

cionadas al proyecto DRI, desde la preparación de documentos base hasta el giro de cheques y el registro contable. Esta concentración de funciones atenta contra las prácticas de un buen control interno.

Las tres personas que deberían tener formas de trabajo idénticas, realizan sus labores dependiendo en mayor o menor medida de otros funcionarios como es el caso de la digitación de información y el giro de cheques.

A la función de administración de personal debe dársele mayor relevancia, en el sentido de vertebrar de mejor forma todo los asuntos inherentes al manejo del personal, en lo posible con la utilización de mecanismos automatizados (Hojas de vida, pagos al personal, planes de capacitación, etc.).

Es recomendable un análisis detallado de funciones y responsabilidades e introducir cambios a fin de garantizar:

- Distribución adecuada de la carga de trabajo.

- Segregación de funciones (una persona que tenga acceso a registros contables, producción de informes y participación en procesos de revisión/aprobación no debe girar los cheques).

- Determinación de funciones específicas y generalización de formas de trabajo, velando por la optimización de la eficiencia en el desempeño de labores.

- El cumplimiento de todas las funciones administrativas con responsables claros de su ejecución.

Dentro de este estudio debe tenerse presente una redistribución del trabajo, con una base diferente a proyectos por contador, dándose más bien una distribución por funciones

## 5.2 Prácticas Contables de Control Interno

Se puede afirmar en términos generales, que los procedimientos y normas implantados por la Representación para la ejecución de las operaciones del Instituto, y su efectivo cumplimiento, ponen en evidencia la existencia de un control interno aceptable, con la excepción hecha de la carga de trabajo y segregación de funciones.

## 5.3 Comunicaciones

La Oficina cuenta con un sistema de correo electrónico con

la Sede Central; actualmente se encuentra gestionando la adquisición de un telefax.

Los mecanismos para controles de llegada, distribución y recuperación de la correspondencia al interior de la Oficina, son adecuados. Muy pocas veces se extravía correspondencia en las oficinas de los usuarios.

El acceso a los archivos es restringido y debidamente controlado. Los archivos confidenciales permanecen bajo llave, y todos son cerrados a horas no laborales.

#### 6. Consideraciones Finales

Teniendo presente que la acción de la Representación se ha expandido considerablemente, en términos de ejecución de proyectos con recursos externos, llegando a representar el doble de los recursos regulares, y teniendo en cuenta que la Oficina, al momento de la evaluación está implantando un nuevo sistema de información automatizado, se puede concluir que lleva a cabo una labor administrativa satisfactoria.

De las entrevistas con los técnicos y la aplicación de las otras técnicas de evaluación, se concluye que la administración presta un servicio eficiente y oportuno al cuerpo técnico, como es esperado.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN COLOMBIA

ANEXO 9

ESQUEMA DE CONTENIDO DEL INFORME FINAL DE EVALUACION  
(FORMATO IERP 2)

San José, Costa Rica

Junio, 1988





FORMATO Y ORIENTACIONES PARA EL INFORME DE  
EVALUACION DE REPRESENTACIONES

---

1. RESUMEN EJECUTIVO

Contiene un resumen del propósito de la evaluación y el período cubierto. Debe hacer referencia concreta a los resultados del análisis que sustentan las conclusiones y recomendaciones. Debe resumir los factores determinantes de los resultados y una breve alusión a la perspectiva de la cooperación técnica del IICA en el país.

---

2. TABLA DE CONTENIDO

Se explica por sí sola

---

3. PROPOSITOS DE LA EVALUACION

Contiene los propósitos definidos en el Alcance de Trabajo con los ajustes introducidos si fuera el caso

---

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Con base en lo descrito en la Sección 5 del Alcance de Trabajo, se explican las técnicas y los procedimientos empleados en la implementación del Marco de Análisis y la caracterización de la evidencia, de manera que facilite su ubicación y constatación por los procedimientos definidos.

Deberá incluir la descripción del método empleado para la revisión de los aspectos administrativos por parte del miembro de la Misión a quien se le asigne esa responsabilidad.

---

5. RESULTADOS DEL ANALISIS

Comprende la síntesis de la evaluación. Se deberá encontrar las respuestas de la Misión a las interrogantes del Marco de Análisis.

5.1 Resultados del análisis sobre el grado de coherencia que la cooperación técnica del IICA tiene y ha mantenido en relación con las necesidades del país, y la identificación de factores y condiciones que la determinan.

- 5.2 Resultados del análisis sobre el grado de ajuste de la cooperación técnica a las orientaciones de los Planes de Mediano Plazo y la Estrategia de Acción del IICA en el País, vigentes durante el período que cubre la evaluación.
- 5.3 Resultados del análisis de la función de gerencia y administración del Representante. Comprende las evidencias obtenidas y juicios sobre:
  - a. la revisión de la función de Representante como tal, en términos de su efectividad;
  - b. la revisión de la gerencia de la cooperación técnica en términos de la concertación y conducción de los instrumentos de cooperación técnica y el mantenimiento de relaciones habilitantes con las autoridades del sector;
  - c. la revisión de la administración en términos de la estructura y procedimientos empleados para el oportuno aprovisionamiento, uso y control de los recursos asignados.
- 5.4 Resultados de la evaluación de la cooperación técnica. Comprende las evidencias obtenidas y el juicio sobre:
  - a. la consistencia de los objetivos, estrategias y productos esperados de la cooperación técnica planificada en relación con la problemática del sector agrícola y las insuficiencias de la estructura institucional responsable por el logro de los objetivos nacionales planteados para enfrentarla;
  - b. la capacidad de la Representación para ajustar la planificación y programación de actividades y recursos en función de los cambios del entorno sectorial e institucional (incluyendo el del mismo Instituto) que puedan tener efectos negativos, arriesgando la calidad, utilidad y oportunidad con que deben ser generados los productos.
  - c. la ejecución de actividades programadas y no programadas y los resultados obtenidos previstos y no previstos, en términos de productos e impactos logrados; el uso que hacen los organismos de contraparte de los proyectos, y comprobar si este uso corresponde al programado.
- 5.5 La colaboración gestionada y recibida por la Representación. Se valorará el apoyo de otras unidades del Instituto en términos de:
  - . el mantenimiento de relaciones con las autoridades del sector público y privado, y la dirección y orientación para la buena marcha de la Representación;
  - . la oportunidad y utilidad del apoyo técnico para la identificación, diseño, aprobación y financiamiento de los instrumentos de cooperación técnica; y

- la utilidad del apoyo a los esfuerzos y gestiones para la captación de recursos externos o del país.

5.6 Características del modelo de organización y conducción de la Representación, desarrollada por el IICA en el país y su influencia en:

- modificar la imagen del Instituto en el país
- reconocer al IICA ventajas comparativas para servicios de cooperación técnica
- potencializar la Representación para enfrentar las prioridades del IICA en el futuro.

5.7 Conclusiones

Los resultados del análisis de los aspectos antes mencionados se sintetizarán en conclusiones debidamente respaldadas por la evidencia (hechos) encontrada y verificada a través de las entrevistas y otros medios útiles y efectivos a juicio de la Misión.

Finalmente, con base en un balance de los resultados obtenidos (positivos y negativos, previstos e imprevistos), el equipo de evaluadores deberá llegar a conclusiones sobre la efectividad de la cooperación técnica ofrecida a nivel del país.

Interesa que las conclusiones no se refieran únicamente a los resultados logrados, sino que se tenga en cuenta el proceso seguido para su obtención (o no obtención) para precisar los factores que han sido determinantes en ese proceso.

5.8 Recomendaciones. Deben ser viables y tener en cuenta:

- Qué se debe hacer y qué se obtendrá con su aplicación teniendo especial cuidado de afectar las causas de los problemas detectados y no sus consecuencias.
- A quiénes se dirigen: Organismos Nacionales, Representación, Unidades de la Oficina Central.
- Qué decisiones o acciones adicionales a la recomendación deben adoptarse para garantizar su efectividad.
- Cuáles serán los riesgos y probables efectos negativos de las acciones que se recomiendan.
- Qué aspectos se deben tener en cuenta al implementar, dar seguimiento y evaluar los cambios que provoque la aplicación de las recomendaciones sugeridas.

---

6. PROSPECTIVA DE LA REPRESENTACION

---

Contiene la apreciación de la Misión sobre los términos en que evolucionará la cooperación técnica del IICA en el país, considerando los cambios previsibles del entorno, los factores determinantes de los avances logrados, la proyección de actividades y resultados, y un adecuado cumplimiento de las recomendaciones formuladas a los organismos de contraparte y al propio IICA.

---

7. ANEXOS

---

Deberá incluir:

- . Alcance de Trabajo
- . Lista de Documentación Básica consultada
- . Lista de personas entrevistadas
- . Lista de publicaciones de la Representación



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55 2200 Coronado, Costa Rica, Tel.: 29 0222, Cable IICASANJOSE, Telex 2144 IICA,  
Correo Electrónico EIES-1332, IICA DG