

IICA  
E14-669



# Misión de Seguimiento a la Oficina del IICA en Bolivia

Informes del Sistema de Análisis y Evaluación del Desempeño

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN (DPME)**

SEDE CENTRAL, COSTA RICA  
JULIO 2003



## **MISION DE SEGUIMIENTO: OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA**

**Informes del Sistema de Análisis y Evaluación del Desempeño del IICA  
No 03/03**

**DIRECCION DE GESTION DEL DESEMPEÑO Y EVALUACION  
JULIO 2003**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>i</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivos .....	1
1.3 Equipo de la Misión y contraparte .....	2
1.4 Metodología .....	2
1.5 Estructura del informe.....	3
<b>II. REVISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA JORNADA DE REFLEXIÓN</b> .....	<b>5</b>
2.1 Principales recomendaciones del personal de la Oficina .....	5
2.1.1 Fortalecimiento de la educación agrícola superior.....	6
2.1.2 Atención a necesidades de información.....	6
2.1.3 Captación de recursos externos.....	7
2.1.4 Aprovechamiento del talento humano disponible en el IICA...	7
2.1.5 Aprovechamiento de la infraestructura de la Casa de la Agricultura .....	8
2.2 Principales recomendaciones de los clientes y socios.....	8
2.3 Principales recomendaciones del Grupo Coordinador.....	9
2.3.1 Posicionamiento institucional .....	9
2.3.2 Focalización y articulación de acciones .....	10
2.3.3 Capacidad financiera.....	10
2.3.4 Sistema de información gerencial .....	11
2.3.5 Aprovechamiento de las instalaciones físicas.....	11
<b>III. REVISIÓN DE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	<b>13</b>
3.1 Estructura de organización y presupuesto de la Oficina .....	13
3.2 Asuntos a tratar indicados por las unidades de la Dirección de Administración y Finanzas.....	14
3.2.1 División de Finanzas.....	14
3.2.2 Dirección de Recursos Humanos .....	14
3.2.3 Dirección de Administración de la Sede Central .....	14
3.3 Uso del fondo de preinversión .....	14
3.4 Relaciones intra-institucionales .....	15
3.4.1 Dirección de Operaciones Regionales .....	15
3.4.2 Especialistas regionales.....	15
3.4.3 Direcciones de Áreas .....	15
3.4.4 Unidades de la Dirección de Administración y Finanzas .....	16
3.5 Uso y perspectivas de los CATIs/TIN.....	16
3.6 Perspectivas de alianzas estratégicas .....	16
3.7 Proceso Cumbres de las Américas .....	17

<b>IV.</b>	<b>IMPRESIONES EXTERNAS E INTERNAS SOBRE LA LABOR DEL INSTITUTO .....</b>	<b>19</b>
4.1	Entrevistas externas .....	19
4.2	Entrevistas internas .....	20
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA MISIÓN .....</b>	<b>21</b>
5.1	Agenda Nacional de Cooperación.....	21
5.2	Servicios de información .....	22
5.3	Representación y posicionamiento institucional.....	23
5.4	Relaciones intra-institucionales .....	25
5.5	Gestión de recursos humanos.....	25
5.6	Gestión financiera .....	27
5.7	Infraestructura de la Casa de Agricultura.....	27
5.8	Alianzas estratégicas .....	28
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO 1:</b>	<b>PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO 2:</b>	<b>COSTOS DE LA ESTRUCTURA BÁSICA DE LA OFICINA EN BOLIVIA- 2003.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO 3:</b>	<b>PERSONAL DE LA OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO 4:</b>	<b>PLAN DE TRABAJO DE LA OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA PARA EL AÑO 2003 .....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO 5:</b>	<b>INFORME SOBRE EL FONDO DE LA PARTIDA DE PREINVERSION 2002.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 6:</b>	<b>PROYECTOS CON RECURSOS EXTERNOS EN EJECUCIÓN EN EL 2003.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO 7:</b>	<b>PERSONAS EXTERNAS ENTREVISTADAS .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 8:</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS 2003 - OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA .....</b>	<b>53</b>

## ACRÓNIMOS

AIPE	Asociación de Instituciones de Promoción Educativa
ALCA	Área de Libre Comercio de Las Américas
ANC	Agenda Nacional de Cooperación
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAO	Cámara Agropecuaria del Oriente
CAS	Comité de Acompañamiento al SIBTA
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CATIs	Costos Administrativos y Técnicos Indirectos
CEPROBOL	Centro de Promoción Bolivia
CIDAB	Centro de Información y Documentación Agrícola de Bolivia
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo Internacional
DANIDA	Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional
DPME	Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación
DOR	Director de Operaciones Regionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FONTAGRO	Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria
G-DRU	Grupo Interinstitucional de Desarrollo Rural
GTZ	Agencia de Cooperación Técnica Alemana
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INFOAGRO	Sistema de Información Agropecuaria
ISNAR	Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional
MAGDER	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PAA	Plan de Acción Anual
PTI	Plan de Trabajo Individual
PBMS	Sistema de Gestión Basado en el Desempeño
PMP	Plan de Mediano Plazo
PROCI <sub>s</sub>	Programas Cooperativos de Investigación y Transferencia de Tecnología
PROCIANDINO	Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria para la Subregión Andina
PRODESIB	Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Pueblos Indígenas del Beni
SCT	Secretaría de Cooperación Técnica
SIBTA	Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria
SIDALC	Sistema de Información y Documentación Agropecuario de las Américas

SIRENARE  
TIN  
USAID

Sistema de Regulación de Recursos Naturales Renovables  
Tasa Institucional Neta  
Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo  
Internacional

## RESUMEN EJECUTIVO

La Misión de Seguimiento al Plan de Mejoramiento del Desempeño del IICA en Bolivia se realizó del 18 al 21 de febrero del 2003, y fue dirigida por funcionarios de la Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación (DPME), quienes trabajaron conjuntamente con el Representante y el personal de la Oficina de Bolivia para lograr los objetivos de la misión.

Los objetivos que se establecieron para esta misión fueron: (i) recopilar información pertinente a la implementación y actualización de la Agenda Nacional de Cooperación 2002-2006 en Bolivia; (ii) analizar los avances sobre las actividades para mejorar el desempeño que se acordaron en la Jornada de Reflexión sobre el Desempeño realizada en agosto del 2000; (iii) revisar el avance o cumplimiento de las recomendaciones de las Unidades de la Sede Central sobre la organización y funcionamiento en la Oficina de los mecanismos institucionales de control interno, gestión de recursos humanos, gestión financiera, y programación y seguimiento; (iv) informar y compartir con el personal de la Oficina sobre temas de carácter institucional; (v) identificar asuntos críticos que pudiesen limitar el desempeño de la Oficina; y (vi) identificar oportunidades que permitan mejorar o consolidar el posicionamiento del IICA en el país.

La metodología de evaluación comprendió una serie de acciones preparatorias, entre las cuales se incluyen la elaboración de los términos de referencia, la recolección, identificación y organización de información relevante en la Sede Central y en la Oficina. Una vez en el país, la Misión se reunió con el Representante para aclarar y ajustar la agenda de trabajo y las entrevistas internas y externas, así como para definir las acciones con el equipo contraparte de la Oficina que trabajaría con la misión. El primer día la misión realizó una reunión general con todo el personal y programas asociados que están en la Oficina, en la cual se les explicó los objetivos de la Misión de Evaluación. Posteriormente se llevó a cabo una reunión con el personal de la Oficina en la cual se trató el tema de las nuevas políticas institucionales. El último día, la misión se reunió con el Representante y el personal de la Oficina para compartir y discutir el reporte preliminar, así como participarles de los hallazgos de la misión para definir los principales retos y oportunidades de la Oficina.

En la revisión de las actividades para el mejoramiento del desempeño acordadas en la Jornada de Reflexión de agosto del 2000, el Representante informó que le dio prioridad al cumplimiento del grupo de recomendaciones dadas por el Grupo Coordinador las cuales incluirían aspectos señalados por el personal de la Oficina y por las personas externas entrevistadas. La Misión encontró que prácticamente se han cumplido con las principales recomendaciones en los temas de fortalecimiento de la educación agrícola superior, atención a necesidades de información, captación de recursos externos, aprovechamiento del talento humano

disponible en el IICA, y aprovechamiento de la infraestructura de la Casa de la Agricultura.

En las entrevistas con clientes y socios la misión pudo apreciar la satisfacción de estos con la labor del IICA. Se destacaron particularmente las excelentes relaciones del Representante y del personal técnico de la Oficina con ellos y se percibió que la Oficina tiene una imagen positiva en el sector. Entre los principales aspectos resaltados por los clientes y socios se señalaron la transparencia, la imparcialidad, la capacidad, la experiencia y el dinamismo del personal de la Oficina en el manejo de proyectos. De igual forma se indicó la necesidad de que la Oficina tenga un mayor papel en el planeamiento estratégico del sector dado su amplio conocimiento del mismo así como su experiencia en políticas y planificación estratégica.

En Bolivia el IICA provee un valioso y excelente servicio de información único en el país, el cual es reconocido como la colección más grande y amplia de información y documentación del sector agropecuario. Este servicio cuenta con apoyo y reconocimiento del MAGDER, y es principalmente utilizado por estudiantes universitarios e investigadores.

La misión presenta en este informe un conjunto de recomendaciones que atañen tanto a la gestión de la Oficina como a aspectos de carácter institucional. Por las características de las misiones de seguimiento, esas recomendaciones no atienden en detalle los productos o resultados de los servicios de cooperación técnica. Los temas de las principales recomendaciones giran alrededor de la Agenda Nacional de Cooperación, el posicionamiento institucional, la Representación, las relaciones intra-institucionales, los servicios de información, la gestión de recursos humanos y financieros, y la infraestructura de la Casa de la Agricultura.

En los aspectos internos de gestión se hacen recomendaciones para el fortalecimiento de la imagen institucional y de las relaciones interinstitucionales. En el tema de recursos humanos se plantea la necesidad de la formulación de un plan de capacitación al personal y se recomienda la revisión de funciones y responsabilidades del personal administrativo y técnico. Las áreas de acción prioritaria de la Oficina deben tomarse en consideración para realizar la revisión de funciones del personal técnico. En el tema de gestión financiera se observó un manejo transparente de los recursos de la Institución y se denota una situación financiera sana. En referencia a la infraestructura de la Casa de la Agricultura se recomienda la puesta en práctica de una estrategia que permita una mejor ocupación y utilización de la misma para que los ingresos cubran los costos de mantenimiento de la misma. Por otra parte, se considera importante que la Oficina refuerce al CIDAB para proveer un servicio más amplio y eficiente.



Una vez concluida la misión de seguimiento, el Director de Operaciones de la Región Andina y el Representante de la Oficina de Bolivia quedan con la responsabilidad de preparar el plan de mejoramiento del desempeño del IICA en el país para el periodo 2003-2006. Ese Plan deberá recoger las recomendaciones de la misión e incluir otras acciones que se consideren importantes para el logro de los objetivos institucionales que señala el PMP 2002-2006.

Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación (DPME)  
Julio del 2003

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La Misión de Seguimiento al Plan de Mejoramiento del Desempeño del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Bolivia se realizó del 18 al 21 de febrero del 2003. Las misiones de seguimiento como la indicada corresponden a una de las modalidades del nuevo Sistema de Análisis y Evaluación del Desempeño del IICA, el cual se está implementando bajo la coordinación de la Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación (DPME), en cumplimiento a las orientaciones del Plan de Mediano Plazo (PMP) 2002-2006<sup>1</sup>.

Dichas misiones se realizan en Oficinas del Instituto que han tenido previamente misiones integrales de revisión y análisis de la gestión y acciones del desempeño del IICA en el país, las cuales tienen como uno de sus resultados el plan de mejoramiento del desempeño. En el caso de la Oficina en Bolivia, del 28 de agosto al 01 de setiembre del 2000 se realizó la Jornada de Reflexión sobre el Desempeño del IICA en el país. Para efectos de la misión de seguimiento, el plan de implementación de las recomendaciones resultantes de esa jornada hace las veces del plan de mejoramiento del desempeño.

Una vez concluida la misión de seguimiento, la Oficina en Bolivia y la Dirección de Operaciones de la Región Andina quedan con la responsabilidad de preparar el plan de mejoramiento del desempeño del IICA en el país para el período 2003-2006. Ese plan deberá recoger las recomendaciones de la misión e incluir otras acciones que se consideren importantes para el logro de los objetivos institucionales que señala el PMP 2002-2006.

### 1.2 Objetivos

Los objetivos que se establecieron para esta misión fueron:

- (a) Recopilar información pertinente a la implementación y actualización de la Agenda Nacional de Cooperación 2002-2006 en Bolivia.

---

<sup>1</sup> El Sistema de Análisis y Evaluación del Desempeño del IICA comprende cuatro tipos de misiones: (i) misiones de revisión y análisis de la gestión y acciones del IICA en los países, (ii) misiones de seguimiento a los planes de mejoramiento del desempeño del IICA en los países, (iii) misiones de evaluación de acciones y proyectos de cooperación técnica, y (iv) misiones de revisión y análisis de asuntos gerenciales. La coordinación de dicho sistema corresponde a la Dirección de Gestión del Desempeño y Evaluación (DPME).

- (b) Analizar los avances sobre las actividades para mejorar el desempeño que se acordaron en la Jornada de Reflexión sobre el Desempeño realizada en agosto del 2000.
- (c) Revisar el avance o cumplimiento de las recomendaciones de las Unidades de la Sede Central sobre la organización y funcionamiento en la Oficina de los mecanismos institucionales de control interno, gestión de recursos humanos, gestión financiera, y programación y seguimiento.
- (d) Informar y compartir con el personal de la Oficina sobre temas de carácter institucional
- (e) Identificar los asuntos críticos que pudiesen limitar el desempeño de la Oficina.
- (f) Identificar las oportunidades que permitan mejorar o consolidar el posicionamiento del IICA en el país.

### 1.3 Equipo de la Misión y contraparte

El equipo de la Misión estuvo compuesto por Dowlat Budhram, Director de la DPME (líder de la misión), Ricardo Cáceres y José Miguel Pérez, ambos especialistas de la DPME. Como equipo contraparte se contó con la participación de Héctor Campos (Representante de la Oficina del IICA en Bolivia), Silvia Alemán (Especialista en Competitividad y Desarrollo Rural), Eduardo Loza (Especialista en Proyectos Agrícolas), Teresa de Cuestas (Administradora Encargada) y Paul Estrada (Asistente Técnico en Análisis de Información Económica y Estadística).

### 1.4 Metodología

La evaluación se llevó a cabo a través de una serie de acciones, tales como:

- (a) Preparación de la misión a nivel de la Sede Central. Ello comprendió básicamente la preparación de los términos de referencia, el programa de trabajo de la misión y recolección de información sobre las acciones y organización de la Oficina. El programa de trabajo se presenta en el **Anexo 1**.
- (b) Identificación y organización de información en la Oficina en Bolivia y gestión de las entrevistas con personas externas.
- (c) Una vez en el país, los miembros de la Misión se reunieron con el Representante para afinar los detalles del plan de trabajo de la Misión, así como explicar los objetivos de la misma, y el procedimiento a seguir. También se revisó la información preparada por la Oficina y se

discutieron los aspectos logísticos tales como transporte, apoyo secretarial y planificación de las entrevistas externas e internas.

- (d) El Representante conformó un equipo contraparte a la misión, el cual trabajó con la misión en: (i) el análisis de las actividades que se acordaron en la Jornada de Reflexión sobre el Desempeño realizada en el año 2000, (ii) comentar sobre los resultados sustantivos alcanzados en el periodo 2000-2002, (iii) identificar los asuntos críticos que limitaron o limitan el desempeño del IICA en el país, (iv) visualización de oportunidades para mejorar o consolidar el posicionamiento del IICA en el país y (v) generar propuestas para continuar el Plan de Mejoramiento del Desempeño de la Oficina.
- (e) Se realizó una reunión general con todo el personal y funcionarios de los programas asociados que están en la Oficina, en la cual se explicaron los objetivos de la Misión de Evaluación. Posteriormente, se llevó a cabo una reunión donde se expusieron varios lineamientos institucionales, tales como la nueva visión del IICA y las prioridades del PMP 2002-2006, el Sistema de Gestión Basado en el Desempeño (PBMS) y las nuevas políticas institucionales.
- (f) Se realizaron varias entrevistas tanto internas al personal de la oficina como externas a socios y clientes del Instituto, con el propósito de determinar el ambiente institucional, la percepción sobre el desempeño del Instituto, las oportunidades de alianzas y la situación de las relaciones con los socios estratégicos.
- (g) En el último día, la misión se reunió con el Representante y el personal de la Oficina para compartir y discutir el reporte preliminar, y participarles de los hallazgos de la misión para definir los principales retos y oportunidades de la Oficina.

## **1.5 Estructura del informe**

El documento está organizado en cinco capítulos. El segundo capítulo provee una revisión de las recomendaciones de la Jornada de Reflexión que se realizó en agosto del 2000; el capítulo tercero se focaliza en la atención de asuntos relacionados con la gestión institucional que fueron indicados a la misión por la Dirección de Recursos Humanos y la División de Finanzas; en el capítulo cuarto se hace referencia a las impresiones que se obtuvieron de las entrevistas externas e internas realizadas por los miembros de la misión; y el último capítulo ofrece un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones de la misión de seguimiento.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA JORNADA DE REFLEXIÓN

La revisión de las recomendaciones de la Jornada de Reflexión se hizo en sesiones de trabajo conjunto entre uno de los miembros de la misión y un grupo técnico de la Oficina. Se revisaron cada una de las 49 recomendaciones contenidas en el documento correspondiente<sup>2</sup> las cuales fueron hechas por miembros del personal de la Oficina, por las personas externas entrevistadas en esa oportunidad y por el equipo coordinador de la Jornada de Reflexión.

Durante el ejercicio, el grupo consideró que algunas de las recomendaciones habían perdido vigencia, ya sea por cambios en el entorno o en las políticas institucionales. Por lo tanto el trabajo se concentró en aquellas que podían tener relevancia para el análisis del desempeño de la Oficina durante el período 2000-2002 y para la preparación del plan de mejoramiento.

Antes del trabajo con el grupo técnico, la misión revisó el informe de seguimiento a las recomendaciones de la Jornada de Reflexión que preparó la Oficina en diciembre del 2001. En el 2002 la Oficina no preparó informes al respecto debido a que no fueron solicitados en las comunicaciones de la Sede Central sobre el sistema de informes.

A continuación se presenta una síntesis de las apreciaciones de la misión sobre el cumplimiento de las recomendaciones citadas, con base en la información proporcionada por el grupo técnico de la Oficina, el Representante y la documentación disponible.

#### **2.1. Principales recomendaciones del personal de la Oficina**

Las recomendaciones del personal de la Oficina durante la Jornada de Reflexión surgieron del trabajo de dos grupos formados por personal técnico y administrativo. Esas recomendaciones estuvieron orientadas a cinco temas: fortalecimiento de la educación agrícola superior, atención a necesidades de información, captación de recursos externos, aprovechamiento del talento humano disponible en el IICA y aprovechamiento de la infraestructura de la Casa de la Agricultura.

---

<sup>2</sup> Jornada de Reflexión sobre el Desempeño del IICA en Bolivia. Informe. IICA. San José, Costa Rica, Febrero de 2001.

### **2.1.1. Fortalecimiento de la educación agrícola superior**

La Oficina atendió las recomendaciones dirigidas a fortalecer los vínculos del Instituto con universidades nacionales y de otros países. Otras recomendaciones en este campo giraron sobre la propuesta de promover la creación de una Fundación para el Desarrollo Agropecuario de Bolivia y establecer en la Oficina una unidad responsable del tema de educación agrícola superior, sin embargo, esas recomendaciones no fueron consideradas relevantes dadas las condiciones y prioridades de la Oficina.

En efecto, el proyecto de creación de la fundación citada no fue adelantado, ya que la Oficina concentró esfuerzos en la creación y consolidación de la Fundación Casa de la Agricultura de Bolivia<sup>3</sup>. Por su parte, la atención al tema de relaciones con las organizaciones de educación agrícola superior la ha asumido el Representante y el grupo técnico, con el apoyo de los profesionales jóvenes que realizan pasantías en la Oficina.

La Oficina mantiene vínculos con la Universidad Gabriel René Moreno en Santa Cruz, la Universidad Mayor de San Simón en Cochabamba, la Universidad Tomás Frías en Potosí y la Universidad Mayor de San Andrés en La Paz. Por otra parte, por medio de las acciones directas del Representante se ha mantenido el apoyo al foro de Decanos de las Facultades de Agronomía, Veterinaria y Ciencias Biológicas.

Además, en el 2002 se suscribió un Convenio de cooperación entre la Fundación Casa de la Agricultura y la Escuela Agrícola Panamericana (El Zamorano), a efectos de apoyar la formación de postulantes bolivianos por medio de becas con financiamiento externo.

### **2.1.2. Atención a necesidades de información**

Las recomendaciones en este campo se concentran en el fortalecimiento del Centro de Información y Documentación Agrícola de Bolivia (CIDAB) que funciona en las instalaciones de la Casa de la Agricultura.

La Oficina ha realizado la mayoría de acciones recomendadas para fortalecer el Centro. En ello ha tenido el apoyo del Sistema de Información y Documentación Agropecuario de las Américas (SIDALC). Se ha capacitado al personal del Centro en técnicas modernas de bibliotecología y se mantiene una relación estrecha con el

<sup>3</sup> La información suministrada por la Oficina indica que la Fundación Casa de la Agricultura de Bolivia fue constituida el 19 de octubre de 2001, con Acta de Constitución firmada ante Notario de Fe Pública, obteniendo Personería Jurídica en fecha 18 de febrero de 2002 y Notificación Pública en fecha 12 de abril de 2002. Cumpliendo con lo establecido en el Código Civil se inscribió en el Registro de ONGs, con el registro No. 1247 y en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) No. 10393803.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDER) y las universidades que participan en la red de apoyo al Centro.

Personas externas entrevistadas por miembros de la misión destacaron el importante papel que tiene el IICA como centro de información para profesionales y estudiantes. Se considera que el esfuerzo invertido en mejorar las capacidades en ese aspecto ha contribuido a mejorar el posicionamiento del IICA en el país.

### **2.1.3. Captación de recursos externos**

En este campo la Oficina ha llevado a cabo diversas acciones entre las que se destaca la participación en licitaciones y concursos, la contratación de un profesional local como especialista en proyectos y el esfuerzo de difusión y relaciones de la Oficina con organismos nacionales e internacionales.

En los esfuerzos por captación de recursos la Oficina mantiene una acción coordinada con la Fundación Casa de la Agricultura y se ha propiciado la creación de la empresa consultora CASAGRO S. R. L., de la cual la Fundación es el socio principal<sup>4</sup>. Por medio de su participación en el Grupo Interinstitucional de Desarrollo Rural (G-DRU) la Oficina mantiene estrecho contacto con organismos bilaterales como la Agencia Suiza para el Desarrollo Internacional (COSUDE), la Corporación Gubernamental para la Cooperación Internacional/Alemana (GTZ) y Gobierno de Holanda. Con la Organización Panamericana de la Salud (OPS) se mantiene un acuerdo para el trabajo conjunto en los temas de sanidad y mercados.

A juicio de la misión, hay un esfuerzo sostenido por la captación de recursos externos y se han mejorado las condiciones en que operaba la Oficina en ese campo.

### **2.1.4. Aprovechamiento del talento humano disponible en el IICA**

Fueron tres las principales recomendaciones en este campo. La primera sobre el establecimiento de un programa de capacitación para el personal de la Oficina. Aunque se ha propiciado la capacitación de algunos miembros del personal y de los profesionales jóvenes que realizan pasantías, no hay un programa establecido.

La segunda recomendación se orientaba a la creación de un mecanismo de intercambio técnico entre el personal de la Oficina. Sobre ese particular se tomaron acciones que a juicio del equipo técnico ha contribuido a la integración de las áreas de trabajo. Estas acciones han contribuido al cumplimiento de la tercera recomendación que se refería al fortalecimiento del trabajo en equipo y la capacidad de auto-análisis.

---

<sup>4</sup> Según información de la Oficina, la firma consultora "CasAgro" S. R. L. es una entidad con fines de lucro creada para participar en licitaciones y otros servicios. El acta de constitución se firmó el 23 de julio de 2002, inscripción en FUNDEMPRESA con el registro N° 100745 del 13 de agosto de 2002, inscrita en el Registro Nacional de Consultoras, con la matrícula 2021, Registro Único de Contribuyentes del 14 de agosto de 2002 bajo el N° 10409610.

La percepción de los miembros de la misión es que el Representante mantiene informado al personal sobre los asuntos de la Oficina y políticas institucionales mediante las reuniones semanales. Asimismo, propicia el flujo de información técnica entre los profesionales de la Oficina.

### **2.1.5. Aprovechamiento de la infraestructura de la Casa de la Agricultura**

La recomendación de establecer la Fundación Casa de la Agricultura fue llevada a la práctica. Igualmente se tomaron en cuenta las recomendaciones para promover actividades de capacitación, reuniones, talleres y otros eventos similares en las instalaciones de la Casa de la Agricultura.

También se ha arrendado espacio de oficinas a la GTZ y al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) para proyectos que ejecutan esos organismos. Aunque el monto percibido por esos alquileres no es muy significativo (US\$ 120.00 por mes) se han sentado las bases para aprovechar las instalaciones en ese sentido. No obstante, es preciso definir si esa política alienta el trabajo conjunto con socios estratégicos y la consolidación de alianzas.

Según la información proporcionada por el grupo técnico, como resultado del esfuerzo realizado para promover el uso de las instalaciones se ha logrado que entidades estatales y privadas hayan realizado 22 eventos durante el 2002 con la asistencia de aproximadamente 800 personas. Asimismo se han celebrado exposiciones con centros educativos que han dado a conocer las facilidades con que cuenta la Oficina.

## **2.2. Principales recomendaciones de los clientes y socios**

Las personas entrevistadas por el equipo coordinador de la Jornada de Reflexión hicieron un conjunto de recomendaciones que en algunos casos trascendían el ámbito de acción y decisión de la Oficina. Ejemplos de ellas son las relativas a la ampliación de recursos y a la flexibilidad presupuestaria, la reducción de la tasa de CATIs y las relaciones con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

No obstante, la misión considera que se atendieron las recomendaciones que eran pertinentes dentro del marco de políticas institucionales y las prioridades de la Oficina.

La Oficina ha impulsado el trabajo del G-DRU como mecanismo articulador de intereses de entidades nacionales y organismos de cooperación en el tema de desarrollo rural, lo cual se favorece por la estrategia del gobierno de propiciar la coordinación de los organismos internacionales. En el marco de este esfuerzo la



Oficina ha establecido adecuadas relaciones con la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), dirigidas a promover la participación del Instituto en la ejecución de proyectos.

Con la ampliación y fortalecimiento de los servicios del Sistema de Información Agropecuaria (INFOAGRO) y del CIDAB, así como con la proyección del Instituto mediante la cooperación en los ámbitos de municipios y prefecturas departamentales, la Oficina cumplió con las recomendaciones orientadas a la ampliación de los servicios.

Sobre la recomendación de dar un mayor apoyo al Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) es del caso considerar que el IICA es miembro del Comité de Acompañamiento al SIBTA (CAS) y que se está revisando el programa de apoyo a dicho sistema por parte del Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria para la Subregión Andina (PROCIANDINO).

### **2.3. Principales recomendaciones del Grupo Coordinador**

El Grupo Coordinador de la Jornada de Reflexión propuso recomendaciones en cinco temas: posicionamiento institucional, focalización y articulación de acciones, capacidad financiera, sistema de información gerencial y aprovechamiento de las instalaciones físicas.

El Representante informó que había dado prioridad al cumplimiento de este grupo de recomendaciones. Algunas de ellas recogen aspectos ya señalados por el grupo de personal de la Oficina y por las personas entrevistadas.

#### **2.3.1. Posicionamiento institucional**

Las recomendaciones en este tema estaban dirigidas a consolidar el posicionamiento del IICA en el país y a aprovechar las oportunidades que se visualizaron en agosto del 2000. La primera recomendación era fortalecer el equipo técnico de la Oficina, tanto para atender tareas prioritarias de cooperación como para promover el aprovechamiento de la Casa de la Agricultura.

Considerando los recursos financieros disponibles, el Representante optó por tener a dos profesionales locales con experiencia como planta básica de cooperación y seleccionar un grupo de profesionales jóvenes que realizaran pasantías en la Oficina, para que se ocuparan de temas específicos bajo su coordinación y la del personal profesional local.

La segunda recomendación era hacer una mayor proyección de la imagen institucional. La Oficina ha dado un fuerte impulso a la divulgación de las acciones y prioridades del Instituto, así como a las facilidades de la Casa de la Agricultura y las

características de INFOAGRO y el CIDAB. Con ello ha logrado que un mayor número de dirigentes de organizaciones, profesionales, estudiantes y personas en general tengan conocimiento del Instituto y de su misión.

La tercera recomendación era hacer un trabajo sistemático sobre análisis del entorno. Al respecto la Oficina ha hecho dos trabajos recientes: "El encuentro de la agricultura boliviana del siglo XXI", preparado en el 2002 con ocasión del 60 aniversario del Instituto, y "La agricultura en Bolivia: Situación y perspectivas", preparado en abril del 2003.

La Oficina tiene previsto realizar anualmente trabajos de este tipo con secciones especiales para cada una de las tres macro regiones del país: Altiplano, Valle y Oriente. Además de lo anterior, continuará con la promoción de eventos semestrales con los integrantes del G-DRU sobre situación y prospección de la agricultura y del medio rural de Bolivia.

### **2.3.2. Focalización y articulación de acciones**

La recomendación en este tema era que la Oficina revisara y ajustara su estrategia a las prioridades corporativas. Las orientaciones para la preparación de las Agendas Nacionales de Cooperación (ANC) 2002-2006 comprenden un alineamiento entre las prioridades del país y las del Instituto expresadas en el PMP. La revisión de la ANC de Bolivia refleja acciones y resultados en las seis áreas estratégicas del Instituto, lo cual da la impresión de que la Oficina "está en todo" y no concentra su esfuerzo. El **Anexo 8** muestra los resultados esperados por la Oficina para el 2003.

Sin embargo, en los programas de trabajo del grupo técnico se aprecia una focalización en los temas de competitividad de cadenas agro-productivas, desarrollo rural e información. Las acciones específicas de asesoría y apoyo puntuales en los temas de sanidad y educación son cubiertas por el Representante, además del trabajo de PROCANDINO que es atendido con apoyo del Especialista Regional en Tecnología e Innovación.

### **2.3.3. Capacidad financiera**

La reducción de la ejecución de acciones con recursos externos y las inversiones para la remodelación de la Casa de la Agricultura ocasionaron la crítica situación financiera que presentaba la Oficina en el año 2000. En los últimos dos años la Oficina logró reestructurar sus compromisos financieros con la Sede Central y puso en práctica una política de racionalización de gastos y manejo prudente de los compromisos financieros. A juicio de la misión, la situación financiera actual es estable, aunque no le permite ampliar su capacidad de acción.

La Oficina realiza un esfuerzo sostenido para conseguir la ejecución de proyectos con recursos externos. Sin embargo, las acciones propias y las iniciativas

vinculadas a la Fundación Casa de la Agricultura y a la empresa CASAGRO, S. R. L., así como la designación de un profesional local como especialista en proyectos aún no han dado un resultado significativo.

#### **2.3.4. Sistema de información gerencial**

Aunque la Oficina tomó acciones para poner en práctica las recomendaciones en este tema, se comentó con el Representante y el grupo técnico la política institucional de contar con un sistema de información gerencial moderno que integrará las operaciones a nivel corporativo. Por lo tanto, se indicó que no era aconsejable tener iniciativas aisladas al respecto.

Es importante destacar que las recomendaciones sobre los procesos administrativos, que representaban un asunto crítico para el desempeño de la Oficina, fueron atendidas y se tomaron las medidas pertinentes para resolver las limitaciones existentes.

#### **2.3.5. Aprovechamiento de las instalaciones físicas**

Las recomendaciones en este tema se centraron en definir una estrategia para promover y consolidar la Casa de la Agricultura como un centro de capacitación y un medio para el reposicionamiento de la agricultura y el IICA en el país. A juicio de la misión, mantener las instalaciones de la Oficina y promover su utilización ha sido una prioridad del Representante y ha demandado dedicación de mucho tiempo y esfuerzos en los últimos años.

Aunque la información disponible permite apreciar que el uso de las instalaciones viene acrecentándose continuamente, es importante destacar que el costo estimado de mantenimiento de las instalaciones<sup>5</sup> seguirá siendo un elemento importante en el manejo financiero y en la imagen institucional.

---

<sup>5</sup> Según cálculos de la Oficina, los costos estimados de mantenimiento de las instalaciones para el año 2003 ascenderían a US\$ 19.600. Esos costos incluyen jardineros, guardas, consumo de agua, energía eléctrica y materiales de aseo y jardinería. El Representante informó que ese costo se justifica al compararlo con el costo anual de US\$ 24.000 que tendría el alquiler de un espacio básico en La Paz para instalar la Oficina.

## CAPITULO III

### REVISIÓN DE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

En reuniones con el Representante se revisó la organización de la Oficina, así como el cumplimiento de recomendaciones de unidades de la Sede Central sobre el funcionamiento en la Oficina de los mecanismos institucionales de control interno, gestión de recursos humanos, gestión financiera, programación y seguimiento. A continuación se presentan la información recabada y comentarios sobre los temas tratados.

#### 3.1 Estructura de organización y presupuesto de la Oficina

El actual Representante inició sus funciones en febrero de 1999, coincidiendo con la entrega por parte del Gobierno de las instalaciones de la Casa de la Agricultura.

En el **Anexo 2** se presentan los costos de la Estructura Básica de la Oficina para el año 2003 y en el **Anexo 3** el listado del personal con sus funciones actuales. Cada unidad y miembro del personal cuenta con su descripción de funciones. Además existe un programa detallado de las principales actividades a realizar y de los trabajos a presentar por la Oficina en el 2003 (**Anexo 4**), con indicación del funcionario responsable de cada uno de ellos.

Las instalaciones de la Oficina son adecuadas; se dispone de un amplio espacio físico muy apropiado para reuniones y actividades de capacitación. Sin embargo, se perciben dos problemas principales: el alto costo fijo para mantenerlo y la distancia de este al centro de La Paz, que es donde se ubican la mayoría de instituciones gubernamentales y organizaciones clave del sector.

El grupo coordinador de la Jornada de Reflexión señaló en su informe que la adecuación y mantenimiento de las instalaciones de la Casa de la Agricultura era un elemento crítico para las finanzas de la Oficina. Según los datos obtenidos por la misión, las erogaciones para la adecuación<sup>6</sup> fueron cubiertas con “ahorros” obtenidos por ajustes en la planta de personal. A pesar de los recortes en la asignación de fondos del 2001 y 2002, la Oficina ha logrado una situación estable en sus finanzas. Se tiene previsto que se harán mejoras adicionales en las instalaciones cuando se recuperen fondos por US\$ 16.000 que adeuda el MAGDER.

---

<sup>6</sup> Según datos obtenidos por la misión, la adecuación fue financiada con US\$ 20.000 aportados por la anterior Dirección del Centro Regional Andino, US\$ 42.000 de fondos de la Oficina derivadas principalmente de la readecuación de la planta de personal y US\$ 45.000 de un “préstamo” de la Sede Central. De ese préstamo fue “condonada” la suma de US\$ 25.000.

El Representante señaló que los gastos de operación por eventos que se realizan en la Casa de la Agricultura son autofinanciables, aunque aun no representan una fuente de ingresos extraordinarios para la Oficina. Sin embargo, se está ganando en proyección de imagen y posicionamiento del Instituto.

### **3.2 Asuntos a tratar indicados por las unidades de la Dirección de Administración y Finanzas**

#### **3.2.1 División de Finanzas**

La División de Finanzas pidió a la misión que comentara al Representante sobre los saldos pendientes de liquidar del Programa Regional de Fomento de los Camélidos Suramericanos, y sobre algunos asuntos pendientes de las obligaciones de cierre e información no recibida de algunos convenios. Todos esos aspectos fueron abordados con el Representante y la encargada de Administración, quienes prepararon un informe que la misión entregó a la División de Finanzas.

#### **3.2.2 Dirección de Recursos Humanos**

La información pendiente sobre contratos por tiempo determinado que solicitó la Dirección de Recursos Humanos fue solicitada al Representante, quien envió un informe al respecto que fue entregado por la misión a la unidad mencionada.

#### **3.2.3 Dirección de Administración de la Sede Central**

Sobre la situación del proceso jurídico ordinario con respecto al predio e instalaciones de la Casa de la Agricultura, el Representante entregó copia de las comunicaciones remitidas por el MAGDER, en las que se informa que el litigio está en proceso. Estas comunicaciones fueron enviadas oportunamente por el Representante a la Dirección de Administración de la Sede Central. Es importante destacar que la responsabilidad de llevar ese proceso corresponde al MAGDER y que la Oficina se limita a solicitar información a ese Ministerio sobre la situación del mismo.

### **3.3 Uso del fondo de preinversión**

La Oficina utilizó en su totalidad los fondos (US\$ 20,000) de la partida de preinversión del año 2002. Según el informe presentado por el Representante y los documentos disponibles, los fondos fueron utilizados para preparar varios proyectos presentados a organizaciones bilaterales de financiamiento tales como la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), la Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA) y el COSUDE. Asimismo, un 25% de los fondos fueron utilizados para la elaboración de propuestas técnicas para participar en licitaciones.

A juicio de la misión los fondos fueron utilizados conforme a las orientaciones establecidas, aunque hasta la fecha no se ha concretado la ejecución de alguno de los proyectos ni de las licitaciones. El informe de la Oficina sobre la partida de preinversión se presenta en el Anexo 5.

### **3.4 Relaciones intra-institucionales**

#### **3.4.1 Dirección de Operaciones Regionales**

El Representante indicó estar de acuerdo con la apreciación que hizo el Director de Operaciones Regionales (DOR) en su informe sobre el desempeño de la Oficina durante el 2002. El papel del DOR en la preparación de la Agenda Nacional de Cooperación fue darle seguimiento al proceso y al cumplimiento de los plazos establecidos. El Representante mantiene informado periódicamente al DOR sobre la situación del entorno político e institucional del país.

Se puede apreciar que cuando el Representante ha requerido el apoyo del DOR para gestiones específicas ha tenido una respuesta adecuada. Sin embargo, el actual DOR no ha visitado la Oficina desde que fue nombrado en ese cargo (mayo de 2002). Aunque no se ha presentado alguna situación coyuntural en la Oficina que ameritara la visita del DOR, la misión considera importante que los Directores de Operaciones conozcan "en el terreno" las acciones que el Instituto desarrolla en los países. Por tanto, a juicio de la misión, es necesario que haya acompañamiento y supervisión más directos por parte del DOR a las acciones de cooperación y la gestión Oficina en Bolivia.

#### **3.4.2 Especialistas regionales**

La relación de la Oficina con los especialistas regionales ha sido muy puntual. En las reuniones con el Representante la misión concluyó que el rol de esos especialistas aún no está claro, que se perciben como puntos referenciales de conocimiento sobre los temas que les compete y que su función es clave en la medida que ejecuten un plan regional en el que los países estén involucrados. En la Oficina se ve al especialista regional como parte integral de la Dirección de Área y se señala como limitación relevante para su desempeño el grado de actualización que tenga en los temas clave que competen al Área.

Otra debilidad que se aprecia en la Oficina sobre la labor de los especialistas regionales es que no están dando el debido acompañamiento, ni la supervisión y control de calidad a las acciones que realizan los especialistas locales.

#### **3.4.3 Direcciones de Áreas**

En los últimos cuatro años ningún Director de Área ha visitado la Oficina, aunque se les han cursado invitaciones. En términos generales se aprecia muy poca

relación entre la Oficina y las Direcciones de Áreas y se refleja desvinculación, falta de acompañamiento y supervisión por parte de las mismas con respecto a las acciones que realiza la Oficina en el país.

#### 3.4.4 Unidades de la Dirección de Administración y Finanzas

El Representante indicó que las relaciones con la Dirección de Recursos Humanos y la División de Finanzas son satisfactorias. La Administración de la Oficina mantiene una comunicación continua con los responsables de las diferentes áreas y obtiene respuesta a sus solicitudes. En los casos que por su naturaleza ha correspondido al Representante intervenir, la respuesta ha sido igualmente satisfactoria.

#### 3.5 Uso y perspectivas de los CATIs/TIN

Los fondos CATIs/TIN generados por la Oficina durante el período 1999-2002 se pueden apreciar en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**CATIs/TIN generados por la Oficina de Bolivia, 1999-2002**  
(cifras en US\$)

CATIs/TIN	
AÑO	US \$
1999	23.223
2000	22.220
2001	20.150
2002	23.898

Los ingresos por CATIs/TIN durante el período indicado han servido para complementar los gastos de operación de la Oficina y no se destinaron para actividades específicas de preinversión.

Para el año 2003 se espera ejecutar recursos externos por un monto aproximado de US\$ 1.9 millones, que generarían alrededor de US\$ 91.000 de CATIs/TIN. De ellos, la mayor parte provendrían del Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Pueblos Indígenas del Beni (PRODESIB). Se adjunta como **Anexo 6** un listado de los proyectos con recursos externos en ejecución en el año 2003

#### 3.6 Perspectivas de alianzas estratégicas

La Oficina ha realizado acciones con sus principales socios estratégicos, como son la FAO, la OPS, la Asociación de Instituciones de Promoción Educativa (AIPE), y el Centro de Promoción Bolivia (CEPROBOL). Esas acciones han sido en los temas

de agroindustria, cadenas productivas, competitividad, comercio, exportación, género, desarrollo rural, mujeres rurales e inocuidad de alimentos.

### **3.7 Proceso Cumbres de las Américas**

El Representante no dispone de información actualizada sobre los preparativos y requerimientos que deberían cumplir las autoridades nacionales en materia de información o propuestas para la II Reunión Ministerial. La última comunicación recibida es la DG-1563 del 23/09/2002.

Se mantiene una comunicación adecuada con el Delegado Ministerial (Sr. Alan Bojanic) sobre el asunto. La percepción es que el interés sobre el proceso aumentará conforme se acerque la fecha de la reunión ministerial y haya más detalles sobre la agenda y los resultados esperados de la misma.

Por otra parte, el Representante señaló que ha enviado comunicaciones a los representantes en el país de los organismos que forman el Grupo Interinstitucional de Desarrollo Rural para organizar el capítulo nacional de dicho Grupo. Sin embargo, aún no se ha concretado esa iniciativa que servirá para tener una mayor vinculación con otros organismos asociados al proceso Cumbres de las Américas



## CAPÍTULO IV

### IMPRESIONES EXTERNAS E INTERNAS SOBRE LA LABOR DEL INSTITUTO

Los miembros de la Misión entrevistaron a funcionarios de organizaciones públicas y privadas que están vinculados a las acciones del Instituto en Bolivia. En general, las personas entrevistadas manifestaron estar satisfechas con la labor del Instituto. Se percibe que tienen una imagen positiva del IICA y se pudo apreciar la existencia de excelentes relaciones del Representante y personal técnico de la Oficina con los clientes y socios clave entrevistados. El listado de personas externas entrevistadas se encuentra en el **Anexo 7**.

También se realizaron entrevistas individuales al personal de la Oficina, entre ellos a miembros del personal de servicios, de apoyo administrativo y personal profesional local sobre el ambiente de trabajo y su percepción sobre la gestión y el desempeño de la Oficina.

#### 4.1 Entrevistas externas

Algunos comentarios específicos de las personas externas entrevistadas se presentan a continuación:

- (a) Se considera al IICA como un socio valioso e imparcial, con el cual se desea mantener o ampliar la relación.
- (b) Se manifiesta satisfacción con la labor del Representante y del personal técnico de la Oficina, destacándose su capacidad, experiencia y dinamismo. No hubo comentarios negativos.
- (c) Se destacó la transparencia y apropiada rendición de cuentas del IICA en el manejo de los proyectos.
- (d) El Superintendente General del SIRENARE aprecia la cooperación del IICA en la organización y orientación de la Institución y en la realización de los seminarios internacionales en el tema de recursos naturales renovables.
- (e) El Jefe de la Unidad de Política de Desarrollo Tecnológico destacó el apoyo en la organización del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) y expresó el interés de obtener mayor cooperación de los tres Programas Cooperativos de Investigación y Transferencia de Tecnología (PROCIs) de los cuales Bolivia es miembro.

- (f) La Directora de Promoción Productiva de la Prefectura del Departamento de Potosí señaló la importancia del trabajo y lo adecuado de la metodología que se utiliza para el Plan Departamental de Desarrollo Productivo.
- (g) La Presidenta de la Asociación de Productoras de Bolivia reconoce lo valioso del apoyo del IICA para la organización y funcionamiento de las asociaciones de productoras. El impacto es muy significativo para las familias involucradas.
- (h) El Gerente de la Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO) indicó la satisfacción e importancia del trabajo del IICA en la reingeniería de la asociación.
- (i) El Delegado Ministerial del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural indicó la necesidad de que el IICA tenga un mayor rol en el planeamiento estratégico del sector y que esté más involucrado en la formulación del Plan Bolivia por su amplio conocimiento del sector, y su experiencia en políticas y planificación estratégica.

#### 4.2 Entrevistas internas

En las entrevistas realizadas por el equipo de la Misión, los miembros del personal indicaron que el ambiente de trabajo es bueno y que ha mejorado en los últimos años. Solicitaron que haya una revisión de las escalas de salarios por el aumento real en el costo de vida el cual impacta más a las personas que tienen salarios relativamente más bajos.

En general, los miembros consideran que la Oficina está en los temas importantes y tiene un buen posicionamiento en el país. Sin embargo, a nivel de las áreas técnicas, perciben que hay una sobrecarga de trabajo en el personal profesional local.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA MISIÓN

#### 5.1 Agenda Nacional de Cooperación

La Agenda Nacional de Cooperación de la Oficina del IICA en Bolivia cubre ocho áreas de acción a saber: (i) apoyo para la inserción de la agricultura boliviana en los procesos de integración; (ii) cooperación para fortalecer la competitividad de los sistemas agro-productivos; (iii) apoyo para el fortalecimiento del desarrollo local y la agroindustria rural; (iv) cooperación para el desarrollo rural alternativo; (v) apoyo para el fortalecimiento del sistema nacional de sanidad agropecuaria y de inocuidad de alimentos; (vi) apoyo al sistema nacional de innovación tecnológica agropecuaria y forestal; (vii) formación de recursos humanos para la agricultura; y (viii) gestión de la información y del conocimiento. Para apoyar la implementación de la Agenda Nacional de Cooperación, la Oficina ha recurrido a la contratación de profesionales locales (pasantes).

La misión considera que la Oficina presta cooperación en asuntos de importancia para la agricultura y el medio rural del país y que tanto el Representante como el personal técnico realizan una labor destacada que es bien reconocida por los clientes y socios. Sin embargo, también considera que esta cubre demasiados temas dados los recursos humanos y financieros con los que cuenta.

Los funcionarios del MAGDER consideran que el IICA debería de estar más involucrado al nivel macro, en el que su contribución debería enfocarse en la dirección estratégica y en los aspectos de políticas para el sector agrícola. Sobre ese punto, un aspecto crítico es el papel del IICA como coordinador, sistematizando las experiencias, y facilitador de la cooperación horizontal entre los países. Sugieren que el IICA se involucre en acciones "mayores y más visibles" de las que actualmente se le conocen, en vez de estar implementando una serie de acciones pequeñas. Existe una gran confianza en el IICA como facilitador y preparador en el tema de comercio, para que el país entre al ALCA y así aminorar los impactos de la apertura.

La Misión de Seguimiento recomienda que:

- (a) La Oficina concentre sus acciones en no más de cuatro áreas estratégicas. Se considera que Desarrollo Rural, Comercio y Agronegocios e Información y Comunicación, son temas en los que la Oficina puede lograr un mayor impacto y posee ventaja comparativa. La Oficina cubre el área de Sanidad Agropecuaria por medio del Representante, quien tiene sólida formación profesional y amplia experiencia en la misma.

- (b) La Oficina con el apoyo del Especialista Regional en Tecnología e Innovación haga una revisión de las prioridades de la Agenda Nacional de Cooperación en dicho tema para que sea congruente con el Plan Nacional de Innovación Tecnológica que está preparando el MAGDER con apoyo del Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).
- (c) La Dirección del Área de Tecnología e Innovación con la participación de la Oficina haga una revisión detallada de la cooperación que prestan los tres PROCIs a Bolivia, con el fin de desarrollar un marco de acción unificado en el tema de fortalecimiento institucional del Sistema Nacional de Tecnología Agropecuaria. De igual forma, se recomienda que esa unidad apoye a la Oficina para cooperar con Bolivia en la preparación de proyectos que puedan ser sometidos al mecanismo de financiamiento del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO).
- (d) En función de las recomendaciones anteriores se revise y actualice la Agenda de Cooperación Técnica con la participación de los clientes y socios para redefinir prioridades de cooperación dentro de las posibilidades de la Oficina y las orientaciones estratégicas de las Direcciones de Área.
- (e) El Director del Área de Desarrollo Rural Sostenible mantenga una comunicación más estrecha con el personal técnico de la Oficina sobre los temas que corresponden a dicha Área.

## 5.2 Servicios de información

El IICA provee un valioso y excelente servicio de información a Bolivia a través del CIDAB. Existe un amplio reconocimiento de este servicio en el sector público, como también en la comunidad universitaria. Este es un servicio único en el país porque es la colección más grande y amplia de información y documentación del sector agropecuario. La mayoría de los usuarios de este servicio son estudiantes universitarios e investigadores. Adicionalmente, su importancia es principalmente reconocida gracias al apoyo que le brinda el MAGDER.

Algunas recomendaciones para mejorar este servicio son:

- (a) Revisar el listado anual de publicaciones del IICA (basado en el reporte anual de la Institución) y actualizar (obtener una copia del material) la base de datos de las publicaciones del IICA.
- (b) Modernizar los equipos de computación del CIDAB para proveer un servicio más eficiente.

- (c) Mejorar las comunicaciones y compartir la información con el servicio de información de bibliotecas de la Sede Central.
- (d) Que el IICA junto con el MAGDER realicen un esfuerzo promocional para atraer recursos financieros que permitan tener publicaciones actualizadas en la biblioteca.
- (e) Que se elabore el Plan Estratégico del CIDAB y se busquen opciones de financiamiento externo con apoyo de los mecanismos que tiene el Instituto para tal efecto. De igual forma, sería conveniente explorar la posibilidad de brindar nuevos servicios que permitan la autofinanciación.
- (f) Impulsar la conformación de un cuerpo de patrocinadores del CIDAB que a la vez podría funcionar como Consejo Consultivo del mismo para revisar el Plan Estratégico del Centro y contribuir a su implementación. Ese papel lo podría jugar también la Comisión Consultiva Externa del IICA en el país, cuya conformación se ha recomendado en este capítulo.
- (g) Elaborar un informe anual del CIDAB, al igual que lo hacen otras unidades y proyectos en la Oficina.

### **5.3 Representación y posicionamiento institucional**

Existe un amplio reconocimiento tanto a nivel de la Oficina como de los clientes externos del Instituto, del liderazgo, y las capacidades gerenciales y técnicas del Representante. Es visto como una persona abierta, flexible y sensible a las necesidades y demandas tanto del personal como de los clientes. Su contribución al reposicionamiento de la Oficina, a la mejora de su eficiencia (dada la limitación de recursos) y al mejoramiento de la imagen de la Oficina ha sido muy alta.

Se percibe que la Oficina tiene un excelente posicionamiento con el MAGDER y otras organizaciones consultadas. Todas señalan la capacidad, prestigio y calidad de la cooperación, el trabajo efectivo del personal técnico y el manejo eficiente de los asuntos administrativos.

Algunas de las principales acciones realizadas por la Oficina para reposicionarse en el país han sido el tomar medidas para reducir el costo de "overhead", dar una mayor flexibilidad en la contratación del personal, así como focalizarse en la ejecución de acciones consistentes con la Agenda Nacional de Cooperación y la promoción de actividades.

La Oficina ha realizado un esfuerzo genuino para reposicionarse en el país, aun con sus limitados recursos técnicos y económicos. Como resultado de ese esfuerzo, el IICA posee una muy buena imagen y credibilidad en el país y es muy respetado por sus clientes. Tanto el personal entrevistado de la Oficina como las entrevistas externas indicaron que el Instituto es respetado por su contribución al sector agrícola y por su asistencia técnica al sector privado.

En general, el Instituto es percibido en el país como una institución que responde, con flexibilidad, transparencia y buen liderazgo.

La Misión de Seguimiento recomienda que la Oficina:

- (a) Mantenga dentro sus líneas de trabajo la elaboración periódica del documento sobre "Situación y perspectivas de la agricultura en Bolivia". Se sugiere que este trabajo sea una especie de "distintivo" de la Oficina que se utilizaría para convocar al G-DRU y a otras instancias de consulta vinculadas a la Agenda Nacional de Cooperación.
- (b) Prosiga con su política de relacionamiento continuo con los organismos multilaterales y los de cooperación bilateral para consolidar el posicionamiento del Instituto y fortalecer las alianzas estratégicas.
- (c) Continúe con la labor de difusión del IICA como organismo de cooperación en el marco de su nueva visión.
- (d) Active la iniciativa de constituir la Comisión Consultiva Externa de la Oficina con destacadas personalidades del país. Puede considerarse que miembros de la Fundación Casa de la Agricultura formen parte de esa Comisión.
- (e) Continúe el trabajo de promover entre el público en general la percepción del Instituto como una organización de cooperación técnica y no como una fuente de financiamiento internacional.
- (f) Mantenga como prioridad clave la consecución de recursos externos, ya que esos recursos contribuyen a ampliar la contribución del IICA en el país y mejorar sus operaciones. Dentro de la estrategia para conseguir recursos externos se recomienda considerar dos acciones: (i) mejorar las habilidades del personal técnico local para preparar propuestas de proyectos y (ii) solicitar a los especialistas regionales y demás personal de las Direcciones de Áreas Estratégicas que apoyen la actualización y desarrollo profesional del personal local para así proveer una asistencia técnica más efectiva al país.

#### 5.4 Relaciones intra-institucionales

Es claro que las relaciones de trabajo de la Oficina con las Direcciones de Área no están funcionando eficazmente. Esta situación implica una presión adicional sobre el Representante para proveer una mayor supervisión en el trabajo técnico de la Oficina, al igual que dar el debido control de calidad y verificación que debería ser proveído por los Especialistas Regionales y los Directores de Áreas Estratégicas.

La Misión de Seguimiento recomienda que:

- (a) La Secretaría de Cooperación Técnica (SCT) precise en detalle las contribuciones que deben aportar los DOR a la gestión y desempeño de las Oficinas. Esta recomendación surge de la verificación que hizo la misión de la información contenida en el informe anual 2002 del Director de Operaciones de la Región Andina.
- (b) Las Direcciones de Áreas establezcan una relación más estrecha con el personal técnico local de la Oficina, brinden orientación y apoyo y promuevan el intercambio sobre aspectos conceptuales y metodológicos. En los últimos cuatro años ningún Director de Área ha visitado la Oficina, aunque en algunas áreas de trabajo de la Oficina se ha contado con el apoyo de técnicos de la Sede Central y especialistas regionales. Sin embargo, no se percibe que haya una disposición de todas las Direcciones de Área por conocer las experiencias de cooperación de la Oficina y analizar opciones de colaboración más efectivas.

#### 5.5 Gestión de recursos humanos

Es importante destacar como política positiva de la Oficina la incorporación de profesionales jóvenes (pasantes) para apoyar áreas técnicas y de soporte.

La Misión de Seguimiento recomienda que:

- (a) La Oficina acelere la implementación del nuevo sistema de evaluación de personal y establezca un continuo monitoreo y valoración de lo realizado por la Oficina como grupo, con respecto a la implementación del Plan de Acción Anual (PAA).
- (b) El Representante revise los PTI del personal ya que varios de ellos están expresados en forma muy general y algunos no están bien alineados con la orientación de la Oficina y las actividades que se ejecutan. Se requiere un nivel mayor de especificidad con respecto a las actividades a ejecutarse, los productos y los resultados esperados.

- (c) El Representante con el apoyo de la Dirección de Administración y Finanzas revise las funciones y responsabilidades de la Administradora Encargada y de la Asistente Administrativa, para que reflejen el trabajo que realizan actualmente. Esta revisión debe complementarse con la actualización de sus evaluaciones y el análisis de la situación salarial.
- (d) Reorganizar la planta local de personal técnico. La misión considera que recaen demasiadas responsabilidades en la profesional que atiende los temas de Desarrollo Rural y Comercio y Competitividad. Dada la creciente importancia de este último en el país, debería haber un especialista en Desarrollo Rural y otro para el área de Comercio y Desarrollo de los Agronegocios. Esto contribuirá a una mejor organización y administración de la carga de trabajo en las áreas respectivas y en los "pasantes" para así mejorar la efectividad de la contribución de la Oficina en el país.
- (e) Reconsiderar el mantenimiento del cargo de especialista local en proyectos, dada la ubicación en la Oficina de un especialista regional en ese tema. En efecto, aún cuando las perspectivas no se ven muy positivas para conseguir recursos externos, la Oficina cuenta con un cargo local de Especialista en Proyectos, y está trabajando activamente en procesos de licitación. Sin embargo, la existencia de ese cargo debería ser revisada en el contexto de la futura orientación de la Oficina tomando en cuenta el costo de oportunidad de utilizar los recursos de esa posición. A juicio de la Misión, las demandas por cooperación técnica en las áreas estratégicas tiene prioridades más altas en comparación con el tema de proyectos. Por tanto, sugiere que una opción alternativa a mantener dicho cargo sería proveer capacitación a los otros técnicos para la elaboración de proyectos (con el apoyo del especialista regional en proyectos) y reorientar los recursos del cargo a reforzar las acciones en Comercio y Desarrollo de los Agronegocios y Desarrollo Rural.
- (f) Se elabore un programa de capacitación del personal local que refleje la dirección futura y las necesidades de la Oficina y ponga a dicho personal en una posición de avanzada en sus campos de especialización. Ese programa de capacitación es necesario para respaldar la política de profesionales jóvenes y para el desarrollo profesional de los profesionales a cargo de la cooperación técnica. En este programa debería tenerse la decidida colaboración de las Direcciones de Áreas y sus Especialistas Regionales involucrados. Es importante que se haga esa inversión y se provean incentivos para mejorar las habilidades técnicas y gerenciales del personal local, lo cual agregará valor a la imagen y credibilidad de la Oficina. Se recomienda que el Representante solicite la colaboración de la Oficina en El Salvador para que le facilite la metodología que están aplicando para la preparación de su programa de capacitación.



- (g) La Oficina organice uno o dos eventos al año dirigidos al fortalecimiento de la capacidad de trabajo en equipo y al mejoramiento del desempeño individual. En estos eventos se debe contar con un facilitador externo especialista en el tema.
- (h) El Representante con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos realice un análisis detallado de los salarios de todo el personal de la Oficina, basado en una comparación de estos con los existentes en el mercado salarial en el país.

## **5.6 Gestión financiera**

De los asuntos que la División de Finanzas y la Dirección de Recursos Humanos solicitaron a la Misión que revisara con el Representante, la Oficina preparó un informe especial que fue entregado oportunamente a dichas unidades.

Sobre el presupuesto de la Oficina se aprecia que ha habido un manejo adecuado. Se ha logrado pagar los compromisos con la Sede Central derivados del acondicionamiento de la Casa de Agricultura y de la reestructuración de la planta de personal. En la actualidad la Oficina no tiene compromisos (deudas) pendientes con la Sede Central.

Mediante la revisión de la información suministrada por el Representante, la Misión considera que el fondo de la partida de preinversión del 2002 se utilizó adecuadamente.

La Misión de Seguimiento recomienda que la Oficina mantenga su política agresiva para identificar iniciativas a ejecutar con recursos externos, ya sea a través de los mecanismos institucionales del IICA o de la Fundación Casa de la Agricultura y su empresa CASAGRO, S.R.L. Para la identificación de opciones viables de financiamiento externo la Oficina debe solicitar el apoyo de la Dirección de Relaciones con Socios Estratégicos.

## **5.7 Infraestructura de la Casa de Agricultura**

Como se indicó, el mantenimiento de las instalaciones de la Casa de la Agricultura es un elemento crítico para las finanzas de la Oficina, por lo que la misión recomienda:

- (a) Que la Oficina ponga en práctica una estrategia que permita una mejor ocupación y utilización de las instalaciones. A juicio de la Misión algunas opciones viables son alquilar el espacio disponible, realizar más actividades de capacitación y promover un mayor acercamiento de instituciones del gobierno y otros entes estatales, universidades y sector

privado, con el fin de realizar eventos y actividades que generen recursos para mantenimiento y mejoras de las instalaciones.

- (b) Que la Oficina elabore un estudio de costos y defina tarifas de alquiler de las instalaciones (para Oficinas por metro cuadrado y por eventos). Ese estudio deberá tener la comparación con otras tarifas existentes en el mercado.
- (c) Que la Oficina prepare un reglamento para el uso de las instalaciones.

### **5.8 Alianzas estratégicas**

La misión considera importante que la Oficina ponga en práctica una estrategia de alianza con socios estratégicos, que permita tener acceso en forma conjunta a la ejecución de programas o proyectos con los fondos estatales que serán administrados por los municipios. De igual forma se debe fortalecer la relación con el CATIE para explorar acciones conjuntas, aprovechando que ya está situado en la Casa de la Agricultura a través de los proyectos en banano y cacao.

Los miembros de la Misión de Seguimiento desean agradecer al personal de la Oficina en Bolivia la colaboración prestada para el desarrollo de la misión.

San José, Costa Rica, Julio de 2003

# ANEXOS

## ANEXO 1

### PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

#### OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA

*Martes 18 de febrero*

1. Reunión con el Representante del IICA en el país para atender lo siguiente:
  - 1.1. Objetivos de la Misión de Seguimiento
  - 1.2. Revisión y ajuste del programa y de la metodología a aplicar
  - 1.3. Revisión del programa detallado de entrevistas a personas externas
  - 1.4. Definición del grupo del personal de la Oficina que trabajará con la misión
  - 1.5. Apoyo de la Oficina a la Misión de Seguimiento
  - 1.6. Comentarios del Representante sobre asuntos de la Oficina y del entorno que considere de relevancia para el trabajo de la misión
2. Reunión con el personal del IICA y otras personas que trabajan en la Oficina (consultores y personal asociado que el Representante desee invitar) para informar sobre:
  - 2.1. Comentarios del Representante (H. Campos)
  - 2.2. Introducción de los miembros de la Misión y de los asistentes (H. Campos)
  - 2.3. Propósito de la misión (D. Budhram)
  - 2.4. Información sobre el programa de trabajo (D. Budhram)
3. Reunión con el personal de la Oficina para tratar lo siguiente:
  - 3.1. La nueva visión del IICA y las prioridades del PMP 2002-2006 (R. Cáceres)
  - 3.2. El Sistema de Gestión Basado en el Desempeño – PBMS (R. Cáceres)
  - 3.3. Nuevas políticas institucionales (D. Budhram)
  - 3.4. Información del Representante sobre la implementación y actualización de la Agenda Nacional de Cooperación 2002-2006 en Bolivia (H. Campos)
4. Reunión con el Representante para revisar el avance o cumplimiento de recomendaciones de unidades de la Sede Central sobre la organización y funcionamiento en la Oficina de los mecanismos institucionales de control interno, gestión de recursos humanos, gestión financiera y programación y

seguimiento. En esta reunión participarán los funcionarios de la Oficina que el Representante desee invitar. Entre los temas que se tratan en esta reunión están los siguientes:

- 4.1. Estructura de organización y presupuesto de la Oficina
  - 4.2. Situación de los Informes de avance sobre el Plan de Mejoramiento del Desempeño de la Oficina<sup>1</sup>
  - 4.3. Asuntos a tratar indicados por la División de Finanzas
  - 4.4. Asuntos a tratar indicados por la División de Recursos Humanos
  - 4.5. Uso del fondo de preinversión
  - 4.6. Relación con el Director de Operaciones Regionales
  - 4.7. Relación con cada uno de los Especialistas Regionales
  - 4.8. Relación con las Direcciones de Áreas
  - 4.9. Relación con las unidades de la Dirección de Administración y Finanzas.
  - 4.10. Uso y perspectivas de los CATIs
  - 4.11. Perspectivas de alianzas estratégicas
  - 4.12. Proceso Cumbres de las Américas
  - 4.13. Resultados planteados en el Plan de Acción Anual 2003
  - 4.14. Cumplimiento de otros requerimientos institucionales
5. Entrevistas externas e internas<sup>2</sup>

*Miércoles 19 de febrero*

6. Inicio del Taller con el "Grupo contraparte"<sup>3</sup> de la Oficina para:
- 6.1. Analizar los avances sobre las actividades para mejorar el desempeño que se acordaron en la Jornada de Reflexión sobre el Desempeño realizada en julio del 2000 y otras puestas en práctica por la Oficina.

<sup>1</sup> El Plan de Mejoramiento del Desempeño se refiere al plan de implementación de las recomendaciones de la Jornada de Reflexión realizada en la Oficina en agosto del 2000 (Ver numeral 4.4.a del Informe de dicha actividad, Febrero de 2001).

<sup>2</sup> El calendario de entrevistas externas lo define el Representante antes de la llegada de la misión, tomando en cuenta la propuesta de programa de trabajo. Las entrevistas individuales con miembros del personal de la Oficina las solicitará la misión y también se atenderán solicitudes de miembros del personal para entrevistas individuales. Todos los miembros del personal deben sentirse libres de solicitar entrevistas con los miembros de la misión para presentar sugerencias u otros asuntos que consideren convenientes.

<sup>3</sup> El grupo seleccionado como "contraparte" de la misión puede ser de tres o cuatro personas. Ese grupo dedicará varias horas a trabajar con la misión en los temas que comprende el análisis del desempeño, por lo tanto deben estar en capacidad de dar opiniones debidamente sustentadas. El Representante definirá la conformación de ese grupo, procurando que haya participación de las diferentes áreas de trabajo de la Oficina.

La información obtenida de las reuniones con el personal servirá de insumo para ese análisis.

- 6.2. Comentarios sobre los resultados sustantivos alcanzados en el período 2000-2002.
- 6.3. Identificación de asuntos críticos (internos y externos) que limitaron o limitan el desempeño del IICA en el país.
- 6.4. Visualización de oportunidades para mejorar o consolidar el posicionamiento del IICA en el país.
- 6.5. Propuestas para continuar el Plan de Mejoramiento del Desempeño del IICA en el país.

7. Entrevistas externas e internas.

*Jueves 20 de febrero*

8. Continuación del Taller con el "Grupo contraparte"
9. Entrevistas internas y externas
10. Análisis de la información y preparación del reporte preliminar por parte de la Misión de Seguimiento

*Viernes 21 de febrero*

11. Análisis de la información y preparación del reporte preliminar por parte de la Misión de Seguimiento
12. Entrevistas externas
13. Reunión de la Misión de Seguimiento con el Representante para informar sobre:
  - 13.1. Aspectos relevantes destacados por los clientes y socios
  - 13.2. Comentarios de la Misión sobre la gestión de la Oficina
  - 13.3. Contenido de informe preliminar que se presentará al personal de la Oficina
14. Reunión con el personal de la Oficina para presentar un reporte preliminar de la Misión de Seguimiento que comprenderá:
  - 14.1. Comentarios sobre resultados alcanzados por la Oficina en la cooperación y en el mejoramiento del desempeño
  - 14.2. Opinión sobre asuntos críticos que limitaron o limitan el desempeño del IICA en el país
  - 14.3. Opiniones y comentarios recibidos de clientes y socios clave

- 14.4. Recomendaciones y sugerencias clave para mejorar el desempeño de la Oficina.
- 15. Reunión de cierre de misión con el Representante
  - 15.1. Preparación del informe final
  - 15.2. Compromiso de implementación de acciones en el corto plazo

DPME-Febrero 17, 2003

ANEXO 2

COSTOS DE LA ESTRUCTURA BÁSICA DE LA  
OFICINA EN BOLIVIA, 2003

CATEGORIAS DE COSTOS	MONTO (US\$)	PORCENTAJE DEL TOTAL
Personal Profesional Internacional	111,521	28
Personal Profesional Local	52,246	13
Personal de Servicios Generales	70,950	18
Total costos de personal	234,717	59
Costos de operación Estructura Básica Gerencial	89,529	22
Costos de Operación del Plan Básico de Cooperación Técnica	77,754	19
Total costos de operación	167,283	41
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>402,000</b>	<b>100</b>



### ANEXO 3

#### PERSONAL DE LA OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA

##### Oficina del Representante:

Héctor Campos	Representante
Sylvia Benavides	Secretaria Principal
Ramón Gómez	Chofer

##### Unidad de Administración:

Teresa S. de Cuestas	Administradora Encargada
Sandra C. de Peñalosa	Asistente Administración
Gloria Prado	Secretaria (Contrato)

##### Personal Profesional Local (PPL/s):

Silvia Alemán	Especialista en Competitividad y Desarrollo Rural
Eduardo Loza	Especialista en Proyectos Agrícolas

##### Asistentes Técnicos (Pasantías por Contrato):

Paúl Estrada	Análisis de Información Económica y Estadística
Mario Vargas	Innovación Tecnológica
Carla Pérez	Competitividad y Cadenas Agroproductivas
María Ossio	Proyectos Agrícolas
Silvia Mercado	Comunicación e Información Pública
Andrés Z. Ángulo	Sistemas

##### Centro de Información y Documentación Agrícola de Bolivia (CIDAB):

Andrea Mamani	Bibliotecaria del IICA
Roxana Coss	Bibliotecaria (MAGDER)

##### Servicios Generales:

Ernesto Ticona	Mantenimiento
----------------	---------------

Germán Marca	Recepcionista
Marcos Laura	Mensajero
Hugo Mamani	Aseador
Cristóbal Mamani	Jardinero
Luciano Tola	Jardinero (Contrato)

Comedor:

Dora Morales	Encargada (Contrato)
Elena Quispe	Cocinera (Contrato)

Servicios de Seguridad (Comisionados por la Policía Nacional):

Sgt. Ruperto Quino	Guardia
Cabo Gregorio Condori	Guardia

## PROYECTOS ESPECIALES

Fundación Casa de la Agricultura:

Sonia Méndez	Directora Ejecutiva (Contrato)
--------------	--------------------------------

Sistema de Información INFOAGRO IICA-GTZ:

Marcelo Olguín	Coordinador (Contrato)
----------------	------------------------

Proyecto FOMRENA IICA-GTZ:

Mauro Mendizábal	Coordinador (Contrato)
------------------	------------------------

## ANEXO 4

PLAN DE TRABAJO DE LA OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA  
PARA EL AÑO 2003

EVENTO	LUGAR	FECHA CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Entrega al MAGDER del informe final del estudio del diseño del SINARGEAA.	La Paz	17 de Enero	Eduardo Loza
Reunión de acopio de información para Proyecto Mujeres Rurales.	La Paz	20 de Enero	Silvia Alemán
Encuentro de instituciones vinculadas al SIBTA con IICA-PROCIANDINO.	La Paz	17 de Febrero	Nelson Rivas/Mario Vargas
Misión de Seguimiento sobre Mejoramiento del Desempeño.	La Paz	18-21 de Febrero	Dowlat Budhram/Héctor Campos
Participación de dos profesionales en la Reunión sobre la Inocuidad de los Alimentos producidos por medios biotecnológicos. Coordinación IICA-OPS.	Buenos Aires	20-21 de Febrero	Héctor Campos Celso Rodríguez (OPS/OMS)
Visita para coordinación de acciones de Hernando Riveros y Joaquín Arias.	La Paz	24-25 de Febrero	Silvia Alemán
Entrega del informe final del proceso de selección del personal del INRA.	La Paz	28 de Febrero	Eduardo Loza
Presentación al MAGDER del Proyecto de Secretaría Técnica Cadenas Agroproductivas.	La Paz	28 de Febrero	Silvia Alemán
Pasantía de bibliotecario de Veterinaria-Cochabamba en el CIDAB.	La Paz	10-14 de Marzo	Andrea Mamani
Taller de Inocuidad de Alimentos Producidos por Medios Biotecnológicos OPS-IICA.	La Paz	11 de Marzo	Héctor Campos/Mario Vargas
Reunión de Decanos de Veterinaria para articular acciones de preparación para el Foro de Decanos de Sucre.	Cochabamba	17-18 de Marzo	Héctor Campos
Organización y conducción de la Feria: Negocios Sustentables con Pequeños Productores de la Amazonía.	Riberalta	19-22 de Marzo	Silvia Alemán/Carla Pérez
Participación en el II Congreso	Cochabamba	20-22 de Marzo	Teresa de

EVENTO	LUGAR	FECHA CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Nacional de la Asociación Boliviana de Protección Vegetal (Programas) (2 conferencias de Javier Esparza).			Cuestas/Javier Esparza
Reunión con Director Nacional y Jefes Nacionales del SENASAG para definir acciones de apoyo y cooperación.	Trinidad	Marzo	Héctor Campos
Seminario con 50 docentes de las Unidades Campesinas de la UCB.	La Paz	24 de Marzo	Andrea Mamani/Marcelo Olguín/Silvia Mercado
Organización y conducción del Taller Formativo de Competitividad y Cadenas Agroproductivas.	La Paz	24-15 de Marzo	Silvia Alemán/Danilo Herrera
Organización y conducción del Taller Formativo de Competitividad y Cadenas Agroproductivas.	Santa Cruz	27-28 de Marzo	Silvia Alemán/Danilo Herrera
Promoción para la participación de dos funcionarios (SENASAG y MREC) en la Reunión del Comité de MSF/OMC.	Ginebra	30 Marzo-04 de Abril	Héctor Campos
Organización y conducción del Taller Formativo de Competitividad y Cadenas Agroproductivas.	Potosí	31 de Marzo-02 de Abril	Silvia Alemán/Danilo Herrera
Ejecución del Curso de Modernización Agrícola y Desarrollo Rural con ONG's y Productores del Chaco.	Villamontes /Tarija	10-11 Abril	Silvia Alemán
Organización y conducción del Seminario Negociaciones Agrícolas de la OMC y el ALCA.	La Paz, Cochabamba y Santa Cruz	23, 24 y 25 de Abril	Silvia Alemán/Paul Estrada/Joaquín Arias/Héctor Campos
Preparación del borrador final del Manual de Cadenas Agroproductivas.	La Paz	30 de Abril	Silvia Alemán/Joaquín Arias/Hernando Riveros
Reunión del Comité Ad Honor para la selección de los ganaderos de los premios nacionales del IICA.	La Paz	30 de Abril	Silvia Mercado
Apoyo en la preparación de	Beni y Pando	Marzo y Abril	Silvia Alemán

EVENTO	LUGAR	FECHA CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
proyectos en complejos productivos y desarrollo de la competitividad.			
Identificación de fuentes de financiamiento y adecuación de propuestas de proyectos de acuerdo a requerimientos especiales.	La Paz	Marzo - Abril	Silvia Alemán/Consultor
Promoción de la participación de dos representantes de Bolivia en el Foro Andino de Educación Agropecuaria.	Venezuela	27-30 de Mayo	Héctor Campos/Rafael Isidro Quevedo
Proporcionar información del MAGDER sobre la Reunión de la Comisión Consultiva Especial para Asuntos Gerenciales que se realizará en San José.	La Paz	29-30 de Mayo	Héctor Campos
Preparación de la versión final del documento: Situación y Perspectivas de la Agricultura y el Medio Rural en Bolivia, impresión y distribución.	La Paz	Abril-Mayo	Paul Estrada/Héctor Campos
Apoyo en la organización del viaje de estudio en sistemas de irrigación a México de funcionarios del Viceministerio de Desarrollo Rural y Riego.	México	Mayo	Héctor Campos
Organización y conducción del Foro: Situación y Oportunidades de la Agricultura en el Altiplano, Valles y Oriente Boliviano.	La Paz, Cochabamba y Santa Cruz	11, 12 y 13 de Junio	Silvia Alemán/Héctor Campos
Curso de Actualización de Bibliotecarios e Informáticos del RIDAB en el manejo del programa AGRIS-2000.	La Paz	25-27 de Junio	Andrea Madani Roxana Coss
Presentación informe final del esquema de reingeniería institucional de la CAO.	Santa Cruz	30 de Junio	Silvia Alemán/Paul Estrada/ Héctor Campos
Presentación al SENASAG de la propuesta de acreditación de ingenieros agrónomos y médicos veterinarios para realizar certificaciones a nombre de ese Servicio Oficial.	Trinidad	30 de Junio	Javier Esparza
Negociación de financiamiento	La Paz	30 de Junio	Eduardo Loza

EVENTO	LUGAR	FECHA CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
para el proyecto de café orgánico de Carrasco			
Reunión con Directivos de la Bolsa Boliviana de Productos (BBP) para analizar el avance de ese mecanismo.	Santa Cruz	30 de Junio	Héctor Campos /Luis Lizarazu
Colaboración al SIRENARE en la realización del Seminario Internacional sobre Legislación y Regulación de Recursos Naturales Renovables (coordinación conferencias de México, Costa Rica y Chile).	La Paz	2-4 de Julio	Héctor Campos
Organización y conducción del Taller Nacional de Competitividad con Enfoque Territorial.	Sucre	10-11 Julio	Silvia Alemán/Héctor Campos
Proporcionar información al MAGDER sobre la XXIII Reunión del Comité Ejecutivo del IICA que se realizará en San José.	La Paz	23-24 de Julio	Héctor Campos
Negociación de financiamiento para el proyecto de desarrollo productivo agrícola de la mancomunidad de municipios de los Yungas.	La Paz	31 de Julio	Eduardo Loza
Participar en la II Reunión de Representantes del IICA	San José	18-22 de Agosto	Héctor Campos
Organización y conducción de la Ronda de Negocios con Pequeños y Medianos Agroempresarios.	Cochabamba	28-29 de Agosto	Silvia Alemán/Carla Pérez
Negociación de financiamiento para el proyecto de agroindustria rural de Bolivia.	La Paz	31 de Agosto	Silvia Alemán
Apoyo y participación en el Foro Nacional de Decanos de Agronomía y Veterinaria.	Sucre	17-19 de Septiembre	Héctor Campos
Participación en el XVIII Congreso Latinoamericano de Avicultura: Presentación de la ponencia. Competitividad del Sector Agrícola Latinoamericano.	Santa Cruz	10 de Octubre	Miguel García Winder/ Héctor Campos
Participación en la Reunión de Representantes de la Región Andina.	Por Definir	13-17 de Octubre	Héctor Campos
Colaboración al MAGDER en la	Tarija	Octubre	Héctor

EVENTO	LUGAR	FECHA CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
organización de la Cumbre Ministerial de Ministros de Agricultura			Campos/Paul Estrada
Apoyo al MAGDER para su participación en la XII Reunión Ordinaria de la JIA y II Reunión Ministerial en el Marco del Proceso de Cumbres de las Américas.	Panamá	11-14 de Noviembre	Héctor Campos

ANEXO 5

INFORME SOBRE EL FONDO DE LA PARTIDA DE PRE-INVERSION  
2002

ACTIVIDADES DESARROLLADAS	RESULTADOS OBTENIDOS	MONTO GASTADO (US\$)
Preparación de la propuesta técnico financiera para participar de la Convocatoria de Licitación Pública del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural a través del Proyecto fertilisuelos III (MAGDER), para ejecutar un programa de tecnologías de fertilisuelos validadas para comunidades rurales en cuatro macroregiones de Bolivia: Altiplano, Valles, Trópico Húmedo y Chaco.	El MAGDER no adjudicó la contratación del servicio al IICA por ser oferente sin fines de lucro.	2.043.00
Preparación del Proyecto de Desarrollo Agrícola y Cultural para productores rurales afrobolivianos de Nor-Yungas.	El Proyecto se encuentra en la fase final de ajustes para su presentación a fuentes financieras externas (Fundación Kellogg, CICAD/OEA, Programa de Desarrollo Alternativo).	388.00
Preparación del Plan de Desarrollo Agrícola y Rural del Departamento de Potosí.	La Prefectura de Potosí aprobó los lineamientos del PDAR el cual se encuentra en validación con los gobiernos municipales. Se está gestionando con DANIDA su financiamiento.	1.025.00
Preparación del Proyecto de Agroindustria Rural de Bolivia	Documento de proyecto disponible. Se iniciaron contactos con USAID y COSUDE para su financiamiento.	1.882.00
Preparación del proyecto Secretaría Técnica de Apoyo a la Competitividad de los Sistemas Agroalimentarios - IICA-MAGDER.	Documento del proyecto disponible. Se están iniciando gestiones ante el MAGDER para su análisis y posterior identificación de financiamiento.	1.873.00



ACTIVIDADES DESARROLLADAS	RESULTADOS OBTENIDOS	MONTO GASTADO (US\$)
Preparación del Proyecto Sistemas Agroalimentarios y Oportunidades de Empleo Rural Financiero en Bolivia	Documento de proyecto disponible. Se iniciaron con contactos WIEGO/Coordinación América Latina para ubicar financiamiento.	887.00
Preparación del Proyecto: Empleados e Ingresos Estables para Mujeres Autoempleadas en Microempresas Urbanas.	Proyecto concluido. Se iniciaron contactos con WIEGO/Coordinación América Latina para ubicar financiamiento.	1,845.00
Revisión del Proyecto Emprendimientos Económicos con Jóvenes Rurales de Jesús de Machaca.	Proyecto concluido. Proyecto enviado a PRODAR.	60.00
Preparación del Proyecto de Mejoramiento Productivo de Camélidos para apoyar la producción primaria de ganado camélido con visión empresarial y de mercado en cuatro zonas de cría del país.	Documento de proyecto en revisión final. Se están iniciando contactos para identificar financiamiento.	6,964.00
Revisión final de la propuesta para la ampliación del proyecto Sistema de Información en Cadenas Agroproductivas INFOAGRO-BOLIVIA.	Documento de propuesta de ampliación de proyecto enviado a la Comisión Europea, a través de la Representación de FOMRENA/Ecuador.	200.00
Elaboración de Propuestas Técnicas para participar en Licitaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta conjunta del IICA y AIPE para la Invitación a Preselección de Empresas Consultoras para el estudio de Identificación, Mapeo, Análisis Competitivo de la Cadena productiva de la Castaña en la Macroregión del Trópico Húmedo (Deptos Beni, Pando y La Paz).</li> <li>2. Propuesta preparada por el IICA y Consultora CasAgro S.R.L. para el proyecto Cadena Agroproductiva de Camélidos.</li> </ol>	2,833.00

ACTIVIDADES DESARROLLADAS	RESULTADOS OBTENIDOS	MONTO GASTADO (US\$)
	<p>3. Propuesta de una Red Nacional Ejecutiva de oferentes Tecnológicos en el Marco del SIBTA.</p> <p>4. Preselección para realizar Servicios de Preinversión, Supervisión y Capacitación del FPS.</p> <p>5. Propuesta para la ejecución de un proyecto de turismo en Kory Mayu, departamento de Cochabamba, para acceder a fondos del BID.</p> <p>Estos procesos se encuentran en diferentes estados de gestión para preadjudicación.</p>	
<b>TOTAL GASTADO</b>		<b>US\$ 20,000.00</b>

**ANEXO 6**

**PROYECTOS CON RECURSOS EXTERNOS EN EJECUCIÓN - 2003**

No.	PROYECTO	INVERSIÓN (US\$)
1	Programa Regional de Fomento al Desarrollo de Camélidos Sudamericanos (PRORECA) (Argentina, Bolivia, Chile y Perú)	30,000.00
2.	Proyecto de Desarrollo de Criadores de Camélidos en el Altiplano Andino de Bolivia (UNEPICA) FIDA-MAGDER-IICA	93,675.00
3.	Proyecto de Modernización de la Cacaocultura Orgánica del Alto Beni (CATIE-IICA)	92,750.00
4.	Proyecto de Rehabilitación y Modernización de la Producción de Banano Orgánico en el Alto Beni para exportación (INIBAP-IICA)	119,300.00
5.	Sistema de Manejo, Conservación, Utilización y Evaluación de Recursos Genéticos de Bolivia para la Agricultura y la Alimentación (SINARGEAA) (MAGDER-UCPSA-IICA)	38,240.00
6.	Proyecto de Desarrollo Sostenible de los Pueblos Indígenas del Beni (PRODESIB) (FIDA-CAF-INRA-IICA)	1,470,000.00
7.	Sistema de Información INFOAGRO (IICA-GTZ) (Oficinas del IICA en Bolivia y Ecuador)	5,000.00
8.	Fondo Regional de Tecnologías Agropecuarias en Manejo Sostenible de recursos Naturales (FOMRENA) (IICA-GTZ) (Oficinas del IICA en Bolivia, Ecuador y Perú)	90,000.00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>US\$ 1,938,965.00</b>

## ANEXO 7

### PERSONAS EXTERNAS ENTREVISTADAS

Rufo Bazán	Ex-funcionario del IICA, Enlace en Cochabamba (entrevista telefónica)
Alvaro Guzmán	Gerente de la Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO), Santa Cruz de la Sierra (entrevista telefónica)
Roberto Arteaga	Jefe Unidad de Política de Desarrollo Tecnológico, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
Julio Alvarado	Director de Organismos Económicos Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
Hernán Zeballos	Superintendente General de Recursos Naturales Renovables
Alan Bojanic	Asesor General, Delegado Ministerial, Ministerio Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
Ruth Velasco	Directora de Promoción Productiva Prefectura del Departamento de Potosí
Alcira Lozano	Presidenta de la Asociación de Productoras de Bolivia

## ANEXO 8

### RESULTADOS ESPERADOS 2003 - OFICINA DEL IICA EN BOLIVIA

#### I. OBJETIVOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA DIRECTA

##### *Área Estratégica: Desarrollo del Comercio y de los Agronegocios*

- La Unidad de Negociaciones Agrícolas Internacionales del MAGDER, se encuentra operando con su personal profesional capacitado y participa en las negociaciones agropecuarias internacionales de la OMC y del ALCA.
- La Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO), ha definido su nueva estructura organizativa y se encuentra instrumentando el proceso de reingeniería institucional aprobado por su Directorio.
- El MAGDER y las organizaciones públicas y privadas del sector, cuentan con información actualizada de la situación de la agricultura en el país y con análisis del entorno internacional para su proyección.
- La Unidad Operativa del Consejo Nacional de Productividad y Competitividad (UPC), se encuentra funcionando a toda su capacidad, apoya y hace el seguimiento de 14 cadenas agroproductivas para la suscripción de acuerdos de competitividad y el establecimiento de los comités respectivos.
- La Bolsa de Productos de Bolivia, con sede en Santa Cruz de la Sierra se encuentra en operación con la participación de socios del sector agroempresarial del oriente boliviano.

##### *Área Estratégica: Tecnología e Innovación*

- La Secretaria Permanente del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA), a cargo de la Unidad de Políticas de Desarrollo Tecnológico (UPDT) del MAGDER, dispone de su personal profesional capacitado y desarrolla sus funciones de monitoreo y supervisión técnica-administrativa del sistema.
- Las cuatro fundaciones de desarrollo tecnológico del SIBTA, Altiplano, Valles, Trópico Húmedo y Chaco, se encuentran operando normalmente, licitando y adjudicando proyectos de innovación tecnológica para las macroregiones de sus respectivas áreas de influencia.

*Área Estratégica: Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos*

- El Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) ha consolidado su estructura institucional, con participación de instituciones y profesionales del sector privado y universitario que potencian el accionar de ese servicio.
- Los programas de control y erradicación de fiebre aftosa, salmonelosis aviar, picudo del algodón y marchites bacteriana de la papa, se encuentran en plena operación con la participación del sector de productores involucrados.

*Área Estratégica: Desarrollo Rural Sostenible*

- Gobiernos municipales y redes de ONG's vinculados a desarrollo productivo, han introducido marcos conceptuales y metodologías para el uso adecuado del territorio a nivel local para elevar la competitividad de las cadenas de valor a nivel nacional.
- Agroindustrias y microempresas rurales pertenecientes al Consorcio de Apoyo a la Agroindustria Rural de Bolivia (REDARBOL, Red de Género e IICA) han elevado sus niveles de productividad y competitividad con mejor acceso a los mercados locales y nacionales.
- El Programa de Desarrollo Alternativo del MAGDER ha identificado nuevos mercados para la exportación de productos del Chapare y Yungas y avanzado en el acceso a los mismos cumpliendo con los requisitos sanitarios y fitosanitarios de los países importadores.

*Área Estratégica: Información y Comunicación*

- La Red de Información y Documentación Agrícola de Bolivia (RIDAB) ha incorporado a las principales bibliotecas agrícolas de país, las cuales operan con un sistema informático y bibliotecario.
- El Sistema de Información para Cadenas Agroproductivas (INFOAGRO-Bolivia) recopila, procesa y distribuye información de 14 cadenas agropecuarias de interés y beneficio para los actores de las mismas a nivel nacional.

*Área Estratégica: Educación y Capacitación*

- El Foro Permanente para el Diálogo y la Integración de la Educación Agropecuaria Forestal y Rural de Bolivia con la participación de los Decanos de las Escuelas y facultades y representantes del sector agroempresarial se encuentra funcionando con una agenda de acciones a desarrollar y un mecanismo de seguimiento.

- En la Casa de la Agricultura de Bolivia se encuentra funcionando un programa de eventos de capacitación, de intercambio y análisis, con participantes del sector privado, público y universitario para fortalecer la competitividad de la agricultura nacional.

## **II. OBJETIVOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN Y DE REPOSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

- El Estado Boliviano a través del MAGDER, la CAO y otras instituciones manifiestan su reconocimiento al IICA por los logros alcanzados con base en su programa de Cooperación técnica.
- La Casa de la Agricultura de Bolivia se consolida como centro referencial de estudios, conferencias, de información y documentación agrícola.

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA**  
SEDE CENTRAL / Apartado 55-2200  
Coronado, Costa Rica  
Tel.: (506) 216-0222 / Fax: (506) 216-0233  
iicahq@iica.ac.cr / [www.iica.int](http://www.iica.int)

**DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN (DPME)**  
SEDE CENTRAL / Apartado 55-2200  
Coronado, Costa Rica  
Tel.: (506) 216-0198 / Fax: (506) 216-0199  
DPME@iica.ac.cr