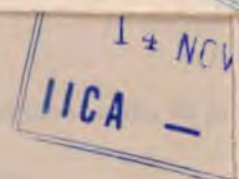


PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

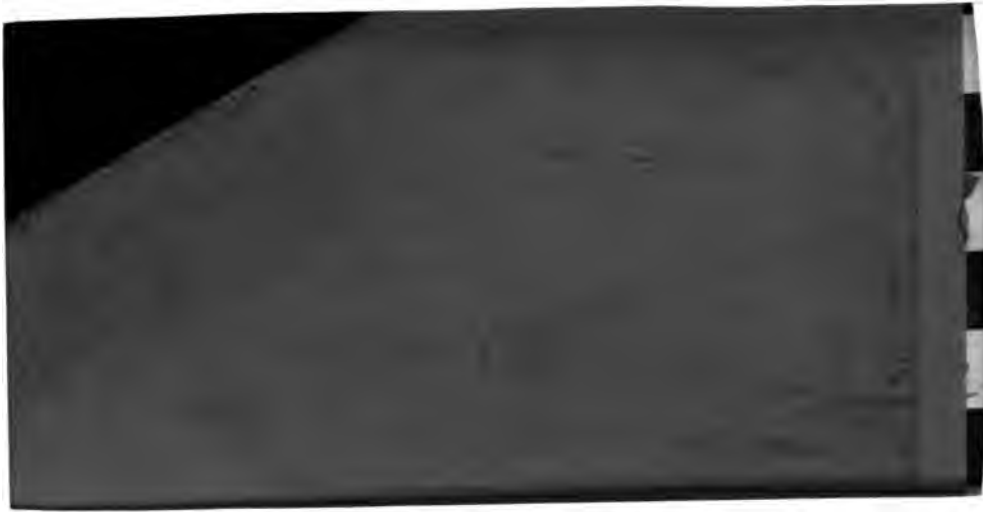


ASPECTOS CONCEPTUALES
DE LA
COOPERACION INTERNACIONAL

IICA
E 14
M664prog

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NOV 1994
IICA — CIDIA

14 NOV
IICA —

ASPECTOS CONCEPTUALES
DE LA
COOPERACION INTERNACIONAL

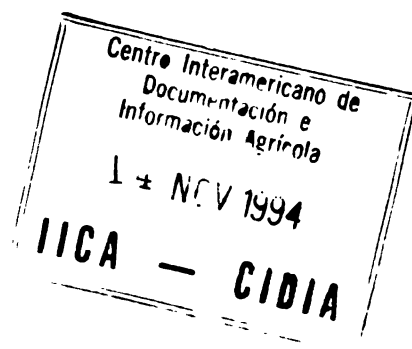


**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL (PFI)**

**Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la
Agricultura -IICA-**

Banco Interamericano de Desarrollo -BID-



**ASPECTOS CONCEPTUALES
DE LA
COOPERACION INTERNACIONAL**

**Julio Cross
Consultor**

**San Salvador, El Salvador
Diciembre de 1993**

00004083

INFORME DE CONSULTORIA

De Julio A. Cross Beras, Ph.D., referido al contrato suscrito con el Instituto Interamericano de la Cooperación para la Agricultura en San Salvador, El Salvador, el 23 de marzo de 1992, vinculado al Programa de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1. Antecedentes

Este informe presenta los resultados de la consultoría realizada del 23 de marzo al 22 de junio y extendida del 23 de junio al 22 de agosto del presente año, la cual se orientó a satisfacer las necesidades de asistencia técnica en el área de proyectos de la División de Cooperación Internacional (DICI) del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.

2. Objetivos de la Consultoría

De acuerdo a los términos de referencia en que se basó la contratación del consultor, se cubrieron dos objetivos básicos:

- * El diseño de un mecanismo de manejo de proyectos; y
- * La capacitación del personal para desarrollar sus destrezas en la administración de proyectos.

Estos dos objetivos se desglosaron en seis actividades básicas, que son:

A. Diseño de una metodología apropiada de proyectos, que se concretó en el diseño y confección de un conjunto de bancos de datos computarizados, tanto de proyectos como de capacitación, y sus respectivos manuales operativos; en la realización de un evento de capacitación de dos días a celebrarse el 13 y el 14 de agosto en curso en un hotel de la ciudad para el personal de la DICI y de las unidades ejecutoras; y la confección de dos manuales sobre programación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional.

En la realización de estas actividades se mantuvo presente la futura implantación del Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SINCOTEC), que establece una serie de metodologías y procedimientos para la administración de proyectos de cooperación y que elabora el Ministerio de Planificación (MIPLAN). Por lo tanto, la consultoría trató de adecuarse lo más posible a las normativas del SINCOTEC y así garantizar que la DICI se insertará sin mayores inconvenientes en este nuevo sistema cuando sea implantado definitivamente.

B. Preparación de un paquete computarizado de proyectos de cooperación técnica internacional. Se incluyó en este componente la capacitación en el exterior como parte de las tareas a realizar. Se consideró necesario ampliar esta actividad con el diseño de un sistema de archivos coordinados con los bancos computarizados de proyectos y de capacitación. Igualmente en el diseño de ambos se tomó en cuenta el sistema computarizado que se diseña en MIPLAN para el SINCOTEC, con las adaptaciones específicas según los requerimientos de la DICI.

En la actualidad se procede a transferir los proyectos de cooperación actualmente en ejecución a los bancos de datos computarizados, tarea que corresponde al personal de la DICI, para lo cual, debido a su falta de destrezas en el manejo de computadoras, hubo necesidad de impartir a cada miembro del personal adiestramiento instrumental que incluyó cómo acceder al sistema operativo, cómo entrar al programa en el que se diseñaron los bancos de datos y cómo ingresar la información que requieren, y finalmente cómo obtener la información que requieren y generar informes impresos.

Para completar este adiestramiento, por necesidad breve y superficial, se redactaron varios instructivos, uno de ellos explica cómo acceder los bancos de datos, operarlos y generar informes, y los demás, uno para cada banco de datos, sobre el tipo de información a registrarse.

El ingreso de datos en la ficha computarizada de proyectos contó con la asistencia por dos semanas a medio tiempo de un operador de computadoras asignado por la Unidad de Políticas Agropecuarias, quien trabajó individualmente con el personal, a fin de complementar la capacitación en el manejo de la computadora, acceso a los bancos de datos y entrada de datos.

C. Paquete computarizado para la capacitación en el exterior. Este requerimiento se cumplió con el diseño de cinco bancos de datos que cubren todo el proceso de administración de la capacitación en el exterior, además de un programa especial computarizado para la generación de los informes que exigen las instancias superiores para la selección de postulantes a becas.

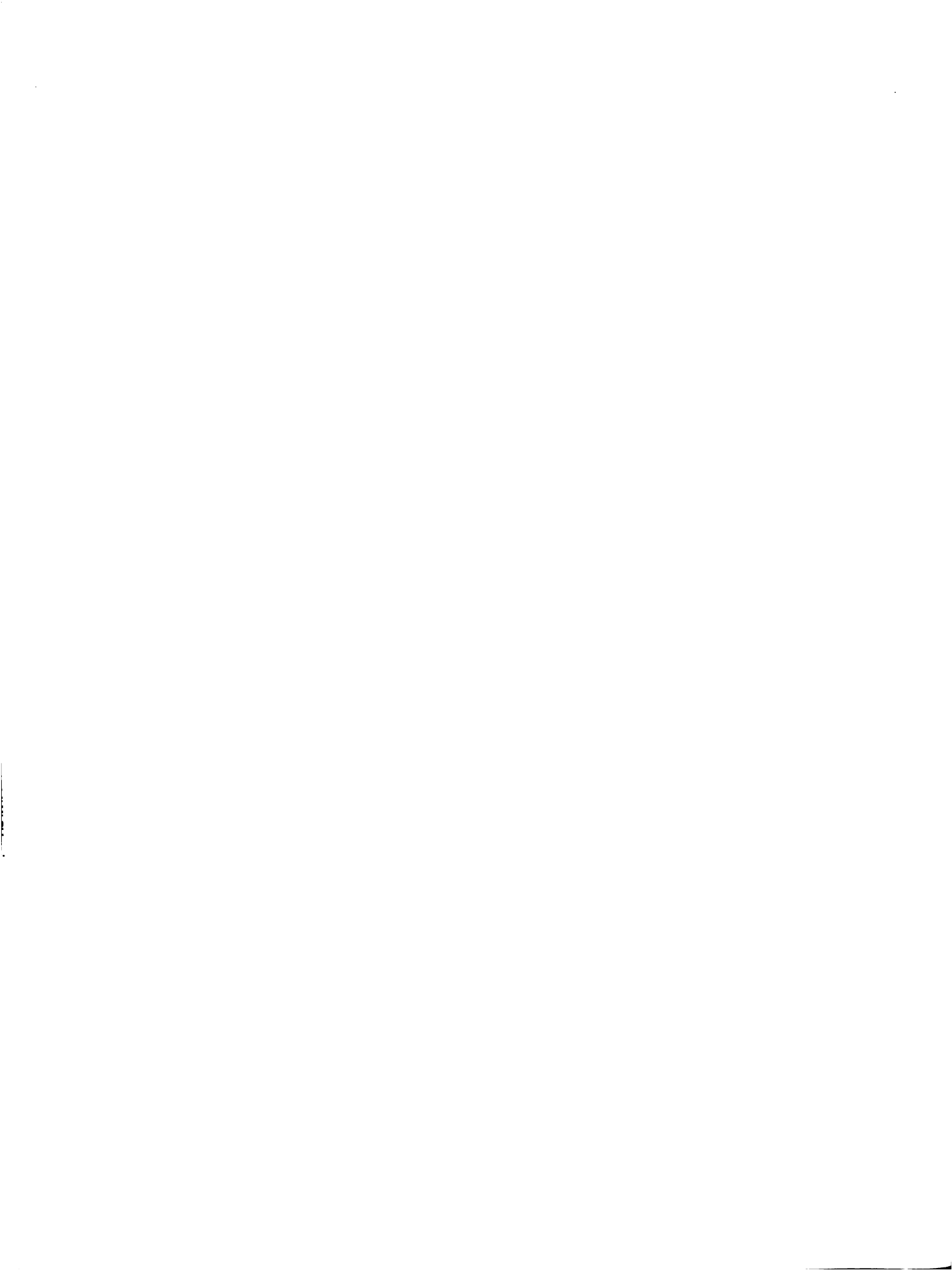
Dos aspectos deben ser señalados sobre el particular. En primer lugar, como en el caso de proyectos, se tomaron en cuenta los procedimientos que normarán el SINCOTEC y en segundo se incluyó en este componente un banco de datos para registrar la demanda de capacitación, así como ciertos lineamientos para generar ésta, previa determinación de las necesidades del MAG de recursos humanos.

D. Capacitación del personal que trabajará en el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos. Como se señaló anteriormente, se ha programado un evento de capacitación sobre programación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación, además de confeccionarse dos manuales sobre el tema, uno con énfasis en los aspectos conceptuales y el segundo sobre los procedimientos y técnicas de programación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación. Se puso énfasis en la programación y el seguimiento, en razón de que la evaluación es realizada por otras instituciones del MAG.

E. Jornadas de trabajo con organismos internacionales. Esta actividad fue relacionada con un plan de reorganización de la DICI, como se explica más adelante, e incluye como componente la especialización del área de relaciones con agencias externas, con la función de generar demanda de cooperación internacional.

En la actualidad la DICI se limita a recibir ofertas de cooperación y de capacitación, sin intervenir en su determinación. Para cumplir con este requerimiento se concluyó que era importante que la división fuera capaz de identificar ideas de proyectos y estuviera en capacidad de diseñar sus perfiles y ofrecerlos a las agencias cooperantes. Este requerimiento se complementa con los lineamientos de coordinación con la División de Programación y Proyectos, incluidos como tarea adicional en la extensión de la consultoría, como se explica más adelante.

F. Capacitación mediante pasantías en el exterior y eventos formativos de corta duración. Como se explicó más arriba, se puso énfasis en diseñar un mecanismo de determinación de demanda de capacitación, que debe ser el resultado de una evaluación de la capacidad del personal del MAG y un estudio de recursos humanos. Por esta razón se establecieron los lineamientos para la implantación de un programa de capacitación, orientado a elevar la calidad de los recursos humanos del MAG y detectar áreas de capacitación en el exterior. En los bancos de datos se incluye uno con el fin de registrar la demanda.



3. Reestructuración de la DICI

El cumplimiento de los objetivos señalados requirió que al iniciarse la consultoría se hiciera una evaluación de las condiciones de la DICI para cumplir con sus funciones y se concluyó que era necesario enmarcar el logro de estos objetivos en un enfoque global que garantizara su efectividad, en razón de que la DICI muestra una débil estructuración interna y una baja capacidad gerencial, lo cual la limita para responder a las demandas de las instancias superiores. Por otro lado, se pensó que los efectos de esta consultoría estarían limitados si no se seguía este enfoque.

A partir de esta realidad se decidió elaborar un plan de reorganización e insertar las tareas señaladas en este plan global de reestructuración, que incluye los lineamientos para elaborar un plan anual de actividades. A continuación se detallan los productos de la consultoría en este sentido.

A. Organización interna de la DICI.

En la actualidad la DICI se compone de una dirección y dos unidades, siendo la mayor la de Proyectos con cinco técnicas. Le sigue la de Capacitación con tres. El apoyo administrativo contaba con dos secretarías y recientemente se ha agregado una tercera.

En vista de que la DICI, con cuatro computadoras, no tiene personal capacitado en su manejo, se ha propuesto a la Jefa de la división que una de las secretarías sea especializada en el manejo de los bancos de datos y el sistema de archivos, ya que de esta manera se solucionaría parcialmente la subutilización de este equipo de computación. En principio la sugerencia fue aceptada y se estudia esta opción para ser implantada antes de que finalice la consultoría. De ser este el caso, el consultor adiestraría esta secretaria, quien tiene conocimientos generales de cómputo, en el manejo de los bancos de datos.

Existe muy poca comunicación entre las Unidades de proyectos y capacitación y ambas están más orientadas hacia labores administrativas rutinarias que a generar nuevas líneas de intervención de la división, lo que hace que la DICI sea un organismo de reacción con escasa participación en la creación de iniciativas.

Por lo dicho anteriormente, se propuso y está en ejecución un conjunto de medidas para convertir la división en un ente dinámico y ágil, con capacidad de responder con rapidez a las necesidades del Ministerio y a las exigencias de los organismos superiores, ser un vínculo efecto de comunicación con, por un lado las agencias cooperantes y por otro las instituciones del ministerio y las unidades ejecutoras de proyectos.

De esta manera la cooperación técnica internacional y la capacitación serían ampliamente aprovechadas y permitirían la adecuación de las relaciones con las agencias cooperantes a las necesidades del MAG, así como lograr progresivamente una especialización temática para evitar duplicidades o la utilización de diferentes técnicas para abordar los mismos problemas.

El informe "Organización de la División de Cooperación Internacional" (anexo) detalla en el capítulo II la propuesta presentada, la cual fue aceptada, tanto por la dirección de la OSPA como por la DICI. Fue previamente discutida, tanto con la Jefa de división como con el personal en varias reuniones realizadas con el consultor, incluyendo un taller en uno de los hoteles de la ciudad, en el que, como componente de capacitación, se explicó las formas de operar dentro de la nueva estructura. Actualmente se procede a poner dicha propuesta en ejecución. Se ha iniciado con reuniones con el personal, a fin de asesorar a la dirección de la DICI en la redistribución de funciones y asignación de tareas y el establecimiento de los procedimientos para la realización de éstas.

Se hace necesario señalar que el éxito de la ejecución de esta propuesta depende en gran medida de la capacidad de gestión que desarrolle la dirección de la DICI y del interés que se tenga al finalizar esta consultoría de mantener y hacer operar la nueva estructura.

B. Plan Anual de Actividades

Hasta la fecha la DICI opera sin un plan ni presupuesto elaborado por la propia división para evaluar sus realizaciones, programar sus actividades y estimar sus necesidades futuras. Por esta razón se elaboraron los lineamientos para la confección de un plan anual de actividades, que es una propuesta sometida a las instancias superiores para su revisión y aprobación. Este no es una camisa de fuerza sino una guía orientadora que le permite racionalizar el uso de sus recursos humanos, físicos, institucionales y financieros.

El Plan Anual de Actividades debe estar vinculado con el proceso de programación y elaboración presupuestal. Por esta razón deben establecerse canales de comunicación con las instancias encargadas de proporcionar orientaciones de políticas, en primera instancia la dirección de la OSPA y otras como la Unidad de Políticas Agropecuarias (UAP) y la División de Programación y proyectos (DPP). Esta instituciones son las encargadas de elaborar los lineamientos generales para la formulación de metas y son una fuente primaria de información para que la DICI programe sus actividades (ver como documento independiente los lineamientos para la coordinación de la DPP y la DICI).

El Plan Anual Operativo para el presente año ha sido ya elaborado, por lo que la DICI debe tomar medidas para elaborar su plan de actividades para el próximo año. Se sugirió y fue aprobado por la Jefa de la división realizar a modo de capacitación un ensayo de elaboración del plan antes del término de la presente consultoría. En el informe sobre organización de la DICI se incluyen los lineamientos para la preparación del Plan Anual de Actividades.

4. Capacitación

El componente de capacitación fue dividido en dos aspectos, el primero, como parte de las actividades de reorganización de la DICI, se propuso revisar el funcionamiento de la unidad de capacitación, y el segundo, a reforzar la capacidad interna del personal.

A. La Unidad de Capacitación.

La Unidad de Capacitación cuenta con tres técnicas que se encargan de administrar lo concerniente a la capacitación en el exterior, más la asistencia de una secretaria. Esta unidad se ha limitado sólo a recibir las ofertas de becas que llegan de las agencias cooperantes y tramitarlas a las demás instituciones del MAG. Recibe de estos los documentos de los postulantes y los refiere a las instancias superiores para la selección final y hecha ésta los tramita a las demás agencias que se involucran en el proceso. Aquí cesa la intervención de la unidad. No conoce oficialmente si el becario asistió al evento de capacitación ni los resultados posteriores del evento. En síntesis, no da seguimiento a su acción.

Se consideró necesario en esta área mejorar el sistema de administración de la capacitación y establecer un procedimiento para desarrollar su capacidad gerencial y de generar demanda, además de registrar los efectos de la capacitación al término de ésta, por lo que en el banco de datos sobre administración de becas se incluyó una sección para registrar los efectos de la beca.

Se confeccionaron cuatro bancos de datos que cubren todo el proceso de administración de becas, más un quinto para el control de las representaciones oficiales. Se confeccionó un programa especial para la impresión de informes de postulantes, en el que se registran las acciones tomadas sobre cada uno. También se elaboraron los lineamientos para desarrollar la capacidad de demanda de la unidad. Se incluyen modelos de cada banco de datos en los anexos del informe sobre organización de la DICI.

B. Capacitación Interna

En cuanto al componente de capacitación interna del personal de la DICI y de las unidades ejecutoras, sobre todo en el área de proyectos, la consultoría incluyó desarrollar un programa de capacitación del personal que trabaja en el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos. Se iniciaron estas tareas por la parte de cómputo, a fin de que el personal sea capaz de manejar los bancos de datos. Se ha redactado un instructivo para el manejo de datos, que se incluye como anexo del informe sobre organización de la DICI, lo cual se explicó anteriormente.

Se ha programado un taller de dos días con el personal de la DICI y los encargados de unidades ejecutoras, en el que se les capacitará básicamente en el área de administración y seguimiento de proyectos, según se contempla en los términos de referencia que orientan esta consultoría.

Para complementar la capacitación en estos talleres se han elaborado dos manuales, el primero dedicado a los aspectos conceptuales de la cooperación técnica y el segundo sobre programación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación (se anexan copias de estos manuales).

5. Diseño y Operación de los Bancos de Datos

A. Diseño

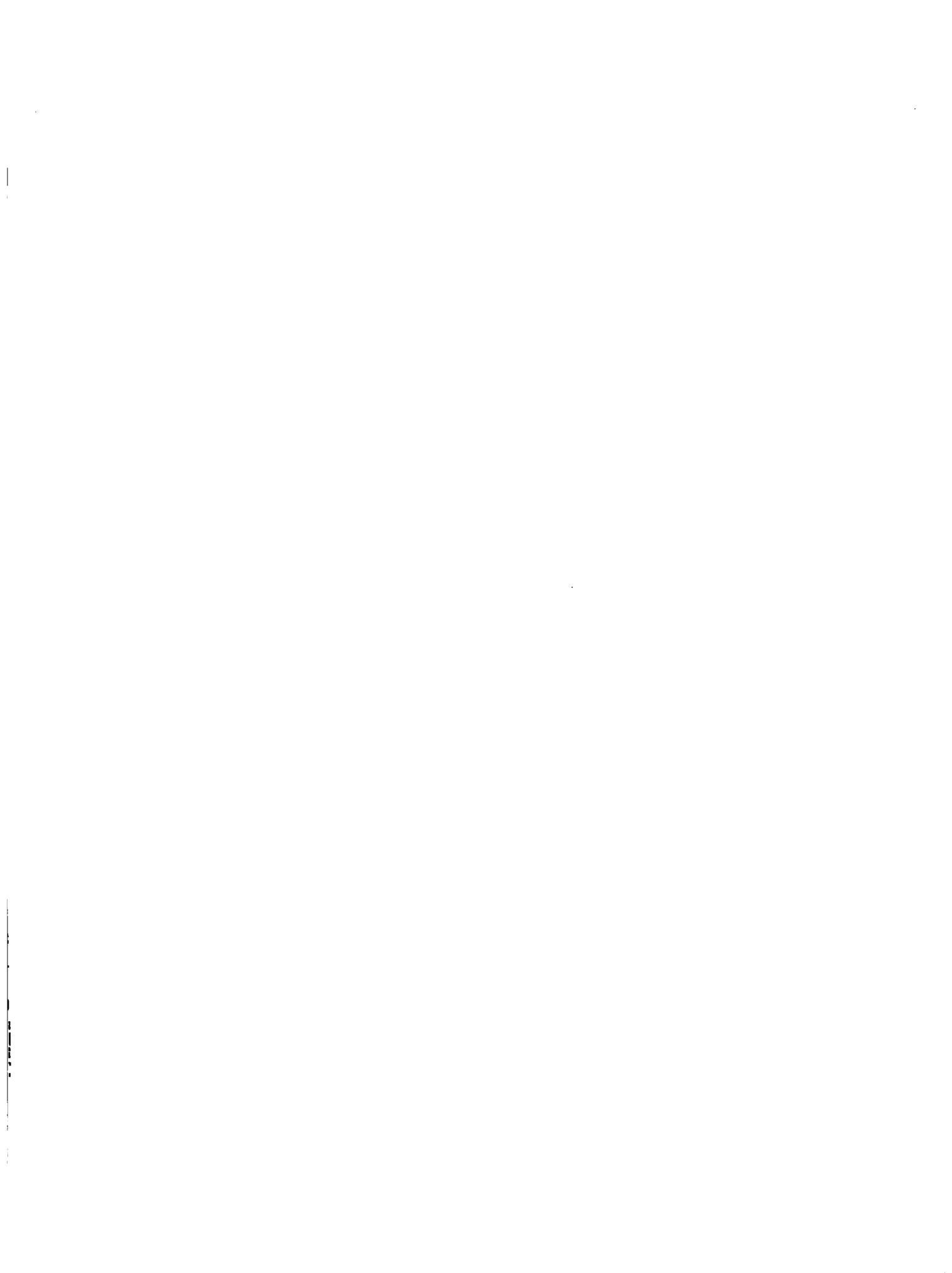
De acuerdo a las tareas acordadas dentro del plan de trabajo de la presente consultoría, se ha diseñado un conjunto de bancos de datos computarizados que cubren las necesidades de administración de proyectos de cooperación técnica y de administración de programas de capacitación.

Inicialmente fueron construidos en dBase III+ y luego traducidos a Lotus Works, en razón de que éste es un programa más amistoso y de fácil uso, diseñado por Lotus Development Corporation, con capacidad similar a la otros programas, pero más accesible a personas sin gran capacidad en el manejo de computadoras y bancos de datos.

Como se explicó anteriormente, en la DICI por el momento no existe personal con destrezas en el uso de computadoras. Si se hubiera utilizado un programa más complejo se hubiera corrido el riesgo de que los bancos de datos fueran abandonados.

Los bancos de datos construidos vienen a satisfacer la necesidad de organizar y computarizar todo lo referente a la administración de proyectos y programas de capacitación y constituyen un primer paso de organización y sistematización de la información disponible, en razón de que la implantación del SINCOTEC a nivel nacional requerirá de la DICI su aceptación con carácter obligatorio.

En este sentido, estos bancos de datos constituyen el inicio de organizar la información existente, que facilite la adopción del SINCOTEC de la manera más rápida y eficiente. Los bancos de datos registran a la información que actualmente posee la DICI y han sido diseñados a partir de los procedimientos que están siendo elaborados en MIPLAN para el SINCOTEC, con cuyo personal se realizaron varias reuniones a fin de conocer su estructura y funcionamiento.



La computarización de proyectos y de programas de capacitación está acompañada de un sistema de archivos que contempla los procedimientos para el registro, organización, mantenimiento y uso del material documental. En el anexo No. 2 del informe sobre organización de la DICI se incluyen los procedimientos para el manejo del archivo de proyectos y el de capacitación.

A continuación se incluye una descripción de cada banco de datos. En el capítulo IV del informe "Organización de la División de Cooperación Internacional" se explican en detalle. En los anexos de dicho informe se incluye un manual de operación del sistema de cómputos en el que se explica cómo entrar a los bancos de datos, su estructura interna y cómo operan, con una descripción de cada unidad de información requerida en los formularios y un modelo de cada uno.

B. Ficha Mínima Provisional de Proyectos

Este banco de datos ha sido confeccionado según los procedimientos que están siendo diseñados para el SINCOTEC. Es utilizado para llevar un registro de los proyectos de cooperación en ejecución y otros que sean aprobados a corto plazo y serán complementarios a los del SINCOTEC.

En conversaciones con funcionarios de MIPLAN se estableció que este banco de datos es transferible al nuevo sistema cuando sea instalado. En vista de que el MAG en esta área se ha adelantado a otras instituciones públicas, se ha planteado la posibilidad de que el SINCOTEC sea instalado en primer lugar en la DICI, a fin de comprobar cómo opera en la práctica.

Como ya se señaló, en el diseño del banco de datos se contempló su relación con el archivo físico de documentos, para lo cual se diseñó el sistema de archivo central. La organización del archivo ha sido iniciada en su primera fase, que consiste en revisar los procedimientos actuales para adecuarlos al nuevo sistema, pero corresponde a la DICI mantenerlos operando y actualizados.

El sistema de archivos complementa la ficha computarizada y se organiza en dossiers en los que se archivan los documentos pertinentes por agencia cooperante y proyecto. El primer documento que abre el dossier es el resumen del proyecto respectivo registrado en la ficha computarizada, seguido del documento del convenio que lo ampara y en orden cronológico todos los demás documentos que se vayan generando. En el diseño de la ficha se previó que se generara un resumen impreso de la ficha de cada proyecto.

C. Bancos de Datos de Capacitación

Los bancos de datos de capacitación han sido igualmente contruídos de manera que sean compatibles con los que diseña el proyectado SINCOTEC, excepto el de registro de representaciones. Cada uno registra la siguiente información.

- 1) Oferta de Becas: Registra todas las becas de cooperación que llegan a la OSPA. A cada oferta se le abre un record con la información pertinente que permita tramitar y dar a conocer el contenido de la beca a las instituciones del MAG.
- 2) Registro de Postulantes: Registra la información de los postulantes, sus características personales, profesionales y ocupacionales, así como la decisión tomada en los diversos niveles de decisión.
- 3) Administración de Becas: Lleva el control y seguimiento de los becarios desde su postulación hasta su regreso y reintegración al puesto de trabajo y los efectos de la capacitación.

4. Representaciones: Registra los eventos formativos que no son propiamente becas de capacitación, pero con un contenido de intercambio de experiencia e información, tales como congresos y a los que generalmente asisten funcionarios en representación oficial del Ministerio.

5. Demanda de Capacitación: Lleva el registro de las necesidades de capacitación del personal del MAG, según las demandas de sus diversas instituciones. Incluye información sobre las acciones tomadas. Este banco de datos se vincula con los Lineamientos de determinación de la demanda de capacitación señalado anteriormente.

Como en el caso de proyectos, estos bancos de datos se vinculan al sistema central de archivos de documentos mediante un procedimiento para el cual se redactaron sus lineamientos y que se detallan en el anexo No. 2 del informe sobre organización de la DICI..

6. Lineamientos de Coordinación DICI-DPP

En la actualidad la Oficina Sectorial de Programación Agropecuaria (OSPA) en su organigrama incluye para el área de proyectos las Divisiones de Cooperación Internacional (DICI) y la de Programación y Proyectos (DPP). En la extensión de la presente consultoría se incluyó como actividad adicional plantear los lineamientos que sirvan a la Dirección de la OSPA para lograr que ambas divisiones coordinen sus esfuerzos, sobre todo en el área de identificación de ideas y diseño de perfiles de proyectos.

En algún momento se ha pensado en unificar ambas divisiones, lo cual no se ha realizado, ya que ha prevalecido el criterio de que ambas tienen funciones distintas. En contra de esta unificación se argumenta que en la práctica puede suceder que la programación de proyectos de inversión ahogue los de cooperación técnica y que estos sean contemplados marginalmente, sólo en aquellos de inversión que contengan un componente de cooperación técnica o de capacitación.

En los lineamientos se propone la constitución de un grupo de profesionales de probada capacidad en el área de proyectos a tiempo completo que se dedique al desarrollo de ideas y perfiles de proyectos de inversión y de cooperación técnica en cuanto a sus aspectos técnicos y prepararlos hasta el nivel de presentación y negociación, lo cual correspondería a la división correspondiente.

Este personal deberá recibir capacitación adicional para operar los bancos de datos del SINACIP y del SINCOTEC, así como los construídos para la DICI en proyectos de cooperación y capacitación en el exterior y la forma de obtener información de ellos.

Es necesario revitalizar el Centro de Documentación, que debe convertirse en un área neurálgica en el manejo de información sobre proyectos. La importancia del Centro de Documentación se hace evidente por el conjunto heterogéneo de las áreas temáticas para el que fue diseñado y en el acopio de documentos, análisis y diseminación de la información resultante.

El Centro de Documentación debe convertirse real y efectivamente en depositario de todos los documentos de proyectos, informes de investigación, documentos de políticas que sean pertinentes para el sector, especialmente para el área de programación, identificación de ideas y desarrollo de perfiles de proyectos.

El funcionamiento de un sistema de coordinación descansa para su éxito en la importancia que se le atribuya a nivel directivo y al intercambio de información entre las unidades involucradas por lo que se sugieren reuniones periódicas de intercambio de información y coordinación de trabajos las cuales deberá convocarlas y dirigirlas la Dirección de la OSPA, así como asignar responsabilidades.

7. Conclusiones

Este informe ha presentado los resultados de la consultoría orientada a convertir la División de Cooperación Internacional (DICI) en un ente dinámico y ágil con capacidad de responder a las necesidades del MAG, a las exigencias de las instancias superiores y ser un vínculo de comunicación con, por un lado las agencias de cooperación internacional y por otro las instituciones del Ministerio y las unidades ejecutoras.

Según los términos de referencia que orientaron esta consultoría sus dos objetivos básicos, el diseño de un mecanismo de manejo de proyectos y la capacitación del personal para desarrollar sus destrezas en la administración de proyectos, fueron logrados mediante la realización de las seis actividades descritas en este informe.

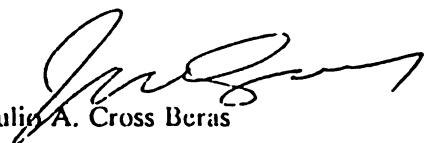
Para el logro pleno de estos objetivos se partió de la necesidad de plantear una reestructuración de la DICI, que aceptada está en su primera fase de implantación. Este plan de reorganización ha pretendido primero elevar su nivel gerencial mediante el establecimiento de lineamientos claros que guíen la ejecución de sus tareas según prácticas y normas de dirección adecuadas a la estructura y funciones propuestas, y en segundo lugar elevar la capacidad técnica del personal mediante su exposición a los conceptos, métodos y técnicas propias de la cooperación internacional, de manera que se capaz de realizar sus tareas eficientemente y generar productos concretos que incidan efectivamente en el esfuerzo del Ministerio por prestar un mejor servicio al sector agropecuario.

La reorganización de la DICI presentada en este informe la pone en posición de generar su propia demanda de cooperación en consonancia con la Estrategia y Política del Sector Agropecuario 1991-1994, documento esencial para la elaboración del Plan Anual de Actividades y para la identificación de ideas de proyectos de cooperación técnica y formulación de perfiles de proyectos. Los lineamientos sobre la coordinación de la DICI y la DPP incluidos como producto independiente de esta consultoría señalan algunas normas que reforzarían esta capacidad de la DICI.

Se considera oportuno mencionar la necesidad de elevar la capacidad de cómputo de la DICI mediante la contratación de personal. El equipamiento actual, cuatro computadoras con sus respectivas impresoras, es suficiente para satisfacer las necesidades de la división, pero la falta de operadores con destreza hacen que éstas sean subutilizadas.

Se considera pertinente recomendar la continuación del trabajo iniciado para que la DICI desarrolle al máximo su capacidad gerencial, mejore la calidad de su personal a partir de una evaluación del desempeño y refuerze el área de cómputos con la contratación de personal especializado.

Las tareas asignadas a esta consultoría están en los inicios de su implantación, pero es obvio que al finalizar ésta, la DICI requerirá de un esfuerzo sostenido hasta que estén en plena ejecución y se conviertan en actividades permanentes. Esto supone que su dirección deberá poner atención particular para el logro total de estos objetivos y puedan manifestarse plenamente los efectos de esta consultoría.



Julio A. Cross Beras

10 de agosto de 1992
San Salvador, El Salvador





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN EL SALVADOR

1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.
Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador