

Serie de Publicaciones Misceláneas No. 295

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

SUBDIRECCION GENERAL

DIRECCION DEL FONDO SIMON BOLIVAR

Estudios de casos

MEXICO



G9342c 1981

SAN JOSE, COSTA RICA, setiembre de 1981

Digitized by Google



DIRECCION DEL FONDO SIMON BOLIVAR

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
15 NOV 1984
IICA - CIUDAD

✓
ESTUDIO DE CASO PROYECTO

IICA
BIBLIOTECA ESCUELA
71 NOV 200
RECIBIDO

IICA
M-295

ESTUDIOS DE CASOS.
MEXICO.

"CONSOLIDACION Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE PLANEACION

AGROPASTORAL DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y

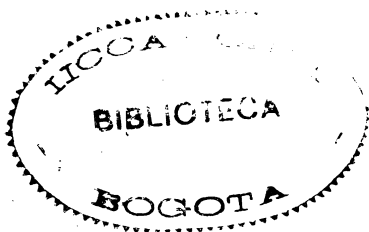
RECURSOS HIDRAULICOS (SAHE) EN YUCATAN"

IICA-CIUDAD

Guillermo Guerra E.
Eduardo Salvadó I.

SETIEMBRE, 1981

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia en diciembre de 1980.





C 212 658401 69342012

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DEL FONDO SIMON BOLIVAR

ESTUDIO DE CASO PROYECTO

**"CONSOLIDACION Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE PLANEACION
AGROPECUARIA DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y
RECURSOS HIDRAULICOS (SARH) EN YUCATAN"**

**Guillermo Guerra E.
Eduardo Salvadó I.**

SETIEMBRE, 1981

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia en diciembre de 1980.

00000413

PRESENTACION 1/

El Fondo Simón Bolívar fue creado, a iniciativa del Gobierno de Venezuela, mediante Resolución de la Junta Directiva del IICA en su Décimotercera Reunión Anual, celebrada en Caracas, en mayo de 1974.

Este valioso instrumento de apoyo técnico y financiero, que busca fortalecer las actividades del IICA y en esta forma acelerar el proceso de desarrollo agrícola y rural de América Latina y el Caribe, es de ámbito multilateral y carácter voluntario.

Inició sus operaciones mediante un aporte de 10 millones de dólares, pagaderos en cinco años, del Gobierno de Venezuela, pero permanece abierto para recibir contribuciones de otros países miembros del IICA hasta por un total de 20 millones de dólares. Otros países que han hecho aportes son: Costa Rica, Chile, Ecuador, Haití, Honduras, Jamaica, Panamá y Uruguay.

Por medio de los proyectos que el Fondo ha venido estableciendo, mediante una coordinación efectiva entre el IICA y los Gobiernos de los diversos países, se ha tratado de ensayar e ir expandiendo gradualmente una forma de acción denominada "Cooperación técnica participativa", cuya esencia es la institucionalización de cambios positivos en los países, en sus organizaciones y en su personal técnico para idear, planificar y ejecutar con una mayor eficiencia y eficacia, sus procesos de desarrollo rural.

Los proyectos del Fondo son, por lo tanto, esfuerzos de cooperación técnica destinados a apoyar proyectos que los países están adelantando y que reúnen los requisitos establecidos en el reglamento del Fondo, relacionados con alta prioridad por parte del gobierno, concordancia con objetivos del Fondo, dirigidos a población marginada, capacidad de generar fondos de otras fuentes y posibilidad de institucionalización por parte del país receptor.

En su comienzo, los proyectos del Fondo tuvieron objetivos que se pueden considerar sólo instrumentales, dirigidos a lograr aumentos de la producción y productividad en rubros importantes para los países respectivos. Mediante el proceso de revisiones anuales en las reuniones de planificación, los proyectos se han venido reorientando hacia objetivos finales más acordes con el desarrollo rural. Esto ha exigido la realización de diagnósticos, inventarios de recursos y estudios básicos en casi todos los proyectos.

Se inició así el manejo de los proyectos del Fondo. El manejo se define como la movilización y dirección de los recursos (físicos, económicos, técnicos y materiales), para lograr los resultados deseados. Para ello se ensayaron técnicas sugeridas por el programa de manejo de proyectos, en un medio ambiente específico, a fin de probar su eficacia y eficiencia.

1/ La responsabilidad de los artículos preparados por el personal del IICA en relación con su trabajo profesional es exclusividad de los autores.
(Reglamento de Política de Publicaciones. Orden Ejecutiva N°52/73).

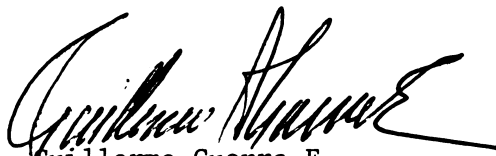


De la misma manera hay que considerar que el objetivo central en la creación del Fondo fue el fortalecimiento del IICA. Por tanto, el grueso de las acciones en todos los proyectos, así como la administración misma del Fondo, han permitido lograr una experiencia en las áreas de identificación, diseño y manejo de proyectos de cooperación técnica, teniendo como eje central el fortalecimiento institucional dentro de un enfoque humanista. En consecuencia, en estas áreas se está viviendo un proceso de autocapacitación que es necesario analizar y examinar con más detalle para que pueda servir como retroalimentación, para aquellos que están involucrados en el proyecto y como medio de capacitación a otro personal del IICA que trabaja en diferentes proyectos.

De todo lo anterior surge la necesidad de examinar las experiencias obtenidas a través del Fondo a fin de aprovechar los conocimientos, metodologías y estrategias que se han experimentado en el campo a través de los proyectos.

Fue por ello que se consideró como uno de los medios alternativos de canalizar estas experiencias el análisis de las historias de casos de los proyectos, de tal forma que sirvan como medio de capacitación para el personal del IICA. Es así como los casos de proyectos bien analizados y escritos pueden proveer una visión concisa y analítica del ciclo de los proyectos. Este se inicia con las fases de identificación y diseño del proyecto, implementación y operación, supervisión y seguimiento, terminación y difusión de los resultados y evaluación y seguimiento de las acciones postproyectos.

El presente trabajo constituye el sexto de una serie que intenta documentar y aprovechar los productos intermedios de la cooperación técnica participativa brindada por el IICA a través de los proyectos del Fondo.



Guillermo Guerra E.
Director Fondo Simón Bolívar

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
1. ORIGEN E IDENTIFICACION DEL PROYECTO	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Consideraciones sobre el origen e identificación del proyecto	6
2. FORMULACION Y DISEÑO DEL PROYECTO	7
2.1 Resumen de la problemática del país y su relación con cada estado	7
2.2 Descripción del problema que el IICA contribuirá a solucionar con el proyecto	8
2.3 Acciones principales que el país estaba ejecutando para resolver el problema	8
2.4 Objetivos generales y específicos del proyecto	11
2.5 Productos del proyecto	17
2.6 Consideraciones en relación con la formulación y diseño del proyecto	18
3. NEGOCIACION Y REVISION DEL PROYECTO	18
3.1 Conclusiones sobre la negociación y revisión del proyecto	19
4. INICIACION Y ORGANIZACION DEL PROYECTO	19
4.1 Selección del organismo de contraparte	19
4.2 Estructura organizativa del proyecto	20
4.3 Relación del proyecto con otras unidades administrativas del IICA y del Gobierno	20
4.4 Plan de implementación	21
4.5 Asignación de recursos	22
4.6 Conclusiones sobre la iniciación y organización del proyecto	22
5. OPERACION DEL PROYECTO	23
5.1 Proceso de toma de decisiones	23
5.2 Coordinación	23
5.3 Ejecución de actividades	24
5.4 Conclusiones sobre la operación del proyecto	25
6. SUPERVISION Y EVALUACION SOBRE LA MARCHA	25

6.1	Métodos de supervisión	25
6.2	La evaluación sobre la marcha	26
6.3	Logros o resultados del proyecto	27
6.4	Supervisión y evaluación realizada por el país	27
6.5	Conclusiones referentes a la supervisión y evaluación sobre la marcha	28
7.	TERMINACION Y EVALUACION FINAL	28
8.	PROCESO DE ABSORCION DEL PROYECTO POR EL PAIS E INSTITUCIONALIZACION DEL MISMO	28
8.1	Nuevo proyecto	28
8.2	Conclusiones generales sobre el desarrollo del proyecto	30
9.	RECOMENDACIONES	34

ESTUDIO DE CASO "PROYECTO CONSOLIDACION Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE
PLANEACION AGROPECUARIA DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y
RECURSOS HIDRAULICOS (SARH) EN YUCATAN"

INTRODUCCION

Este trabajo responde a una necesidad del IICA, de documentar las experiencias acumuladas en la ejecución de los proyectos que ha venido ejecutando con los recursos del Fondo Simón Bolívar. Su finalidad es la de documentar estas experiencias para poder aprovecharlas en el mejoramiento de las futuras acciones de cooperación técnica del IICA en el desarrollo agrícola y el bienestar rural en el hemisferio. También se pretende que estos documentos sirvan como instrumentos de capacitación tanto para utilización del IICA como para funcionarios de otras instituciones.

Utilizando la metodología para los estudios de casos, (1) se hace en este documento un análisis evaluativo de las diferentes etapas del ciclo del proyecto de cooperación técnica titulado "Consolidación y desarrollo del sistema de planeación agropecuaria de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) en Yucatán". El proyecto se inició en 1978 con una duración de tres años.

El objetivo central del estudio es el de "identificar, documentar y aprovechar los productos intermedios y/o finales de la cooperación técnica participativa de los proyectos del Fondo". Se consideran como productos intermedios de los proyectos a las estrategias, metodologías, tecnologías y otros instrumentos desarrollados y adaptados, programas de capacitación e investigación diseñados, planes formulados y estudios realizados. Como productos finales se considera a los resultados de la acción sobre los cambios operados en las áreas económico-social, cultural, físico y sobre las variables del fortalecimiento institucional. De esta manera se espera tener un valioso material documentado que puede ser utilizado en capacitación sobre manejo de proyectos de cooperación técnica.

Siguiendo la metodología establecida, se llega a un análisis de las situaciones presentadas en la historia del proyecto. Este análisis se basa en información obtenida de documentos e informes del proyecto, y entrevistas a personal del IICA, a directivos de organismos nacionales y a campesinos que han estado de una u otra manera conectados al proyecto.

Para este estudio se establecieron dos hipótesis de trabajo, la primera dirigida a confirmar la funcionalidad de un "Ciclo normativo de proyectos" y la segunda a comprobar si la guía metodológica preparada para cada etapa del ciclo es un instrumento útil para el análisis e historia de los casos.

La primera hipótesis de trabajo establece que el desarrollo de un proyecto constituye un proceso continuo y gradual en el que podrían considerarse las siguientes etapas:

1/ GUERRA, G., RAMSAY, J. y URIBE, G. Metodología para los estudios analíticos de casos sobre organización y manejo de los proyectos del Fondo Simón Bolívar, IICA. Revisión Junio 1981.

1. Origen e identificación
2. Formulación y diseño
3. Negociación y revisión
4. Iniciación y organización
5. Operación
6. Supervisión y evaluación sobre la marcha
7. Terminación y evaluación final
8. Absorción por el país e institucionalización del proyecto

Estas etapas constituyen el ciclo del proyecto, el cual es un medio eficaz para el análisis del proyecto.

La segunda hipótesis de trabajo establece que: la guía indicativa metodológica para cada etapa del ciclo es un instrumento eficaz y válido para efectuar el análisis de los proyectos, permitiendo por tanto llegar a determinadas conclusiones.

1. ORIGEN E IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes

La oficina del IICA en México tuvo contactos con varios miembros de la Comisión Nacional Coordinadora del Sector Agropecuario (CONACOSA) cuando ésta se constituyó como el ente máximo de la planificación y coordinación agropecuaria en el país, bajo la dependencia de la Secretaría de la Presidencia durante el Sexenio 1970-1976.

Esta relación se mantuvo hasta principios de 1976, época en que la oficina dejó de contar con un Especialista en Planificación. A fines de ese mismo año, con el advenimiento del nuevo Gobierno, se instituyó una transformación administrativa que cambió la estructura de relaciones en la planificación del sector, lo cual obligó a reorientar las posibilidades de cooperación técnica del IICA.

Por otra parte, la oficina también tuvo contacto a nivel regional con las representaciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) en varios estados: Yucatán, Tabasco y Monterrey. En éstos se habían desarrollado acciones orientadas hacia la extensión, organización campesina y comercialización. Estas acciones podrían considerarse como el punto de partida del proyecto, ya que el IICA fue conocido en esos Estados en momentos en que estaba tomando impulso la descentralización de la administración y la planificación integral a nivel estatal.

La representación de la SARH en Yucatán presentó al IICA una petición de cooperación técnica, que en esencia se podría interpretar como una solicitud para el fortalecimiento de la Unidad de Planificación. No obstante, en la solicitud mencionada se señalaban tres estudios específicos en los cuales se deseaba ayuda:

- a. Estudio de factibilidad de un proyecto de sustitución de áreas henequeras por otra actividad económica.
- b. Estudio de factibilidad para un proyecto de incremento lechero en el área de Tizimin.
- c. Estudio de factibilidad de producción citrícola

Se suscitaron reuniones entre el Subsecretario de Planeación de la SARH, el Subdirector General Adjunto de Planificación del IICA, el Director de la Oficina del IICA en México y el Director del Fondo Simón Bolívar, para analizar la propuesta dentro del contexto de la Planificación Nacional, así como en relación con las normas y posibilidades del IICA y del Fondo Simón Bolívar.

De los análisis efectuados en estas reuniones se determinó que era factible la ejecución de un proyecto del Fondo Simón Bolívar en la Península de Yucatán (Ver Fig. 1).

La naturaleza de este proyecto indicó claramente la necesidad de atender los requerimientos que en materia de organización y funcionamiento había

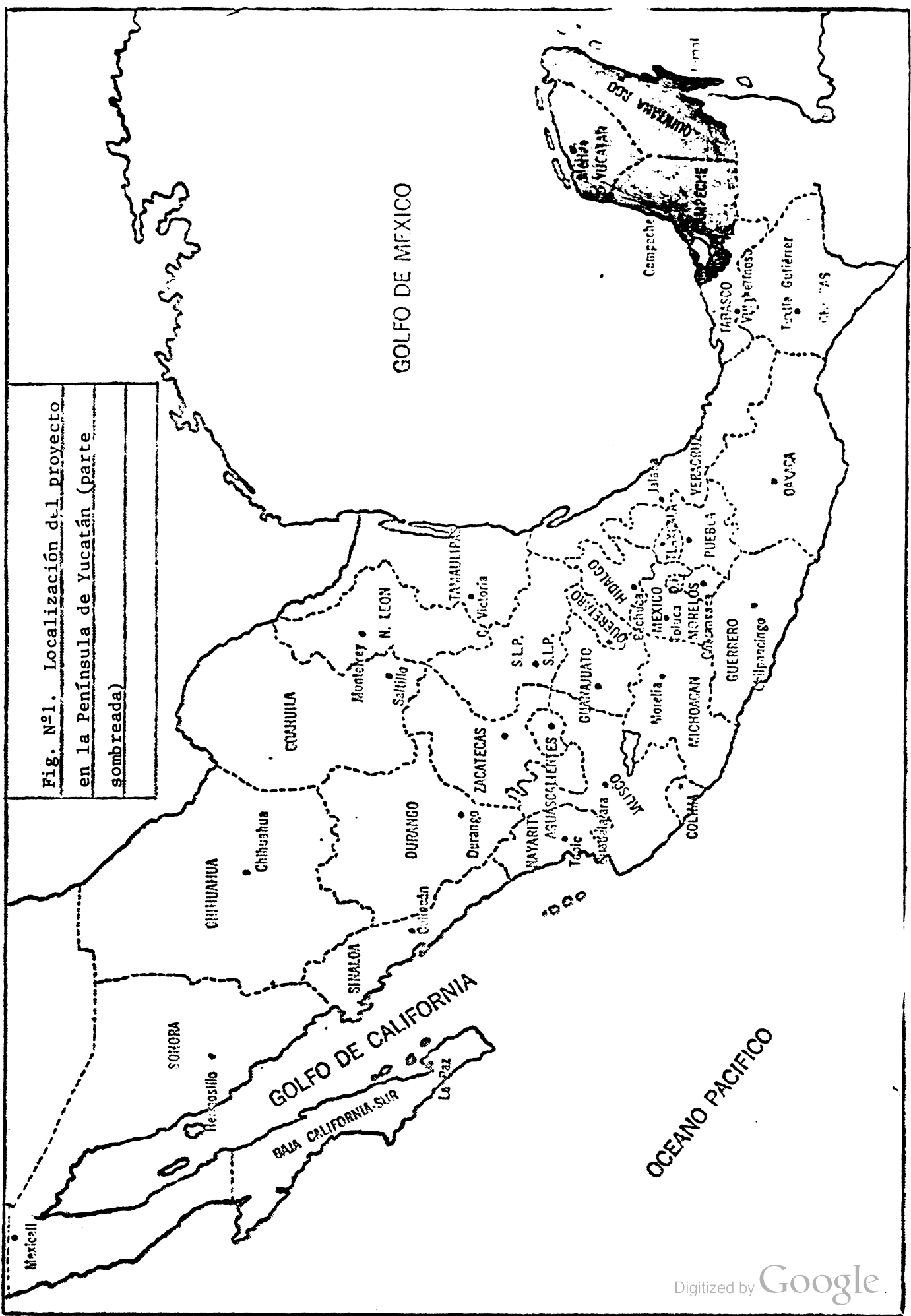


Fig. N°1. Localización del proyecto en la Península de Yucatán (parte sombreada)

establecido la Representación de la SARH en Yucatán, específicamente en la Jefatura de Planeación, Programación y Evaluación. Por decisión de la propia Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, a través de la Subsecretaría de Planeación, se propuso coordinar las jefaturas de planeación de los Estados de Quintana Roo y Campeche, manteniendo en todo momento como eje central de las operaciones de este proyecto a Mérida, en el Estado de Yucatán.

Los criterios que condujeron a establecer la selección arriba mencionada pueden ser resumidos así:

- a. Solicitud de apoyo formulada por la Representación de la SARH en Yucatán en base a una necesidad sentida.
- b. Análisis de la situación de la planificación agropecuaria en México, realizado por el personal de la Oficina del IICA en México y técnicos de la Subdirección General Adjunta de Planificación, detectándose la existencia real de una alta prioridad en esta materia en el Estado de Yucatán.
- c. Selección del trabajo a nivel regional en un área de concentración de proyectos, en lugar de cubrir el nivel central de decisiones del sistema de planificación en México que era de mayor complejidad, y donde no existía suficiente apoyo político para que un Organismo Internacional entrara a trabajar.
- d. Posibilidad de ejecución con los recursos económicos, técnicos y humanos disponibles, tanto en Yucatán como por parte del IICA.
- e. Seguridad de que un esfuerzo de organización de la planificación en los estados, permitiría ampliar y consolidar las bases sobre las cuales se mejoraría el sistema total.
- f. Una concentración de esfuerzos en el sistema y proceso de planificación a nivel central como punto de partida, no tendría una efectiva realización por la debilidad de los cuadros técnicos estatales y/o por su incipiente organización.
- g. La Península de Yucatán presentaba las características de una complejidad muy especial, tanto por su constitución ecológica, como por su distribución demográfica, estructura social y explotación de sus recursos renovables. Por lo mismo, el proyecto en sí enfrentaría una problemática difícil que debía ser resuelta a base de método, sistema y organización. Los resultados que se esperaban obtener se consideraron de indudable valor para esta y otras regiones, como una experiencia técnico-institucional de suma utilidad.

La primera versión del proyecto fue preparada por la oficina del IICA en México con la colaboración de la Subdirección General Adjunta de Planificación y la Dirección del Fondo Simón Bolívar. Su título fue "Consolidación y Desarrollo del Sistema de Planificación Agropecuaria de la SARH en Yucatán". Se siguió el formato del IICA para la presentación del proyecto.

En revisión hecha por la Dirección de Planeación de la SARH se consideró oportuno hacer algunos cambios en los objetivos, así como en el ámbito del proyecto, ya que se amplió a los estados de Quintana Roo y Campeche. Se hicieron también ajustes al planteamiento del problema, a las acciones del país para resolver el problema y a las metas del proyecto. Es interesante hacer notar que si se compara el texto elaborado por el IICA con el texto revisado por la SARH, se nota que este último es mucho más sencillo, pragmático y con acciones visibles y concretas.

En el diseño del proyecto en su fase final tuvo participación la representación de la SARH, en Yucatán a través de su representante. No obstante, no se contó con la participación de las jefaturas de Planeación de los estados ni de los residentes (1) de los mismos. Tampoco hubo participación de los analistas (2) de ninguno de los estados.

En consecuencia, la participación de los beneficiarios directos del proyecto fue muy débil, casi nula y es por ello que se presentaron algunos problemas en el desarrollo del proyecto.

Según manifestó uno de los entrevistados, el hecho de que no participaran todos los beneficiarios obedecía a que los niveles centrales de la SARH, consideraron que siendo tan obvio el beneficio que el proyecto daría a las representaciones no era necesario consultarles.

1.2 Consideraciones sobre el origen e identificación del proyecto

- a. En conclusión, el proyecto tuvo su origen en una propuesta del Representante de la SARH (Yucatán), a la Dirección General, a través de la oficina del IICA en México. La propuesta fue examinada conjuntamente por la Subdirección General Adjunta de Planificación, la Dirección del Fondo Simón Bolívar y el Director de Planificación de la SARH, razón por la cual se hicieron cambios en la propuesta a fin de que tuviese mejores relaciones y nexos con la Dirección de Planeación y en el contexto de la política nacional.
- b. Se tuvieron en cuenta las políticas nacionales y estatales sobre planificación, a fin de garantizar que lo que se hiciera en el Estado fuese aceptado y relacionado con los niveles de decisión y de política nacional.
- c. No se presentaron alternativas de otros proyectos.

1 "Residente de planeación" es el funcionario a nivel estatal nombrado por la Subsecretaría de Planeación, para dirigir el equipo técnico que realiza las tareas de planeación a nivel de Estado.

2 "Analista", técnico que forma parte de la Unidad de Planeación a nivel de Estado. Estas "Unidades" se llaman Residencias de Planeación. El Residente es su jefe.

- d. Aunque no existía un proyecto país como tal, sí existía una serie de antecedentes y de políticas nacionales que ayudaron a definir el contexto dentro del cual se desarrollaría el proyecto.

2. FORMULACION Y DISEÑO DEL PROYECTO

De conformidad con el reglamento del Fondo, todos sus proyectos deben ser de apoyo a proyectos nacionales. En el presente caso no existía un proyecto país en el sentido estricto del término.

Por ello fue necesario hacer un breve análisis de la problemática del país, su relación con los estados, la organización institucional y las decisiones de política sobre administración y planificación del sector agropecuario, en forma tal que fuese factible identificar mejor el problema que el IICA trataría de ayudar a resolver con el proyecto.

2.1 Resumen de la problemática del país y su relación con cada estado.

Un análisis de la problemática del sector agropecuario muestra que: 1/

- a. El sector ha revelado en los tres últimos lustros un comportamiento poco satisfactorio, presentando tasas de crecimiento inferiores a las de otros sectores de la economía.
- b. El crecimiento de la producción agropecuaria ha sido insuficiente para atender los aumentos de la demanda interna, como consecuencia de las elevadas tasas de crecimiento de la población, de la urbanización acelerada y del incremento de los ingresos, todo lo cual conduce a un aumento en la importación de alimentos.
- c. La reversión de las dos tendencias mencionadas en a y b, está sujeta a una correcta asignación de recursos, ya que el país dispone de recursos potenciales que permitirían a corto plazo, superar la contradicción: Recursos productivos-importación de alimentos.
- d. La correcta asignación de recursos solamente es posible a través de la implementación y operación de un sistema de planificación, capaz de formular las alternativas técnicas que mejor se adecúen al logro de los objetivos nacionales.
- e. En un país con las dimensiones de México, la Planificación del sector agropecuario debe disponer de un fuerte respaldo técnico a nivel estatal.

1/ Véase "Antecedentes socio-económicos del comportamiento del sector agropecuario" Plan de acción a nivel de país (PANP). México, Junio 1981

2.2 Descripción del problema que el IICA contribuirá a solucionar con el proyecto

El proceso seguido por las instituciones nacionales en México, a fin de otorgar un sentido de estabilidad y coherencia dentro de las estructuras de planificación, permite establecer que el desarrollo agropecuario sea movido dentro de dos parámetros que no son excluyentes sino complementarios.

En primer lugar, el proceso de planificación existe y ha existido siempre en los organismos mexicanos ligados al sector, pero con criterios de exclusividad propia en las diferentes áreas de competencia cubiertas por esos organismos.

En segundo término, y en parte como consecuencia natural de lo anterior, la descoordinación institucional ha dificultado el establecimiento de planes y programas agropecuarios tanto de carácter nacional global y sectorial como regional. En relación con tales problemas lógicamente el IICA no tiene control ni poder de decisión; sin embargo, sí puede contribuir a la creación de nuevos y más amplios cuadros técnicos mediante procedimientos de capacitación y entrenamiento continuos, en forma sincronizada con las labores y responsabilidades que diariamente debe cumplir el personal profesional de tales cuadros. Este procedimiento podría conducir paulatinamente a la formulación de un Plan de Desarrollo Agropecuario para todos los estados y, en el caso de este proyecto, para Yucatán, Campeche y Quintana Roo.

La dispersión institucional tampoco permite al IICA una actuación directa y determinante. Sin embargo, la dinámica del fortalecimiento de los mecanismos de planificación hace surgir la necesidad de integrar esfuerzos interinstitucionales, por lo que la coordinación va estableciéndose como una norma participativa y no normativa.

Los dos factores de dispersión eran parte de la preocupación de la Comisión Nacional Coordinadora del Sector Agropecuario, que concluyera su importante papel en el momento en que se ejecutó la reforma administrativa de México, al inicio del presente Gobierno. Fue intención y propósito de esa Comisión, el establecer un sistema de planificación, con bases en núcleos técnicos estatales, teniéndose incluso como objetivo a más largo plazo, que la planificación regional coincidiera con límites físicos y no político-administrativos.

México presenta en este momento una renovación de esa política y por lo mismo están dadas las condiciones para iniciar un esfuerzo cooperativo con la planificación regional, tal como lo define el proyecto del IICA.

2.3 Acciones principales que el país estaba ejecutando para resolver el problema

2.3.1 Sistema Institucional

A partir del pasado sexenio han sido múltiples los esfuerzos por estructurar un sistema adecuado de planificación sectorial que evitara la dispersión de esfuerzos, duplicación de trabajos y paralelismo interinstitucional.

En febrero de 1973, por Acuerdo Presidencial, se crea la Comisión Coordinadora del Sector Agropecuario (COCOSA), que vendría a ser el mecanismo interinstitucional para lograr la concurrencia de esfuerzos de los diferentes organismos que incidían en el sector, armonizando y compatibilizando los diversos factores que intervenían en su desarrollo. Esta Comisión estaba integrada de la siguiente manera: la Secretaría de la Presidencia, que la presidía, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Recursos Hidráulicos y Reforma Agraria, el Banco Nacional Agropecuario, la Productora Nacional de Semillas, Guanos y Fertilizantes de México, la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A., la Comisión Nacional de Subsistencias Populares, el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, la Comisión Nacional de Zonas Áridas, la Comisión Nacional de la Industria Azucarera, la Comisión Nacional de Fruticultura, la Confederación Nacional Campesina, la Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad y la Sociedad Agronómica Mexicana.

La creación de COCOSA solucionó en parte el problema de descoordinación de instituciones y programas pero no evitó que continuara la excesiva centralización de decisiones, frenando de esta manera el desarrollo regional, ya que no se tenía una concepción real de los problemas en el sitio en que estos se generan. Especialmente, no se consideraba el factor social que era y es determinante en la implementación de planes y programas, así como la potencialidad y limitaciones de cada región en particular.

En 1976, este ente se transforma en CONACOSA (Comisión Nacional Coordinadora del Sector Agropecuario) y surgen las COCOSAES, (Comisiones Coordinadoras del Sector a nivel de cada Estado), presididas por el Gobernador de la Entidad y como vocal ejecutivo, el Agente General de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Como efecto de la adecuación de la Administración Pública en el presente sexenio, (1976-1982), a las necesidades y problemas actuales, surge un instrumento ordenador denominado Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, del 29 de diciembre de 1976, para entrar en vigor a partir del 1º de enero de 1977, que transforma completamente la fisonomía institucional del Sector Público Agrícola.

A raíz de la aplicación de esta Ley, surge la Secretaría de Programación y Presupuesto, que sustituye a la Secretaría de la Presidencia, entidad que en el futuro, controlará y coordinará los Comités Promotores del Desarrollo Estatal (COPRODES) y controlará los programas e inversiones públicas de todas las dependencias federales descentralizadas y de participación estatal.

También se crea la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, juntando las de Agricultura y Ganadería y la de Recursos Hidráulicos, con el objeto de consolidar y organizar el Sector Agropecuario a través de los Distritos de Riego y de Temporal y actuando como cabeza de sector de más de 100 dependencias relacionadas con el mismo. La integración de ambas Secretarías era urgente para aliviar la crisis sectorial. Así mismo, para coordinar los esfuerzos de la nueva Secretaría con los demás organismos participantes del sector, se forma el Gabinete Agropecuario, integrado por esta y otras Secretarías, presidiendo el propio Ejecutivo Federal. 1/

1 Una descripción más detallada del SPA de México lo encuentra en: Salvadó, E. "Notas sobre la estructura organizacional del SPA de México" México D.F. 1981. Mimiografiado, 25p

La Ley también fortalece a los COPRODES, dándoles funciones de promoción, programación y evaluación de los programas que ejecutan las dependencias públicas en los Estados. Se los ha fortalecido de tal forma que induce a que las acciones que desarrollan los diversos sectores puedan coordinarse eficazmente para obtener incrementos en la producción y el bienestar de la población rural de escasos recursos. Los COPRODES están bajo la égida del Gobernador del Estado, actuando como Vocal Ejecutivo el Representante Estatal de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

En lo que respecta al sector agropecuario y forestal, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos actúa como cabeza del sector. A través de su representante estatal, se encarga del desarrollo de los Programas Estatales relacionados con los subsectores agrícola, pecuario, forestal y de infraestructura hidráulica.

La Programación y Evaluación de las acciones en el sector está en íntima relación con la política del COPRODE, en el cual se compatibilizará el sector con los demás y en última instancia será el responsable de la ejecución de las inversiones, programas y acciones que el sector debe realizar.

Con la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal como instrumento racionalizador para dar coherencia al modelo nacional de desarrollo, no solamente se incluyó el ámbito central sino también las Empresas Paraestatales descentralizadas, agrupando las actividades principales por subsectores. El Sector agropecuario y forestal estaba integrado por más de 100 entidades, organismos o fideicomisos con autonomía técnica y administrativa, los cuales funcionaban desordenadamente, ya que sus programas no llegaban a concretizarse en la práctica, propiciando un gasto inútil de recursos humanos, técnicos y económicos y motivando el debilitamiento sectorial.

2.3.2 Su planeación a los niveles Nacional y Estatal

Para realizar las actividades de Planeación, la Dirección de Planeación de la SARH elaboró a nivel nacional una matriz que contempla 70 acciones con 31 metas operativas y de resultados con las que se puede identificar 1 029 cruzamientos o alternativas de análisis. De estas acciones se elaboran las correspondientes bitácoras, que las detallan por su impacto en los cruzamientos que tendrán que realizarse en los aspectos administrativos, presupuestales, legales o institucionales. Estas 31 metas aparecen por grupos de producción, agrícolas, pecuarias y forestales. De esta manera resultan representativas del total de los productores, y consideradas individualmente, amplían el número de cruzamientos hasta casi 14 000.

A nivel de Estado, esta matriz tiene 30 acciones con 20 metas operativas y de resultados, identificándose 245 cruces o impactos programáticos.

Vale la pena resaltar dentro de las actividades de la matriz nacional, el hecho de que se ha puesto en marcha la estructuración de un sistema de Planeación del Sector Agropecuario, integrando las instancias o niveles, desde las más altas correspondientes a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos como cabeza del sector, las representaciones, las jefaturas de área los comités de distritos de Riego y Temporal y los grupos sectoriales de los

COPRODES en cada estado o región, encargados de ejecutar las acciones para implementar los programas que se elaboran. 1/

En resumen, el análisis institucional del sector se puede entender mejor en las Fig. 2 a la Fig. 5. La Fig. 2, muestra el sistema institucional y sus relaciones con los subsistemas a nivel nacional y estatal. La Fig. 3, muestra la estructura de la SARH, en donde se puede identificar la dependencia jerárquica de la Planificación con el rango de Subsecretaría. También se puede observar la dependencia de las representaciones estatales, cuya estructura se muestra en la Fig. 4. Finalmente, en la Fig. 5 se puede observar la estructura de planeación a nivel estatal.

Es necesario destacar que en los momentos en que se diseñaba el proyecto las representaciones estaban en proceso de formación y, por tanto, aún no tenían muy bien delimitadas sus funciones y carecían de personal debidamente capacitado para las acciones que se le estaban encomendando. Existía una decisión del gobierno nacional de descentralizar la administración pública, en la que la SARH actuaría como cabeza del sector, mientras que a nivel estatal la representación tendría el liderazgo de las acciones de planificación en cada estado. Lo anterior le dió al proyecto un respaldo político que hizo posible la aprobación del mismo por los niveles centrales del país.

2.4 Objetivos generales y específicos del proyecto

El objetivo general del proyecto fue el de consolidar el proceso de organización y funcionamiento de la Jefatura de Planeación en la Representación de la SARH en Yucatán, mediante el incremento de la capacidad técnica y académica del recurso humano responsable de conducir el proceso de planificación y programación agropecuaria en esta entidad regional.

Los objetivos específicos fueron:

- a. Capacitar al personal técnico de la Jefatura de Planeación para la realización de estudios integrales de planes y programas de apoyo y elaboración de proyectos que tengan una orientación definida hacia los aspectos productivos agropecuarios, con contenido explícito de carácter social y mejoramiento del nivel de vida para la población rural de Yucatán.
- b. Participar en la identificación y realización de estudios y análisis evaluativos de los recursos naturales de la región, su uso actual y potencial, su manejo, conservación y desarrollo.
- c. Identificar la metodología necesaria y orientar su aplicación práctica en los procesos de captación, procesamiento, análisis, difusión y utilización de información estadística y documental.

1 Este Sistema de Planeación es la extensión a todo el SPA de lo que antiguamente existía en la Secretaría de Recursos Hidráulicos que descendía hasta el nivel de Distrito de Riego.

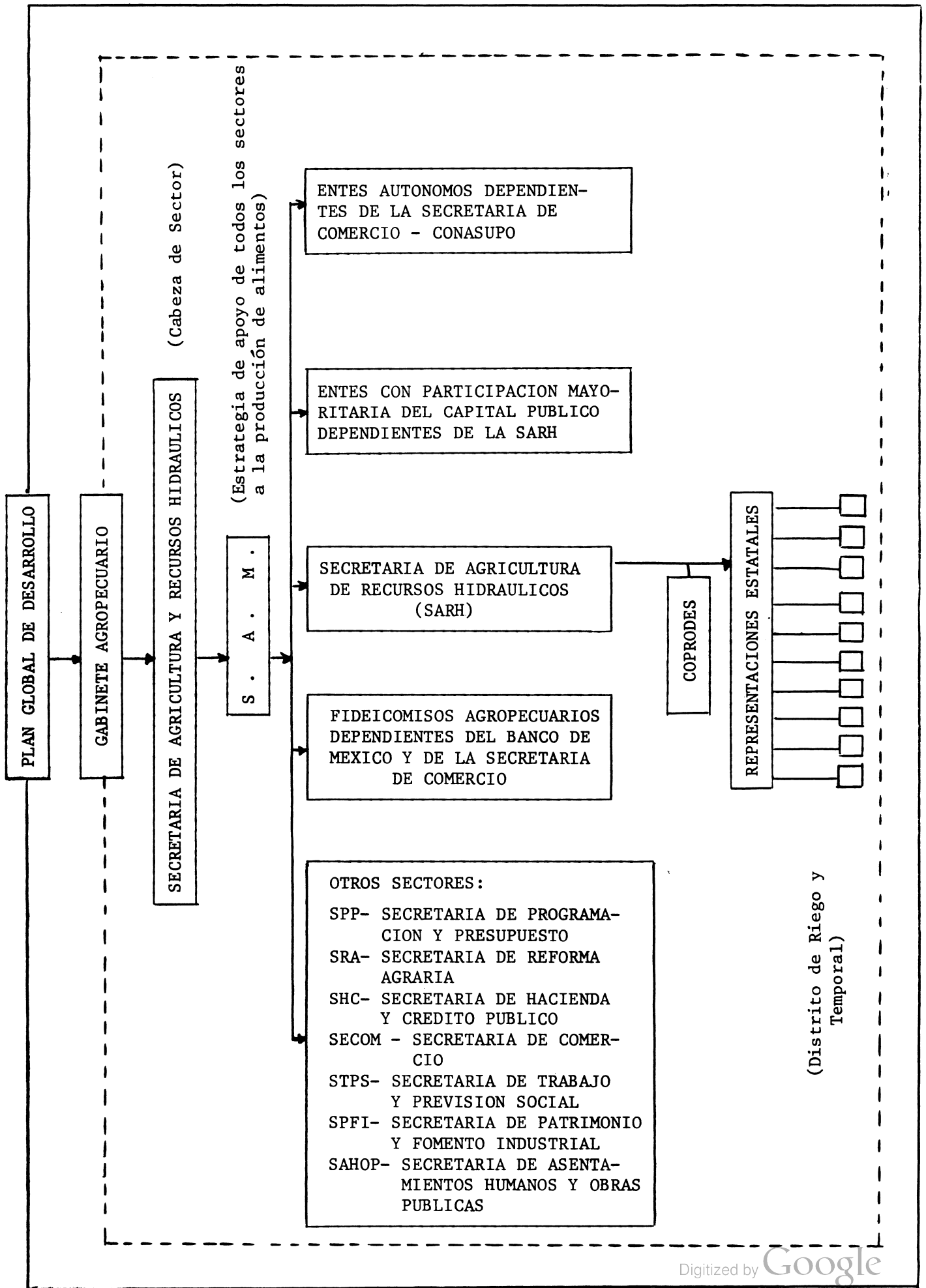


Fig. N°2 Sistema institucional de relación central y regional

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS

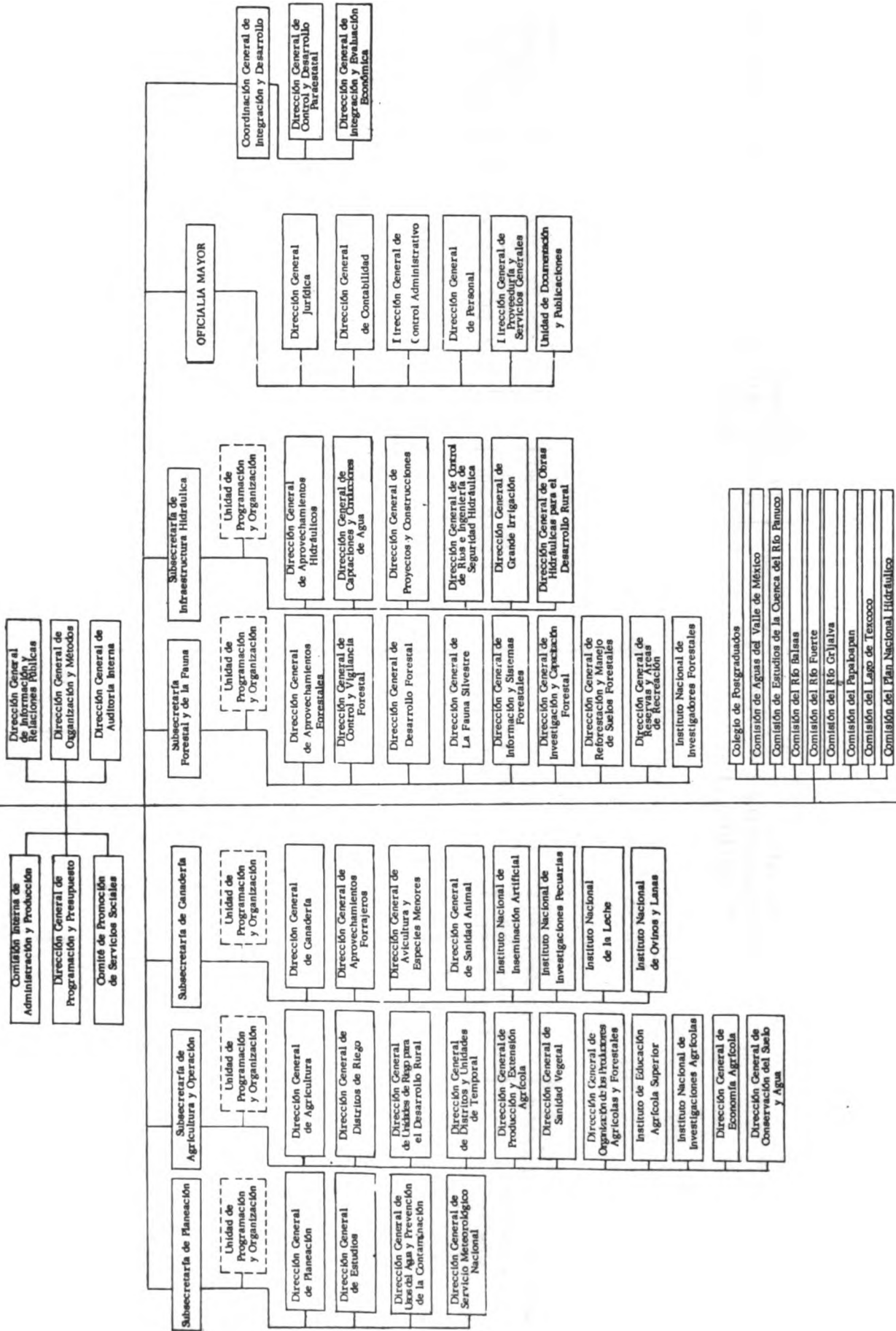


Fig. N°3. Organigrama de la SARH

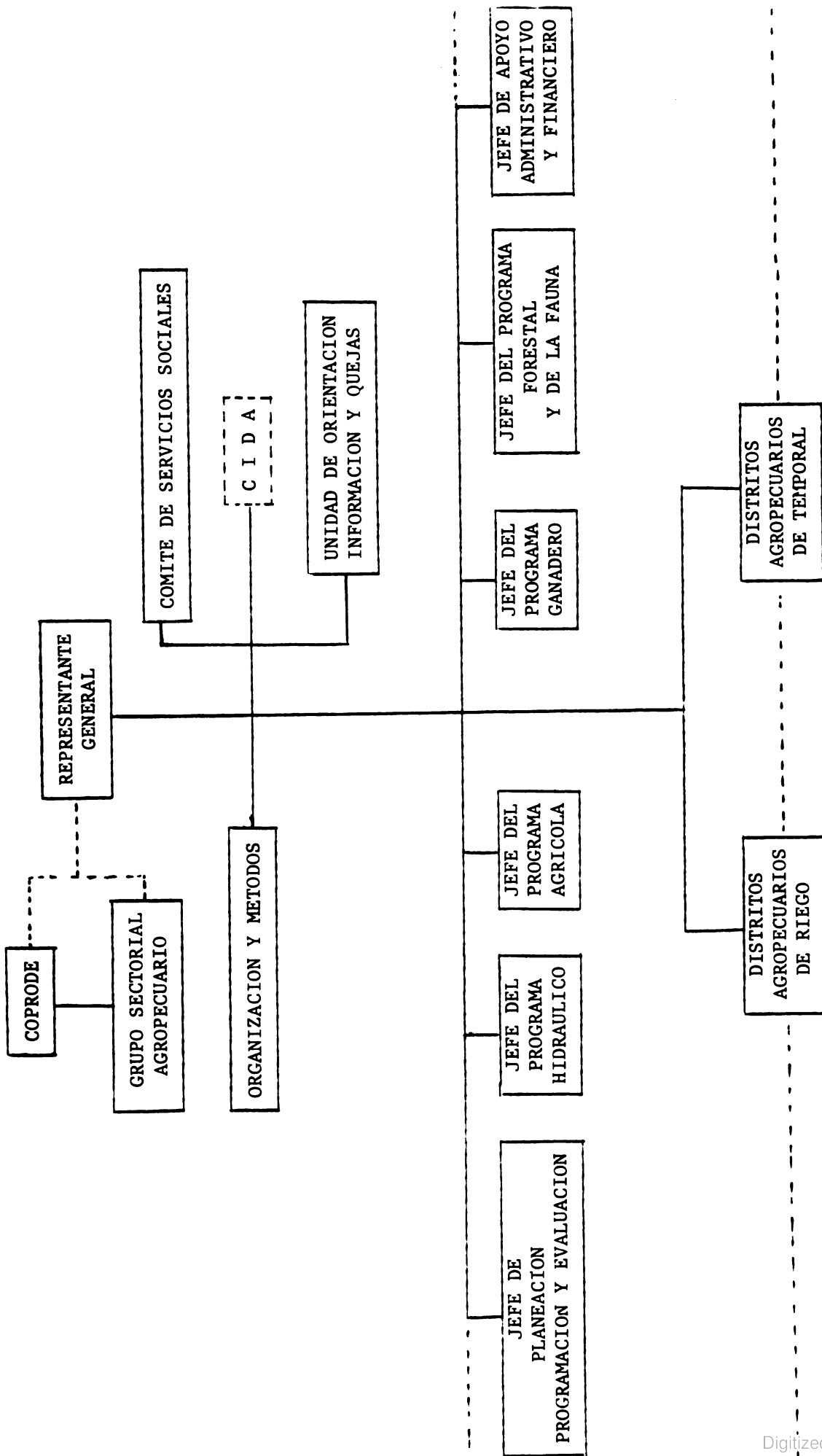


Fig. N°4 Estructura organizativa de la Representación de la SARH

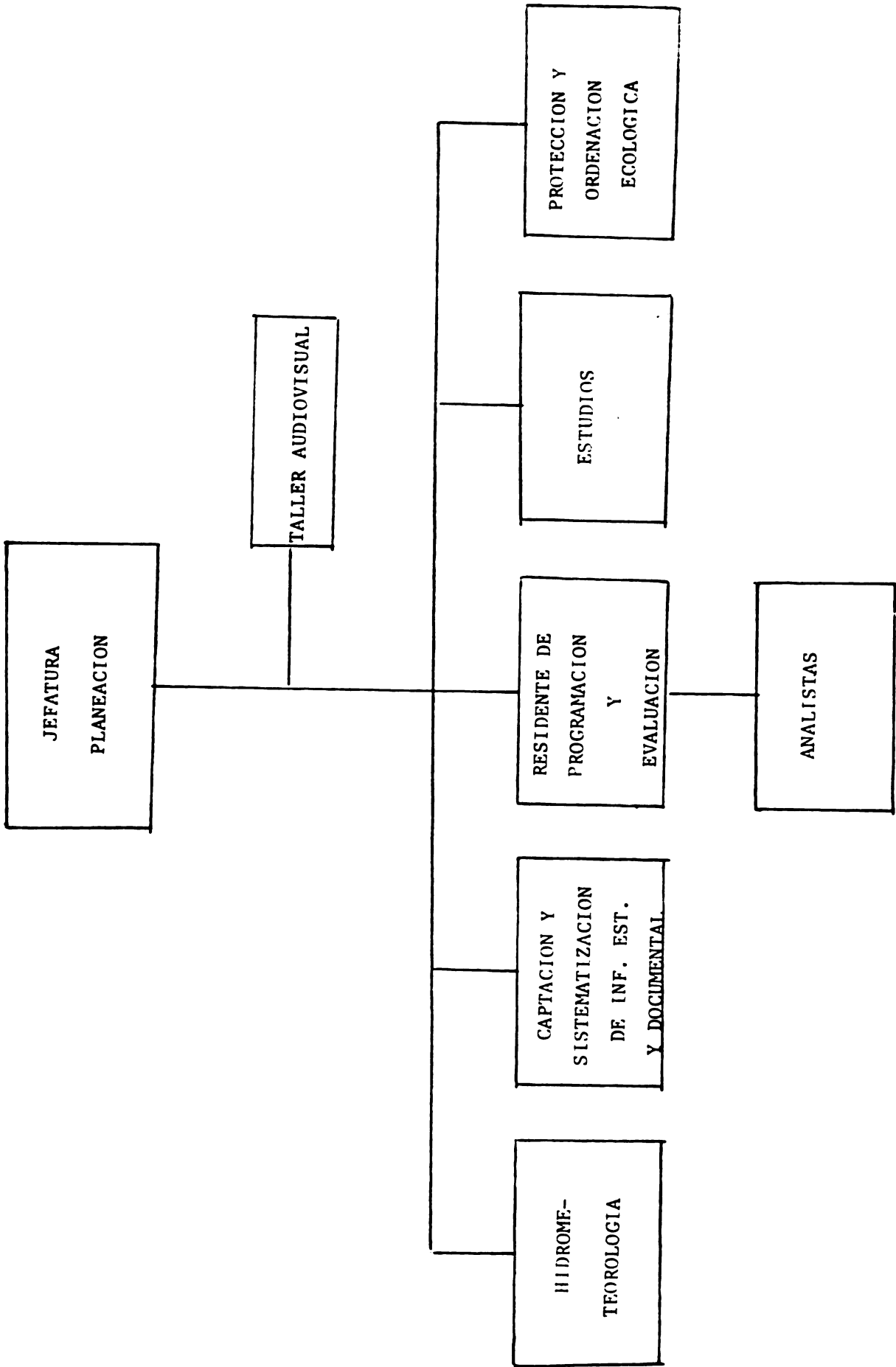


Fig. N°5. Estructura organizativa de Planeación

- d. Contribuir a la formación técnica necesaria para ejecutar acciones de evaluación de la programación y de la implementación de los programas y proyectos.

Para cada uno de los objetivos, se señalan sus correspondientes metas, las cuales debían corresponder a actividades o labores específicas, a fin de alcanzar su cumplimiento.

Estas metas se distribuyen en la forma que se presenta a continuación:

Para el primer objetivo:

- a. Determinación de metodologías para la elaboración de estudios, integración de planes en los programas de apoyo y formulación de proyectos de desarrollo agropecuario.
- b. Familiarización con los modelos de formulación de proyectos según normas vigentes en el país y con los requerimientos de agencias internacionales de financiamiento para el desarrollo agropecuario.
- c. Estudio de factibilidad de un proyecto de sustitución de áreas henequeras por otra actividad económica.
- d. Estudio de factibilidad para un proyecto de incremento lechero en el área de Tizimin.
- e. Estudio de factibilidad citrícola.
- f. Recopilación de estudios sobre oferta y demanda de productos agropecuarios en la región y actualización de los mismos.
- g. Diagnóstico de la investigación agropecuaria y su difusión en la región.
- h. Desarrollo metodológico sobre pronóstico de cosechas.

Para el segundo objetivo:

- a. Determinar y analizar el uso actual y potencial de los recursos naturales renovables.
- b. Elaborar un diagnóstico sobre la conservación, manejo y mejoramiento de los recursos naturales renovables.
- c. Formular un diagnóstico sobre aspectos de contaminación y sugerir regulaciones al respecto.

Para el tercer objetivo:

- a. Organizar la recopilación de información estadística en materia agrícola, ganadera, forestal, hidráulica y meteorológica de Yucatán.

- b. Actualizar los inventarios agrícolas, ganaderos, forestales, e hidráulicos del estado.
- c. Coordinar con las otras Jefaturas de Area en la Representación y con la Representación la distribución y el uso de tal información.
- d. Recopilar y procesar la información en función del equipo de computación de la Representación.

Para el cuarto objetivo:

- a. Capacitación en el manejo de modelos metodológicos que conduzcan al ordenamiento y formulación de planes regionales en el corto, medio y largo plazo.
- b. Determinar el proceso de evaluación para el desarrollo de los programas y proyectos cualitativa y cuantitativamente en función de recursos presupuestarios y recursos especiales.
- c. Estructurar mecanismos de control y formulación de reajustes programáticos.

Se utilizaron tres estrategias para alcanzar los objetivos y metas del proyecto, que son:

- a. Asistencia técnica directa y continua del asesor a tiempo completo y de consultores contratados. Análisis y solución de problemas específicos como medios de capacitación del personal de la Jefatura.
- b. Reuniones técnicas de trabajo, seminarios, talleres y cursillos periódicos de corta duración.
- c. Formulación y evaluación de proyectos y estudios especiales de desarrollo.

2.5 Productos del proyecto

El equipo técnico de la Jefatura de Planeación, de la Representación de la SARH en Yucatán, al final del proyecto debía no solamente haber adquirido la experiencia y el conocimiento necesarios para cumplir las responsabilidades propuestas en los 4 objetivos específicos, sino también haber establecido las relaciones de integración dentro del COPRODE y con las otras Jefaturas de Planeación Sectorial que pertenecen a la Península de Yucatán. Además, debe establecer mecanismos de coordinación con otros organismos de financiamiento del Sector Agropecuario, como FIRA, PIDER, Banrural, etc.

Debería también haberse formado un estrecho grado de coordinación entre las otras Jefaturas de área y los Distritos de Riego y Temporal, de la Representación de la SARH en Yucatán, correspondiendo a la Jefatura de Planeación el rol de unidad aglutinadora, evitando que exista duplicidad en los trabajos.

2.6 Conclusiones en relación con la formulación y diseño del proyecto

- a. Se identificó claramente el problema a nivel nacional y estatal; se analizaron las acciones que el país estaba adelantando para resolver el problema en los planos nacional y regional; se hizo un somero análisis de la organización institucional que existía a nivel nacional y estatal para resolver el problema.
- b. Se definió claramente el problema que iría a resolver el IICA con el proyecto y se puntualizaron los objetivos generales y específicos.
- c. Se establecieron metas para cada objetivo específico y se definieron las principales actividades.
- d. Se determinó que el proyecto tenía alta factibilidad técnica y política.
- e. A juicio de los autores, los recursos presupuestarios, en términos de dinero y de personal, no eran inicialmente suficientes para cubrir las metas que se propusieron. En consecuencia, la factibilidad económica del proyecto no era muy alta. Sin embargo, dadas las circunstancias y las limitaciones, tanto del Fondo Simón Bolívar como las de la Representación de la SARH, se consideró oportuno iniciar el proyecto con miras a hacer ajustes en el futuro.
- f. Se identificó la falta de personal capacitado para las acciones de planificación a nivel estatal.
- g. Se utilizó el formato del IICA para la preparación del proyecto y se convino en seguir las normas de operación, supervisión y seguimiento y evaluación del IICA.
- h. El proyecto se localizó en la Península de Yucatán, tomando como sede la ciudad de Mérida.

3. NEGOCIACION Y REVISION DEL PROYECTO

El proceso de negociación del proyecto abarcó la preparación del convenio y la revisión del proyecto, el cual forma parte del convenio. En esta etapa era de esperarse una evaluación ex-ante del proyecto para determinar su factibilidad técnica, económica, política, social, administrativa e institucional.

En el presente caso esta etapa de revisión no se cumplió de una manera muy formal, por cuanto que la propia Subdirección General Adjunta de Planificación no disponía de instrumentos para cumplir la etapa en mención.

Lo que sí se logró hacer fue una revisión del convenio, lo cual fue cumplido por la oficina jurídica del Ministerio y por la oficina de Relaciones Oficiales del IICA. No obstante, es de señalar que esta última oficina tampoco disponía en esa fecha de un instrumento que le permitiese cumplir la revisión en una forma más técnica.

De todas maneras, el proyecto y el convenio fueron revisados por las autoridades correspondientes, tanto en el IICA como en el país, siendo éste aprobado para su firma, lo cual se hizo el 29 de setiembre de 1978.

3.1 Conclusiones sobre la negociación y revisión del proyecto

En relación con la revisión del convenio y del proyecto cabrían las siguientes conclusiones:

- a. No se hizo una evaluación ex-ante del proyecto
- b. Se establecieron claramente las obligaciones contractuales de cada una de las partes firmantes del convenio.
- c. Se delimitó la localización y el ámbito del proyecto sólo para Yucatán. No obstante, por acuerdo de las partes, se amplió posteriormente a los Estados de Quintana Roo y Campeche.
- d. En el convenio no quedó establecida la organización que debería adoptarse para la ejecución del proyecto. Tampoco se estableció la estrategia a seguir para atender los tres estados con un sólo técnico.
- e. Se dejó claramente establecido que en el aspecto de administración de los recursos y la supervisión del proyecto se seguirían las normas del IICA y aquellas específicas del Fondo Simón Bolívar. Aunque no aparece explícita la realización de la evaluación, se juzga que está involucrada cuando se lee la cláusula 4, la cual se relaciona con los puntos mencionados en este párrafo.

4. INICIACION Y ORGANIZACION DEL PROYECTO

La Administración se refiere a las acciones que debe ejecutar la gerencia del proyecto y que se relacionan con la programación, organización, dirección, coordinación, seguimiento y evaluación de los recursos (humanos, físicos, financieros y materiales), para lograr los resultados deseados. Dada su complejidad, se divide en las siguientes etapas: iniciación y organización del proyecto (que se ha tratado en esta sección), operación, supervisión y seguimiento del proyecto. Cada uno de éstos últimos aspectos se desarrollarán en las secciones subsiguientes.

4.1 Selección del organismo de contraparte

El organismo seleccionado fue la Jefatura de Planificación de la SARH, en el Estado de Yucatán. La selección se hizo en base a la solicitud que se recibió y al análisis de la situación de la agricultura en el país y de las medidas o acciones del gobierno para impulsar el desarrollo a nivel nacional y estatal.

Considerando que la Península de Yucatán reúne condiciones ecológicas, humanas y estratégicas que se podrían considerar dentro de ciertos límites bastante homogéneos, la Dirección de Planificación de la Subsecretaría de

Planificación de la SARH, solicitó al IICA extender el proyecto a los otros dos estados, lo cual fue aceptado por el IICA. (Ver Fig. 1).

4.2 Estructura organizativa del proyecto

Tanto el IICA como la representación de la SARH en Yucatán consideraron que no era necesario establecer una estructura organizativa especial para la ejecución del proyecto. Se decidió que el técnico asignado al proyecto se localizaría en la Jefatura de Planificación, desde donde iniciaría su plan de operaciones, el cual sería preparado conjuntamente por el técnico y el Jefe de Planeación.

Se asumió también que desde Mérida se establecerían contactos con las otras representaciones (Quintana Roo y Campeche), para concertar el plan de acción a seguir en cada una de ellas.

Se acordó que la acción del proyecto iba dirigida primordialmente a los residentes y al personal de analistas que trabajaban bajo la Dirección del Residente en Planificación. Este principio era válido y así se aplicó para las residencias de los otros estados.

4.3 Relación del proyecto con otras unidades administrativas del IICA y del Gobierno

De conformidad con el reglamento de personal del IICA, el especialista del proyecto dependió técnica y administrativamente de la oficina en México, a la cual debía presentar su programa operativo para aprobación y además enviar los informes trimestrales de actividad y de proyecto contemplados en las normas del IICA.

A fin de facilitar y agilizar las acciones se decidió abrir una cuenta bancaria en donde se hacían depósitos periódicamente, para poder atender los gastos que demandaba la ejecución de las acciones.

Al mismo tiempo, la oficina en México sirvió de enlace con los niveles superiores de planificación de la SARH, a los cuales se les suministraba información sobre los avances del proyecto.

A nivel estatal, las relaciones se jerarquizaban así: El representante de la SARH, el Jefe de Planeación, el Residente de Planeación y el grupo de analistas.

Se asumió que el representante de la SARH serviría de enlace con las otras representaciones para establecer nexos y coordinar los planes de acción. Al mismo tiempo, se acordó que la Jefatura de Planificación serviría de enlace con todo organismo del sector agropecuario que estuviera involucrado en el desarrollo del proyecto.

Finalmente se asumió que el representante de la SARH era el enlace natural, para el nivel más alto de decisión a nivel estatal o sea el Gobernador del Estado.

Dada la índole del proyecto, no se consideró necesario establecer una división del trabajo, ni niveles de autoridad diferentes a los que ya existían en la organización existente en la representación. Se asumió que el hecho de colocar al especialista del IICA al nivel del Jefe de Planeación, le daba cierto status y apoyo de autoridad, lo cual le permitiría tener acceso a los niveles de la Residencia. Los canales de comunicación interna continuaron sobre las mismas bases, es decir, tomando en cuenta los niveles jerárquicos mencionados en los párrafos anteriores.

4.4 Plan de implementación

Para el plan de implementación el proyecto siguió las normas del IICA, preparándose el programa operativo, que contemplaba actividades en las áreas de elaboración y ejecución del programa de capacitación; colaboración en la identificación y realización de estudios sobre recursos naturales de la región (diagnósticos); participación en la identificación de metodologías para la captación, análisis, difusión y utilización de información estadística; cooperación en el análisis sobre crédito agrícola y participación en la elaboración de proyectos específicos

En el desarrollo del Programa Operativo se presentaron varios problemas, a saber:

- a. El primer técnico que se nombró recibió al principio poco apoyo por parte de la Jefatura de Planeación y hubo demoras en suministrarle el apoyo logístico necesario para el inicio de las actividades.

Quizás por estas razones, además de otras de orden personal, el técnico renunció en diciembre de 1978, habiendo trabajado sólo dos meses y medio.

Las actividades durante este período se enfocaron a dar asesoría directa a la Jefatura de Planeación en las funciones que se estaban desarrollando, relacionadas principalmente con la preparación del proyecto y recolección de información. Además, se empleó tiempo en el reconocimiento de la zona y en hacer contactos con las instituciones y personas vinculadas al proyecto.

- b. El proyecto permaneció casi inactivo por un período de alrededor de seis meses. Después de este período inició actividades con el nuevo especialista, quien trabajó durante 21 meses y renunció en marzo de 1981.
- c. De los tres estudios que solicitó el Representante de la SARH al IICA, los cuales fueron incluidos en el plan original, ninguno de ellos fue realizado. Esto se debió a que diversas instituciones nacionales los ejecutaron, razón por la cual el propio representante de la SARH liberó al IICA del compromiso (en forma verbal, ya que no consta en ningún documento). La comisión evaluadora opinó favorablemente sobre este hecho, puesto que de esa manera se liberaron recursos que fueron utilizados en otras actividades de mayor prioridad.

4.5 Asignación de recursos

El presupuesto asignado por el Fondo Simón Bolívar y ejecutado por el proyecto fue el siguiente:

RECURSOS DEL PROYECTO
U.S.\$

	IICA/FSB a/	País b/	Total anual
1978/79	17 000	118 000	135 000
1979 2° Semest.	17 000	7 100	24 700
1980	60 600	120 000	180 600
1981	46 200 b/	-	-
TOTAL	140 800	245 100	340 300

- a. Gasto real
- b. Estimado

Con estos recursos el IICA cubrió los costos de un técnico a tiempo completo, el cual recibió apoyo de otros técnicos del IICA, tanto de la oficina en México como de la Sede Central. El proyecto dispuso además de dinero para sufragar gastos de operación, tales como becas para cursos, seminarios, etc.

Por su parte, la Jefatura de Planeación tenía el compromiso de proporcionar oficina, secretaria, transporte y demás apoyo logístico que garantizaría la buena marcha del proyecto. Parte de este apoyo no fue aportado muy oportunamente, lo cual causó algunas dificultades para la buena marcha del proyecto. No obstante, por mediación del Director de la Oficina en México fue posible obtener la cooperación que se requería.

4.6 Conclusiones sobre la iniciación y organización del proyecto

Esta etapa del proyecto fue en general clara y adecuada a las características del proyecto. Sin embargo, faltó información sobre el proyecto, en lo que respecta a sus objetivos, metas, alcances, medios y beneficiarios.

Esta falta de información parece ser la causa principal que retrasó la iniciación del proyecto. En el comienzo del mismo no se recibió el apoyo que se requería. Por otro lado, las expectativas de los beneficiarios no se relacionaban con un proyecto en sí sino con la factibilidad de obtener becas, en especial para el exterior.

5. OPERACION DEL PROYECTO

5.1 Proceso de toma de decisiones

Tal como está establecido en las normas del IICA, el proceso de decisión de todo proyecto se inicia en la Sede Central, cuando el Director General aprueba el programa operativo del proyecto. De ahí en adelante la responsabilidad acerca de la ejecución de las actividades corresponde al Director de la Oficina, como responsable del proyecto, quien delega la mayoría de las decisiones en el coordinador del proyecto.

Para el caso de este proyecto el proceso de decisiones relacionadas con las acciones del mismo se concentró en el área del proyecto, o sea en Mérida. No obstante, el responsable del proyecto consultaba por teléfono o por memorando aquellos asuntos en que consideraba no podía tomar una decisión sin previa aprobación del Director de la Oficina.

Este proceso también fue compartido sustancialmente por la Jefatura de Planificación, la cual daba apoyo a las acciones y servía de enlace con las otras representaciones.

5.2 Coordinación

La coordinación tiene como objetivo lograr la sincronización y la unificación de la acción de un grupo determinado. Trata de que todos los organismos vinculados al proyecto se armonicen y trabajen conjuntamente como un todo, a fin de lograr los objetivos deseados.

Cabe mencionar que se presentaron algunos problemas de coordinación interna, ya que en ocasiones el residente y/o sus analistas de Yucatán, no participaban en un ciento por ciento en las acciones. Esto se atribuyó a varios factores:

- a. Institucionalmente el Residente de Planificación depende de la Subsecretaría de Planeación (situada en México D.F.) y, por tanto, recibía cierto volumen de trabajo que según instrucciones que se le impartían, tenía prioridad a cualquier otro trabajo. Esta relación de dependencia del Residente también fue motivo de cierto "recelo", ya que se consideraba que el técnico del IICA debía estar dentro de la Residencia y no en la Jefatura de Planeación. El problema fue discutido y analizado varias veces, inclusive en presencia del Director del Fondo Simón Bolívar y se decidió dejar el técnico en la Oficina del Jefe de Planeación.
- b. Se presentaron quejas porque el técnico no dedicaba ciento por ciento de su tiempo a Yucatán y gastaba parte del mismo en atender las residencias de Quintana Roo y Campeche. Es de destacar que en estos dos últimos estados la cooperación técnica del especialista del IICA fue muy bien aceptada en todo momento y recibió pleno respaldo a todos los niveles de la representación. Llama la atención que en estos casos el especialista trabajó más directamente con los residentes y los equipos de analistas, manteniendo al mismo tiempo excelentes relaciones con las Jefaturas de Planeación.

- c. También hubo quejas en relación con la distribución de las becas para el exterior. Esto se debió, entre otros factores, a la interpretación que daban los analistas de Yucatán de que el proyecto era sólo para ese estado. Además, parece que al inicio del proyecto se crearon muchas expectativas en relación con posibilidades de becas.

Es necesario señalar, en relación con los puntos anteriores, que hizo mucha falta una buena información sobre el proyecto. Hubiera sido deseable explicar sus objetivos, alcances, ámbitos, recursos, etc., y además se debería haber preparado un plegable o por lo menos un folleto mimeografiado para entregar a todos los usuarios y público en general, informando sobre lo que era el proyecto.

5.3 Ejecución de actividades

En términos generales se considera que las actividades programadas se cumplieron en alrededor de un 90%. Las actividades que no se realizaron fueron las relativas a los estudios de factibilidad del henequén, cítricos y ganadería, los cuales fueron ejecutados por agencias u organismos nacionales. Tampoco se diseñaron las metodologías mencionadas en las metas.

Para la ejecución de las actividades se contó con el apoyo de personal de la Oficina en México y de la Sede Central del IICA. También fue necesario contratar un consultor, para dar apoyo a la elaboración del Plan de Desarrollo del Estado de Quintana Roo.

Las actividades desarrolladas podrían clasificarse en tres grandes grupos: Capacitación técnica y práctica; recolección de información estadística para las acciones de planificación, difusión de estas estadísticas; y elaboración de los documentos del plan de desarrollo para cada estado. La capacitación contempló cursos, seminarios y capacitación en servicio. Se otorgaron algunas becas para capacitación de personal, tanto dentro como fuera del país. En la preparación del plan de desarrollo hubo necesidad de diseñar una metodología sencilla para la recolección y análisis de información para el diagnóstico. Esto se hizo debido a que los diagnósticos y datos estadísticos enviados desde las oficinas centrales de la SARH eran poco concretos, confusos y en muchos casos muy alejados de la realidad. Por ello se considera que la capacitación en servicio fue un instrumento muy útil en la preparación del plan de desarrollo estatal.

La frecuente rotación del personal, sobre todo de los analistas (renunciaron seis en menos de un año), redujo un poco la eficiencia del proyecto, debido a que cuando un funcionario adquiría alguna destreza o habilidad, de inmediato conseguía trabajo en otro organismo, por lo general en la empresa privada y la mayoría de las veces con un mejor salario. Esto obligaba a reiniciar el proceso de capacitación una vez que se lograba reclutar otro personal.

Otro factor que merece destacarse es la gran heterogeneidad del personal de analistas. Al contrario de lo que se esperaría en este tipo de personal, había pocos economistas o agrónomos, predominando otras profesiones como ingeniero químico, ingeniero industrial y otros. Esto obligó al especialista del IICA a preparar cursos de nivelación, a fin de equilibrar un poco los conocimientos

de los analistas y adecuarlos a las necesidades de sus funciones. Por ello se impartieron cursos de micro y macroeconomía, así como de planificación.

Además de los cursos de capacitación, y como aspecto complementario, se dotó a las residencias con una pequeña biblioteca de obras relacionadas con economía agrícola y planificación agraria. Durante la visita de los evaluadores se constató el intenso uso de esta biblioteca por parte de los usuarios.

5.4 Conclusiones sobre la operación del proyecto

Esta etapa del proyecto se desarrolló bien en términos generales. No obstante, la falta del análisis institucional en la evaluación ex-ante y la falta de información sobre el proyecto conducen a la generación de problemas y conflictos entre los diversos niveles de los beneficiarios. También se presentaron algunos conflictos en el área de la coordinación.

6. SUPERVISION Y EVALUACION SOBRE LA MARCHA

6.1 Métodos de supervisión

La supervisión directa del proyecto se hizo a través de las visitas del director de la oficina del IICA en México a Mérida. En estas visitas se analizaba la marcha del proyecto y se resolvían los problemas que se habían presentado en el desarrollo de las actividades. El especialista viajaba con alguna regularidad a México para conexiones en la oficina del IICA y la Subsecretaría de Planeación.

La Dirección del Fondo realizó dos visitas de supervisión, de las cuales surgieron algunas sugerencias sobre la manera de conducir las actividades.

Se recomendó preparar un plan de capacitación para los tres estados, que comprendería todos los niveles técnicos y que fuera adecuado para las condiciones y necesidades particulares de cada estado. Se hizo énfasis que en la preparación de este plan participasen los organismos de contraparte al nivel nacional y estatal.

También se recomendó que era necesario coordinar las acciones de Mérida con las que el IICA realizaba en Monterrey con un especialista de fondos de cuotas.

Se recomendó al técnico de Yucatán hacer una recopilación y revisión de los documentos producidos durante el desarrollo del proyecto para su eventual publicación.

Finalmente, durante la última visita de supervisión del Director del Fondo Simón Bolívar, se constató la posibilidad y el interés de la SARH por replicar el proyecto en otros estados.

Además de las visitas mencionadas, el especialista del IICA preparaba informes trimestrales de acuerdo a las normas del IICA. Finalmente, el técnico participaba en reuniones internas, tanto de la Jefatura de Planeación en Mérida como en la oficina en México, para discutir los avances y pedir solución a los problemas que se presentaban en el desarrollo de las actividades.

6.2 La evaluación sobre la marcha

Esta evaluación se realizó siguiendo la metodología aprobada por la Junta Directiva del IICA. 1/

El equipo evaluador presentó en su informe de viaje las siguientes recomendaciones:

- a. El proyecto puede continuar hasta diciembre de 1981, para que pueda consolidar sus logros. No obstante, se sugirió revisar y adecuar los objetivos a los cambios estructurales que surgieron durante el transcurso del año, como consecuencia de la puesta en marcha de la Ley de Fomento Agropecuario y la creación del SAM.
- b. También se recomendó revisar el diseño del proyecto así como la estrategia del mismo, en especial lo referente a la forma de conducir el proceso de capacitación. Para ello el plan de actividades que conforma el programa operativo debe iniciarse en las representaciones con base en los lineamientos nacionales; luego de aprobado a nivel estatal debe ir al nivel nacional para aprobación definitiva, previos ajustes cuando sea necesario. Durante el proceso de planificación debe existir una estrecha coordinación mediante los mecanismos más convenientes entre la Jefatura de Planeación de la SARH y la Residencia de Planeación.
- c. Es necesario que el IICA plantee a los niveles más altos de la SARH la necesidad de solucionar el problema de estructura organizativa que se menciona en este informe. Se recomienda que se proponga un análisis de la organización administrativa a los niveles nacional y estatal de aquellas unidades o Direcciones que se relacionan directamente con el proyecto. El resultado de este análisis debería plantear soluciones alternativas, así como la viabilidad, ventajas y desventajas de los mismos.
- d. Debe hacerse un análisis de los recursos técnicos, económicos y físicos a la luz del proyecto revisado, a fin de verificar si los recursos son suficientes para los objetivos y metas planteadas.
- e. Debe prepararse un plegable o algún documento (aunque sea en mimeógrafo) sencillo, para que a través de reuniones a nivel nacional y estatal se explique claramente qué es el proyecto, cuáles son sus objetivos y metas y cuáles los compromisos de cada institución.
- f. Se recomienda en especial que la Oficina en México intensifique mucho más el apoyo y seguimiento sistemático para el desarrollo

1 GUERRA, G., LOMBARDO, H., y ARAUJO, M. Informe de Evaluación del proyecto "Consolidación y desarrollo de un sistema de planeación agropecuaria en el Estado de Yucatán". IICA, Mayo 1981, p 27

del plan operativo del proyecto; en especial, es necesario contemplar la participación de otros técnicos de la oficina en el proyecto, de acuerdo a las necesidades y disponibilidad del personal.

Si se firmara un nuevo convenio podrían liberarse los recursos del Fondo y así el proyecto pasaría a ser financiado con los recursos del estado. No obstante, sería aconsejable seguir acciones durante este año con recursos del Fondo a fin de consolidar los objetivos y metas del convenio. Si esta recomendación es aceptada y conveniente para las partes, se recomienda analizar la alternativa de contratar a tres consultores durante 1981 (3 meses cada uno) y atender simultáneamente a los tres estados. Para 1982 el proyecto podría continuar con financiación del gobierno o incorporar a los tres consultores que tendrían buen conocimiento y experiencia.

6.3 Logros o resultados del proyecto

Los principales resultados obtenidos por el proyecto pueden resumirse en:

- a. La elaboración de los Planes de Desarrollo Agropecuario y Forestal para cada una de las entidades federativas.
- b. Avance significativo en la consolidación del Sistema Nacional de Planeación Agropecuaria y Forestal, evidenciado a través de:
 - i. Capacitación del personal de la Subsecretaría de Planeación, principalmente en las Jefaturas de Programa y Residencias.
 - ii. Operación de un sistema de información y datos del Sector Agropecuario y Forestal a nivel distrital, estatal y nacional.
 - iii. Organización interna de Residencias y Jefaturas de Programas de Planeación.
- c. Perfeccionamiento de los mecanismos de comunicación y coordinación del Sector (Gabinete Agropecuario, Grupo Sectorial, etc.)

6.4 Supervisión y evaluación realizada por el país 1/

En Cozumel se realizó en agosto de 1980, una reunión de evaluación del proyecto, a la cual asistieron representantes del IICA, Jefaturas de Planeación y Residentes de los tres estados.

1 INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. Reunión de Evaluación del Proyecto SARH-IICA-FSB. "Desarrollo y Consolidación de un sistema de Planificación Agropecuaria en Yucatán". Cozumel, Q.R., 1980.

En esta reunión se señalaron resultados similares a los anotados posteriormente por la Comisión Evaluadora. Se destacó en forma muy enfática la "eficiente y oportuna ayuda del IICA en la obtención de estos resultados".

6.5 Conclusiones referentes a la supervisión y evaluación sobre la marcha

Esta etapa fue muy útil, ya que permitió detectar algunos problemas en la ejecución del proyecto. También fué posible mediante la misma hacer recomendaciones que condujeron a la solución de los distintos problemas encontrados.

No obstante, por diversas causas, entre ellas la falta de coordinación del nivel nacional con el del estado, no fue posible solucionar los conflictos surgidos entre el personal asignado al proyecto, tanto por el nivel nacional como por el estatal. Dichos problemas restringieron la eficiencia del proyecto.

7. TERMINACION Y EVALUACION FINAL

De conformidad con las recomendaciones de la evaluación sobre la marcha, el proyecto continuará hasta diciembre de 1981.

8. PROCESO DE ABSORCION DEL PROYECTO POR EL PAIS E INSTITUCIONALIZACION DEL MISMO

8.1 Nuevo proyecto

El proceso de absorción por parte del país no estaba previsto en el diseño original del proyecto en una forma muy específica. Aparentemente se dejó como implícito que al cumplirse los objetivos trazados, los cuales tenían un alto componente de fortalecimiento institucional a través de la capacitación del personal técnico de los tres estados, se asumió que se produciría la institucionalización.

Las evaluaciones que se hicieron identificaron que los resultados eran igual a los esperados. De ahí que el propio Gobierno tomó la iniciativa para la institucionalización y replicación del proyecto a otros estados.

La Dirección de Planeación de la SARH propuso al IICA un proyecto con el fin de replicar el de la Península de Yucatán en 31 estados. El gobierno ofreció cubrir la mayoría de los costos de éste, quedando el IICA en la obligación de administrar los recursos y de dar el apoyo técnico necesario.

El aporte del Gobierno para los 18 meses de duración del proyecto es de 29 291 000 de pesos mexicanos (aproximadamente US\$ 1 500 000). El aporte del IICA sería de 4 700 000 de pesos mexicanos (aproximadamente US\$ 204 347).

La Sección II-D del documento del proyecto, el cual fue preparado casi en su totalidad por el Gobierno, con alguna colaboración del IICA dice:

"1. Antecedentes inmediatos

El presente proyecto se apoya en las tareas desarrolladas conjuntamente por la Dirección General de Planeación de la SARH y el

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en los estados de Campeche, Yucatán, Quintana Roo y Nuevo León en el período 1979/1981.

En el transcurso del período mencionado, el IICA ha colaborado a través del Proyecto "Consolidación y Desarrollo de un Sistema de Planeación Agropecuaria en el Estado de Yucatán", en la realización de diversas actividades de asistencia técnica y entrenamiento.

Destacan los cursos de "macroeconomía", "documentación e información agrícola", "informática"; y otros que por períodos breves de tiempo se llevaron a cabo. Las tareas de capacitación en servicio y las labores de asesoramiento en la formulación de los planes estatales de desarrollo de las entidades correspondientes, constituyeron también parte fundamental de la cooperación precedente. No menos importantes fueron los trabajos tendientes a equipar con material bibliográfico básico cada una de las Jefaturas de Planeación que formaron parte del proyecto, las visitas a organismos de planificación de otros países y la participación en cursos externos que llevaron a cabo profesionales de las Jefaturas señaladas.

Las actividades reseñadas, mostraron la conveniencia de ampliar la cooperación SARH-IICA, a los efectos de extender sus beneficios a todas las Representaciones de la Secretaría en el país. Así mismo, el esfuerzo realizado, permitió identificar con mayor claridad, las insuficiencias y limitaciones que enfrentan las Jefaturas y Residencias de Planeación ubicadas en los estados y que requieren ser atendidas, con el propósito de consolidar sus actividades de planeación como un proceso sistemático y permanente de trabajo.

Estas insuficiencias y limitaciones tienen que ver con la disponibilidad y nivel de especialización del personal adscrito a las Jefaturas y Residencias; las dificultades para orientar adecuadamente los trabajos de planeación sobre la base de técnicas y métodos homogéneos; con la calidad y cantidad de la información estadística disponible; con la organización muchas veces heterogénea y dependiente de factores asociados a liderazgo y, con la ausencia relativa de una definición clara y permanente de objetivos, funciones y tareas encomendadas a las propias Jefaturas y Residencias." 1/

En el mismo documento citado anteriormente, en la Sección II-E se expone lo siguiente: 2/

-
- 1 Convenio entre la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, por un lado, y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, por otro, para la realización de un proyecto de cooperación denominado: Fortalecimiento de las actividades de planeación agropecuaria a nivel estatal. 1981.
 - 2 Opus Cit, pág. 31

"Resultados

Los resultados del proyecto se medirán como asesoría y entrenamiento en el trabajo, en los aspectos fundamentales del proceso de planeación agropecuaria a nivel estatal, los que constarán en los informes correspondientes a cada tema:

- a. Desarrollo institucional de las Jefaturas y Residencias de Planeación.
- b. Desarrollo de esquemas metodológicos y técnicos destinados a perfeccionar los mecanismos de planeación agropecuaria a nivel de entidad federativa.
- c. Desarrollo de un sistema mínimo de información para la planeación agropecuaria estatal.
- d. Estudios sobre problemas relevantes en cada entidad federativa, susceptibles de ser tratados a través de programas específicos.
- e. Asesoría técnica directa a las Jefaturas y Residencias de Planeación.
- f. Seminarios y reuniones técnicas de corta duración."

8.2 Conclusiones generales sobre el desarrollo del proyecto

El análisis del proyecto, siguiendo las etapas del ciclo, permite afirmar que este es un instrumento eficaz para el análisis del mismo, lo cual comprueba la primera hipótesis de trabajo.

Igualmente, con respecto a la segunda hipótesis de trabajo, la guía indicativa para cada etapa del ciclo es un instrumento eficaz y válido, ya que el mismo permitió llegar a las conclusiones que se mencionan en cada etapa. Como resumen del análisis se presentan a continuación dos columnas: la primera señala variables o factores causales que tuvieron alguna contribución al éxito del proyecto y en la segunda se anotan las variables o factores causales que fueron una limitante o restricción para el proyecto.

Factores que contribuyeron al éxito	Factores que fueron limitantes
-------------------------------------	--------------------------------

a. Origen del proyecto	
------------------------	--

El proyecto tuvo alta prioridad política a los niveles nacional y estatal.	
--	--

Hubo participación en el desarrollo de las ideas de parte del Gobierno a nivel nacional, estatal y del IICA.	
--	--

No existió participación de los beneficiarios (Jefes de Planeación, residentes y analistas).
--

b. Diseño

Se determinó el problema en forma general y el problema que iría a resolver el IICA. Se determinaron los objetivos generales y específicos así como las metas. Se identificaron los medios para conseguir los objetivos siendo el principal la capacitación tanto en servicio como en los cursos y seminarios. Otro medio muy usado fue la asesoría directa.

No se realizó una evaluación ex-ante formal. Esto dió como resultado el que no se identificara que habían objetivos y metas imposibles de alcanzar con los recursos disponibles. Tampoco se hizo un análisis sobre el aspecto institucional del proyecto y de las variables que lo afectaban. Quizás por esto se presentaron algunos problemas, los cuales se describieron en las páginas anteriores.

c. Negociación y revisión

En la negociación participan los organismos firmantes del convenio

SARH - (Dirección de Planeación)

SARH - Representación

IICA - Dirección General y Oficina.

Se determinaron correctamente las obligaciones de las partes firmantes del convenio.

No hubo participación ni se le informó a los beneficiarios.

No se previó un plan para el proceso de absorción del proyecto por el país.

d. Iniciación y organización

El proyecto se inició sin necesidad de tener una organización especial, tan pronto como el técnico se incorporó.

Posiblemente por la falta de información sobre el proyecto y por no haber participado en el proceso de identificación, revisión y diseño del proyecto, la Jefatura demoró en dar el apoyo logístico que se requería y estaba estipulado en el convenio.

Este hecho incidió mucho en la renuncia del primer técnico destacado para el proyecto.

Por otra parte se habían creado muchas expectativas sobre el proyecto, pero no sobre lo que se iba a realizar sino sobre las posibilidades de becas en el exterior.

La estrategia de tener un técnico para los tres estados resultó eficiente.

Se presentaron problemas por la localización del técnico en la Jefatura de Planeación y no en la Residencia.

e. Operación

El proceso de decisiones oficina México-SARH Mérida fue adecuado y oportuno.

Quizás por falta de información hubo quejas porque el técnico debía atender tres estados.

También existió cierto recelo por parte del Residente (en Mérida), quien consideraba que el técnico debía estar localizado en su oficina.

Las Jefaturas de Planeación y Residencias de Quintana Roo y Campeche dieron amplio apoyo a las actividades que se desarrollaron durante el proyecto.

De los instrumentos de capacitación, el más eficiente fue la capacitación en servicio. No obstante, los cursos y seminarios también fueron considerados como importantes medios para lograr los objetivos.

La alta rotación del personal, en especial los analistas (renuncian 6 en menos de 1 año), hizo que el proceso de capacitación no rindiera mejores resultados.

Faltó un plan de capacitación mejor estructurado en forma que atendiera las necesidades más urgentes de los tres estados.

Faltaron estímulos por parte de la SARH para retener el personal capacitado.

Faltó mayor información sobre el proyecto, objetivos, metas, y obligaciones contractuales. Los beneficiarios directos (residentes y analistas) desconocían casi por completo la existencia del proyecto como tal; sólo estaban informados de la presencia del técnico y de la posibilidad de tener becas o de recibir algún curso.

f. Supervisión y evaluación sobre la marcha

El proyecto recibió adecuada supervisión a través de visitas del Director de la Oficina en México y de la Dirección del Fondo Simón Bolívar, reuniones e informes.

Quizás faltó un poco de supervisión por parte de la SARH a las acciones de su personal. En muchos casos ellos se dedicaban a actividades distantes a las del proyecto, diciendo que eran instrucciones de la Dirección de Planeación, lo cual era prioritario.

Se realizó una evaluación sobre la marcha, siguiendo la metodología aprobada por la Junta Directiva del IICA. En el informe se formularon ciertas recomendaciones (ver pág. 26-27) que fueron útiles para la continuidad del proyecto.

La SARH y el IICA realizaron una reunión evaluativa, de la cual también derivaron algunas recomendaciones generales 1/

g. Proceso de absorción por el país e institucionalización

El apoyo y la decisión política son factores importantes, no solo a través de toda la ejecución del proyecto, sino en el momento de su absorción.

No obstante, no estaba previsto un plan para el proceso de absorción del proyecto por el país.

Ante los resultados de las evaluaciones, la Dirección de Planeación de la SARH preparó un documento como propuesta de proyecto a ser ejecutado por el IICA. Se asignaron a éste recursos equivalentes en pesos a US\$1 500 000, para un período de 18 meses.

Se replica el proyecto en los demás estados, utilizando en esencia la misma estrategia que se usó en el proyecto de Yucatán.

1 Opus Cit. pág. 27

9. RECOMENDACIONES

El análisis y la historia de este caso permitieron verificar el cumplimiento de la mayoría de los objetivos del proyecto. Por otra parte, fue posible también verificar la validez de las dos hipótesis de trabajo, así como los objetivos del estudio de caso. El análisis de los factores causales que han impedido o ayudado al proyecto también fue realizado, lográndose por tanto determinar algunas conclusiones.

Lo anterior da base para que con la experiencia en la ejecución del estudio, así como por los resultados del mismo, sea factible hacer algunas recomendaciones.

- a. Revisión del formato del IICA para la preparación de proyectos. Hay que definir mejor el concepto proyecto país - proyecto IICA y aclarar si es posible que en determinados casos sólo exista un proyecto IICA bajo condiciones especiales.
- b. Establecer mejor los criterios de evaluación ex-ante, así como los mecanismos pertinentes para que ésta se cumpla previa a la aprobación del proyecto y a la firma de cualquier convenio o contrato. Se sugiere que estos criterios sean en lo posible cualitativos y cuantitativos sobre aspectos sociales, económicos, institucionales, técnicos y políticos del proyecto.
- c. Debe proporcionarse una información más adecuada sobre lo que es el IICA, su forma de trabajo, su doctrina, etc., a todos los funcionarios que van a entrar a desempeñar cargos temporales. Debería estudiarse si es factible un manual y un curso o seminario taller para este propósito.
- d. Es importante que se divulgue el proyecto en un plegable o en material mimeografiado según la índole del mismo, a fin de explicar a todos los interesados: ¿Qué es? ¿Quién lo ejecuta? ¿Cómo? ¿Donde? ¿Cómo se financia? ¿Cuáles son sus beneficiarios y sus beneficios?
- e. Es necesario definir mejor los beneficiarios de los proyectos del IICA y diseñar mecanismos para que éstos participen en el proyecto desde su identificación hasta la absorción por el país.
- f. Después de una revisión por las autoridades competentes del IICA debería divulgarse el ciclo del proyecto, a fin de que cada técnico conozca las diferentes etapas así como su papel en el desarrollo de las mismas.
- g. En línea con los puntos anteriores habría que revisar el sistema de planificación para adecuarlo a la nueva situación que afronta el IICA.

Es importante definir mejor el concepto de proyecto y establecer una tipología de los mismos, así como las condiciones bajo las cuales operaría cada uno; por ejemplo, hay proyectos en los cuales el IICA administra y ejecuta ciertas acciones y otros proyectos en los cuales proporciona la cooperación técnica como un apoyo a otras acciones del país.

En relación con el proceso de evaluación cabrían las siguientes observaciones:

- a. Establecer los tipos de evaluación (ex-ante, sobre la marcha y final, incluyendo los procedimientos a seguir en cada caso, sus objetivos e instrumentos.
- b. Definir en cada tipo de evaluación para quién se hace la evaluación (País, IICA o ambos).
- c. Definir para cada tipo quién hace la evaluación del personal IICA, de los consultores, del personal del país o de la combinación de éstos.
- d. Definir los costos de la evaluación a fin de incluirlos en el presupuesto de los respectivos proyectos.
- e. Definir el proceso de seguimiento a los diferentes tipos de evaluación.

FECHA DE DEVOLUCION

23 JUL 1957			
16 AGO 1957			
20 NOV 1957			
19 MAR 1957			

Date Due.

IICA
PM-295

43253

GUERRA E., GUILLERMO
Consolidación y desarrollo
del sistema de ...

DATE	ISSUED TO

H3



DOCUMENTO
ROFIMADO

Fecha: 7 JUL 1983

ISSN-0534-5391

IICA C