

ICA  
M-A1/SC-  
8-11



DRC/IICA ACT-CR 08/98

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

**AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN COSTA RICA**

### **¿ Clientes o aliados ?**

**Lo que significaron los proyectos  
con recursos externos para las  
ACT's del IICA entre 1986 y 1998**

**Horacio H. Stagnio**

**San José, Costa Rica  
Mayo, 1998**

## ¿ Que es la ACT-CR del IICA ?

Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Costa Rica (ACT-CR), inicia su trabajo en 1973, dando apoyo directo al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), al Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), al Consejo Nacional de Producción (CNP) y a otras instituciones nacionales ligadas al sector agroproductivo.

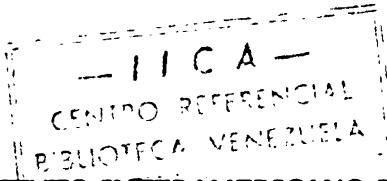
La cooperación se concentró en apoyar la definición, implementación y ajuste de políticas sectoriales: transferencia tecnológica agropecuaria, mejoramiento de la distribución de semillas; investigación; ejecución de proyectos de desarrollo rural con pequeños agricultores y soporte en seminarios, reuniones, cursos de capacitación e intercambio de experiencias con otros países.

Su labor en la actualidad continúa siendo brindar cooperación a organizaciones e instituciones públicas y privadas que orientan su trabajo al sector agropecuario ampliado. Se estudian nuevos proyectos de acuerdo con los cambios que demanda el sistema agroproductivo costarricense y la dinámica mundial, basándose en el principio de que "se debe pensar globalmente y actuar en lo local".

**Visión :** Ser una Agencia de Cooperación Técnica, con presencia en todo el país satisfaciendo con alta calidad y oportunidad las necesidades de nuestros clientes, haciendo un uso eficiente de los recursos.

**Misión :** Brindar cooperación técnica y administrativa a nuestros clientes, en forma oportuna y eficiente.

**La ACT-CR como Grupo de Trabajo :** La Agencia cuenta con un grupo profesional y técnico dedicado a atender las acciones de cooperación que atiende; así como un importante grupo de apoyo encargado de las finanzas y del soporte administrativo.



DRC/NCA ACT-CR 08/98

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION  
PARA LA AGRICULTURA  
AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN COSTA RICA**

# **¿ Clientes o aliados ?**

## **Lo que significaron los proyectos con recursos externos para las ACT's del IICA entre 1986 y 1995**

**Horacio H. Stagno**

**San José, Costa Rica  
Mayo, 1998**

IICA  
PM A1/SC  
98-11

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Agencia de Cooperación Técnica en Costa Rica. Marzo, 1998

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados, o en los institucionales con específica mención de autores en la Presentación, son propios de ellos y no representan necesariamente criterio del IICA o la Institución coparticipante.

La Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Costa Rica es responsable por la revisión estilística, levantado de texto, montaje y reproducción de esta publicación.

STAGNO, Horacio H.

¿ Clientes o aliados ? Lo que significaron los proyectos con recursos externos para las ACT's del IICA entre 1986 y 1995 / Horacio H. Stagno - San José, C. R.: IICA, Agencia de Cooperación Técnica en Costa Rica, 1998.

114 p. ; 23 cm. - (Serie Publicaciones Misceláneas / IICA, ISSN 0534-5391 ; no. A1/SC-98-11)

1. Cooperación internacional. I. IICA. II. Título. III. Serie.

AGRIS  
E14

DEWEY  
327.17

20 10125

SERIE PUBLICACIONES MISCELANEAS

ISSN 0534-5391

A1/SC-98-11

00000850

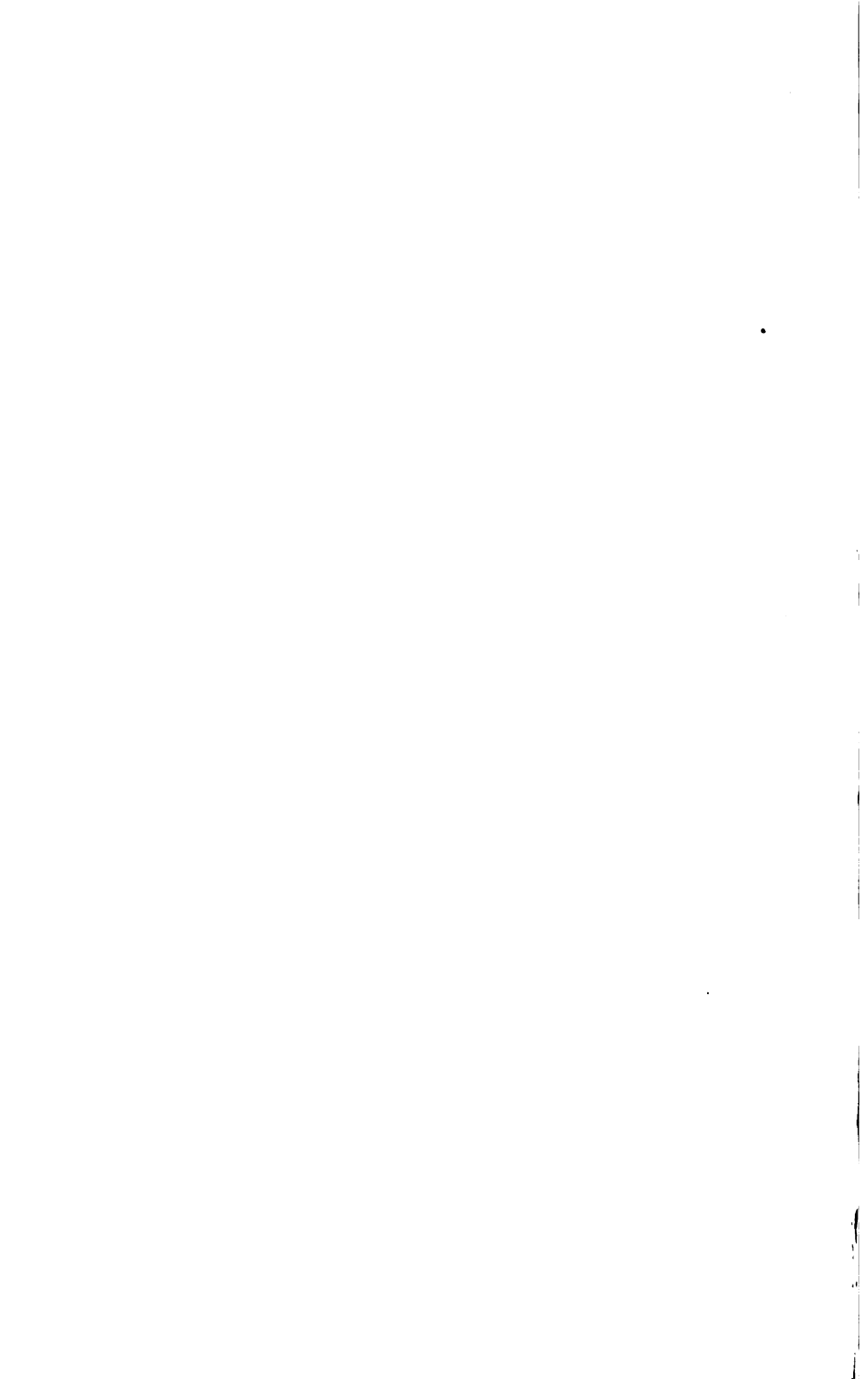
Mayo, 1998  
San José, Costa Rica

# CONTENIDO

Indice de Cuadros .....	iii
Indice de Figuras.....	iv
Presentación .....	vii
Reconocimientos.....	viii
I. Proyectos con recursos externos,1986-1995 .....	1
Tendencias generales .....	1
Importancia de regiones y ámbitos geográficos de los proyectos .....	7
II. Costos administrativos y técnicos indirectos, CATI .....	11
Los CATI desde una perspectiva histórica .....	11
Los valores extremos .....	12
Las disparidades en montos de CATI .....	14
Los convenios sin CATI .....	16
III. Evolución de la cooperación según el destino de los fondos.....	21
Fondos externos y el destino de la cooperación.....	21
Evolución de los montos de convenios.....	24
IV. Indicadores y tendencias.....	27
El monto promedio como indicador .....	27
Tendencias según el origen de los fondos.....	29
Financiamiento con una sola fuente.....	30
Convenios cofinanciados .....	32
V. Los instrumentos legales .....	35
Instrumentos utilizados .....	35
VI. Los temas de la cooperación.....	39
Temas importantes en las áreas y servicios especializados .....	39
Cooperación técnica, clientes y aliados estratégicos.....	42
Distribución de los convenios de mayor importancia por su monto....	45
VII. Clientes en proyectos regionales .....	49
Principales clientes institucionales.....	49

Proyectos multipaíses .....	50
Proyectos de alcance regional .....	52
<b>VIII. Grandes clientes institucionales nacionales .....</b>	<b>55</b>
Proyectos de alcance nacional.....	55
Clientes nacionales que superaron dos millones de dólares de promedio anual .....	58
Brasil .....	58
Argentina.....	60
Ecuador .....	62
Colombia.....	64
Guatemala .....	66
<b>IX. Otros clientes institucionales nacionales.....</b>	<b>69</b>
Dirección Regional Andina.....	69
Dirección Regional Central.....	70
Dirección Regional Norte .....	72
Dirección Regional Caribe.....	73
Otras entidades en la Dirección Regional Sur.....	74
<b>X. Areas y servicios de cooperación .....</b>	<b>77</b>
Principales temas de cooperación técnica .....	77
Area I, Políticas socio-económicas, comercio e inversiones .....	77
Area II, Ciencia y tecnología, recursos naturales y producción.....	79
Area III, Sanidad agropecuaria .....	80
Area IV, Desarrollo rural sostenible .....	81
Servicio Especializado I, Capacitación, educación y comunicación .....	83
Servicio Especializado II, Información, documentación e informática .....	85
Cooperación para la administración de recursos.....	86
<b>XI. La cooperación según el destino de los fondos.....</b>	<b>89</b>
Fondos externos y el destino de la cooperación.....	89
Tendencias aparentes .....	91

<b>XII. Comentarios y conclusiones .....</b>	<b>95</b>
<b>Costos Administrativos y Técnicos Indirectos .....</b>	<b>95</b>
<b>Instrumentos legales que amparan los Convenios.....</b>	<b>96</b>
<b>Modalidades de Cooperación y Aliados.....</b>	<b>98</b>
<b>Elementos de aceptación de Convenios externos.....</b>	<b>99</b>
<b>Los productos del Instituto.....</b>	<b>101</b>
<b>Cuadros anexos .....</b>	<b>103</b>
<b>Resumen de contenido del PMP 1994 - 1998 .....</b>	<b>131</b>
<b>Siglas y abreviaturas .....</b>	<b>135</b>





## Indice de Cuadros

### Cuadro

1. Convenios del IICA 86/95 agrupados por varios sistemas, origen y especialidad..... 4

### Cuadros anexos

1. Convenios del IICA para desarrollar proyectos regionales, sub-regionales e inter-regionales, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986-1995 ..... 104
2. Convenios del IICA en la Dirección Regional Sur, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986 - 1995. .... 106
3. Convenios del IICA en la Dirección Regional Andina, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986-1995. .... 108
4. Convenios del IICA en la Dirección Regional Central. agrupados Por varios sistemas, origen y especialidad, 1986 - 1995. .... 110
5. Convenios del IICA en la Dirección Regional Caribe, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986-1995. .... 112
6. Convenios del IICA en la Dirección Regional Norte, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986-1995. .... 114
7. Cantidad y Monto de Convenios con Fondos y CATI definidos al momento de la firma, 1986 - 1995. .... 116
8. Cantidad y Monto de Convenios con CATI no definidos al momento de la firma ..... 117
9. Cantidad y Monto de Convenios Sin Monto y Sin CATI (Acuerdos Generales y otros) al momento de la firma, 1986-1995. .... 118
10. Cuadro Anexo 10. Convenios de Recursos Externos con CATI No Definidos, o con valor "cero" al momento de la firma. .... 119
11. Monto Promedio de Convenios con Recursos Externos, por Tipo de Convenio, por Origen de los Fondos y por Instrumento, 1986-1995. .... 120
12. Numero y Monto de Instrumentos Firmados, por Tipo de Instrumento. Período 1986-1995. .... 121
13. Datos Generales, por Tipo de Convenio, por Origen de Fondos y por Area y Servicio Especializado, por Regiones, Total del Período 1986-1995. .... 122

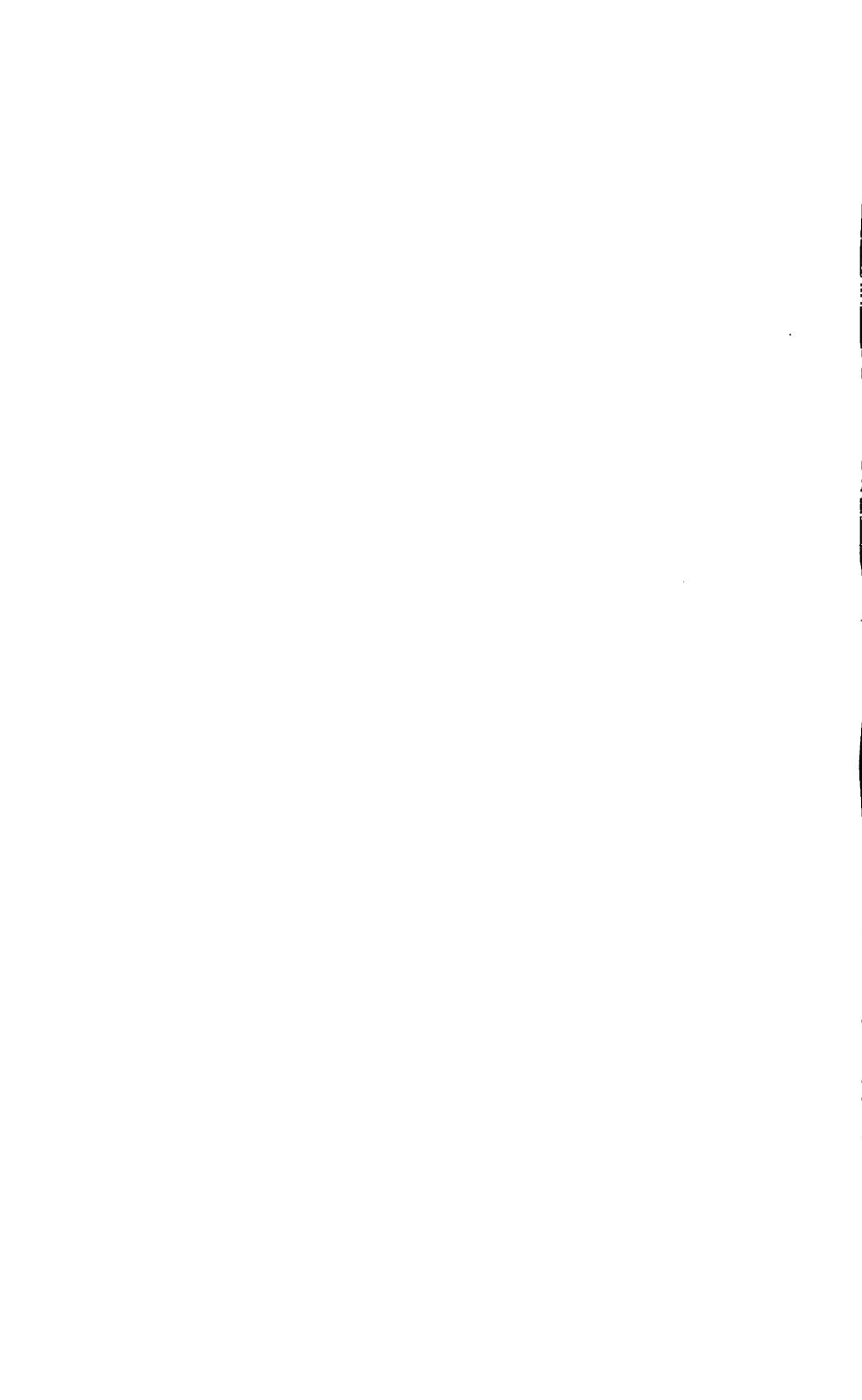
14. Areas y Servicios Especializados de Cooperación Técnica del IICA a los Principales Clientes Institucionales en la Dirección Regional Sur: Brasil, 1986 a 1995.....	123
15. Areas y Servicios Especializados de Cooperación Técnica del IICA a los Principales Clientes Institucionales en la Regional Sur: Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Período 1986 a 1995. ....	125
16. Areas y Servicios Especializados de Cooperación Técnica del IICA a los Principales Clientes Institucionales, Dirección Regional Andina, 1986 a 1995.....	127
17. Areas y Servicios Especializados de Cooperación Técnica del IICA a los Principales Clientes Institucionales: Dirección Regional Central. 1986 a 1995.....	129
18. Areas y Servicios Especializados de Cooperación Técnica del IICA a los Principales Clientes Institucionales: Dirección Regional Caribe, 1986 a 1995.....	130

## Indice de Figuras

Nro.

1. Número y monto por regiones y ámbito geográfico .....	7
2. Porcentajes de número y monto total por regiones y ámbito geográfico, 86-95 .....	8
3. Monto global y CATI por regiones y ámbito geográfico, 86-95.....	11
4. Promedios de CATI del decenio 86-95.....	13
5. Número de convenios con monto definido pero sin CATI, 86-95 ....	17
6. Monto global de proyectos con monto pero sin CATI, 86-95 .....	17
7. Porcentaje de convenios con monto definido, pero sin CATI, 86-95 .....	18
8. Monto globales apoyo administrativo y cooperación técnico-administrativa, 86-95 .....	21
9. Montos totales por origen de los fondos, 86-95 .....	22
10. Totales por áreas y servicios, por regional y ámbito, 86-95 .....	23
11. Promedio anual por área y servicio especializado, 86-95 .....	24
12. Índice del monto promedio para proyectos regionales, 86-95 .....	25
13. Índice del monto promedio para regionales e IICA, 86-95.....	26
14. Monto promedio por tipo y origen de los fondos, 86-95 .....	27
15. Monto promedio por área y servicio especializado, 86-95 .....	29
16. Número de convenios por fuente de financiamiento.....	30
17. Montos globales por fuente de financiamiento .....	17

18. Número y monto de fondos país y organismos internacionales de financiamiento .....	32
19. Número y monto de instrumentos jurídicos usados, 86-95 .....	37
20. Temas principales en áreas y servicios especializados, 86-95 .....	40
21. Número y monto de proyectos por más de 190.000 U\$, 86-95 .....	46
22. Principales financiadores de proyectos multipaíses, 86-95 .....	51
23. Principales financiadores de proyectos regional e inter-regional, 86-95 .....	53
24. Principales entidades de Brasil, 86-95 .....	59
25. Principales entidades de Argentina, 86-95 .....	60
26. Principales entidades de Ecuador, 86-95 .....	63
27. Principales entidades de Colombia, 86-95 .....	65
28. Principales entidades Guatemala y de Haití, 86-95 .....	67
29. Otras entidades en la DR Andina, 86-95 .....	70
30. Otras entidades en la DR Central, 86-95 .....	71
31. Otras entidades en la DR Norte, 86-95 .....	72
32. Otras entidades en la DR Caribe, 86-95 .....	73
33. Otras entidades en la DR Sur, 86-95 .....	75
34. Area I (a). Políticas socio-económicas, 86-95 .....	78
35. Area I (b), Comercio e Inversiones, 86-95 .....	78
36. Area II (a) Ciencia y tecnología, 86-95 .....	79
37. Area II (b) Recursos naturales y (c) Producción, 86-95 .....	80
38. Area III (a) Normas internacionales sanitarias, 86-95 .....	81
39. Area III (b) Manejo de plagas y enfermedades, 86-95 .....	81
40. Area IV (a) Desarrollo rural sostenible, 86-95 .....	82
41. Area IV (b) Modernización Rural y desarrollo institucional, 86-95 .....	83
42. SE I. Capacitación, educación y comunicación, 86-95 .....	84
43. SE II. Información, documentación e informática, 86-95 .....	86
44. Número y monto de acciones de apoyo administrativo, 86-95 .....	87
45. Principales instituciones clientes, 86-95 .....	90
46. Porcentaje de número de proyectos por DR y ámbito geográfico, 86-95 .....	91
47. Porcentaje de monto de proyectos por DR y ámbito geográfico, 86-95 .....	92
48. Porcentaje por tipo de proyectos con recursos externos, 86-95 .....	92



## PRESENTACIÓN

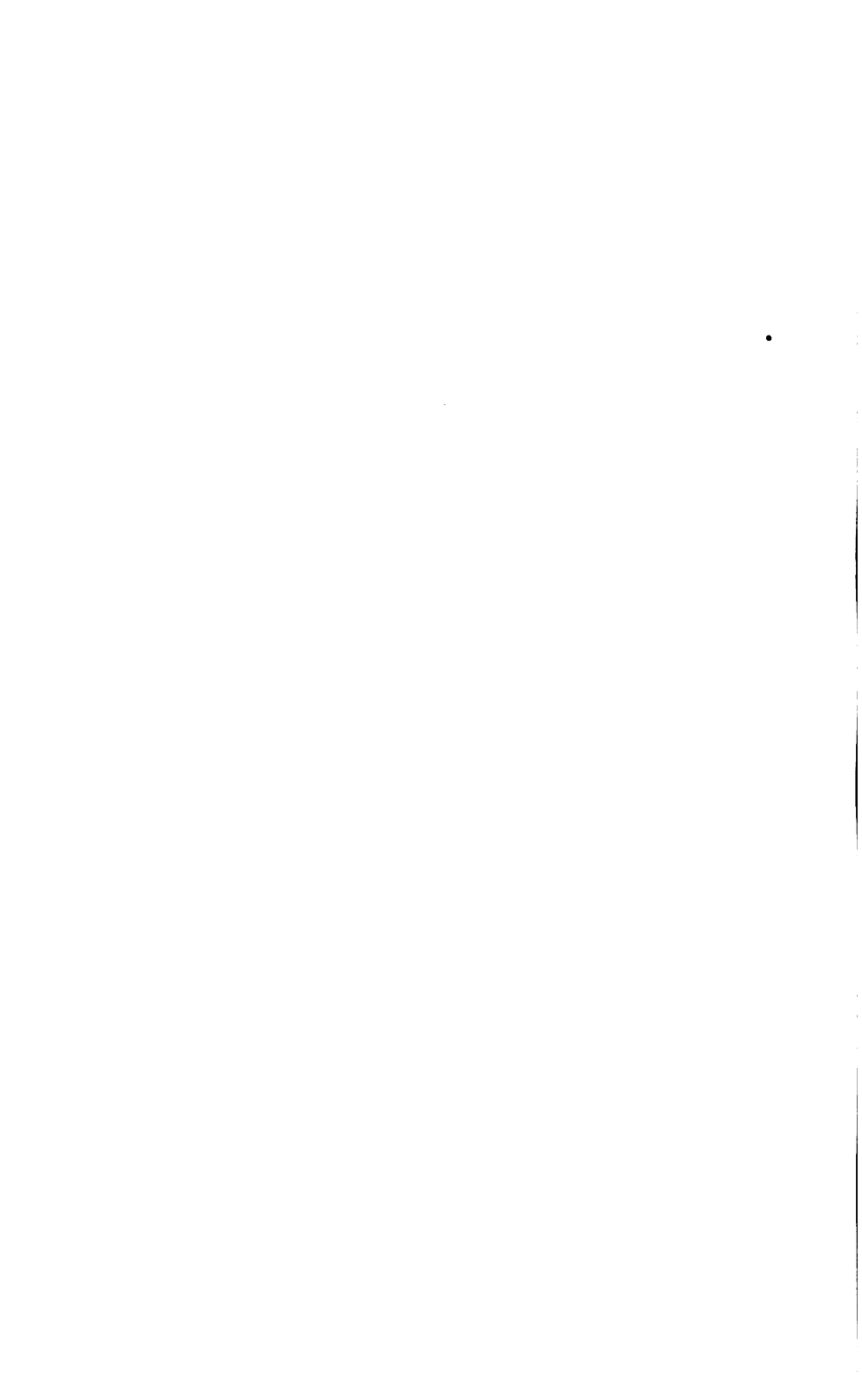
El IICA tiene abierto un debate permanente, interno, dedicado al gran cambio institucional que ya nuestro organismo está comenzando a experimentar en preparación para las nuevas demandas, cada vez más aceleradas, que le plantearán sus mandantes de modo que los beneficios de su acción de cooperación y coordinación sirva a los Países Miembros en un marco de igualdad y eficiencia de entrega de sus productos. Este debate interno se estimula y encauza desde el más alto nivel del organismo, razón por la cual hemos decidido presentar esta contribución para nuestra memoria institucional.

Toda la historia institucional es importante como para ser tenida en cuenta y a veces, las pequeñas páginas, agrupadas, resultan tan importantes como los hechos más sobresalientes o espectaculares. Por ello, una visión retrospectiva a los proyectos con recursos externos, su temática, su agrupación por ámbito geográfico de operaciones, sus fuentes de financiamiento y sus tendencias puede ser un elemento de referencia para varios fines, entre ellos discernir entre clientes y aliados, entre vinculaciones ocasionales y estratégicas y entre áreas en las que el Instituto ha ido siendo importante a través del tiempo. Entre las cosas más importantes, conviene recordarlo, figuran las vinculaciones institucionales y personales de larga data entre el Instituto y las Instituciones de los Países Miembros lo que asegura que no haya soluciones de continuidad en la transición hacia nuevas demandas que se le plantearán a nuestro organismo.

Este trabajo, que no es un documento actuarial ni una memoria en *stricto sensu* pretende ser una presentación abreviada, de grandes rasgos, sobre más de un millar de proyectos con recursos externos operados por el IICA entre 1986 y 1995, que la ACT en Costa Rica pone a disposición de las demás, para enriquecer nuestro debate interno y reconocer cuáles han sido, y pueden seguir siendo, los actores generadores de tales proyectos y la respuesta que se ha dado a esos estímulos.

**Dr. Gustavo Enríquez**  
**Representante del IICA en Costa Rica**

San José, Mayo de 1998



## **Reconocimientos**

Este trabajo no hubiera sido posible sin la gran colaboración recibida de muchos compañeros en la obtención de datos, ni sin su aliento y su crítica, tres cosas muy apreciadas cuando se trabaja verdaderamente como equipo. Son muchos a quienes debo agradecer, pero no pudiendo mencionar a todos destaco el apoyo de Víctor Del Angel que me suministró el material para armar la base de datos y a los compañeros de la ex DIPRAT a través de Fernando Del Risco quienes me proporcionaron una buena parte de la información. No quedan al margen los compañeros de las ACT que nos han ayudado a obtener información sobre convenios no registrados en la Sede Central, dado que son convenios de índole local, cuyo registro no compete a esta última.

Finalmente deseo agradecer a Gustavo Enríquez por su interés y permanente insistencia de que publicara estos datos de referencia, dado que no pretenden ser otra cosa, arriesgando algunas modestas sugerencias de mi parte, basadas en los años que llevo en el Instituto. El trabajo básico con los datos fue elaborado en 1996, el escrito a mediados de 1997 y finalmente, la última revisión a principios de 1998, por la cual deseo agradecer expresamente a Carlos Molestina Escudero y a Gustavo Enríquez.

**HHS**





# **Capítulo I**

## **Proyectos con recursos externos, 1986-1995**

### **Tendencias generales**

En el período 1986-1995 el Instituto ha desarrollado acciones de Cooperación Técnica y Técnica-Administrativa a través de aproximadamente 700 proyectos<sup>1</sup>, que fueron realizados mediante convenios con 250 organizaciones nacionales, internacionales y privadas, sea en forma exclusiva con cada una o asociadas con otras instituciones, para su financiamiento<sup>2</sup>.

La vinculación con esas organizaciones durante la década señalada, en los diferentes campos técnicos de cooperación del IICA, que en la actualidad se agrupan en 4 Areas y 2 Servicios Especializados, ha conformado un conjunto de alianzas operativas que, en algunos casos, se pueden considerar como alianzas estratégicas, de amplia gama en cuanto a contenido temático.

Sobre un total de 1,718 convenios firmados, 477 han sido proyectos generales y/o sin implementar con fondos, pero 1,241 contaron con fondos externos por un total 374 millones de dólares, generando algo más de 30 millones de dólares en CATI durante esa década.

---

<sup>1</sup> De un total de 1.241, se excluyeron 507 Convenios de Apoyo Administrativo, además de los de Cooperación Técnica y Técnica-Administrativa con recursos menores a cinco mil US\$ anuales.

<sup>2</sup> Estas instituciones están citadas en los Cuadros Anexos 14 al 18.

El crecimiento de los recursos externos ha sido de importancia creciente, indicando el potencial y el interés que genera el Instituto en las instituciones privadas y públicas de los Países Miembros. De un monto de convenios firmados con recursos externos de 19,1 millones de dólares para 1986-88 se ha pasado a 60,2 millones para 1993-95, es decir un crecimiento del 300 % comparando ambos trienios. Si bien ese crecimiento no fue similar en todos los países y en todas las Areas del IICA, lo cierto es que se está sumando nuevos miembros a esta lista.

En el Cuadro 1 se presenta datos de distinta naturaleza para la serie de años del decenio. Es importante destacar que *los datos que se manejan en este informe son exclusivamente los especificados al momento de la firma del convenio del IICA con sus clientes y entidades asociadas en cada ocasión*. La cantidad de Convenios que contemplan uso de Recursos Externos ha crecido prácticamente al doble desde los años iniciales del decenio, manteniéndose aproximadamente la proporción de convenios de carácter general, sin fondos especificados al momento de su firma, respecto del total de ellos; sin embargo, en los últimos años se ha triplicado la cantidad y el monto de estos instrumentos.

Los ingresos por CATI han crecido en proporción mayor, y los CATI promedio resultantes se incrementaron a mediados del período para descender al final, aunque con valores superiores en un 20 %, aproximadamente, en relación con los valores de los primeros años de la serie.

Para un total de 185 Convenios con Fondos Externos no se especificaron o no se definieron valores de CATI, modalidad que tenía tendencia creciente hasta 1993, año en que se suspende esta política para dar paso a Convenios Generales, que no contaban

con recursos financieros especificados al momento de la firma del acuerdo.

De acuerdo con el Tipo de convenio con financiamiento externo, los de Apoyo Administrativo han crecido casi 10 veces entre los promedios de los trienios de inicio y final de la serie; los de Cooperación Técnica crecieron en un 50 % aproximadamente y los de Cooperación Técnica-Administrativa han tenido ascenso a mediados de la serie, aunque en cantidad pero no así en montos.

El cambio más notable se dio en 1995, lo que ha motivado la movilización institucional para retomar las iniciativas de desarrollar nuevamente una mayor cantidad de acciones de cooperación técnica y balancearlas con las de apoyo casi exclusivamente administrativo.

La mayor parte de los fondos externos de acuerdo a su origen corresponde a Entidades de los Países Miembros, a los que siguen en importancia los que tienen Fondos de los Países y Otra Entidad Financiadora, quedando en último lugar los convenios financiados con fondos de Otras Entidades de Cooperación y Financiamiento Internacionales o de fondos de Cooperación, generalmente bilaterales, de países donantes.

El crecimiento de la cantidad de proyectos con fondos externos manejados por el Instituto cuyo origen es nacional ha crecido de 9 a 10 veces durante la década, pero los que tienen fondos compuestos crecieron hasta mediados de la década para descender al final, tendencia parecida a la registrada para convenios con Otros Fondos exclusivamente. En todos los años de la serie se han verificado (entre 29 y 82 casos, según sea el año) proyectos cuyos fondos de origen o sus recursos externos no se han definido al firmar el convenio con el IICA.

#### 4 Capítulo I – Proyectos con recursos externos, 1986-1996

**Cuadro 1 – Convenios del IICA 86/95 agrupados por varios sistemas, origen y especialidad.**

Item	Unidad	Decenio	1986
<b>DATOS GENERALES</b>			
• Cantidad de convenios firmados	Nro.	1718	127
• Convenios generales y/o sin recursos específicos	Nro.	477	64
• Convenios con Fondos Externos	Nro.	1241	63
• Monto Global	Mill. US\$	374,63	25,32
• Monto de CATI	Mill. US\$	30,40	1,81
• CATI promedio (Calculado)	Porc.	n.c.	7,14
• Conv. con Fondos Ext., sin CATI especificado	Nro.	185	17
• Conv. sin Recursos y sin CATI especificado	Nro.	186	3
<b>POR TIPO DE CONVENIO</b>			
<b>a. Con fondos externos definidos</b>			
• Apoyo Administrativo	Nro.	507	4
	Mill. US\$	166,48	1,36
• Cooperación Técnica	Nro.	617	59
	Mill. US\$	178,40	23,96
• Cooperación Técnica-Administrativa	Nro.	83	0
	Mill. US\$	29,75	0,00
<b>b. Sin definir y/o sin fondos externos</b>			
	Nro.	511	64
<b>POR ORIGEN DE LOS FONDOS</b>			
<b>a. Con fondos externos definidos</b>			
• Fondos de Países	Nro.	846	32
	Mill. US\$	217,38	5,72
• Fondos de Países y Otras Entidades Financieras	Nro.	244	14
	Mill. US\$	118,53	13,33
• Fondos Otras Entidades, exclusivamente.	Nro.	151	17
	Mill. US\$	38,72	6,26
<b>b. Sin definir y/o sin fondos externos</b>			
	Nro.	511	64
<b>POR AREA O SERVICIO ESPECIALIZADO</b>			
<b>a. Con fondos externos definidos</b>			
• Area I- Política Socioeconómica, Comercio E Inversiones	Nro.	95	4
	Mill. US\$	16,92	1,32
• Area II- Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción	Nro.	157	19
	Mill. US\$	84,62	17,06
• Area III- Sanidad Agropecuaria	Nro.	50	8
	Mill. US\$	10,07	0,48
• Area IV- Desarrollo Rural Sostenible	Nro.	282	17
	Mill. US\$	78,95	3,55
• Serv. Esp. I- Capacitación, Educación y Comunicación	Nro.	74	6
	Mill. US\$	12,10	0,51
• Serv. Esp. II- Información, Documentación e Informática	Nro.	35	4
	Mill. US\$	4,11	0,81
• Sin especificar y/o Apoyo Administrativo	Nro.	548	5
<b>b. Sin definir y/o sin fondos externos</b>			
	Mill. US\$	167,87	1,58
	Nro.	477	64

Cuadro 1 - Continuación

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
105	113	153	132	185	189	231	279	204
39	30	51	29	82	47	36	35	64
66	83	102	103	103	142	195	244	140
11,60	20,44	34,71	31,32	24,51	46,03	68,91	48,01	63,77
1,16	1,82	2,33	3,20	2,18	3,03	4,39	4,26	6,22
10,01	8,92	6,72	10,20	8,89	6,59	6,37	8,87	9,75
10	20	20	18	23	30	47	0	0
4	1	2	1	1	7	13	105	49
8	16	19	28	37	57	87	118	133
1,61	2,99	14,05	4,45	8,45	19,54	27,63	25,00	61,40
54	57	72	65	54	72	94	88	2
9,65	12,27	18,77	25,53	15,38	20,88	31,82	17,77	2,37
4	10	11	10	12	13	14	9	0
0,35	5,18	1,89	1,35	0,68	5,61	9,46	5,24	0,00
39	30	51	29	82	47	36	64	69
37	47	50	67	59	94	134	206	120
5,49	7,66	17,93	16,84	10,73	19,91	40,17	32,13	60,79
15	21	36	24	25	35	46	22	6
2,04	8,09	14,71	9,31	12,36	22,40	26,64	9,31	0,33
14	15	16	12	19	13	15	16	14
4,07	4,69	2,08	5,18	1,41	3,73	2,10	6,56	2,65
4	9	3	16	7	16	19	3	14
0,49	4,20	0,55	1,40	0,50	2,33	3,95	0,01	2,17
13	14	24	10	16	17	19	25	0
3,14	4,07	6,60	9,64	1,94	13,16	20,28	8,72	0,00
4	12	6	5	2	2	4	7	0
1,82	1,94	0,88	0,44	0,94	1,14	0,66	1,78	0,00
21	21	36	35	27	40	41	44	0
3,69	5,79	10,54	12,75	12,27	8,72	10,53	11,11	0,00
11	10	9	5	10	6	17	0	0
0,62	1,82	1,82	2,07	0,44	0,79	4,03	0,00	0,00
4	2	4	4	5	3	9	0	0
0,23	0,09	0,18	0,59	0,08	0,24	1,89	0,00	0,00
9	15	20	28	37	57	86	165	126
1,61	2,53	14,15	4,45	8,33	19,65	27,57	26,39	61,61
39	30	51	29	81	48	36	35	64

Es importante no perder de vista en todo este análisis que *el estudio se ha hecho sobre la base de datos y montos de recursos externos registrados o comprometidos a la firma del convenio*, lo que no necesariamente implica que no se hayan aumentado o disminuido a partir de la fecha del inicio de operaciones. De la misma manera, convenios inicialmente dotados de fondos, pueden haberse suspendido *temporalmente y a posteriori*. De hecho existen convenios a los que se adicionan nuevos fondos, dándoles continuidad y sobre los que se tratará más adelante.

Para reclasificar los proyectos durante la década, en lo que se refiere a las Áreas de Concentración y a los Servicios Especializados de cooperación del Instituto y de acuerdo con el PMP 1994-1998, se ha hecho un reajuste hacia atrás, tanto en lo que hace al contenido como a la ubicación geográfica, dada la reestructuración de las Direcciones Regionales a partir de 1994.

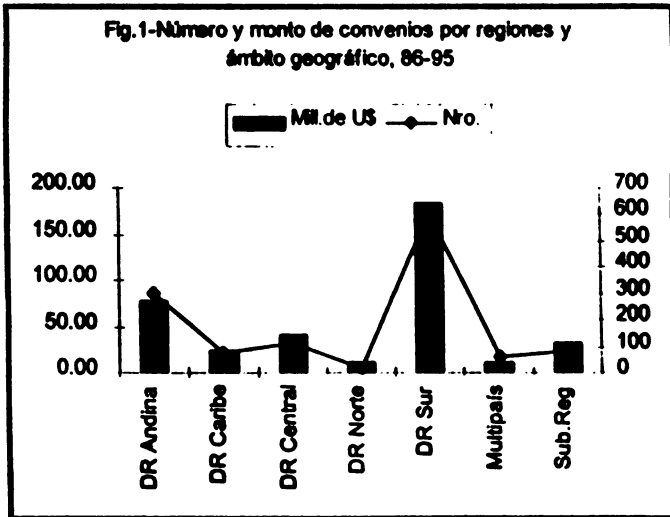
De la observación del Cuadro 1 se puede sacar la conclusión errónea de que, porque se firmaron muy pocos nuevos convenios en 1995, la actividad de alianzas y la satisfacción a los clientes del IICA haya decrecido; esto se debe a que la información que estamos manejando se refiere a datos *al momento de la firma* de los convenios, en los que se han computado los montos totales del convenio y no por los años que dura. Por ser este tipo de información la que es relevante para comparar la dinámica de las ACT y los servicios centrales, hay que considerar en este sentido la información.

La cifra más significativa sin embargo, es la que se ejecuta anualmente con recursos externos. La realidad es que en 1994 y 1995 el total del presupuesto de cuotas y de recursos externos fueron los más altos de la historia del Instituto. Así, para 1994 el total de recursos fue de 90,08 millones de dólares (de los cuales

59,7 millones correspondió a fondos externos) y en 1995 fue de 99,1 millones (con 66,7 de fondos externos). *Esto significa que los compromisos asumidos, y los nuevos que asume el Instituto le están abriendo un amplio y provechoso panorama para expandir sus actividades de cooperación.*

### Importancia de las regiones y de los ámbitos geográficos de los proyectos

Existen marcadas diferencias entre la cantidad y el monto de los convenios con recursos externos, firmados durante la



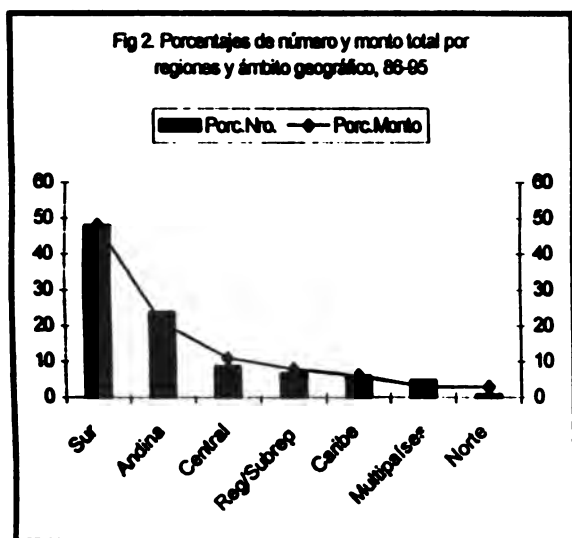
década 86-95, para las distintas regiones en que administrativamente está definido el IICA, y para

grupos de proyectos con acciones en varios países (Fig.1).

Los convenios que dan origen a los *proyectos multipaíses*, que se manejan desde la Sede Central y los Regionales, en los que se engloban los *proyectos subregionales* (que involucran a algunos países dentro de una región, pero no a todos), así como los *regionales* (todos los países de una sola región) y los *inter-regionales* (varios países en más de una región) son

aproximadamente el 11 %, considerando tanto el número como el monto. El Area IV en cuanto a número de convenios y el Area II en cuanto al monto global de recursos externos han sido los más importantes para todo el decenio

Los convenios para proyectos multipaíses que se manejaban desde la Sede Central están dando paso a los Regionales e Inter-regionales, como manera de radicar mejor las acciones del Instituto y como respuesta a la descentralización puesta en



práctica en la nueva política del IICA, que incluye no solamente acciones sino fundamentalmente reubicación de personal técnico, a partir de 1994 (Cuadro Anexo 1, p. 104).

En la Fig. 2 se indican los porcentajes del número y el monto global de los convenios-proyecto con recursos externos de la década, por regionales y por ámbito geográfico.

Considerando el total, la Dirección Regional Sur tiene aproximadamente el 48 % de la cantidad y el monto de convenios con recursos externos, a la que sigue en importancia la Dirección Regional Andina con alrededor del 20 %, la Dirección Regional Central con alrededor del 10 % y luego las restantes.



La Regional Sur es la que ocupado el lugar más destacado. La cantidad de convenios firmados y el monto de los mismos se ha triplicado aproximadamente y la proporción de convenios de apoyo administrativo y de cooperación técnica es equivalente. Sin embargo, también es la que tiene una tendencia creciente a materializar convenios del tipo apoyo administrativo. La disponibilidad de personal técnico propio de los países y la alta capacidad de administrarlos tal vez juegue un rol importante, en detrimento de las tradicionales áreas técnicas de cooperación del Instituto. En esta regional y tratándose de proyectos de Cooperación Técnica, el Area IV-Desarrollo Rural Sostenible, es claramente la más importante, seguida del Area II-Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción. (Cuadro Anexo 2, p. 106).

La Regional Andina tuvo continuo crecimiento en número y monto a través del decenio. En este caso, sin embargo, la proporción de convenios de cooperación técnica es más importante, siendo éstos casi un 50 % más que los de apoyo administrativo. Al igual que para la región Sur, la proporción de fondos propios del país es mayor que la de recursos que no son del país, sean solos o consociados con fondos nacionales. También en esta región el Area IV es la más importante, pero el segundo lugar lo ocupan, a escasa diferencia entre ambas, el Area II y el Servicio Especializado I (Cuadro Anexo 3, p. 108).

La Regional Central es la tercera importancia. Las *tendencias generales* son las mismas que en las otras regiones: creciente cantidad y monto de convenios de apoyo administrativo, convenios que utilizan en mayor proporción fondos propios del país, y mayor peso de proyectos correspondientes al Area IV y II. (Cuadro Anexo 4, p. 110).

La Regional Caribe es la cuarta región en importancia. Ha sido bastante estable en cantidad de convenios firmados con recursos externos, pero bastante variable en cuanto a montos <sup>3</sup> lo que es comprensible debido al alto número de Países Miembros que componen dicha región y al tamaño de los países. El Area II es la más importante en términos de fondos externos asignados a las actividades de cooperación, seguida del Area IV. (Cuadro Anexo 5, p. 112)

La Regional Norte, con México como el responsable de casi todos los convenios con recursos externos en dicha región, ha tenido soluciones de continuidad debido a diversos factores, propios de las características que componen a dicha regional que reúne a tres de los Miembros principales del Instituto (Cuadro Anexo 6, p. 114).

En resumen, considerando los montos globales de convenios con recursos externos efectivamente concretados en el decenio, es decir convenios que han sido ejecutados, la *Regional Sur y la Regional Andina son las más importantes y en conjunto manejan aproximadamente la mitad* de los recursos externos de cooperación del Instituto.

Los convenios para proyectos multipaíses que se manejaban desde la Sede Central, están dando paso a los regionales e inter-regionales (Cuadro Anexo 1, p. 104). Los convenios con proyectos regionales, subregionales e inter-regionales han tenido mayor cantidad de fondos que la Regional Caribe y los que corresponden a proyectos multipaíses, localizados en la Sede Central, han tenido más recursos en total que la Regional Norte.

---

<sup>3</sup> El valor negativo que figura en Cuadro Anexo 5 (p. 112) se debe a que con Fondos de Cuota se sufragaron gastos por la suspensión de ejecución del Convenio correspondiente a recursos externos que el donante suspendiera por razones de fuerza mayor (conflicto) en uno de los Países Miembros.

## Capítulo II

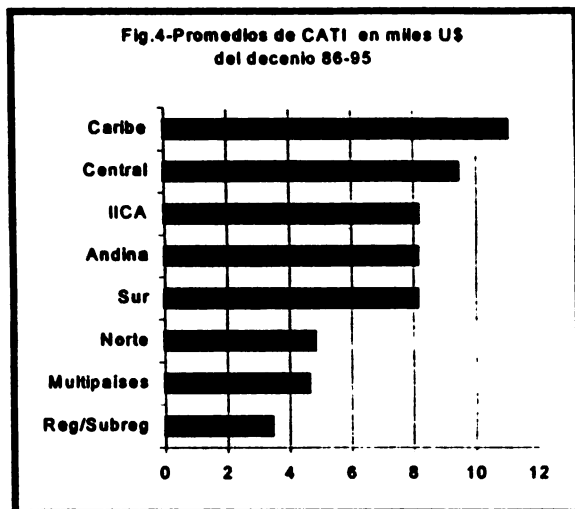
### Costos administrativos y técnicos indirectos, CATI

#### Los CATI desde una perspectiva histórica.

Los Costos Administrativos y Técnicos Indirectos han sido un variable y constante elemento de negociación por parte del IICA, con una amplia dispersión de criterios y bases de referencia para establecerlos y negociarlos, característica de la década considerada. La diversidad de porcentajes de los CATI verificada en la década, una vez analizada apropiadamente, posiblemente contenga la clave de los principales elementos que el Instituto deberá considerar para una política coherente y equitativa hacia sus clientes y aliados estratégicos.

Los CATI generados en el decenio llegan a 30.6 Mill. U\$ en total. La Regional Sur ha

generado el 50 % de dichos fondos (15.6 Mill. U\$) y la Andina el 20.3 (6.24), con promedios anuales parecidos, de alrededor del 8.1 %, como se puede apreciar en la Fig. 3. Las demás regiones y los



proyectos multipaíses y regionales generaron 8.8 Mill. U\$ (aproximadamente el 28.8 %).

### **Los valores extremos**

Para los proyectos Regionales, Sub-regionales e Inter-regionales los valores extremos de CATI promedio calculado oscilaron según los años entre el 1 y el 10 %, con valores pactados mínimos del 5 y máximos del 18 %, (Cuadro Anexo 1, p. 104); para la Regional Sur el promedio calculado anual varió entre el 6 y el 11%, con valores extremos negociados del 0 y el 13,5% (Cuadro Anexo 2, p. 106); para la Andina, entre el 4 y el 11 % de promedio, con extremos negociados de 0 y 15% (Cuadro Anexo 3, p. 108); para la Central entre 1 y 12 % de promedio calculado, con extremos negociados de 0 y 16,5% (Cuadro Anexo 4, p. 110); para la Caribe entre 7 y 14 % de promedio, con extremos negociados de 0 y 25 % (Cuadro Anexo 5, p. 112); y para la Norte, entre 4 y 11% de promedio calculado, con extremos de 8 y 12 % (Cuadro Anexo 6, p. 114).

*De todas maneras, por ser un organismo internacional se debería esperar que hubiera tenido una política coherente y estable en materia de CATI pues no se debería regir por valores de mercado sino por el concepto de costo real y compensación equitativa, considerando iguales costos de oportunidad por el uso de los recursos del Instituto de un País Miembro frente a los demás asociados.*

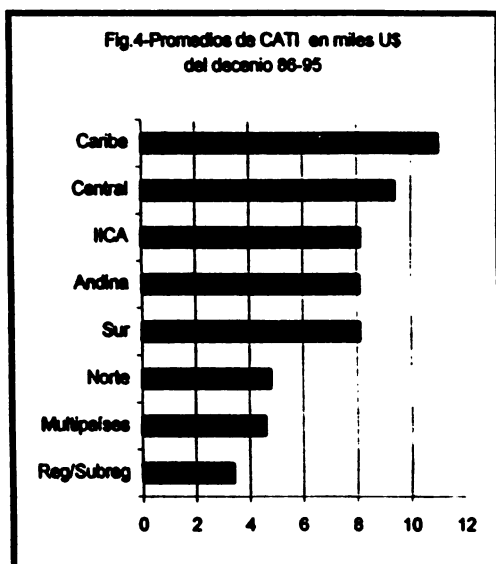
La reflexión sobre la manera de establecer un sistema apropiado de prorratear los costos fijos administrativos y técnicos indirectamente asociados con proyectos de recursos externos, así como un reajuste del concepto de CATI dándole un sentido de costo de oportunidad razonable, sería la clave para una nueva política coherente en esta materia. Esto solucionaría no solamente

problemas de mercadeo sino también las objeciones de entidades de los Países Miembros, frente a CATI diferenciados entre un proyecto y otro, sobre bases tal vez poco sólidas como el poder de negociar., antes que costos reales y transparentes.

En la Fig. 4 se presenta un resumen como un elemento de referencia, de los CATI que se han obtenido en *promedio de la década* analizada, a *partir del compromiso asumido en el momento de la firma* del convenio con recursos ex terno.

El promedio general de CATI pactado resultante para la década ha sido de alrededor del 8,18 % para todo el IICA.

Este porcentaje fue superado por la Regional Caribe (alrededor del 11 %) seguido de la Regional Central (alrededor del 9 %). La Regional Sur tuvo un CATI resultante que supera al 8 % y es cercano al promedio general.



Los convenios de proyectos que se han denominado Multipaíses y los de ámbito regional (Regional, Subregional e Inter-regional) han tenido los menores CATI resultantes, ubicados debajo del 5% y del 4%, respectivamente.

## Importancia de la definición previa

En la década analizada hubo aproximadamente 65 Mill U\$ en proyectos cuyos CATI no fueron definidos al momento de firmarse<sup>4</sup>, o sea que por el manejo de los cuales no se ha cargado ningún porcentaje. Por otra parte hay 2.35 Mill U\$ cuyos CATI se pactaron como no existentes (“0”). Ambas cifras, es de presumir, representarían proyectos cuya ejecución no tuvo cargas administrativas y técnicas para la otra parte contratante, auneuq seguramente la han tenido para el IICA.

De los 307.27 Mill U\$<sup>5</sup> cuyos CATI fueron establecidos al firmar cada convenio se generarían 30.63 Mill U\$ una vez ejecutados, dando un promedio general de 10.03 %, casi dos puntos por arriba del promedio general del Instituto. Es decir, algunos proyectos pagaron mucho y otros pagaron nada y vale la pena preguntarse que hubiera pasado si se hubiese aplicado una tasa única, análisis que se incluye más abajo.

## Las disparidades en montos de CATI

El rango de variación de los CATI pactados varió desde un 3.2 % (proyecto en la DR Central en 1989, por 224 mil U\$) hasta un 30 % (proyecto en la misma DR en 1987, por 39 mil U\$). Sin embargo, el porcentaje cobrado no es lo más importante, dado que se debería considerar también el monto del convenio, el origen de los fondos y sus amarres contractuales cuando hay terceros que financian. Algunos valores que parecen extremos por su monto serían los siguientes: en 1995 en la DR Sur un proyecto tuvo

---

<sup>4</sup> Esto no significa que necesariamente no se hayan establecido efectivamente, *a posteriori* de la operación de los contratos, pero en este análisis no se dispone de evidencia para confirmarlo.

<sup>5</sup> En esta suma se han excluido una veintena de proyectos que involucran a más de tres entidades. Generalmente son de tipo multipaises o regionales.

CATI de 12 % (para 10.46 Mill.U\$) y en la DR Caribe otro tuvo también un 12 % (para 4.48 Mill.U\$) ; en 1994 un proyecto en la DR Andina tuvo de CATI el 10.7 % (para 3.7 Mill U\$).

Sería importante estudiar cuál es el valor mínimo de un proyecto que amerite no tener cargas por CATI, pero también si no sería más conveniente para el mercadeo de los servicios del Instituto cargar una cifra más uniforme.

Los promedios de CATI por regionales son también variados : la DR Caribe ha tenido los más altos CATIS promedio de la década, de 11.59 % (para 22 proyectos y 22.27 Mill U\$), seguida de la Central con 10.65 % (98 proyectos y 41.89 Mill U\$); los proyectos de la Sede Central con 11.05 % (15 proyectos y 5.25 Mill U\$), la Andina con 9.71 % (218 proyectos y 68.5 Mill U\$), la Sur con 9.65 % (477 proyectos y 161.74 Mill U\$) y la Norte con 9.27 % (8 proyectos y 5.93 Mill U\$).

Considerando sólo al grupo de proyectos que establecieron indiscutiblemente pagar CATI al momento de la firma, si en vez de la disparidad de montos verificada en la década se hubiese cargado CATI de 8.17 % *pero aplicado a todos los proyectos del Instituto* la diferencia en menos que hubiera pagado este grupo sería aproximadamente 5.47 Mill U\$ en el decenio, cifra que se hubiera compensado con los grupos que no pagaron. Ahora bien, la pregunta es la siguiente: ¿ no hubiera sucedido que se contratasen más proyectos de alto monto, si los costos hubiesen sido de la cifra mencionada ? ¿Cuántas negociaciones importantes fracasaron por pretender altos CATI ? No se tiene esta referencia, pero seguramente una encuesta a las ACT podría dar una base de información.

En los Cuadros Anexos 1 al 6 se puede apreciar por año la información sobre CATI para cada Regional y para proyectos

regionales<sup>6</sup>. En el Cuadro Anexo 7 (p. 116) se presenta un resumen de los proyectos, de acuerdo a estratos de monto, y la cantidad de proyectos que tuvieron CATI definidos. En el Cuadro Anexo 8 (p. 117) se incluye un resumen de los convenios con CATI no definidos al momento de la firma, agrupados por estrato de monto. En el Cuadro Anexo 9 (p. 118) se incluyen los convenios generales, que se firman sin montos y sin CATI, y son generalmente convenios que darán lugar a futuros proyectos a desarrollar. Finalmente, en el Cuadro Anexo 10 (p. 119) se presenta el número de convenios con CATI no definidos o con valor “0” agrupados por año y por Dirección Regional, y ámbito (multipaíses, regionales, inter-regionales y sub-regionales).

### Los convenios sin CATI

Sin pretender hacer un juicio de valor sobre los convenios con montos definidos, pero *negociados sin CATI o con CATI igual a cero*, porque ello dependió de la negociación que el Instituto hiciera con el cliente o con el aliado estratégico que financia actividades con recursos externos, se observa que *ha sido creciente el número anual de convenios negociados en esas condiciones desde 1986 hasta 1993, para desaparecer drásticamente a partir de 1994*. En cambio el número de convenios *negociados sin definir los CATI en el momento de su firma descendió de 1986 a 1991 para crecer nuevamente de 1992 a 1995*. (Fig. 5).

Lo importante no es sin embargo el número, sino el monto global de proyectos con recursos externos negociados en esas

---

<sup>6</sup> Para los 62 convenios Multipaíses (manejados desde la Sede Central) hay 22 sin CATI definido. Los valores mínimos negociados oscilaron del 0 al 13 % según el año y los máximos del 11 al 13 %, también según el año.

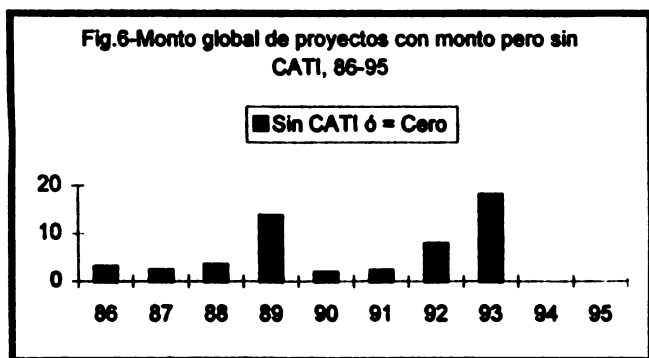
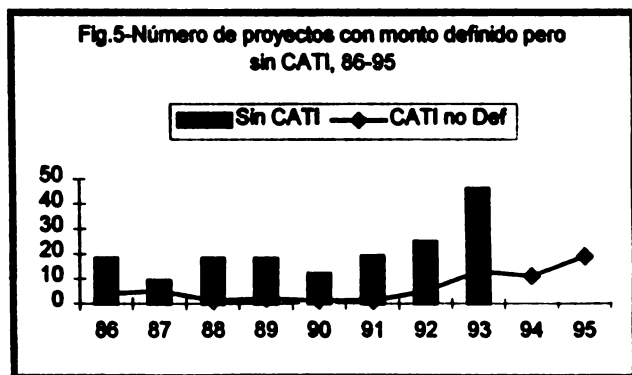


condiciones que, como se señalara, alcanza un total de 67,35 Mill. U\$ en la década.

De los datos existentes se observan tres períodos respecto del volumen de convenios negociados sin CATI, con CATI igual a cero, o con CATI no definidos al momento de la firma del acuerdo. En el primer período, la cifra total desciende

desde aproximadamente ocho millones de U\$ en 1986 para volver a crecer hasta alrededor de 14 millones de U\$ en 1989.

El segundo, bajando a partir de dicho año a alrededor de dos millones de U\$ en 1990-1991 para crecer nuevamente hasta algo más de 18 millones de U\$ en 1993.

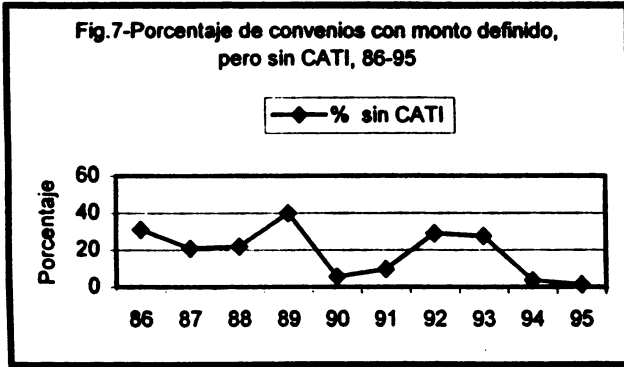


El tercero se inicia en 1994-1995 donde se sitúan por debajo de dos millones de

U\$ (Fig. 6). El porcentaje de *convenios* con recursos externos, *firmados sin contemplar CATI pero que tuvieron fondos definidos*, es decir que no fueron convenios generales entre el Instituto y el

cliente o el aliado estratégico, *ha tenido grandes cambios durante la década.* (Fig. 7). En 6/10 años ha pasado del 20 %, con valor extremo de 40 % en 1989 y alrededor de 30 % en 1986 y 1993. A partir de 1993, *bajaron sensiblemente para ubicarse debajo del 5 % en los últimos dos años de la serie.*

En el Cuadro Anexo 7 (p. 116) se presenta la evolución de la cantidad y el monto de convenios negociados con CATI definidos al momento de la firma, clasificados por estratos de



monto. Durante la década el Instituto firmó ocho convenios cuyos montos superaron los cinco millones de U\$ cada uno (con 65,5

millones en total) la mitad de los cuales se registraron en 1994 y 1995 (equivalentes al 57 % del total en ese estrato). El crecimiento de convenios por montos de 1 a 4,99 millones de U\$ ha sido constante creciendo aproximadamente en 300 % en número y 450 % en monto global comparando los trienios inicial y final del decenio. El de convenios con montos de 0,5 a 1 millón de U\$ tuvo comportamiento parecido, aunque con 400 % de crecimiento en número y montos.

Los proyectos de volumen mediano, de 100 mil a 500 mil U\$, son los que más han crecido en proporción y, por su importancia, están llegando a ser entre el 15 y el 20 % del total de recursos externos del Instituto. Los que tienen montos inferiores a

100 mil U\$ son más o menos estables, tendiendo fuertemente a disminuir los del estrato inferior a los 10 mil U\$.

En el Cuadro Anexo 8 (p. 117) se presenta la evolución de cantidad y monto de convenios de recursos externos que no tuvieron CATI definidos al momento de su firma. En este grupo se han dado 10 proyectos con montos superiores a un millón de U\$ y 10 proyectos con montos de 500 mil a un millón de U\$. Para los demás estratos la tendencia en número y monto global se podría decir que fue ligeramente creciente durante los primeros 8 años del decenio, ya que a partir de 1994 no se verificaron acuerdos de este tipo. La mayor parte de los acuerdos sin CATI o con CATI igual a cero, han sido sustituidos por acuerdos de tipo general que, en su mayor parte, tampoco tenían fondos definidos al momento de la firma (Cuadro Anexo 9, p. 118).

*La tendencia a firmar convenios con CATI no definidos al momento de firmarse los acuerdos ha sido creciente en el período 1986-1993, las Direcciones Regionales Sur y Andina han tenido crecimiento sostenido en el número de acuerdos en estas condiciones, permaneciendo relativamente más estables las demás Regionales (es decir sin tendencia claramente definida de crecimiento, pues su variación es desordenada). Los convenios correspondientes a proyectos Multipaíses, Inter-regionales, Regionales y Subregionales han tenido un desarrollo parecido al de las últimas mencionadas. En 1994 y 1995 no se verificaron convenios sin definir los CATI. La cantidad de convenios sin monto de CATI especificado o con valor cero, en este grupo, ha sido comparativamente pequeña en el período 1986-1993 respecto del grupo con CATI no definidos, pasando a ser importantes en 1994 y 1995, aunque la mayor parte de ellos son proyectos sin recursos, es decir, de tipo general, que por definición no establecen CATI. (Cuadro Anexo 10, p. 119)*



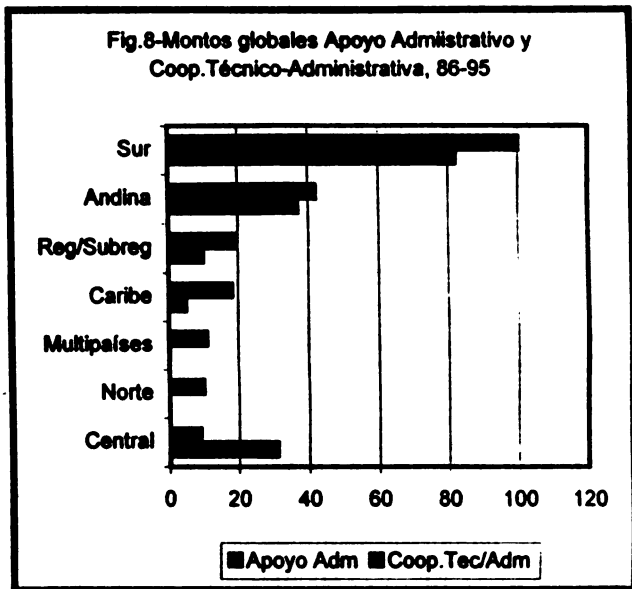
### Capítulo III

## Evolución de la cooperación según el destino de los fondos

### Fondos externos y el destino de la cooperación

Comparando los montos de convenios con recursos externos por Regiones y Ambito Geográfico, cuyo propósito era Apoyo Administrativo y Cooperación Técnica/ Administrativa (proyectos

que engloban en sí mismos ambos tipos: Cooperación Técnica y Cooperación Técnico-Administrativa) la Regional Central tiene casi tres veces más recursos en

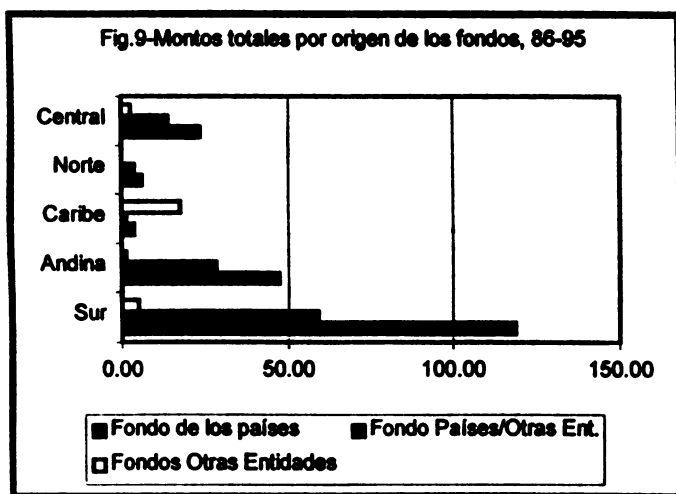


Apoyo Administrativo que en Cooperación Técnica y es la única con esa característica (Fig. 8). Tanto las otras Regionales como los de los dos grupos de Ambito Geográfico tienen la mayor parte de los fondos ubicados en Cooperación Técnica. Los convenios

para proyectos Multipaíses y la Regional Norte prácticamente no tienen convenios de Apoyo Administrativo.

Considerando el origen de los fondos externos (Fig. 9) de los convenios firmados en el decenio y ordenando de acuerdo al mismo, es casi mayoritario para todas las regiones el Fondo de los Países

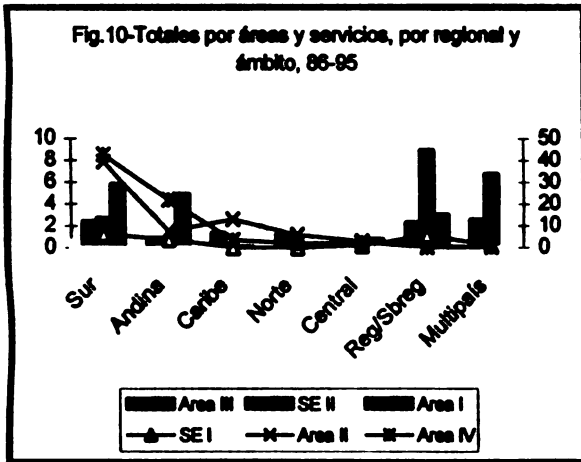
(moneda local) exclusivamente, destacándose en todas las regionales la Sur, la Andina y la Central que



ocupan los primeros lugares. Este orden se mantiene si se considera que los recursos de los Países consociados con Otros Organismos de Financiamiento podrían ser considerados también en gran medida en el primer conjunto. Los recursos de entidades de cooperación internacionales, gobiernos y sector privado de países donantes, indicadas como Otras Entidades de Financiamiento, por sí solas, representan en todas las regiones una cantidad minoritaria. Más adelante se analiza con distintos agrupamientos, como sectores privados y públicos, tipo de organización, país de origen y otros elementos, sobre cómo se componen los recursos externos que el Instituto maneja en sus convenios.

Teniendo en cuenta el monto de los convenios con recursos externos asignados a proyectos de cooperación técnica en las distintas Areas y Servicios Especializados, a partir de la Fig. 10, se puede apreciar la importancia de las distintas regiones y de los ámbitos de ejecución incluidos para facilitar el análisis. Se ha ordenado por orden creciente teniendo en cuenta el Area IV, que es la más importante para el conjunto del Instituto en toda la década. Sin embargo cabe preguntarse *por qué Desarrollo Rural es la mas importante* y no estaría demás preguntarse si no es por

la *gran plasticidad* que tiene para englobar proyectos, que van desde naturalezas tan diferentes como manejo del riego a crédito cooperativo, que no se han podido clasificar en Otras Areas y Ser



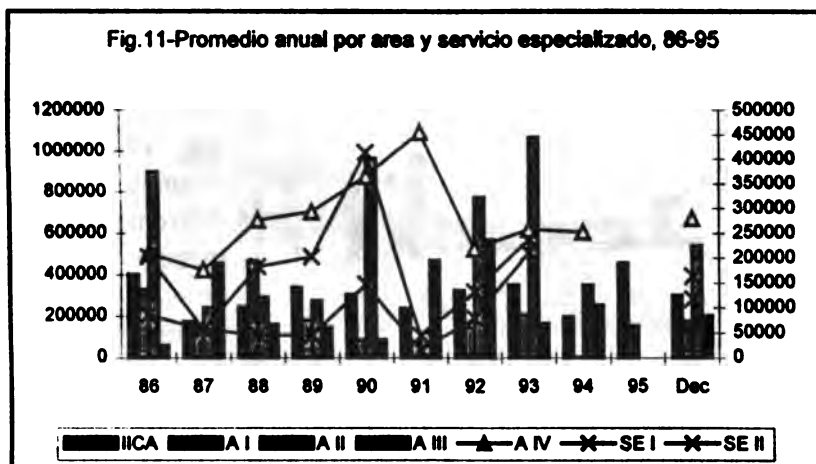
vicios Especializados.

El Area IV es la más importante en las Regiones Sur y Andina, en tanto que el Area II lo es en todas las demás regiones y en los ámbitos Regional/ Subregional/ Inter-regional y también en Multipaíses. El Area I es importante, aunque en general en menor proporción que las mencionadas, en las regiones Sur y Andina y en proyectos Regionales/Subregionales y Multipaíses. El Area III es más importante en los proyectos Regionales/ Subregionales/ Inter-regionales. El Servicio Especializado I es más importante en la Andina, seguido de la Sur y el Servicio

Especializado II, cuyo propósito principal es interno y está más dirigido a la clientela interna del Instituto.

### Evolución de los montos de convenios

Teniendo como *indicador el monto promedio anual de convenios* con recursos externos, durante el decenio y para el total del IICA, los valores extremos oscilaron entre 175,800 U\$ (en 1987) y 455,520 U\$ (en 1995). El promedio general fue de



301,880 U\$; los valores extremos correspondieron a la Región Norte con 766,600 U\$ (con 13 proyectos por 9,9 millones de total, pero con 5 años sin ninguno) y al grupo de Proyectos Multipaíses con 180,280 U\$ (62 proyectos, 11,18 millones de U\$); la Región Sur tuvo un promedio de 303,340 U\$ (pero con 603 proyectos y 182,9 millones de U\$) y la Región Andina de 259,470 U\$ (con 296 proyectos y 76,8 millones de U\$).

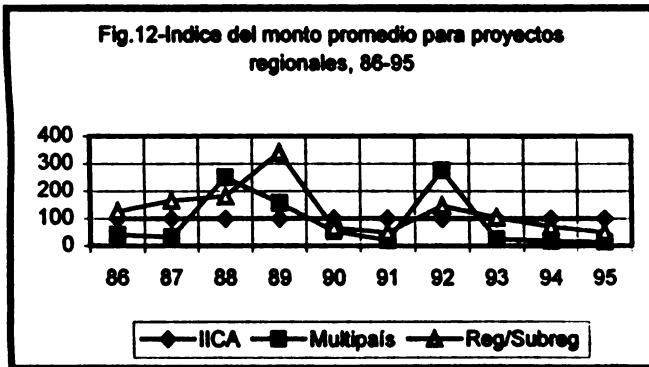
Considerando con cierta libertad los datos, se podría decir que las tendencias de los valores promedio de proyectos con recursos externos han sido (Fig. 11): crecientes para el Instituto en su conjunto; sostenidamente crecientes para las Regionales



Central y Andina, y variable alternando, crecimiento y disminución, para las Regionales Norte, Caribe y Sur. El conjunto de los convenios de proyectos Regionales, Subregionales e Inter-regionales ha tenido un período inicial de disminución tendiendo a crecer luego nuevamente. Los convenios de proyectos Multipaíses, que generalmente se han dirigido desde la Sede Central, tienen tendencia de creciente debido principalmente

a la política de descentralización.

El *Índice de valores promedio-anual de proyectos* (Fig. 12)

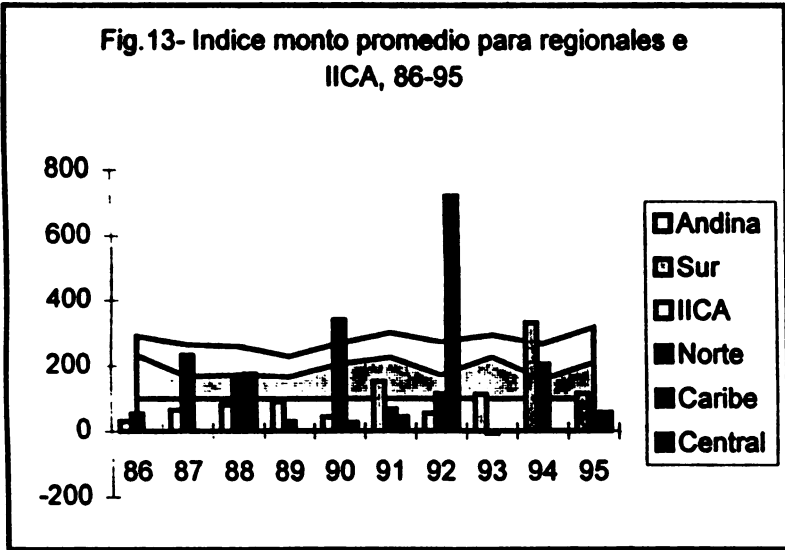


basados en convenios con recursos externos fue mayor, en cinco de los 10 años de la serie, para el conjunto Regionales/Subregionales e Inter-regionales; en cambio para los Multipaíses sólo fue así en tres de los 10 años.

Para las distintas Direcciones Regionales se han dado diferentes tendencias (Fig. 13) en el comportamiento de estos índices. Así las Regionales Andina y Central tienen valores menores que la referencia del promedio anual del Instituto en los primeros años de la serie, para superarlos en los últimos tres a cuatro años.

Las Regionales Caribe y Norte tienen un patrón variable o errático donde se han dado años alternativos con valores superiores e inferiores al índice; la Regional Sur ha tenido un comportamiento parecido, pero la variación de altos y bajos es

más extendida, sin embargo sus valores anuales no están tan alejados del índice como en el caso de las otras regionales.

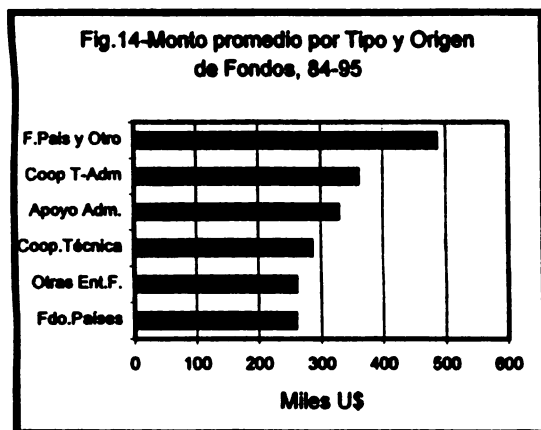


## Capítulo IV

### Indicadores y tendencias

#### El monto promedio como indicador

Considerando el origen de los fondos de los convenios con recursos externos, aquellos que tienen Fondos de los Países más Fondos de Otras Entidades de Financiamiento, son los que tienen mayor importancia con un promedio para el decenio de 486 mil U\$ por convenio, seguidos de los que tienen Fondos de Países exclusivamente con 257 mil U\$ y de los que tienen Fondos de Otras Entidades exclusivamente, con 256 mil U\$. (Fig. 14).



Los montos promedios a lo largo del decenio han tenido amplia variación en el caso de proyectos con fondos mixtos (fondos de Países mas Otras Entidades) teniendo valores extremos entre 952 mil U\$ (en 1986) y

56 mil U\$ (en 1995). En el caso de convenios con fondos de países exclusivamente, los extremos tienen menor diferencia con 148 mil U\$ (en 1987) y 507 mil U\$ (en 1995). Los convenios con fondos de Otras entidades exclusivamente (sin fondos de los países) tienen un rango de diferencias que varía entre 74 mil U\$ (en 1991) y 431 mil U\$ (en 1991).

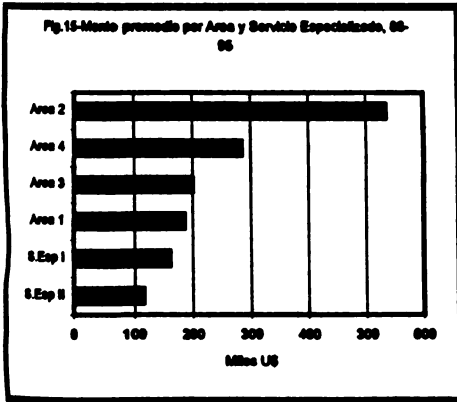
Pero lo importante es que comparando los valores promedios anuales de los contratos firmados durante los trienios inicial y final de la década, se observa que crecieron el 196 % para convenios con Fondos de los Países, el 71 % para convenios mixtos con Fondos de Países y Otras Entidades Financiadoras, y el 76% para convenios con Otras Entidades Financiadoras exclusivamente. (Cuadro Anexo 11, p. 120).

Si los datos se vinculan al Tipo de Convenio, el mayor promedio del decenio corresponde a Convenios de Cooperación Técnico-Administrativa con 358 mil U\$, seguido de Convenios de Apoyo Administrativo con 289 mil U\$ y finalmente, de los Convenios de Cooperación Técnica con 257 mil U\$. Los montos de los convenios también en este caso tienen un amplio rango de variación entre los distintos años, pero el crecimiento interpretado por el promedio del primero y último trienio de la década indican que, los de Cooperación Técnica crecieron en 216 % y los de Apoyo Administrativo en 135 %. En el caso de Convenios de Cooperación Técnico-Administrativa el crecimiento fue del 208 % pero, en este caso se ha considerando solamente datos significativos del primero y último bienio con valores significativos, pues 1986, al igual que en 1995, no se registraron convenios de este tipo. (Cuadro Anexo 11, p. 120).

El mayor monto promedio del decenio de los convenios con recursos externos *según el Area de cooperación* corresponde al Area II con 539 mil U\$, seguida del Area IV con 280 mil U\$, el Area III con 201 mil U\$ y el Area I con 178 mil U\$. El Servicio Especializado I con 163 mil U\$ tuvo mayor promedio que el Servicio Especializado II con 117 mil U\$. (Fig. 15).

La variación del monto promedio anual de convenios firmados correspondientes a Areas y Servicios Especializados es sustancial entre un año y otro, pero en ello juega un rol importante la cantidad de proyectos, de modo que sus valores deben ser tomados como referencia. Tal vez la ausencia de proyectos en las Areas II, III y IV en 1995 sea un elemento a

considerar por las Direcciones de las respectivas áreas, así como las de 1994 y 1995 en el caso de los Servicios Especializados I y II. (Cuadro Anexo 11, p. 120). Esto no significa que no tengan proyectos en marcha, sino que, como hay que



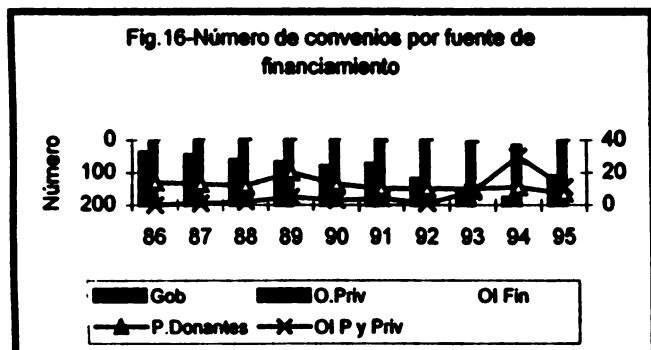
recordar, en este análisis se consideran los montos globales de los convenios considerados una sola vez (es decir, sin abrirlos en su parte correspondiente anual) y al momento de su firma. La falta de nuevos convenios en los años mencionados podría significar que sería necesario estimular las alianzas estratégicas en esos campos de cooperación o atender a la clientela en nuevas demandas.

### Tendencias según el origen de los fondos

Sobre un total de 374,63 millones de US\$ de convenios firmados con recursos externos para el decenio, el 70,98 % se financió con una única fuente. El restante 29,02 % ha sido cofinanciado por dos o más fuentes (Fig. 16).

## Financiamiento con una sola fuente

Para los convenios financiados con una sola fuente y según el origen de los fondos, el 74,28 % en número de proyectos-convenio (73,72 % en monto financiero) correspondió a



Fondos propios de los Países como fuente principal<sup>7</sup>, seguida por convenios financiados con Fon-

dos de organismos de Cooperación de Países Donantes<sup>8</sup> (con el 12,36 % en número y 16,40 % en monto). En consecuencia, ambas fuentes constituyen las más importantes (Fig. 17).

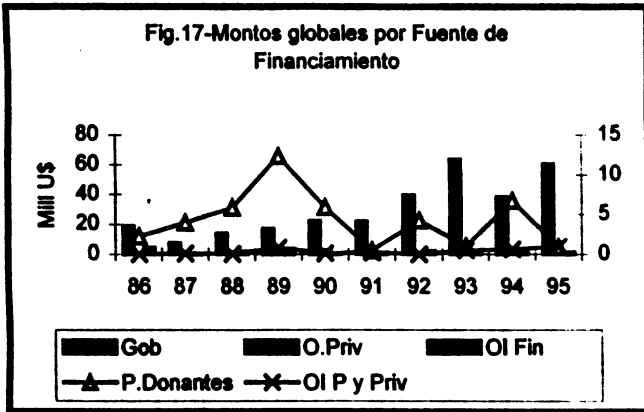
Le siguen en orden de importancia los convenios financiados por Organismos Internacionales de Cooperación o Financiamiento (6,95 % en número de convenios y 6,30 % en monto), los financiados por Otros Organismos Internacionales de

<sup>7</sup> Algunos ejemplos de estos organismos son los Ministerios, Secretarías y Subsecretarías de Agricultura y otros, los organismos descentralizados (como INTA de Argentina, EMBRAPA de Brasil, INIA de Uruguay), los Gobiernos Provinciales o Estadales y sus organismos, etc.

<sup>8</sup> Algunos ejemplos de este grupo son la USAID, el CIID, los Fondos de Embajadas de países donantes, las entidades financieras (BID, BIRF, BCIE y otros) y de cooperación técnica (CIAT, PNUD y otros), organismos de cooperación diversa (COTESU, Fundaciones y otras).

Cooperación Públicos y Privados (4,42 % y 0,98 %, respectivamente) y finalmente los financiados con Fondos de Organizaciones Privadas (1,99% y 2,61 %, respectivamente).

La mayor parte de estos convenios ha sido financiada con Fondos de Organismos de Gobierno de los Países Miembros, y han tenido una tendencia creciente tanto en número como en montos globales, superando los 30 millones de US\$ en el último trienio de la serie, habiendo sido inferiores a 10 millones de US\$



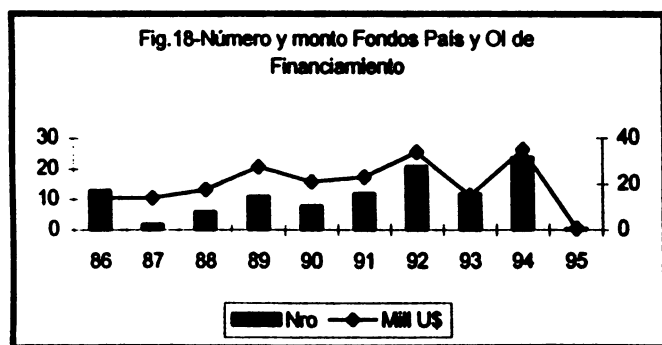
en el primero. Le sigue en orden de importancia los convenios financiados con Fondos de Organismos de

Cooperación de Países Donantes, aunque con tendencia creciente en la mitad del decenio para luego declinar y volver a crecer nuevamente hacia el final.

Los convenios financiados con Fondos de Organismos Internacionales de Cooperación o Financiamiento son terceros en importancia pero tienen altibajos que no los hacen estables ni de tendencia definida, al igual que los financiados con Fondos de Organizaciones Privadas. Finalmente, los financiados con Fondos de Otros Organismos Internacionales de Cooperación Públicos y Privados, son crecientes en número pero regularmente estables en monto, aunque no ha superado el medio millón de US\$ por año.

## Convenios cofinanciados

Más del 98 %, tanto en número como en monto de los convenios cofinanciados durante la década corresponde a Fondos de Países y con Fondos de Organismos Internacionales de Cooperación y Financiamiento (tales como el BID, BIRF, BCIE, FIDA y otros), teniendo estos últimos aproximadamente el 97 % de ese conjunto. El 3 % restante, aproximadamente se lo dividen en partes más o menos iguales, grupos tales como Otros Organismos Internacionales Públicos y Privados de Financiamiento, Organismos y Gobiernos de Países Donantes y Organizaciones Privadas. No existe, por otra parte, cofinanciamien-



to de proyec -  
tos por  
parte de  
Organis -  
mos In -  
ternacio -  
nales de  
Coopera -  
ción y

Organismos Internacionales de Financiamiento.

La tendencia del grupo más importante de proyectos cofinanciados, que son aquéllos con Fondos de los Países y de Organismos Internacionales de Cooperación y Financiamiento, ha sido claramente creciente en el decenio, tanto en número de convenios como en montos, llegando a variar entre los 10 y los 30 millones de US\$ para el período 1991 a 1994. En 1995 no se han registrado convenios de este tipo, porque el Instituto está respondiendo de manera diferente a la forma en que lo hacía, que



era de trato más directo con las entidades nacionales o con las de financiamiento con las cuales entablaba relaciones de cooperación. En los últimos años el Instituto se presenta a las licitaciones de todo proyecto de cooperación en los cuales puede competir, que cuente con fuentes financieras combinadas, en este caso con Fondos de Países como contrapartida y Fondos de Organismos Internacionales de Financiamiento (Fig. 18).

Esta política institucional responde a las nuevas demandas y restricciones de políticas globales establecidas por los organismos de financiamiento internacionales, así como a las necesidades de la política de alianzas estratégicas para el desarrollo de la cooperación técnica del IICA a los Países Miembros. Varias de las licitaciones a las cuales se ha presentado en 1995 y 1996 todavía están en proceso de negociación del Convenio, aunque el Instituto ha precalificado en un alto porcentaje de llamados a licitación en los países de América Latina y el Caribe.



## **Capítulo V**

### **Los instrumentos legales**

#### **Instrumentos utilizados**

Durante el decenio 1986-1995 se han utilizado distintos instrumentos legales, que se han agrupado por su forma y su fondo de acuerdo como se describe en su encabezamiento o Título del Instrumento, independientemente del idioma oficial utilizado para redactarlo.

Los más numerosos e importantes son los Convenios (331 Convenios por un total de 126,83 millones de U\$), las Addenda a Convenios y Acuerdos en vigencia (300 Convenios por 75,46 millones de U\$) y las Addenda a Cartas de Entendimiento (131 Convenios por 43,33 millones de U\$) que en conjunto representaron el 61 % en número de instrumentos legales y el 65,6 % en monto, para el total del decenio.

Las Cartas de Entendimiento son importantes en número (13,5 %) pero poco relevantes en monto (6,5 %) en escala parecida a los Acuerdos y a las Modificaciones a Convenios. Los Contratos Diversos<sup>9</sup> y los Otros Instrumentos Diversos<sup>10</sup> en

---

<sup>9</sup> Contratos de: Cooperación, Operación, Asistencia Técnica y Consultoría.

<sup>10</sup> Entre éstos se incluyen: Otros Contratos de Cooperación, Subcontratos, Anexos de Apoyo, Addenda de Donación, Acuerdo General, Ajustes al Acuerdo Básico, Declaración Conjunta, Ampliación de Carta de Entendimiento y otros instrumentos con nombre variado según se interpreta de la denominación que consta en el encabezado del instrumento.

conjunto son en número el 9,2 % del total, con montos que representan el 14,6 % del total del decenio. Las Cartas de Donación, los Memorándum de Entendimiento y los Convenios Adicionales son el 29,8 % en número y el 19,8 % en montos globales negociados durante la década.

Es importante destacar el esfuerzo realizado por el Instituto por normalizar el sistema de instrumentos de cooperación y alianzas, definiendo el tipo de instrumento legal que acota los compromisos adquiridos a las funciones de la estructura orgánica.

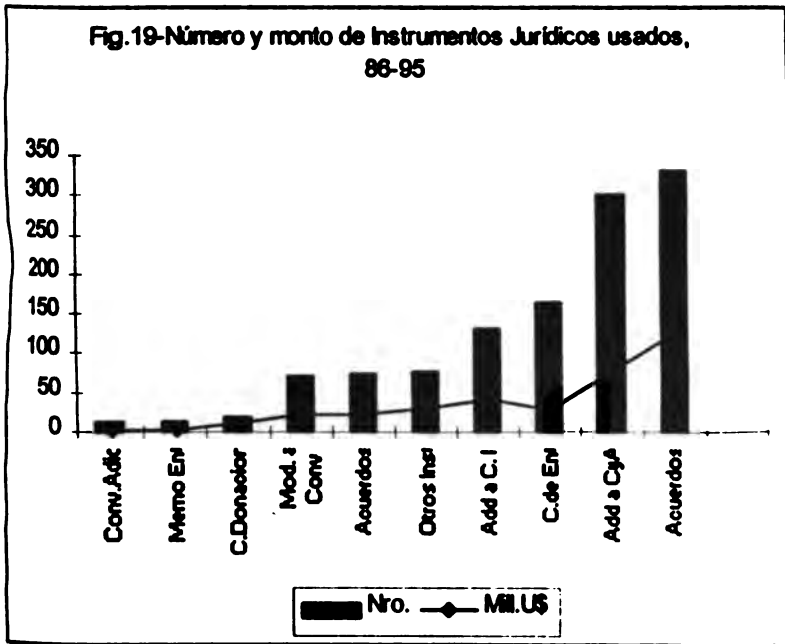
Esa redefinición, establecida<sup>11</sup> en 1990 tenía como propósito adecuar los compromisos asumidos al sistema de planeamiento, a la política de relaciones externas, a la vinculación con las distintas áreas de cooperación y a otros servicios importantes como los de finanzas y recursos humanos y, naturalmente, a la operación de las Representaciones y las distintas Direcciones, a las que en la actualidad se deben sumar las Direcciones de Centro Regional.

Sin embargo, el *resultado logrado no ha sido precisamente la concentración en el tipo de instrumentos recomendados*. En este sentido las Cartas de Entendimiento y sus Addenda, al igual que Otros Instrumentos Firmados y los Convenios Adicionales han tenido crecimiento sostenido, en mayor escala que los Convenios y sus Addenda, así como también los Acuerdos. Es comprensible que al operar el Instituto en diversos países, donde los instrumentos legales de cooperación se rigen por leyes y reglamentaciones distintas, propias de los usos

---

<sup>11</sup>IICA, Dirección de Programación y Evaluación. *Normas y Procedimientos para la Elaboración y Aprobación de Instrumentos de Cooperación*. Vol.II Los Instrumentos Jurídicos. Serie Documentos Administrativos. No. 1. Junio 1990.

y costumbres de cada país tanto como de organismos internacionales coparticipantes, pueda existir también una gran diversidad de nombres y formas para ellos (Fig. 19). Es probable también que, analizados a lo interno, tengan una estructura básica similar, donde la capacidad para negociar puntos vinculados a compromiso técnico, recursos humanos, físicos y *financieros es lo que hace a la flexibilidad en la negociación del compromiso asumido por el IICA*, tanto con sus clientes como con sus aliados estratégicos. En este sentido, si la clasificación de instrumentos establecidas no es operante, tal vez lo mejor sea desactivarla. (Cuadro Anexo 12, p. 121).



Pero el Instituto es un organismo internacional, surgido de una Convención Multinacional, firmada por los Países Miembros a través de sus Cancillerías, que está reforzada por los Acuerdos Básicos con los Países Miembros y Observadores y, por ello, uno

de los puntos esenciales a la equidad en el tratamiento de las negociaciones con las organizaciones de los Países Miembros debe ser mantener una base mínima de puntos y cuestiones bajo las cuales, o sobre las cuales, no se pueda operar a no ser a riesgo de establecer diferencias en el trato a los Miembros que comprometan la buena marcha institucional.

Basta observar lo que ha pasado en la década 1986-1995 en la negociación de los CATI, que tienen una gran diversidad de valores mínimos y máximos, algunos establecidos luego de negociar los Acuerdos, sea de Apoyo Administrativo (con rango general de 0 % a 18 %), como de Cooperación Técnica (rango de 3.2 % a 30 %) o de Cooperación Técnica-Administrativa (rango de 8 % a 20%) que, por otra parte varían según las distintas Direcciones Regionales y países y el agrupamiento hecho para identificar proyectos Multipaíses y Regionales- Subregionales- Inter-regionales. (Cuadro Anexo 13, p. 122).

## Capítulo VI

### Los temas de la cooperación

#### Temas importantes en las áreas y servicios especializados

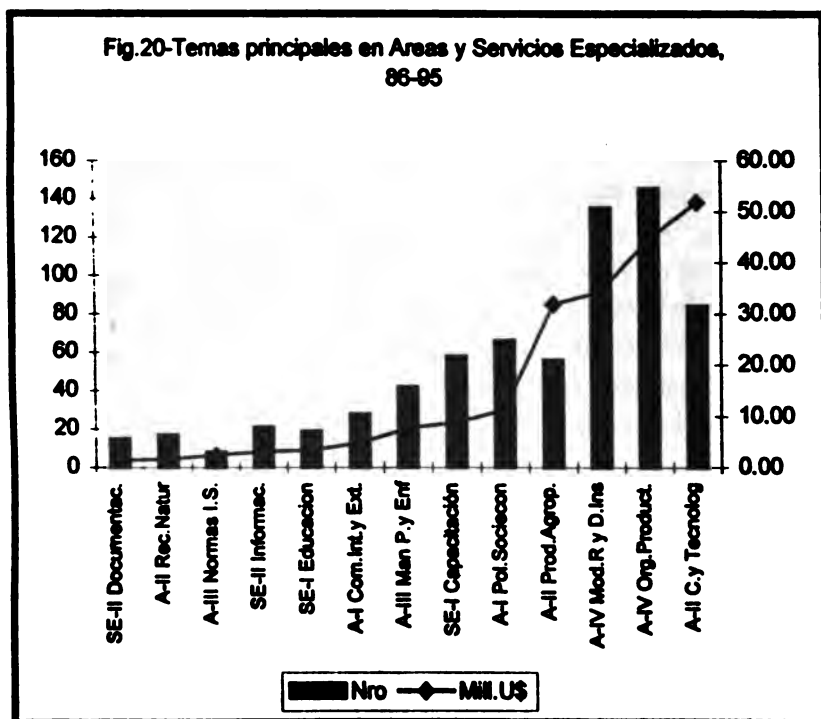
Entre los grupos de temas más importantes, objeto de los convenios de cooperación técnica y técnico-administrativa durante el decenio, cuatro áreas en conjunto representan aproximadamente el 85 % del total de recursos financieros comprometidos. Estos grupos de Temas son, en orden de importancia, el de Ciencia y Tecnología del Area II, el de Organización de Productores para el Desarrollo Agroempresarial y el de Modernización Rural y Desarrollo Institucional del Area IV, y el de Producción Agropecuaria del Area II. Todas las demás en conjunto han tenido el 15 % de los recursos financieros durante el decenio. (Fig. 20) al cual hacen referencia los párrafos que siguen.

Para el Area II, en el tema (a) Ciencia y Tecnología<sup>12</sup> el contenido temático principal fue *Investigación y Transferencia de Tecnología* (41 convenios con 30,48 millones de U\$) seguido por *Modernización Institucional* de organismos de generación y transferencia de tecnología (10 y 7,78 millones U\$, respectivamente), *Ciencia y Tecnología* (cinco y 5,97) y *Tecnología de la Producción Agropecuaria* (10 y 4,59).

---

<sup>12</sup>Los temas son los que corresponden a la subdivisión del Plan de Mediano Plazo vigente, sobre el cual se hizo el ordenamiento retrospectivo de los convenios-proyecto con recursos externos del decenio.

En el Area IV, en el tema (a) Organización de Productores para la Gestión Empresarial que es segundo en importancia, el contenido principal fue *Desarrollo Rural* (24 proyectos y 9,16 millones US), seguido de *Modernización Institucional y Políticas para el Desarrollo Rural* (6 y 7,75 millones US), *Desarrollo Sostenible: subtemas de Inversión, Crédito Rural, Mercadeo y*



*Producción* (25 y 6,54 millones US), *subtemas de Fomento y Desarrollo de Cooperativas* (10 y 4,35) y *subtemas de Comunicación, Estudios, Capacitación y otros* (12 y 4,21). En el tercer lugar en importancia figura el Tema (b) Modernización Rural y Desarrollo Institucional, el contenido principal de los convenios fue *Irrigación* (32 proyectos y 8,19 millones US), seguido de *Proyectos y Programas de Desarrollo Rural* (14 y 6,84), *Desarrollo Rural* (20 y 6,13) y *Modernización*



*Institucional del Sector Público Agropecuario* (17 y 3,64) seguido de los demás subtemas que se indican en el gráfico mencionado.

En el cuarto lugar de importancia de agrupamiento de temas figura nuevamente el Area II, con el principal subtema *en proyectos de Producción Agropecuaria* (43 proyectos y 18,61 millones U\$), seguido de *Pesca* (tres y 6,90) y de proyectos de *Investigación y Transferencia de Tecnología específicamente dirigida a Producción Agropecuaria* (cinco y 5,46).

Considerando los restantes temas de las demás Areas de Cooperación y Servicios Especializados la mayor importancia es la siguiente:

- para el Area I, en los Temas del grupo (a) Políticas Socioeconómicas se destacan *Políticas y Planificación* (30 proyectos con 6,38 millones U\$) y *Modernización Institucional* (9 y 3,37) y para el grupo (b) Comercio Interno e Internacional, en el subtema de *Comercio e Integración* ( 12 y 2,67);
- para el Area III, los Temas del grupo (a) Normas Internacionales Sanitarias y Fitosanitarias, con el subtema *Sanidad Animal* (5 y 1,55 millones U\$) y del grupo (b) Manejo de Plagas y Enfermedades con los subtemas *Sanidad en Café, Sanidad Agropecuaria, Sanidad Vegetal y Salud Animal*.
- para el Servicio Especializado I, en los temas del grupo (a) Capacitación se destacan los subtemas *Capacitación de Equipos Técnicos, Funcionarios y Directivos y Capacitación en temas de Pequeños Productores, Género y Juventud*, en el grupo (b) Educación, los subtemas *Capacitación para la Educación Rural Integral* y, en (c) Comunicación, *Técnicas Educativas de Comunicación Masiva*.
- Para el Servicio Especializado I, los Temas del grupo (a) Información, los subtemas importantes son proyectos para

mejorar las *Estadísticas Agropecuarias* de los países y *Sistemas Nacionales de Información*, los del grupo (b) Documentación, los subtemas importantes son *Información y Difusión Aplicada al Desarrollo Rural Sostenible*, y *Publicaciones*.

### **Cooperación técnica, clientes y aliados estratégicos**

Con el propósito de disponer de un “*mapa de alianzas y servicios al cliente*” del IICA a escala continental y durante el decenio estudiado, se consideraron todos los casos de convenio firmado, con recursos externos, siempre que hubieran dado lugar a por lo menos un proyecto, involucrando una o más áreas de cooperación, reagrupadas retroactivamente según el PMP vigente. De otra manera no se hubiese podido homologar para este análisis las áreas técnicas de los temas de los proyectos que han sufrido variaciones en su denominación aunque no en su contenido, a lo largo de este periodo. Los datos para el decenio indican un total 248 clientes y aliados estratégicos, considerando como entidad diferente toda aquella que tiene una o mas entidades firmantes del Convenio con el IICA, no importa las veces que hayan firmado convenios.

De este análisis se han excluido las entidades que han firmado convenios de índole administrativa exclusivamente. El agrupamiento se hizo por Entidad sola, o por la responsable principal en el caso en que fueron proyectos cofinanciados, indicando también en el cuadro el ámbito de acción o el país sede del proyecto a que dio origen el convenio.

Considerando sólo algunos aspectos del objeto de relación técnica con las 248 entidades identificadas, se observa que:

- en los *temas de cooperación*, el Area 4 fue responsable de Convenios con 119 Entidades (48 % del total), el Area II con 83 (33,5 %), el Servicio Especializado I con 52 (21 %), el Area I con 45 (18 %), el Area II con 30 y el Servicio Especializado II con 22.
- en el *ámbito de aplicación del proyecto a que dieran origen*, son 202 los Proyectos Nacionales (81,1 %), 18 los Multipaíses (7,2 %), 14 los Regionales (5,6%), ocho los Subregionales (3,2 %) y siete los Interegionales (2,8 %).
- en el *campo de vinculación de la Entidad con el Instituto*, son 189 los Proyectos (75,9 % de los convenios) que involucraron solo un Area o Servicio Especializado, 34 los que involucraron dos (13,7 %), y 25 que involucraron tres o más áreas y servicios (10,4 %), esto indica que no son tantas<sup>13</sup> en realidad *las entidades* que han diversificado los campos de vinculación técnica para la cooperación. Antes bien se podría decir que la mayoría trata de "especializar" a una o dos áreas su conexión técnica con el Instituto.

Este último punto es una referencia clave para entender, desde el punto de vista del mercadeo de servicios de cooperación del IICA, qué quieren los clientes principales y los aliados estratégicos y ocasionales del Instituto. Sin embargo, por la profundidad requerida en ese análisis, el mismo se tendría que hacer por separado del presente estudio.

---

<sup>13</sup> Entre las entidades que tienen cuatro y más campos de relación con Areas y Servicios Especializados se pueden citar: el MAG de Colombia, el MAG/BID de Uruguay, el INTA de Argentina, la CEE en Interregional, el CIID en Regional, la AID-ROCAP en Centroamérica y Panamá, el MGAP de Uruguay, el FIDA en Colombia, y la SAGyP en Argentina.

Excluyendo a la Dirección Regional Norte<sup>14</sup> y a los Convenios de proyectos *multipaises, regionales y subregionales*<sup>15</sup>, han habido 199 Entidades Contratantes o vinculadas al IICA en virtud de esos contratos, a veces como *aliado estratégico*. Para este grupo importante de entidades nacionales, objeto de atención preferente de las Agencias de Cooperación Técnica del IICA en los países algunos elementos interesantes son los siguientes:

- la Dirección Regional Sur tiene 98 entidades con las cuales trabaja; de ellas:
- 55 son de Brasil (ver Cuadro Anexo 14, p. 123) y Desarrollo Rural junto con Ciencia y Tecnología son las de mayor demanda no habiendo ninguna entidad que demanda cooperación en todas las Areas y Servicios del Instituto,
- veinte son de Argentina (Cuadro Anexo 15, p. 126) y Políticas, Ciencia y Tecnología y Desarrollo Rural son las áreas de mayor demanda,
- finalmente, Chile (con 10 entidades), Uruguay (con ocho) y Paraguay (con siete) tienen una demanda de característica similar a los dos países mayores del área.
- la Dirección Regional Andina sigue en importancia con 56 entidades, siendo Colombia (20 entidades) seguida de Ecuador (12) y Bolivia (11) los países con mas entidades clientes del

---

<sup>14</sup> En esta Dirección el único país que activamente demanda convenios con recursos externos es México, y en mucho menor escala Canada y Estados Unidos en su propio territorio, aunque son de los mas importantes en el financiamiento de proyectos en otros países de las Américas.

<sup>15</sup> Las matrices para estos proyectos --que incluyen mas de un país-- no se presentan en este estudio por dos motivos: (a) porque la tendencia hacia ubicarlos en una Regional es notoria concentrando esfuerzos en las mismas entidades de cada país, y (b) no responden a un patrón establecido que sea permanente.

Instituto; en esta regional también Desarrollo Rural es el área técnica de mayor frecuencia, seguida de Política y Ciencia y Tecnología, y es en Colombia donde se dan dos casos de entidades que demandan al mismo tiempo cooperación de todas las Areas y Servicios del IICA. (Cuadro Anexo 16, p. 127).

- la Dirección regional Central tiene 22 entidades, que son principalmente de Costa Rica (8) y Honduras (6); en esta regional Desarrollo Rural y Capacitación - Educación son las mas frecuentes. (Cuadro Anexo 17, p. 129).
- la Dirección Regional Caribe tiene 23 entidades, que son en su mayor parte de Rep. Dominicana (7), Guyana (5) y Haití (4) siendo las áreas temáticas mas frecuentes Ciencia y Tecnología y Desarrollo Rural. (Cuadro Anexo 18, p. 130).

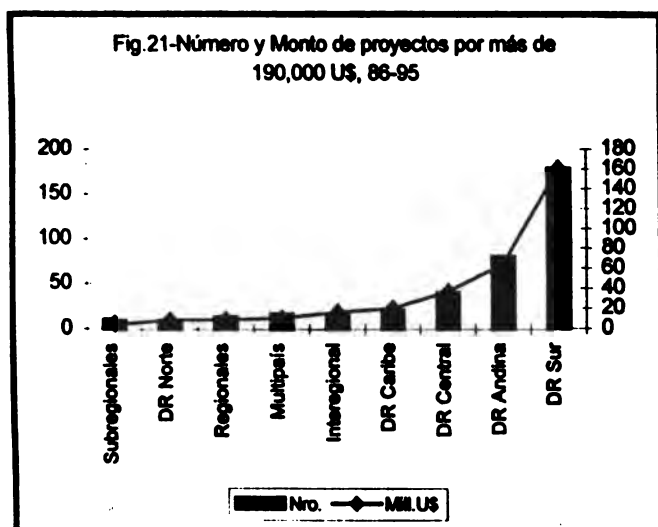
En general, para todas las Regionales las mayores frecuencias de demanda corresponden a Desarrollo Rural y Ciencia y Tecnología y la menor a Sanidad Agropecuaria.

### **Distribución de los convenios de mayor importancia por su monto**

Con el propósito de analizar la distribución de convenios de mayor importancia, se han seleccionado los que tuvieron montos iguales o superiores a 190,000 U\$. Representan el 29,8 % en número (307 convenios) pero constituyen el 88,2 % en monto global (330,47 millones de U\$) para la década considerada (Gráfico 22, p. 34).

Considerando el ámbito geográfico y la Dirección Regional, la Sur seguida de la Andina y la Central son las que mayor monto registraron en convenios de estas características. La primera tiene, sin embargo un monto global de casi 2,5 veces del correspondiente a la segunda y cuatro veces a la tercera. Los

convenios que financian proyectos Subregionales figuran en último lugar con menos de cinco millones de US\$. El mayor monto promedio de proyectos en este agrupamiento (que no se muestra en el Gráfico 22) correspondió al grupo Inter-regionales (1,48 millones US\$), seguido de DR Norte (1,18 millones US\$), DR Sur (898 mil) y la DR Central (896 mil).



Considerando a los países que han firmado durante el decenio convenios superiores a la cifra indicada de 190 mil US\$, (Fig. 21) los primeros lugares los

ocupan - Brasil (93,73 millones US\$, con 1,232), Argentina (60,3 y 662,000), Ecuador -(27,46 y 2,112), Guatemala (26,2 y 1,139) y Colombia (20,64 y 459,000). Guyana, Paraguay y Honduras son los países que han firmado menos convenios superiores a 190,000 US\$ durante el decenio.

El monto de los convenios con recursos externos juega un rol importante en las economías de escala de ejecución del proyecto y en todos los gastos indirectos que demanda. Desde este punto de vista, el hecho de que un tercio de los convenios sean iguales o superiores a 190,000 US\$ y representen casi el 90 % de los recursos manejados, indica que los mismos se deben

privilegiar frente a los de menor cuantía. *Eso no significa sin embargo que, en términos estratégicos se debe abandonar estos últimos porque muy bien pueden ser el sendero hacia nuevos horizontes —técnicos y financieros— de cooperación del IICA.*

Con frecuencia, proyectos modestos pero con ideas novedosas pueden dar a la institución la pista para el despegue de proyectos más ambiciosos, en áreas realmente innovadoras para su gestión futura.

No se podría cerrar un comentario sobre este tema sin mencionar un hecho que se ha materializado en los dos a tres últimos años. Los convenios que originalmente eran de Apoyo Administrativo casi exclusivamente, han ido evolucionando hacia convenios de Apoyo Técnico-Administrativo. Dado que el Instituto se está preocupando crecientemente por mejorar esta área de la cooperación brindando componentes de gerencia, gerencia financiera, manejo de personal, y orientación y seguimiento de planes de trabajo de consultores contratados, la labor del Instituto se complementa y se lleva hacia las fases de cooperación para administrar recursos externos más eficientemente. Esto debería tener un marco de referencia apropiado a la *Visión* del Instituto si no se quiere desnaturalizar su *rol de organismo especializado en agricultura de las Américas* debido a la presión de la demanda de sus clientes.





## Capítulo VII

### Cientes en proyectos regionales

#### Principales clientes institucionales

El interés de distintas instituciones por financiar convenios de alcance regional ha tenido una evolución que, a partir del demostrado originalmente por organismos internacionales y bilaterales de cooperación, ha logrado sumar el de los Gobiernos de los Países de América por generar proyectos que hagan al interés de varios de ellos. En este aspecto la clientela principal se debe analizar desde la perspectiva del ámbito, o sea del alcance geográfico de los proyectos, dado que representa un determinado tipo de interés de cooperación, frente a problemas comunes que se pueden solucionar con el trabajo en conjunto.

Para este análisis se ha considerado la clientela en dos grandes grupos de convenios firmados por el IICA: los de *alcance multipaises*, generalmente coordinados desde la Sede Central en Costa Rica por medio de las Direcciones de Area (anteriormente Direcciones de Programa) y los de *alcance regional*, grupo en el cual se reunió para este estudio los convenios de proyectos de tipo *regional, subregional e inter-regional*. Esta clasificación no responde a la calificación clásica de los proyectos del IICA, sino que responde --como ya se expresara-- a necesidades prácticas del presente estudio.

Se dará solamente una visión somera, mediante un breve análisis de referencia de los principales clientes, sin entrar a mayores detalles, dada las limitaciones que, por su carácter de

introdutorio, tiene el estudio. El análisis en detalle se debe hacer en forma separada, usando modelos de *estudio de casos* con la finalidad de capitalizar la experiencia y encontrar nuevos elementos de ajuste a la política institucional *dirigida a su clientela principal*.

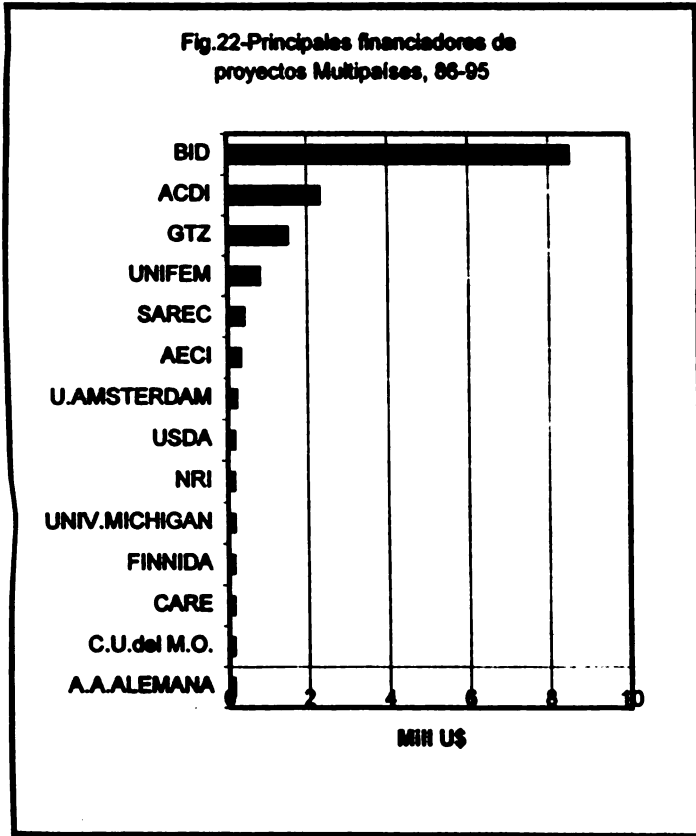
### Proyectos multipaíses

Como se aprecia en la Fig. 22, los cuatro primeros clientes para proyectos de multipaíses son organismos internacionales con un marcado interés por proyectos que involucran a varios países. Ellos son el BID, la ACDI, la GTZ y la UNIFEM. Como se apreciará en el gráfico de la próxima sección, estos organismos no participan, o lo hacen con menor intensidad en proyectos de tipo regional, pero en cambio participan fuertemente en proyectos de alcance nacional, como se verá en los gráficos del Capítulo 8.

El BID financió y cofinanció durante el decenio 80 proyectos del IICA con un total superior a los 64 millones de US\$, de los cuales a proyectos del tipo *multipaíses* destinó aproximadamente el 13 % de los recursos financieros, lo que convierte a esta institución en la principal fuente de recursos para este tipo de proyectos. Entre 1989 y 1994 los más importantes fueron el de Proyectos de Inversión para la producción agropecuaria, y los de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.

La ACDI, institución que figura en segundo lugar, financió proyectos por más de dos millones de US\$, pero cuyo proyecto principal estuvo asociado con Convenios con el CIDA y se concentró en la Modernización Institucional para la política agraria y la generación y transferencia de tecnología en los países. El tercer organismo en importancia es la GTZ, que

financió a partir de 1992 un Proyecto de reactivación de la producción agropecuaria y en cuarto lugar esta la UNIFEM que financió Proyectos en el área de género y desarrollo rural. Los restantes organismos citados en la Fig. 22 han hecho contribuciones temáticamente importantes, que posibilitan una futura cooperación en varios de estos campos, aun que el aporte financiero no hubiera sido tan significativo durante la década estudiada.



bucio-  
nes te-  
máti-  
camen-  
te im-  
portan-  
tes, -  
que -  
posibi-  
litan -  
una -  
futura  
coope-  
ración  
en -  
varios  
de -  
estos -  
cam-  
pos, -  
aun -  
que el  
aporte  
finan-

ciero no hubiera sido tan significativo durante la década estudiada.

Estas instituciones representan un aliado potencial en aquéllos campos de cooperación todavía no suficientemente explotados por el IICA, tales como el mejoramiento de sistemas

de información y de producción, la integración de actividad económica rural a niveles microregionales, la administración y las finanzas de entidades público-privadas, los sistemas locales de protección y salud animal y vegetal en un ámbito de servicios comunitarios, los recursos genéticos regionales y la preservación de su diversidad, la biotecnología factible a nivel de mediana empresa, y finalmente la realización de estudios y la planificación de la sostenibilidad compatible con el medio ambiente y la situación económica y social regional.

### **Proyectos de alcance regional**

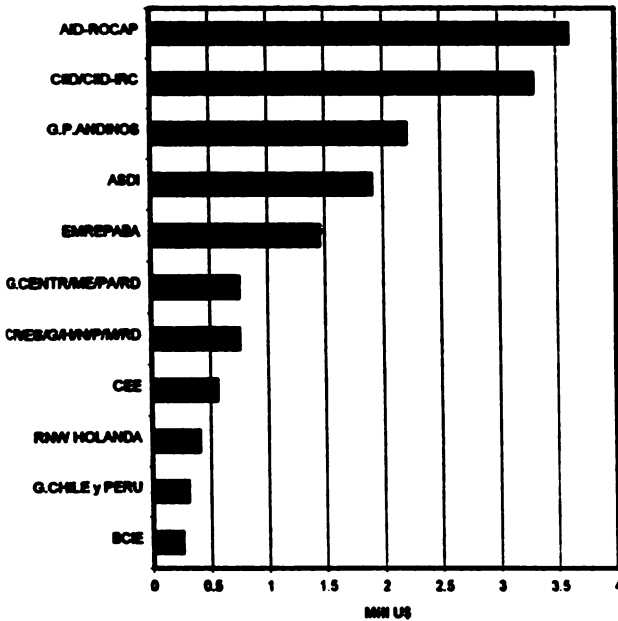
En este grupo de convenios se incluyeron las entidades que financian proyectos de alcance regional, entendiendo dentro de éstos a los que abarcan todos los países comprendidos dentro de lo que son hoy las Direcciones Regionales, los de alcance para algunos países dentro de una Dirección Regional (subregionales), y los de alcance de países de más de una Dirección Regional (inter-regionales). En la Fig. 23 se presentan las entidades que financiaron este tipo de proyectos.

La AID-ROCAP de los EE.UU. es la que financió en mayor cuantía estos proyectos, concentrados en producción tradicional, principalmente para la producción de café y de cacao en Centroamérica y Panamá, cubriendo temas de sanidad, transformación industrial, y organización del apoyo de la investigación y la transferencia. El segundo lugar figura el CIID, que apoyó proyectos en la Regional Central y en la Andina, en campos de investigación, producción, e información tecnológica. Los Gobiernos de Países Andinos (juntamente con el BID) ocupan el tercer lugar en proyectos cuyo tema principal es la modernización institucional en varias áreas de servicio, principalmente de tecnología puesta a disposición del productor. A partir de 1990 la ASDI, que ocupa el cuarto lugar por la

importancia de fondos asignados a proyectos regionales, ha concentrado su interés en las restricciones de género y su influencia en el desarrollo rural y humano, principalmente en Centroamérica y Panamá, con énfasis en educación y capacitación. El quinto lugar, con casi 1,5 millones de US\$ lo

ocupa -  
EMREP  
ABA -  
que ha  
concentrado su  
cooperación -  
en áreas de desarrollo -  
tecnológico en  
Centroamérica  
y Panamá. Entre las  
siete entidades -  
que financian -

Fig.23-Principales financiadores de proyectos Regional e Inter-regional, 86-85



ron proyectos regionales figuran tres asociaciones de diversos Estados, dos en Centroamérica y una en Sudamérica.

Los temas objeto de los convenios de este tipo son tan variados que abarcan casi toda la gama de intereses del PMP y tienen un alto potencial de realización, siempre y cuando se perciba un problema que claramente se puede atender con un

proyecto regional y que exista la voluntad política de hacerlo por parte de las instituciones participantes. Entre los temas de mayor potencial figuran algunos que ya fueron objeto de este tipo de proyectos como la producción especial regional (camélidos, frutales tropicales del Caribe), la modernización y el cambio de naturaleza de productos tradicionales (café y cacao "orgánicos") y no tradicionales (captando nichos de mercado emergentes o siguiendo la "moda del mercado"), la lucha sanitaria y fitosanitaria que requiere de acción concertada entre países, y la nivelación de las condiciones locales de competitividad en respuesta a políticas de integración económica.

Existirían sin embargo otros temas de alto potencial en los cuales clientes y aliados del IICA no han incursionado, tales como la integración a nivel de áreas y regiones en la producción de bienes que son oferta suplementaria de programas de conservación de ambiente natural (que incluye flora y fauna), la integración de servicios como el turismo (principalmente ecoturismo) de alto potencial por el desafío que representa para la conservación no sólo del ambiente físico sino de las culturas regionales, generando recursos e ingresos para el desarrollo con nuevas líneas de producción.

## **Capítulo VIII**

### **Grandes clientes institucionales nacionales**

#### **Proyectos de alcance nacional**

La importancia del monto y la cantidad total de los *convenios con recursos externos cuya aplicación o alcance es nacional, sitúa a este grupo de proyectos como el de mayor relevancia* para el Instituto, cuando se consideran como un conjunto y a la luz de lo sucedido en el decenio estudiado. De ellos, *las dos terceras partes han sido de cooperación en áreas técnicas* y una tercera parte se ha concentrado en cooperación administrativa, con una tendencia creciente durante los últimos años hacia este tipo de convenios, motivada por las mismas entidades nacionales.

Se pueden hacer varios estratos basados en la "importancia" de los países y sus instituciones desde el punto de vista de una clientela, para trazar "estrategias de mercadeo" para "productos" del IICA. Esto es aparentemente sensato e interesante pero, considerando lo que es el Instituto, una Asociación de Estados Miembros y no una empresa, aplicar *solamente esos criterios* sería políticamente contraproducente y prácticamente discutible.

Es cierto que una puesta al día de las capacidades técnicas del Instituto es indispensable, así como el disponer de una organización más ágil y con áreas de excelencia indiscutiblemente diferenciadas, si es que el organismo quiere crecer aprovechando el potencial de mercado en los países y su rol de complementariedad. Este rol, sin embargo va asumiendo

características que cambian a medida que se transforman las economías y las sociedades de los Países Miembros. El Instituto, además de servir de instrumento de cooperación en áreas técnicas debe cumplir un rol propio de facilitador de la “diplomacia de conferencia” como lo tienen todos los organismos internacionales, aunque concentrando sus esfuerzos en temas de apoyo al intercambio comercial y al fortalecimiento de acuerdos regionales y subregionales de aplicación al comercio exterior.

Como es amplia la lista de criterios que se pueden aplicar para justificar “líneas de acción” basadas en la importancia de los clientes, que se deberían privilegiar para estimular el crecimiento del organismo en los próximos años, solamente nos parece pertinente hacer algunos comentarios o recomendaciones:

- la importancia de la “clientela” del Instituto es interna a los países y sus instituciones, el criterio es valido pero debe ser aplicado solamente a lo interno de los países; dado que cada Estado cuenta con una Agencia de Cooperación Técnica del IICA y es un Miembro de pleno derecho, las instituciones nacionales publicas y privadas tienen importancia propia para esa unidad del organismo y deben ser consideradas en un plano de igualdad con las de otros países ;
- los mejores clientes a lo largo del decenio analizado pueden constituirse en muy buenos aliados estratégicos, especialmente considerados desde el punto de vista de transferencia horizontal de capacidades desarrolladas, y también desde el punto de vista de la integración vertical siempre que el Instituto asuma un rol sustantivo en apoyo de la integración de los Miembros;



- para los intereses de algunos Estados Miembros el Instituto debe tener un rol o capacidad de actuar como "foro" en respuesta a políticas que son dinámicas y están dirigidas al conjunto, o a un subconjunto de Asociados al organismo y es en ese sentido que hay que saber descubrir estas expectativas; para otros, y estos son la mayor parte, existe interés en desarrollar sus propias capacidades técnicas y abrigan la esperanza de que el Instituto les ayude a exportar sus capacidades instaladas; en realidad cada experiencia en cada país tiene algún elemento que se pueda "clonar" mas que "trasplantar" en otra parte;
- para los intereses de los Países Observadores, que son bastante variados, así como la población objetivo que quieren alcanzar contando con la cooperación o alianza del Instituto, en la cual tienen parte relevante sus organismos bilaterales de cooperación, sus estructuras de apoyo a ciertas entidades (como las ONG, las fundaciones o las universidades) favorecidas por programas de su propio país, el Instituto debe aprender a descubrir las áreas de interés que en ellos puede promocionar; es tanto el afán de generar ahorros que se ha sustituido por Misiones esporádicas, tal vez lo mismo de costosas pero con grandes soluciones de continuidad en lo operacional y operativo, que no hay Representación u Oficina permanente radicada en proximidades de esos países, por ejemplo Europa, con lo cual se están perdiendo oportunidades de generar nuevos proyectos;
- finalmente las organizaciones privadas, considerándolas importantes de la Sociedad Civil, que son hoy clientes débiles del Instituto porque no se ha desarrollado la capacidad de interesarlos en proyectos de amplio potencial, ofrecen grandes e insospechadas posibilidades.

## **Clientes nacionales que superaron dos millones De dólares de promedio anual**

En este grupo se han incluido a las principales instituciones nacionales contratantes del IICA en aquellos países donde el total de contratos firmados en el decenio supero los 20 millones de US\$. El grupo esta conformado por entidades de Brasil, Argentina, Ecuador, Colombia y Guatemala.

### **Brasil**

Por su cuantía, más de 100 millones de US\$ en el decenio, ocupa el primer lugar entre países que contrataron proyectos de recursos externos con el IICA. Las Areas de cooperación para cada institución se muestran en el Cuadro Anexo 14 (p. 123). Los CATI de estos proyectos variaron entre 8,5 % y 12 %, siendo el 90 % de los recursos destinados a proyectos de Cooperación Técnica y Cooperación Técnico-Administrativa.

El principal cliente del IICA en el decenio transcurrido ha sido EMBRAPA (con mas de 43,4 millones US\$) con algunos proyectos financiados por el BIRF y el BID, en temas que se refieren a la modernización tecnológica agropecuaria, a la administración de personal técnico contratado y la formación de posgrado en el exterior de técnicos de la organización, y al apoyo general al proceso de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria y de recursos naturales.

El segundo lugar lo tiene la ABC-SRH<sup>16</sup> en proyectos de desarrollo rural sostenible, realizado a nivel estadual. La CODEVASF es el tercero en importancia, con varios proyectos que cuentan con apoyo del BIRF y del BID, en temas

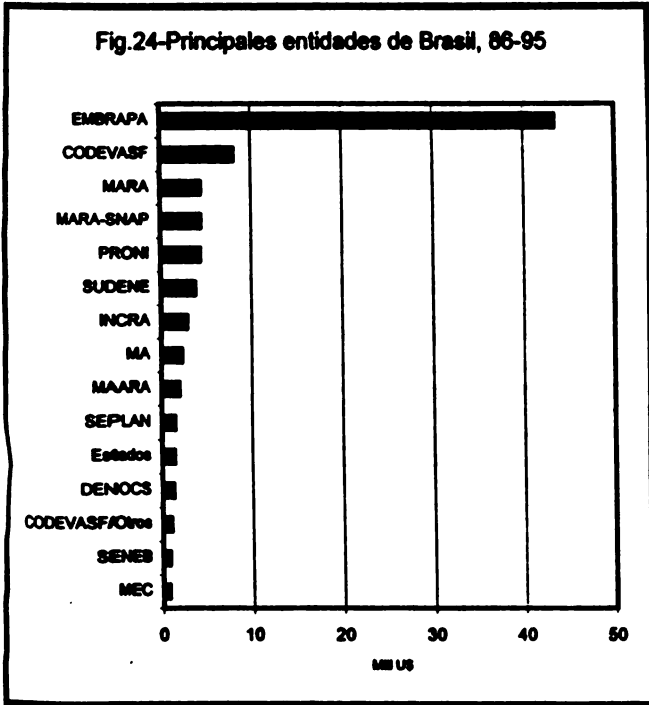
---

<sup>16</sup> Excluída del Gráfico porque son varios Estados agrupados.

vinculados con proyectos de irrigación en el Valle del Río San Francisco, la organización de productores y el desarrollo rural de la zona de influencia de esta Corporación. Le siguen en orden de importancia el MARA, el PRONI, la SUDENE, y el INCRA. Hay otras 16 instituciones de Brasil, de alcance nacional,

estadual o local que son clientes importantes del IICA, como se puede ver en la Fig. 24 (aunque no muestra la lista completa) Brasil es uno de los países que cuenta con mayor cantidad de recursos humanos calificados y un gran número de organizaciones que le permiten cubrir por sí mismo muchos de los campos de cooperación que brinda el IICA. Sin embargo, entre los temas en que el IICA ha cooperado con mayor éxito y por más tiempo se cita el de irrigación, el desarrollo rural y la organización de productores, la capacitación y le educación agropecuaria y rural, el manejo de programas de contratación de expertos extranjeros y de posgrado en América del Norte y

Fig.24-Principales entidades de Brasil, 86-95



cantidad de recursos humanos calificados y un gran número de organizaciones que le permiten cubrir por sí mismo muchos de los campos de cooperación que brinda el IICA. Sin embargo, entre los temas en que el IICA ha cooperado con mayor éxito y por más tiempo se cita el de irrigación, el desarrollo rural y la organización de productores, la capacitación y le educación agropecuaria y rural, el manejo de programas de contratación de expertos extranjeros y de posgrado en América del Norte y

Europa, así como acciones que apoyan la transferencia horizontal de tecnología que impulsan las instituciones brasileñas como EMBRAPA.

## Argentina

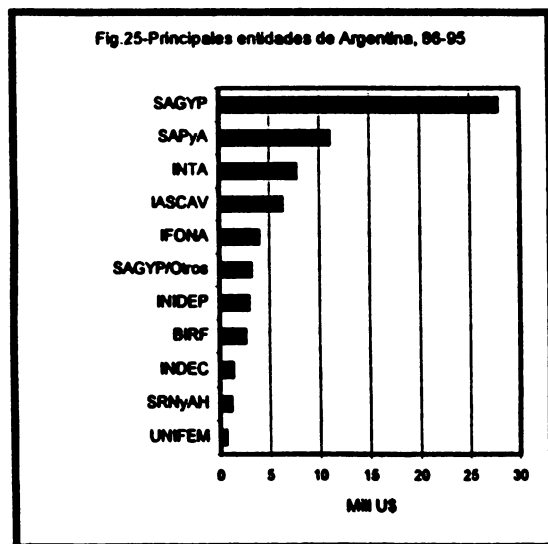
Es el segundo país por el monto global de convenios de recursos externos con el IICA, firmados en el decenio 86-95, con un monto cercano a 70 millones de US\$. Los CATI variaron entre el 7% y el 12 %. La proporción de proyectos de Cooperación Técnica y Cooperación Técnico-Administrativa fue de aproximadamente al 25 % (Fig. 25).

La SAGyP es la principal contratante con monto que supera los 40 millones de US\$, tanto fondos propios como de

otros organismos nacionales e internacionales

(- (BID, BIRF, FIDA entre otros).

La Secretaria ha firmado convenios que abarcan campos temáticos como la pesca, los estudios para orientar la política agropecuaria, la sanidad vegetal y animal, el crédito y mecanismos de



financiamiento, la capacidad competitiva de Argentina en los mercados internacionales, el intercambio comercial, el desarrollo de mercados y producciones locales, el desarrollo

rural y la reconversión agroindustrial. La SAGyP tuvo numerosos convenios con instituciones nacionales vinculadas (IFONA; SENASA, JNG, INDEC y otros) y con Gobiernos Provinciales.

Le sigue el INTA en orden de importancia, con acuerdos de cooperación y administración de programas especiales en campos como la agroindustria, las estadísticas tecnológicas y relacionadas, los bancos de información y datos, los censos y otros varios en los que el IICA ha jugado diversos roles complementarios.

En tercer lugar figura el IASCAV, en el campo de la sanidad agropecuaria, especialmente por la capacidad del IICA de constituir en puente con instituciones de otros países. Los notables logros del IASCAV (como en el control de la garrapata bovina) han situado a la Argentina en lugar destacado por la efectividad de esa organización y es un aliado potencial para la cooperación en servicios de apoyo al intercambio comercial exterior y la modernización institucional efectiva en áreas de organización institucional y la modernización en sanidad animal y vegetal. El IFONA es el organismo siguiente en importancia, cuyos programas coordinados y copartícipes con la SAGyP, tienen por objeto la modernización y aumento de la competitividad del sector forestal argentino. En la Fig. 25 se incluye información sobre las instituciones argentinas que contratan convenios con el IICA, donde se podrá apreciar la importancia de otras instituciones en relación con convenios con el IICA en Argentina.

También en el caso de este país la disponibilidad de recursos humanos calificados es alta y las posibilidades de intercooperación con el IICA tienen alta sinergia potencial. Sin embargo, más que cooperación técnica en campos definidos, la

contribución potencial del IICA es al apoyo en el mejoramiento de métodos y procedimientos de administración de diversa naturaleza (unidades, proyectos, programas) en reforzar la función de servir de puente para vinculaciones externas en problemas extranacionales, y en el apoyo a Gobiernos e Instituciones de Provincias Argentinas y administraciones locales, y en campos especiales como el reajuste de contenido de la educación agropecuaria y rural a distinto nivel.

El marco inicial del apoyo administrativo, desprovisto de opciones de asesoramiento en el área administrativa, está dando paso a nuevos horizontes de cooperación del Instituto que ha desarrollado capacidades y procedimientos informáticos y gerenciales que permiten materializar esta. conversión. Este campo de apoyo a los Países deberá complementarse con el conocimiento y la experiencia que el Instituto está acumulando en su propio proceso de ajuste y modernización institucional, cuyos instrumentos de capacitación y formación del personal sobre modelos gerenciales es aplicable por parte del Instituto en la cooperación con organizaciones públicas y privadas de apoyo al sector agropecuario y rural en los países. En el Cuadro Anexo 15 (p. 125) figuran las Areas y Servicios especializados que las instituciones argentinas demandan del Instituto.

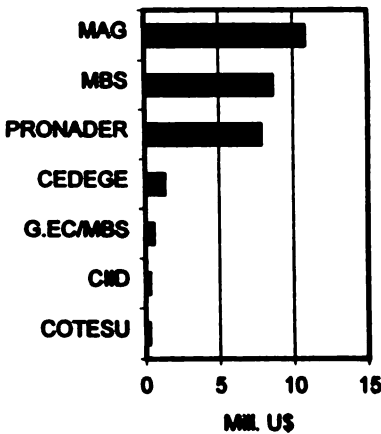
## **Ecuador**

Con un monto que supera los 29 millones de U\$, es el tercer país en importancia de proyectos financiados con recursos externos. Los CATI generados por proyectos variaron entre el 8% y 14 % (Fig. 26). El 64 % aproximadamente fue destinado a proyectos de Cooperación Técnica y las Areas y Servicios Especializados que demandan cooperación se indican en el Cuadro Anexo 16 (p. 127).

El MAG es la principal institución contratante y en más de un 95 % los convenios son de Apoyo Administrativo, aunque existen otros de Cooperación Técnica en los temas de Modernización Institucional, Investigación y Transferencia de Tecnología y Producción Agropecuaria. El MBS figura en segundo lugar en importancia con proyectos de Cooperación

Técnica en Desarrollo Rural, Irrigación, Modernización Institucional y Capacitación y Educación que representan el 99% del total de 8,6 millones de U\$ de recursos comprometidos. El PRONADER, -en tercer lugar y con el 100 % de

Fig.26-Principales entidades de Ecuador, 88-95



recursos en cooperación técnica (de 7,7 millones de U\$) tiene proyectos en Producción Agrícola y un programa de Desarrollo rural. La cuarta institución en importancia es el CEDEGE con un proyecto que destina el 100 % a cooperación técnica para desarrollo rural en la cuenca del Río Guayas. Los proyectos de estas instituciones que son cofinanciados cuentan con aportes del BID, el BIRF y el FIDA. Completan la lista cuatro instituciones más cuya contribución es superior a los 40 mil U\$, como se indica en la Fig. 26 aunque no son todas.

Las instituciones ecuatorianas con las cuales el IICA coopera se han concentrado en los temas de desarrollo rural para una agricultura sostenible, la investigación y transferencia

de tecnología, las políticas agropecuarias y rurales, la irrigación y el aumento de la eficiencia de la producción especialmente la de pequeños y medianos agricultores, la capacitación y la educación rural en todos los niveles. Los sistemas de producción, la reconversión de la agricultura y la industria tradicional (caña) y el desarrollo agroindustrial son campos de incorporación reciente a la cooperación del Instituto. El país tiene interés por el desarrollo microregional y regional y cuenta con un plantel técnico propio de alto nivel que, sin embargo, requiere de “pericia” adicional en algunos temas. En el Cuadro Anexo 15 (p. 125) se pueden apreciar las vinculaciones con Areas y Servicios del IICA de las instituciones de este país.

### **Colombia**

En el decenio las instituciones de este país contrataron (Gig. 27) con el IICA proyectos que superan los 27 millones de U\$, por lo que se ubica en cuarto lugar en la importancia de proyectos con recursos externos. Los CATI generados por los proyectos variaron entre el 8% y el 15 % y el porcentaje global destinado a cooperación técnica aproximadamente el 52 %.

Las Areas y Servicios Especializados de la cooperación con este país se indican en el Cuadro Anexo 16 (p. 127).

El MAyDR es la principal institución contratante del IICA (con 4,6 millones de U\$) y el apoyo ha sido principalmente del tipo administrativo. Esta cooperación se dio a partir de 1994, después de su cambio de denominación (con anterioridad MAG, cuya importancia se analiza mas adelante).

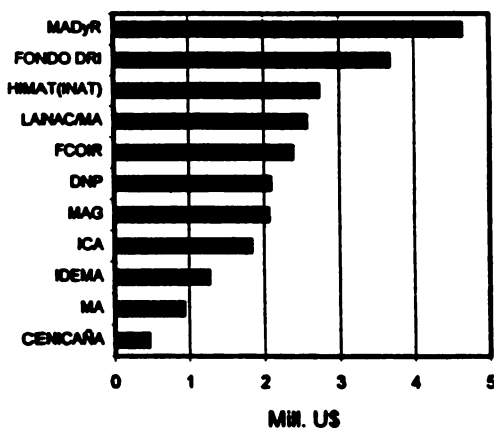
En segundo lugar está el Fondo DRI, que tiene aproximadamente un 60 % de fondos destinados a cooperación técnica en áreas como Desarrollo Rural, Modernización



Institucional, Planificación y Desarrollo Regional, y Políticas Agropecuarias. El HIMAT - que es la tercera en importancia, destina más del 95 % de los recursos a apoyo administrativo, aunque contaba en varios proyectos con financiamiento del BIRF, los restantes eran destinados a cooperación técnica en intermediación técnico-científica para

investigación y extensión.

Fig.27-Principales entidades de Colombia, 86-95



LANAC/MA es la cuarta institución colombiana cliente del Instituto y tiene proyectos que se inician a partir de 1994, en un

60 % aproximadamente del tipo de cooperación técnica en temas tales como Cooperación Científica, Desarrollo Sostenible, Seguro Agrícola, y Modernización Institucional.

El quinto lugar le corresponde al MAG que destinó aproximadamente el 95 % de los recursos a cooperación técnica en campos como Políticas y Planificación, Modernización Institucional, Información y Difusión, Capacitación Técnica, Género, y Sistemas de Transferencia Tecnológica.

En el orden establecido son las siguientes: el FCOIR, el DNP, el ICA, el FIDA y el IDEMA con proyectos cuyo total

oscila entre 2,5 y 1,0 millones de U\$. A ellas les siguen ocho instituciones importantes por el potencial que representan y fundamentalmente porque, para todas, la proporción de proyectos de cooperación técnica supera el 70 % de los recursos (excepto IDEMA y CENICAÑA). En la Fig. 27 se presenta la información para las instituciones colombianas.

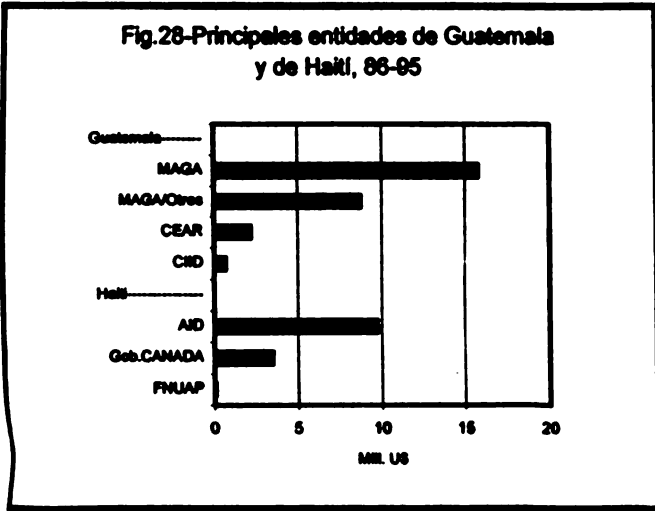
La cooperación del Instituto en el caso de Colombia es una de las más diversificadas en términos de áreas técnicas, así como una de las más equilibradas entre cooperación técnica y apoyo administrativo. Es probable que la gran capacidad técnica de los recursos humanos del país esté siendo bien complementada y aprovechada por el Instituto, a juzgar por el espectro de campos temáticos que han estado presentes en la cooperación. Entre algunos elementos adicionales a los citados como áreas técnicas, se destacan los proyectos relacionados con el empleo rural y agrícola, las inversiones rurales y su cofinanciación, la producción de bienes destinados a la exportación, la transferencia de tecnología enfocada a la seguridad alimentaria y el énfasis en problemas de género (especialmente mujer rural).

### **Guatemala**

Las instituciones de Guatemala firmaron convenios con el IICA por un monto aproximado a los 25,5 millones de U\$, lo que sitúa a este país en quinto lugar en importancia durante el decenio estudiado. Los CATI generados por los convenios oscilaron entre el 8 % y el 15 % y los proyectos de cooperación técnica representaron aproximadamente un 34 % del monto total. Las Áreas y Servicios Especializados de la cooperación con Guatemala se indican en el Cuadro Anexo 17 (ver p. 99).

El MAGA es la institución que ha contratado el 95 % del total de servicios de cooperación del IICA, lo que hace de él, el principal cliente en Guatemala. El proyecto más importante (de 8,5 millones US\$) es de apoyo administrativo y está cofinanciado por BANDESA, aunque tiene otros convenios y renovaciones

que superan el millón de dólares y son de la misma naturaleza, contando en algunos casos con otros cofinanciadore, como el BID.



Entre los proyectos de cooperación técnica figuran la producción agropecuaria, los proyectos de emergencia del sector público agropecuario, políticas y planificación regional agropecuaria, modernización institucional, comercialización e integración comercial, estadísticas agropecuarias, sanidad y desarrollo rural.

La segunda institución importante es el CEAR y los servicios del IICA a esta organización son totalmente de apoyo administrativo. La tercera institución de importancia es el CIID, con dos proyectos de cooperación técnica, por aproximadamente 0,7 millones de US\$, destinados al mejoramiento de la producción de pequeños productores

ganaderos y el desarrollo rural para pequeños y medianos agricultores. En la Fig. 28 se presenta la información correspondiente a las instituciones de Guatemala.

Las áreas temáticas importantes de cooperación técnica del IICA con este país, de acuerdo con la experiencia de los últimos años se dan en aspectos de organización de la comercialización (bolsas agropecuarias), planificación regional con atención al problema humano de repatriados, descentralización administrativa de las funciones de entidades públicas, tratamiento de problemas de género e inserción de la mujer y la juventud en la actividad económica y los asentamientos rurales.

### **Haití**

En este país en realidad las instituciones no son nacionales, sino que han sido la US AID, el Gobierno de Canadá y la FNUAP las que financiaron los proyectos de aplicación nacional a través del IICA, debido a la situación especial del país en estado de conmoción interna a finales de la década de los 80 y principios de la del 90.

## **Capítulo IX**

### **Otros clientes institucionales nacionales**

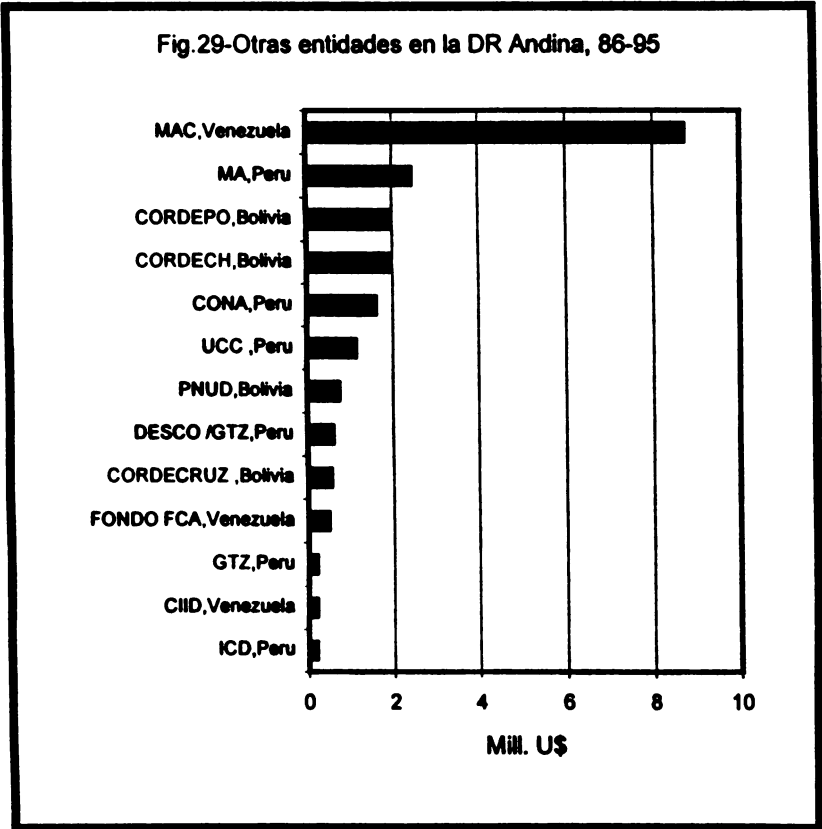
En este grupo se han incluido clientes que contratan por menos de dos millones de dólares de promedio anual, agrupados por Direcciones Regionales, a las principales instituciones nacionales contratantes del IICA en aquellos países donde el total de contratos firmados ha sido inferior a los 20 millones de U\$, sin ser demasiado estrictos respecto del límite inferior (en algunos casos llega hasta veinte mil U\$) dado que la importancia de un proyecto tiene que ver con la importancia de la agricultura y el propio país.

#### **Dirección Regional Andina**

Además de las instituciones de Ecuador y de Colombia mencionadas anteriormente, el MAC de Venezuela, el MA, el CONA y la UCC de Perú, junto con la CORDEPO y la CORDECH de Bolivia han sido los clientes que han superado un millón de U\$ de contratación con el Instituto para proyectos con recursos externos; en la mayor parte esos convenios correspondieron a proyectos del Área de Desarrollo Rural, seguida de Ciencia y Tecnología (principalmente Producción).

En la Fig. 29 así como en el Cuadro Anexo 16 (p.127) se incluye mayor detalle sobre entidades y áreas de cooperación. En esta regional hay trece entidades que contrataron por más de 180 mil dólares; el CIID en Venezuela, y la GTZ en Perú, han

sido entidades extra-continetales que han financiado proyectos con el IICA.

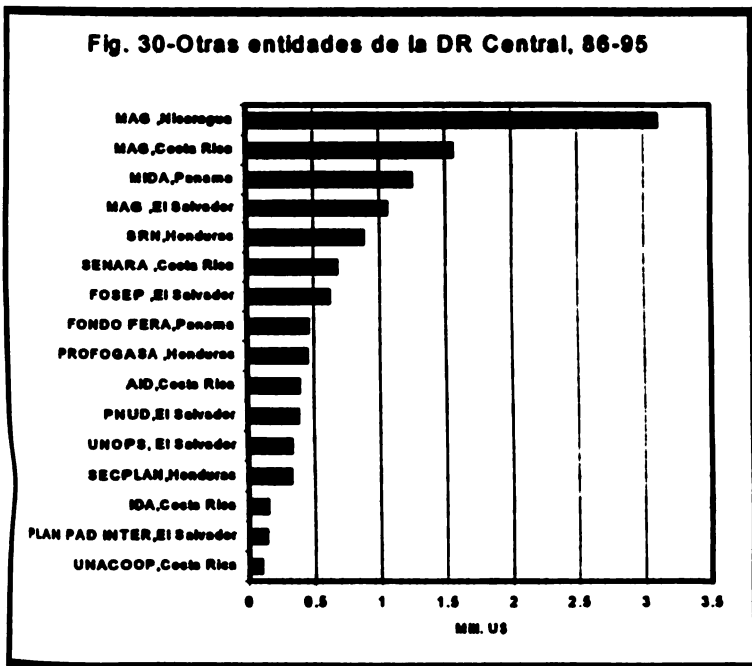


### Dirección Regional Central

En esta regional, además de las mencionadas para Guatemala, hay 20 entidades que han participado en el desarrollo de proyectos, ciertamente con un mayor equilibrio entre las Areas Desarrollo Rural y Ciencia y Tecnología y el Servicio Especializado de Capacitación y Educación. (Fig. 30).

La AID-ROCAP mantuvo en Centroamérica el convenio mas diversificado, abarcando Ciencia y Tecnología, Sanidad, Desarrollo Rural y Capacitación - Educación. (Cuadro Anexo 17, p. 129).

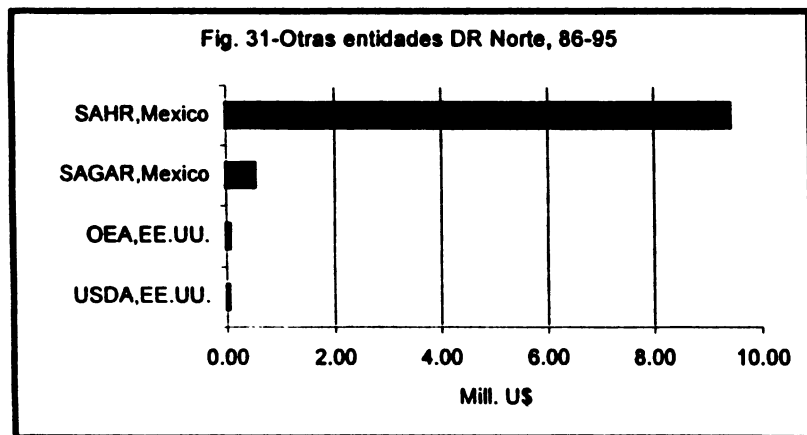
Fig. 30-Otras entidades de la DR Central, 86-95



Los Ministerios de Agricultura de Nicaragua, Costa Rica, Panamá y El Salvador han sido los clientes más activos durante la década, con contratos que superaron el millón de US; la SRN de Honduras, el SENARA de Costa Rica y el FOSEP de El Salvador totalizaron convenios por montos que variaron de medio a un millón de US.

## Dirección Regional Norte

En México la SAHR ha sido el cliente más importante del Instituto con seis contratos que llegaron a sumar más del 90 % del total 9,4 millones de U\$ con otras entidades; si bien no tuvieron vigencia en todos los años del decenio, las áreas más



importantes de cooperación han sido Sanidad Agropecuaria, Desarrollo Rural y Ciencia y Tecnología. Es indudable que las instituciones mexicanas tienen un alto potencial para proyectos del IICA, especialmente para realizar emprendimientos conjuntos en las Regionales Central y Caribe.

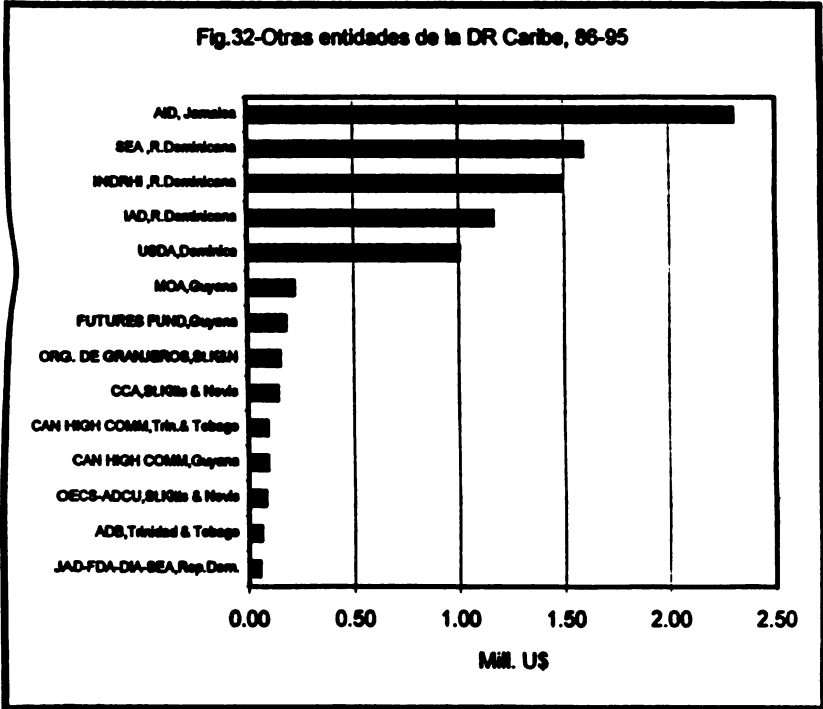
El USDA ha sido otra entidad que ha firmado convenio con el Instituto en esa década, pero por monto pequeño dado que la actividad en su propio territorio es escasa. (Fig. 31).

La OEA ha tenido con el IICA un número muy reducido de proyectos en la Regional Norte, pudiendo ser un aliado poderoso para desarrollar proyectos que sirvan de "foro" a los Estados Unidos y al Canadá, en sus relaciones con el resto de los países americanos.



**Dirección Regional Caribe**

En Haití la AID de los Estados Unidos ha sido la principal entidad que mantuvo convenios con el IICA; por más de 10 millones de US\$ en el decenio financió acciones vinculadas a las Areas de Ciencia y Tecnología, Producción y Desarrollo Rural; en segundo lugar, el Gobierno de Canadá financió proyectos por una cifra aproximada de cuatro millones de US\$ en el Area de Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción. (Fig. 32).



Hay unas 20 entidades que financiaron proyectos en la Regional Caribe, donde también predominaron los proyectos vinculados a Desarrollo Rural y Ciencia y Tecnología (ver Fig.32) entre las que se destacan la AID de los EE.UU. en Jamaica, la SEA, el

INDRHI , el IAD y el conjunto JAD-FDA-DIA/SEA en la República Dominicana, el USDA en Dominica, el MOA y Futures Fund en Guyana, la Organización de Granjeros y el conjunto CECS-ADCU en St. Kitts y Nevis, el Canada High Commissioner y el ADB en Trinidad y Tobago, el USDA – APHIS en Suriname en un programa que presta apoyo en Sanidad Agropecuario a todos los países caribeños.

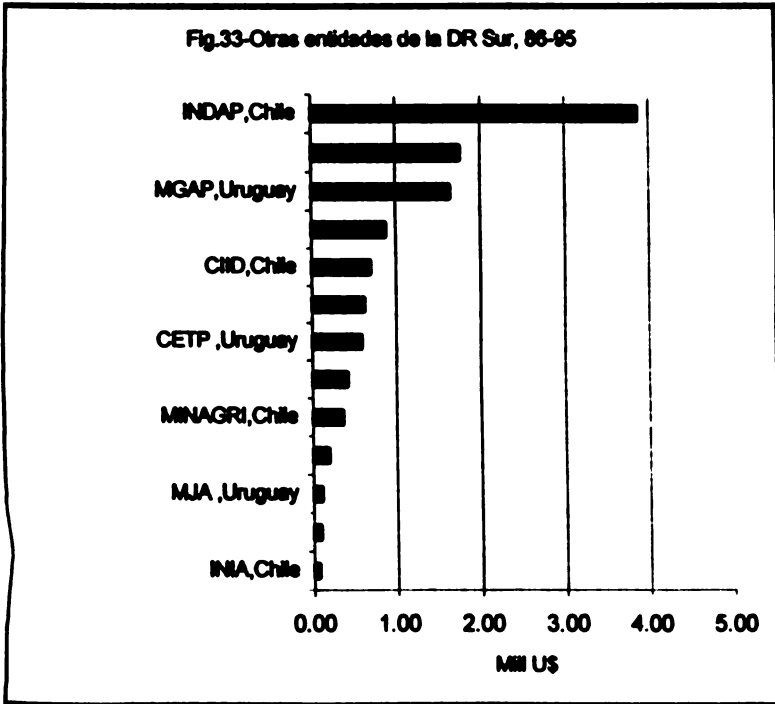
En resumen, considerando los países caribeños la mayor cantidad y monto de proyectos corresponde a Rep. Dominicana, Guyana y Haití que han sido los países que más han contratado actividades con el IICA en el decenio considerado. (Cuadro Anexo 18, p. 130).

Los proyectos de la AID de los EE.UU. en Jamaica, de la SEA, el INDRHI y el IAD en Rep. Dominicana así como los del USDA en Dominica han superado el millón de US\$ de contratación en el decenio. En el Caribe se comienza a notar la participación de entidades privadas en el financiamiento de proyectos con recursos externos a través del IICA, tales como los de la Organización de Granjeros en St. Kitts y Nevis y la JAD en Rep. Dominicana. (Fig. 32).

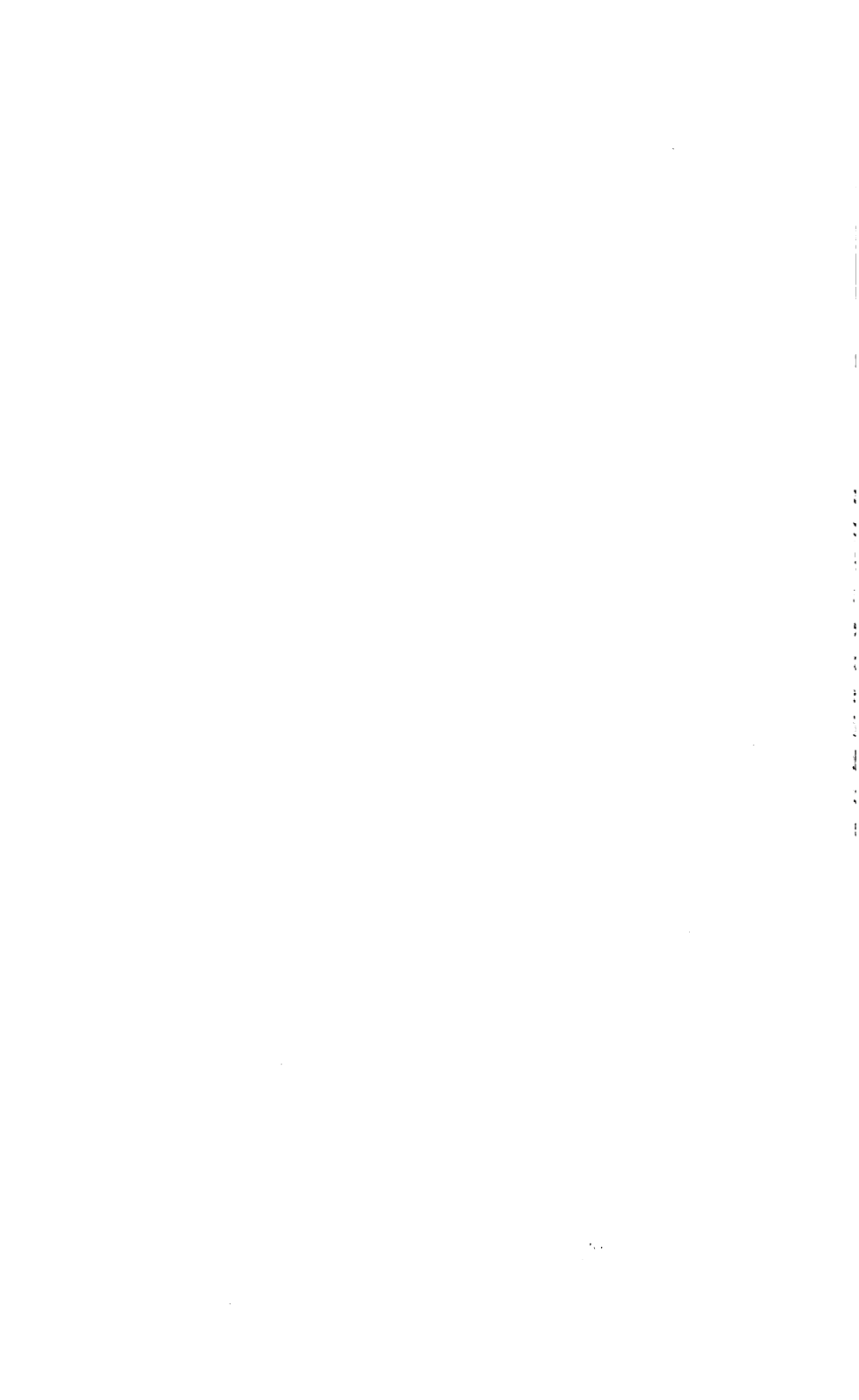
### **Otras entidades en la Dirección Regional Sur**

Además de las entidades de Brasil y Argentina ya mencionadas, existen unas 13 entidades en Chile, Paraguay y Uruguay que han firmado convenios para financiar proyectos con recursos externos (Fig. 33) demandando cooperación principalmente en *Desarrollo Rural*, seguido de *Políticas y Ciencia y tecnología*. (Cuadro Anexo 15, p. 125).

El INDAP y la SAG de Chile y el MAGP del Uruguay han firmado contratos que superaron el millón de US\$ en la década; por otra parte el MAG de Paraguay, el CIID en



operaciones en Chile y el CETP en Uruguay firmaron Convenios que en total varían de medio a un millón de US\$.



## Capítulo X

### Áreas y servicios de cooperación

#### Principales temas de cooperación técnica

El conjunto de los temas más importantes tratados en los algo más de 700 proyectos de cooperación técnica desarrollados en la década estudiada se puede ver en el agrupamiento retroactivo de temas y sub-temas<sup>1</sup> y su ubicación por Áreas y Servicios Especializados, con indicación de las sub-áreas o sub-temas en los que se ha tratado de reclasificar a cada proyecto. Esta re-clasificación se hizo sobre la base del título del convenio que respalda al proyecto con recursos externos. Puede haber, sin embargo, algunos proyectos no claramente clasificados en las sub-áreas, o dicho con mayor propiedad, de los sub-temas, debido a dificultades de obtener a partir de allí la verdadera naturaleza del proyecto. En general esos proyectos no fueron incluidos en las Figuras 34 a 40 de este capítulo.

**Area I - Políticas socio-económicas, comercio e inversiones:** En el Area I-(a) Políticas socio-económicas, los proyectos de *Política y planificación* son los más importantes, seguidos de proyectos de *Modernización institucional, Comercio e integración, Políticas, Crédito, Estudios y proyectos y Otros Varios*. (Fig. 34). En el Area I-(d) Comercio interno e intrnacional, los proyectos sobre *Comercio e Integración*, seguidos *Modernización Institucional y Políticas y Planificación* fueron las más importantes (Fig. 35) durante el decenio.

---

<sup>1</sup> Ver en los Apéndices el *Resumen de contenido del PMP, clasificación por áreas, temas y sub-temas*.

Fig.34-Area I-(a). Políticas socio-económicas, 86-95

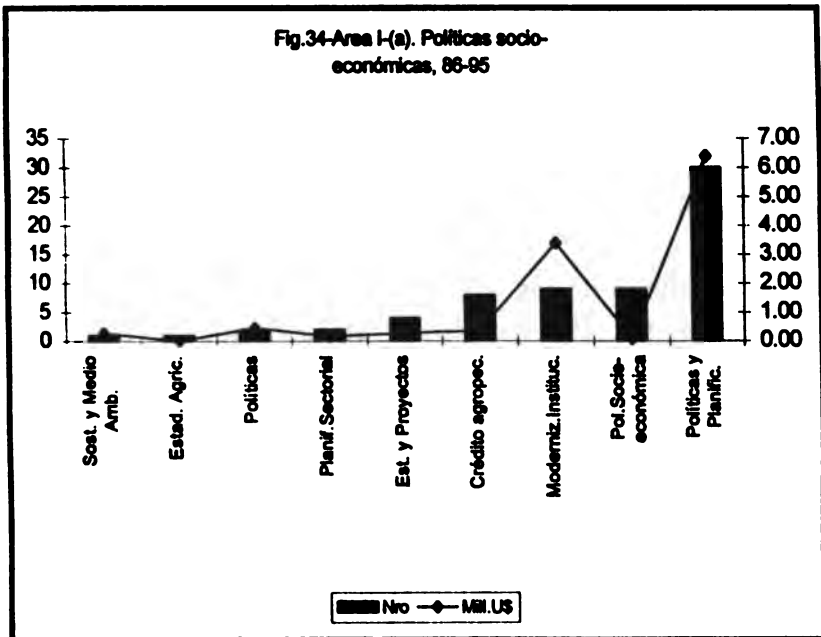
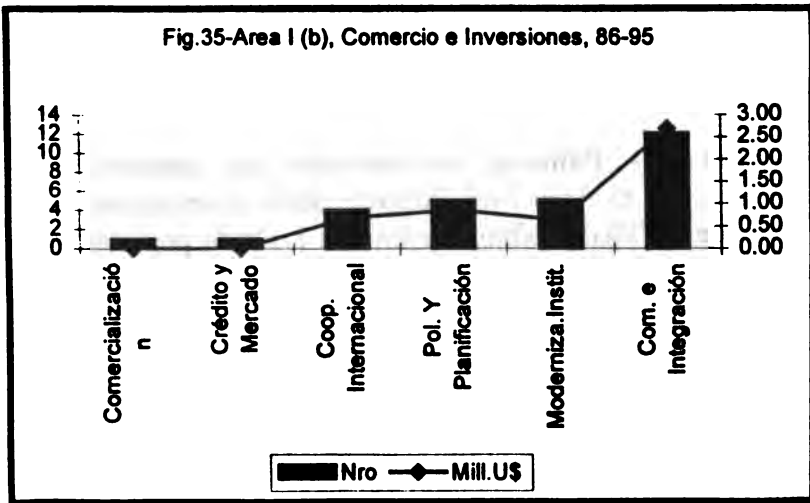
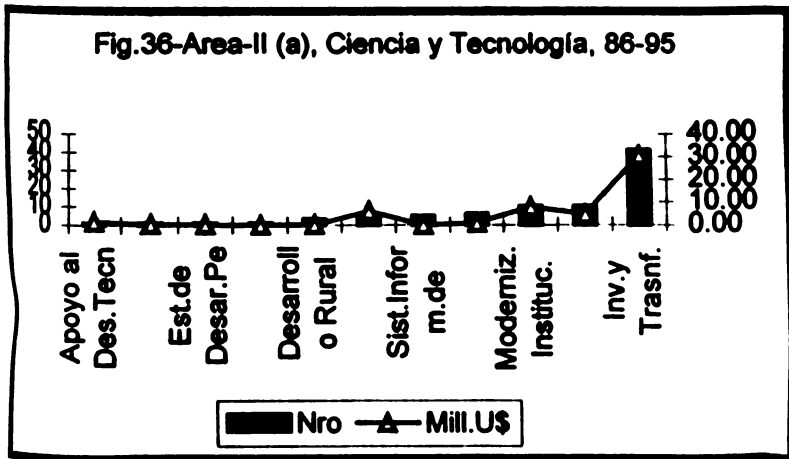


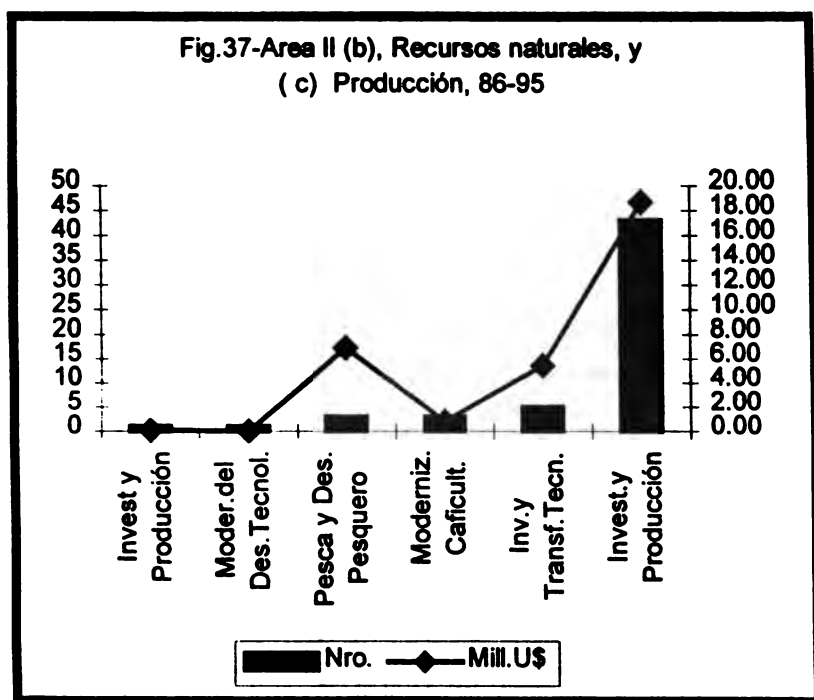
Fig.35-Area I (b), Comercio e Inversiones, 86-95



**Area II - Ciencia y tecnología, recursos naturales y producción:** En el Area II-(a) Ciencia y tecnología (Fig. 36) los proyectos de *Investigación y transferencia de tecnología*, seguido de *Tecnología en producción agropecuaria*, de *Modernización institucional de los Servicios de generación y transferencia de tecnología agropecuaria*, de *Sistemas de información en investigación agrícola* y de *Ciencia y Tecnología* son los grupos principales.



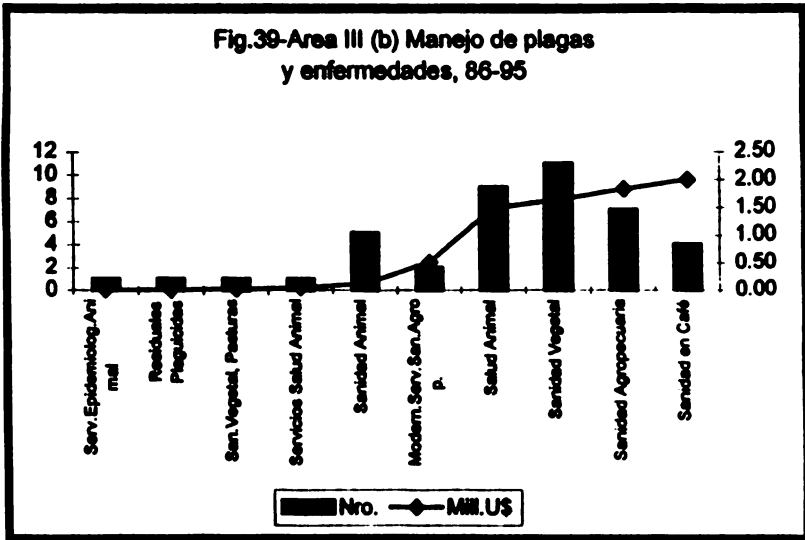
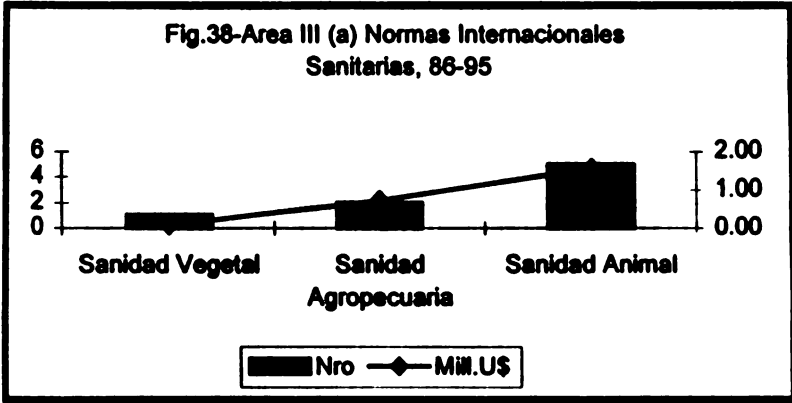
En el Area II-(b) Recursos naturales, que se presenta agrupada con el sub-área (b) Producción agropecuaria en la Fig. 37, los proyectos de *Producción agropecuaria*, *Investigación y Transferencia de Tecnología*, *Modernización de la cafiicultura*, *Pesca*, *Modernización del desarrollo tecnológico* e *Investigación y producción*, son los principales grupos de proyectos del decenio analizado. Aún cuando en las sub-áreas aparezcan algunos temas que lucen repetidos, por ejemplo los referidos a *Modernización institucional*, en cada caso se refiere a una cuestión distinta, que responde al sub-área o sub-tema.



**Area III - Sanidad agropecuaria:** los proyectos más importantes del Area III-(a) Normas internacionales sanitarias y fitosanitarias, son *Sanidad animal*, *Sanidad agropecuaria* y *Sanidad vegetal* (Fig. 38), considerando el monto global de los proyectos. En el Area III-(b) Manejo de plagas y enfermedades, los grupos principales de proyectos corresponde a los temas de *Sanidad en café*, *Sanidad Agropecuaria*, *Sanidad vegetal*, y *Salud animal* (Fig. 39) siendo los restantes cuatro grupos de proyectos de menor importancia en monto global, en el decenio. Se tendría la impresión que todo el tema de fito y zoonosidad, siendo importante para la producción y el intercambio comercial en las Américas, sobre todo en la década que seguirá a la

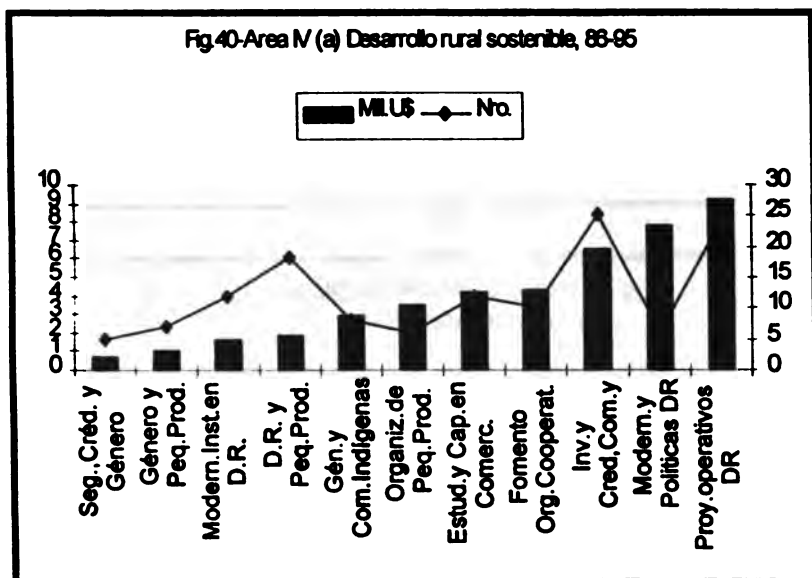


estudiada, no tiene la atención que merece de los países, tanto en el nivel del sector público como en el del sector privado.



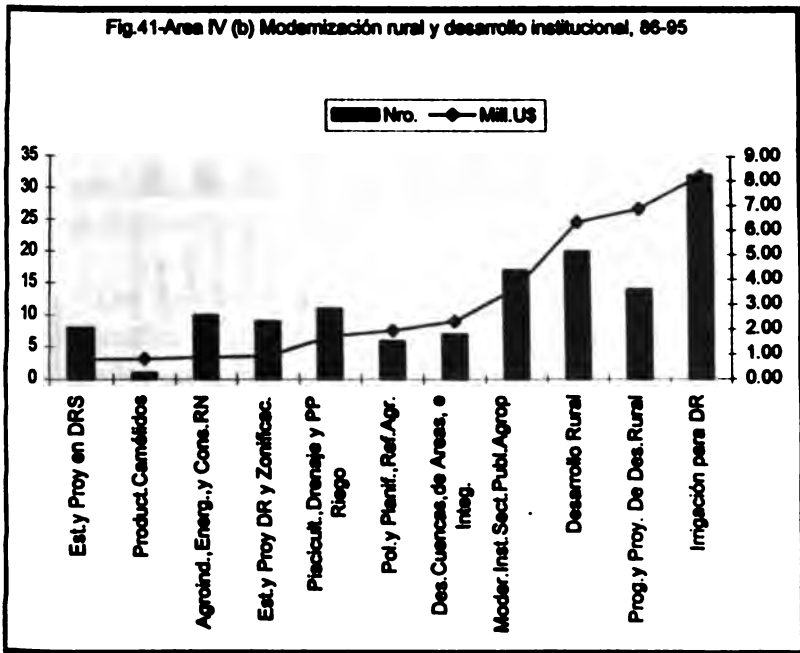
**Area IV - Desarrollo rural sostenible :** El Area IV- (a) Organización de productores para la gestión agroempresarial (Fig. 40) fué sin dudas el conjunto más importante de proyectos del Instituto durante el decenio 86-95. Los *Proyectos*

*operativos de Desarrollo rural, los de Modernización institucional y políticas para el desarrollo rural, los de Desarrollo rural sostenible, inversiones y crédito rural, los de Desarrollo rural y fomento de la organización cooperativa, los de Desarrollo rural y comercialización, y Desarrollo rural y organización de pequeños productores agrupan la mayor parte de todos los recursos manejados en el decenio.*



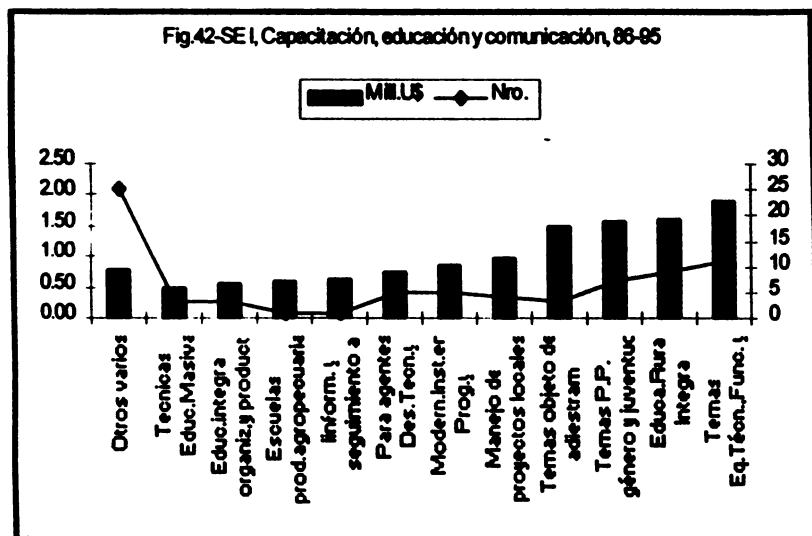
En el Area IV (b) Modernización rural y desarrollo institucional, en conjunto de proyectos de *Irrigación* son los más importantes (Fig. 41) seguido del conjunto de cooperación para el diseño de *Programas y proyectos de desarrollo rural* en sus fases de formulación, y desarrollo de mecanismos de seguimiento y evaluación, seguido del conjunto de proyectos de *Desarrollo rural en áreas específicas y regiones determinadas en los países*, y la *Modernización de instituciones de desarrollo rural del sector público*. Le siguen en importancia los proyectos de grupos tales como *Desarrollo de cuencas, sea rural o integrado*, *Políticas y planificación del desarrollo rural*

en reforma agraria, Desarrollo rural para pequeños productores (irrigación, drenaje, piscicultura), Estudios de zonificación para el desarrollo rural, Desarrollo de agroindustrias rurales, energía, mercadeo y conservación de recursos naturales, Producción de camélidos americanos y apoyo general a los países en el desarrollo de Estudios y proyectos de desarrollo sostenible.



**Servicio Especializado I - Capacitación, educación y comunicación:** si bien en este servicio hay tres sub-áreas o subtemas, por necesidad se agruparon los tres en grupos de proyectos dada la gran diversidad de materias incluidas en los proyectos, algunas de las cuales se indican en la Fig. 42. El conjunto principal de proyectos corresponde a *Capacitación en temas de formación de equipos técnicos, capacitación a*

*funcionarios y directivos de instituciones públicas, al que le siguen Educación rural integral, Capacitación en temas relacionados al pequeño productor, las cuestiones de género y*



*juventud, Capacitación en selección de temas objeto de adiestramiento, Capacitación en capacidad de manejo de proyectos locales, Capacitación en la modernización de programas y proyectos de desarrollo, Capacitación para el desarrollo técnico y de género. Capacitación en información y seguimiento del desarrollo rural, Escuelas de producción agropecuaria (a niveles técnicos de campo), Técnicas de educación masiva y Otros Varios (que incluyen temas tan dispares como Comercio internacional, Posgrados de enseñanza agrícola superior, Sistemas de capacitación tecnológica, de mercadeo y de finanzas, entre otros).*

La diversidad de temas en capacitación no se debe a una falta de concentración del Instituto o a una dispersión temática, sino a que la tarea de capacitación es un instrumento muy

utilizado por el cuerpo técnico y sus contrapartes para multiplicar sus esfuerzos, en los más diversos temas. Como la capacitación, la educación y la comunicación son tareas de tema, plazo y recursos definidos se procede a formular y ejecutar un proyecto especial en cada caso. La tarea con las universidades de América Latina y el Caribe, así como el apoyo a escuelas de enseñanza para técnicos de campo son actividades que incluyen, con frecuencia, elementos de investigación en temas educativos, educacionales e institucionales.

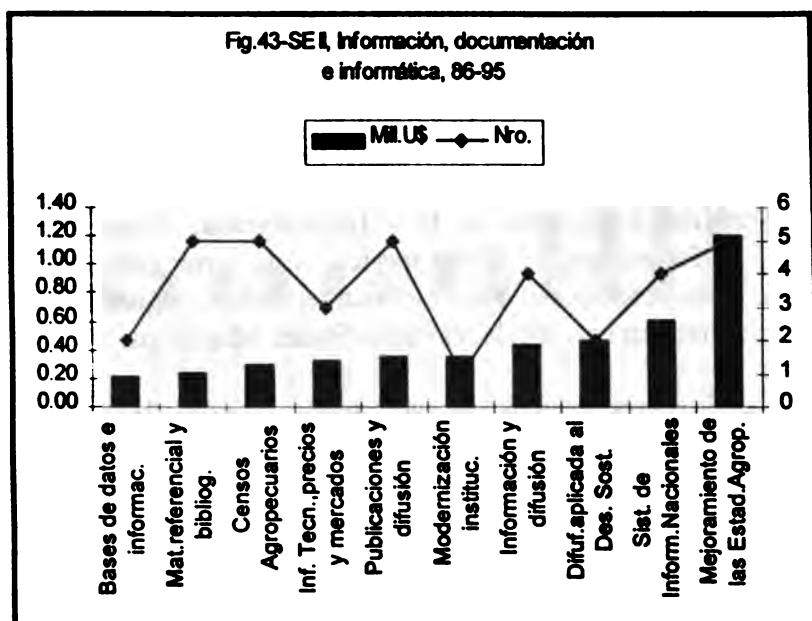
**Servicio Especializado II - Información, documentación e informática.** Este servicio está principalmente enfocado a lo interno del Instituto; sin embargo, algunos de ellos se desarrollan con entidades de los Países Miembros.

De los tres grupos de actividades desarrolladas se seleccionaron los grupos de proyectos más representativos, presentados en la Fig. 43.

Durante el decenio en éste Servicios Especializado, los grupos de proyecto más importantes han sido *Mejoramiento de las estadísticas agropecuarias en los países, Desarrollo de sistemas nacionales de información, Capacitación en información y difusión, Modernización institucional en las áreas que cubre el SE II, Publicaciones y difusión en temas del SE II, Sistemas de información tecnológica, de información de precios y de mercados, Censos agropecuarios y censos agrícolas en los países, Material referencial y bibliográfico y Desarrollo de bases de datos con información agropecuaria e institucional.*

El área de informática, y los proyectos que en ella se insertan son, en general, destinados al uso interno del Instituto, empeñado en desarrollar a nivel hemisférico una plataforma de

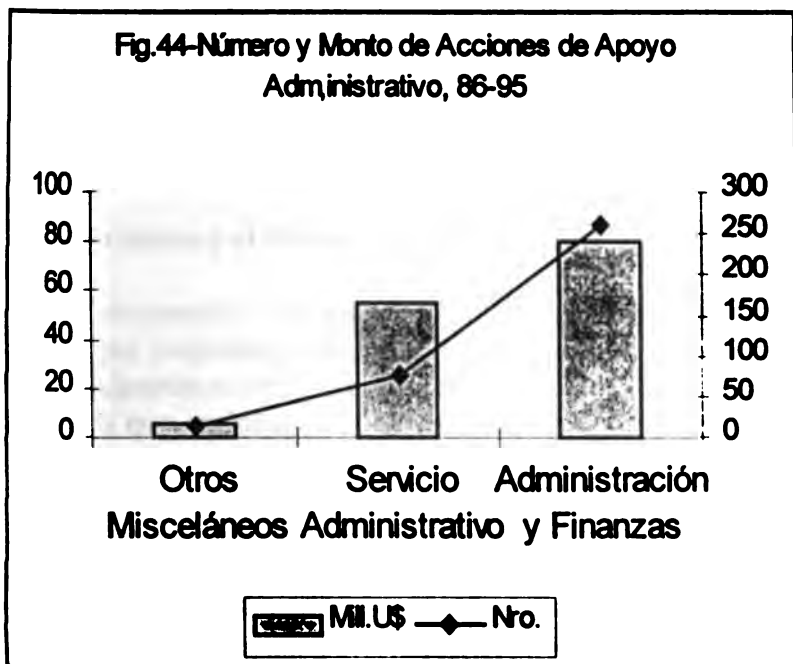
información, tanto para el uso de apoyo a los técnicos y contrapartes de la institución, como a su sistema financiero y de planeamiento.



### Cooperación para la administración de recursos

El Instituto coopera con entidades nacionales, internacionales y bilaterales en la administración de recursos -- principalmente financieros y humanos -- destinados a proyectos de interés del contratante y del propio del IICA. Durante la década estudiada los proyectos-convenio conocidos como *Acciones de Apoyo Administrativo* más importantes han sido los de *Administración y finanzas* (254 proyectos y 79,4 Millones de dólares US), seguida de *Servicios Administrativos* (86 y 28,1 respectivamente) y de actividades en *Otros*

*misceláneos especiales.* En la Fig. 44 se presenta gráficamente



la información. El aumento de este tipo de acciones de apoyo a las instituciones nacionales es quizás una de las modalidades crecientes y es el principal contribuyente a la generación de recursos en CATI del organismo.





## Capítulo XI

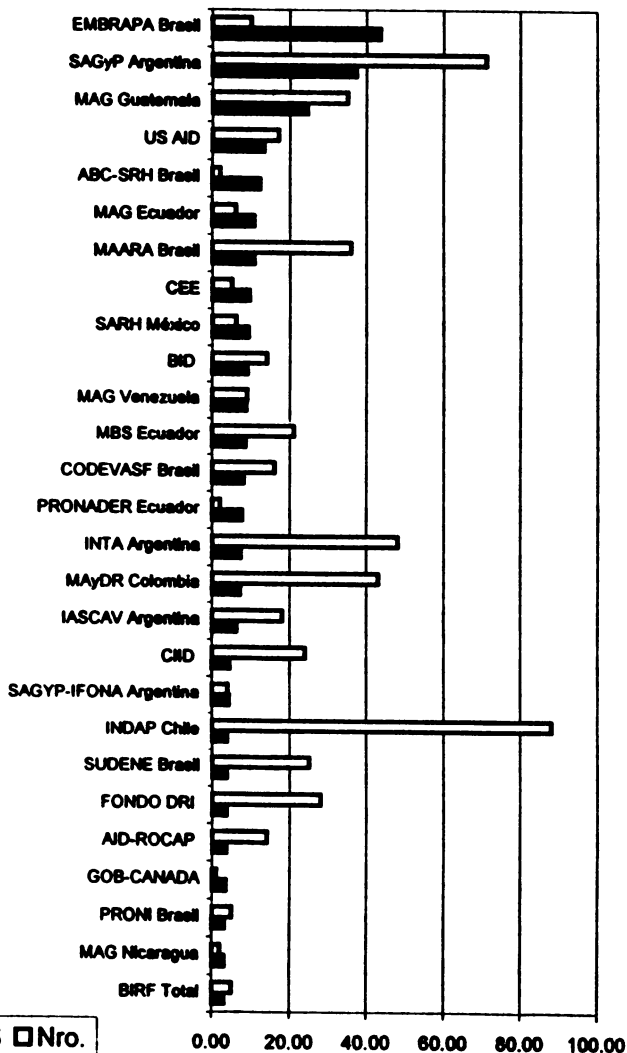
### La cooperación según el destino de los fondos

#### Fondos externos y el destino de la cooperación

Comparando los montos de convenios con recursos externos por Regiones y Ambito Geográfico, cuyo propósito era Apoyo Administrativo y Cooperación Técnica/ Administrativa (proyectos que engloban en sí mismos ambos tipos: Cooperación Técnica y Cooperación Técnico-Administrativa) la *Regional Central tiene casi tres veces más recursos en Apoyo Administrativo que en Cooperación Técnica y es la única con esa característica*. Tanto las otras Regionales como los de los dos grupos de Ambito Geográfico tienen la mayor parte de los fondos ubicados en Cooperación Técnica. Los convenios para proyectos Multipaíses y la Regional Norte prácticamente no tienen convenios de Apoyo Administrativo. (Fig. 8, p. 21).

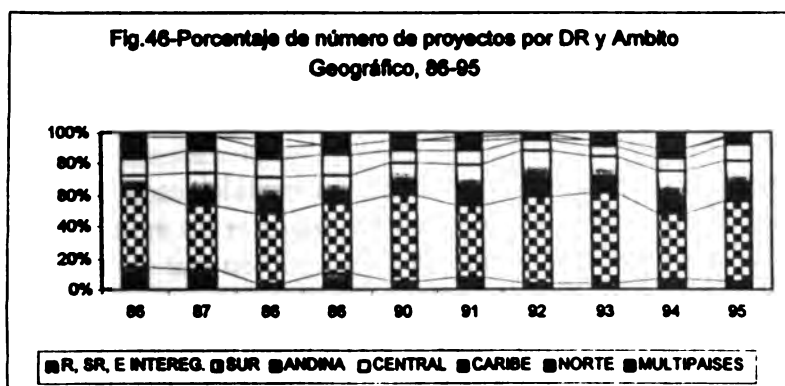
Considerando el origen de los fondos externos de los convenios firmados en el decenio y ordenando de acuerdo al mismo, es casi mayoritario para todas las regiones el Fondo de los Países (*moneda local*) exclusivamente, destacándose entre todas las regionales Sur, Andina y Central que ocupan los primeros lugares. Este orden se mantiene si se considera que los recursos de los Países consociados con Otros Organismos de Financiamiento podrían ser considerados también en gran medida

Fig.45-Principales instituciones clientes, 86-95



### Tendencias aparentes

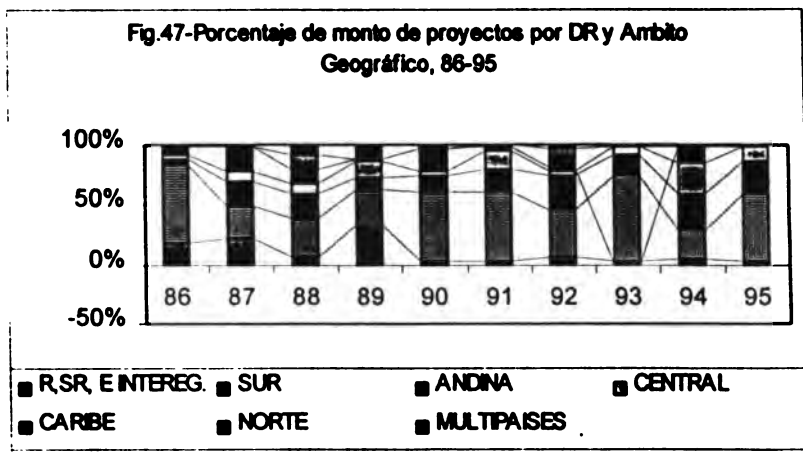
Observando la **cantidad de proyectos-convenio de recursos externos firmados durante la década estudiada, agrupados por Dirección de Area y por Ambito Geográfico (Multinacionales y Regionales, Subregionales e Inter-regionales) como se puede ver en la Fig. 46, existen diferentes tendencias si se considera el porcentaje de cada grupo de proyectos.**



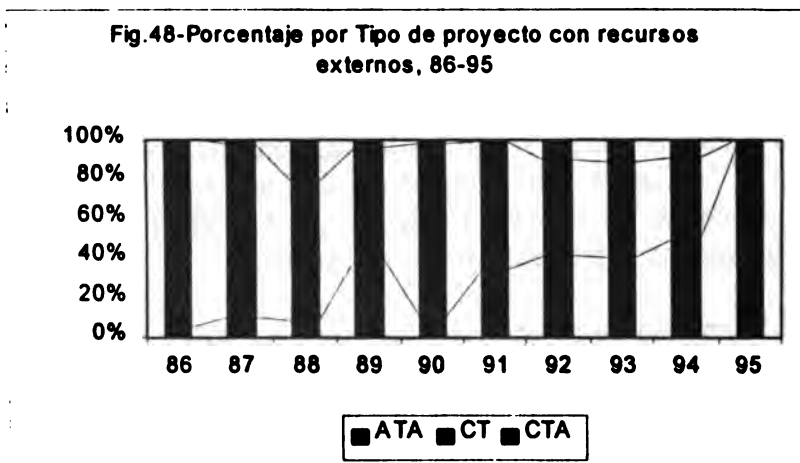
La DR Andina tiene participación creciente, la DR Sur es más o menos estable según los lapsos considerados, la DR Central y la Caribe son ligeramente estables, la Norte, los Multinacionales y los Regionales, Subregionales e Interregionales son variables a través de los años.

Si en cambio se observan los **montos totales**, como se observa en la Fig. 47, la DR Andina, la DR Sur y la DR Central tienden a crecer, aunque con altibajos de un año para otro. La DR Caribe, los Multinacionales y el grupo de Regionales, Subregionales e Inter-regionales tienen tendencia hacia la disminución de su participación en el porcentaje total de proyectos con recursos externos.

Considerando finalmente en la Fig. 48, el tipo de cooperación, y



analizando únicamente los montos comprometidos cada año, *sin dejar de hacer notar que solamente se analizan los montos a la firma de los Convenios y que ello no significa que no existan*



*actividades en cada Tipo de Instrumento en cada año de la serie y en los que le siguen, los proyectos-convenio de Apoyo*

*Administrativo* tienen marcado crecimiento e importancia respecto a los de *Cooperación Técnica* y de *Cooperación Técnico-Administrativa*.



## **Capítulo XII**

### **Comentarios y conclusiones**

#### **Costos Administrativos y Técnicos Indirectos**

1. La diversidad de los CATI verificada en la década, posiblemente contenga la clave de los principales elementos a considerar para una política coherente y equitativa entre sus clientes y aliados estratégicos. De todas maneras, por ser un organismo internacional se debería esperar que tenga una política coherente y estable en materia de cargas por CATI pues, en esta materia, no se debería regir por valores de mercado sino por el concepto de costo real y compensación equitativa por la oportunidad de uso de un País Miembro frente a los demás asociados.
2. La reflexión sobre la manera de establecer un sistema apropiado de conocer costos directos a la participación del Instituto en proyectos con recursos externos y un reajuste del concepto de CATI como el de un costo de oportunidad razonable, sería la clave para una nueva política coherente en esta materia que solucionaría no solamente problemas de mercadeo sino objeciones de entidades de los Países Miembros.
3. La propuesta que recomendaríamos que sea estudiada es calcular unos Módulos de Costo Fijo por Mes Técnico y que el mismo sea aplicado al cálculo de costos fijos reales de la cooperación, especialmente cuando se aplica a Convenios con Recursos Externos. Esos Módulos se calcularían por el Costo Fijo de la JIA y la Sede Central, más el Costo Fijo por Dirección Regional, más el Costo Fijo por ACT por períodos

de un año, dividiendo la suma en sus tres componentes por el Número Total de Técnicos fijos del IICA (PPI y PPL). Los gastos operativos y del PSG se suponen que guardan relación con los cargos técnicos. Sobre esta base se lograría un componente general, un componente regional y un componente por ACT que es la base de cálculo aplicada a la estimación de costos reales por la unidad Mes Técnico. A ella el Instituto podrá cargar CATI similares a otros Organismos Internacionales.

4. La ventaja que brindaría el sistema sería aplicable desde varias perspectivas: desde conocer la evolución histórica en estos costos que medirían de alguna manera la eficiencia del IICA, hasta el establecimiento de bases de negociación más transparentes con clientes y aliados, en un modelo bastante simple que incluso sirva para compensar desvíos de estos costos entre las ACT de modo que todas puedan tener acceso equitativo a CATI generados en distintos países compensando mayores y menores costos a ese nivel.

### **Instrumentos legales que amparan los Convenios**

1. Es importante destacar el esfuerzo realizado en 1990 por el Instituto por normalizar el sistema de instrumentos de cooperación y alianzas, definiendo el tipo de instrumento legal que acota los compromisos adquiridos a las funciones de la estructura orgánica. El propósito era adecuar los compromisos asumidos al sistema de planeamiento, a la política de relaciones externas, a la vinculación con las distintas áreas de cooperación y servicios, a la operación de las Representaciones y las distintas Direcciones.
2. Sin embargo, *el resultado logrado no ha sido precisamente la concentración en el tipo de instrumentos recomendados.*



3. Es comprensible que al operar el Instituto en diversos países, donde los instrumentos legales de cooperación se rigen por leyes y reglamentaciones distintas, pueda existir también una gran diversidad de nombres y formas para ellos. Aunque analizados a lo interno, tengan una estructura básica similar, donde la capacidad para negociar puntos de compromiso hacen a la flexibilidad en la negociación, si la clasificación de instrumentos establecidas no es operante, tal vez lo mejor sea desactivarla.
4. Pero el Instituto es un organismo internacional, surgido de una Convención Multinacional, firmada por los Países Miembros a través de sus Cancillerías, que está reforzada por los Acuerdos Básicos con los Países Miembros, a los que se suman los Observadores. Por ello, uno de los puntos esenciales a la equidad en el tratamiento de las negociaciones, debe ser mantener una base mínima de puntos y cuestiones bajo las cuales, o sobre las cuales, no se pueda operar a no ser a riesgo de establecer diferencias en el trato a los Miembros que comprometan la buena marcha institucional.
5. La propuesta que recomendaríamos en este aspecto es revisar los parámetros contractuales aplicables en todos los Países Miembros, detectar particularidades entre ellos que marcan la diferencia, y recomendar algunas previsiones como las siguientes: disponer de un Asesor Legal idóneo en cada país sobre la base de consultoría ocasional pero versado en cuestiones que atañen al Instituto.
6. Desarrollar un proceso de capacitación en negociación de Convenios y apoyar desde la Sede Central y las Direcciones Regionales con equipos de idóneos de máximo nivel en proyectos importantes (por su monto, cantidad de países, etc.) en las tareas de negociación.
7. Mantener un conjunto Ad hoc de Consejeros Ad honorem y estables, sin cargo, a quienes recurrir cuando la negociación o

el cierre de un Convenio justifiquen una salida política antes que legal.

8. Este último grupo de Consejeros estables por país debería surgir de los propios firmantes de Convenios por la contraparte del Instituto, especialmente aquéllos que fueron generadores o propulsores del convenio. Deben ser incorporados a la Base de Datos de DIREXCOM en la que serían fácilmente localizables en casos que el Instituto requiera un consejo, o un apoyo para tratar una situación conflictiva en el desarrollo de un Convenio.

### **Modalidades de Cooperación y Aliados**

1. Para entender, desde el punto de vista del mercadeo de servicios de cooperación del IICA, qué quieren y como se pueden atender a los clientes, el Instituto debería reconstituir su cuerpo técnico de modo que tenga mayor cantidad de generalistas competentes y mayor conocimiento y capacidad de convocatoria rápida de especialistas y entidades especializadas.
2. Esto le permitirá satisfacer demandas, que son cada vez mas diversificadas y urgentes, para atender problemas de nivel país, de nivel regional y continental. La capacidad de respuesta no podrá estar cifrada en el futuro en el cuerpo técnico propio sino en su capacidad de convocatoria a especialistas independientes. De esa manera, si el IICA no tiene la respuesta por lo menos sabe dónde está, con lo que fortalece su capacidad técnica.
3. Esto lleva a repensar las características de los aliados estratégicos, los cuales no solamente deben ser seleccionados por la vinculación histórica con el Instituto, sino por nuevas necesidades de estrategias diversas surgidas de nuevos escenarios
4. Pero, antes de aliarse, hay que tener claro qué estrategias y para qué se necesitan, analizando los diversos escenarios a que se enfrentaría el IICA. En este sentido hay escenarios que afectan a todos los Países Miembros, a subgrupos de ellos y a ellos

individualmente. De ese conjunto de escenarios surgirían las alianzas estratégicas más recomendables.

5. En parte eso se ha venido haciendo intuitivamente en el Instituto, pero un servicio que debería ser permanente y no ocasional es, precisamente, la construcción y el debate sobre esos escenarios que no necesitan ser profundos estudios, sino ensayos de futurología aceptables por consenso. Basta como un ejemplo: consideremos la demanda de servicios como Foro que al IICA le hacen los países del Norte y el desconocimiento que tenemos sobre la materia de dichos foros. Para un Organismo Internacional cuya base de operación servir de instrumento a la diplomacia de conferencia, desconocer esas demandas erosiona la visión de utilidad con que lo ven sus Miembros.
6. Finalmente, es casi imposible con la estructura actual tener un seguimiento apropiado, desde la Sede Central, de los pormenores e inquietudes del casi centenar y medio de Entidades que tienen convenios con el Instituto en lo que hace a vínculos futuros y a tendencias en dichas instituciones, a pesar de los esfuerzos de las ACT. Por ello, sería recomendable tener un hombre Enlace entre la Entidad y la Sede quien, además de canalizar inquietudes, sea permanente y pueda sugerir iniciativas mutuamente beneficiosas.

### **Elementos de aceptación de Convenios externos**

1. El monto de los convenios con recursos externos juega un rol importante en las economías de escala de ejecución del proyecto y en todos los gastos indirectos que demanda. Desde este punto de vista, los mismos se deben privilegiar frente a los de menor cuantía.
2. Pero eso no significa que, en términos estratégicos se debe abandonar estos últimos porque muy bien pueden ser el sendero hacia nuevos horizontes --técnicos y financieros-- de cooperación del IICA.

3. Algunos cambios de orientación, suaves pero persistentes, se deben dar para mejorar la capacidad y el objetivo de la cooperación técnica. Por ejemplo los convenios de Apoyo Administrativo son crecientes pero han ido evolucionando hacia Apoyo Técnico-Administrativo. Dado que el Instituto se está preocupando crecientemente por mejorar esta área de la cooperación debe brindar nuevos componentes técnicos (gerencia, gerencia financiera, manejo de personal, etc.). Sin embargo, esto debería tener un marco de referencia apropiado a la *Visión* del Instituto si no se quiere desnaturalizar su rol de organismo especializado en agricultura de las Américas debido a la presión de la demanda de sus clientes.
4. Para complementar la nueva y exitosa línea de presentación a licitaciones, el Instituto debería crear su propio cuerpo de gestores para iniciativas de Convenios externos. Esto se puede hacer fácilmente incorporando ex-funcionarios de organismo internacionales a grupos de pensamiento (“think tanks”) que sean capaces de preparar perfiles de proyectos e interesar a las fuerzas vivas (privadas y públicas) en su entorno. Esto permitiría disponer de una amplia gama de iniciativas a bajo costo. a partir de las cuales priorizar nuevas acciones o traspasarlas a otros organismos interesados si al IICA no le resultan atractivas.
5. Para tener en claro cuál es la “capacidad instalada” del Instituto en materia de Asistencia Técnica, valdría la pena analizar con profundidad cuáles, de los algo más de 700 proyectos técnicos en que ha participado el IICA con recursos externos en 1986-95, han sido los más eficientes, eficaces y efectivos, para basar en ellos la seguridad sobre la mejor experiencia adquirida. Se podría argumentar que muchos de los técnicos que participaron no están vinculados al Instituto, pero como es sabido las vinculaciones han sido en su mayoría establecidas por contratos de consultoría, modalidad que en cualquier momento se puede reconstituir. La mayor parte del personal que

participó en esos proyectos sigue activa, sólo bastaría reconocerlos y evaluar su desempeño, sin menoscabo de incorporar a nuevos profesionales, en nuevas áreas que pudiera determinar la demanda actual y futura al Instituto.

### Los productos del Instituto

1. Se puede ordenar la importancia de los países y sus instituciones desde el punto de vista de una clientela, para trazar estrategias de mercadeo para productos del IICA. Esto es aparentemente sensato e interesante pero, considerando lo que es el Instituto, una Asociación de Estados Miembros y no una empresa, aplicar *solamente esos criterios* sería políticamente contraproducente y prácticamente discutible.
2. Como es amplia la lista de criterios aplicables para justificar líneas de acción para generar productos del IICA, basadas en la importancia de los clientes, solamente nos parece pertinente hacer algunos comentarios o recomendaciones:
  - la importancia de la clientela del Instituto es interna a los países y sus instituciones; cada Estado cuenta con una Agencia de Cooperación Técnica del IICA y es un Miembro de pleno derecho, por lo que deben ser consideradas en un plano de igualdad con las de otros países en materia del producto que reclaman y la prioridad que a ellos le asigna el Instituto;
  - los mejores clientes a lo largo del decenio analizado pueden constituirse en muy buenos aliados estratégicos, especialmente considerados desde el punto de vista de transferencia horizontal de capacidades desarrolladas, y también desde la integración vertical siempre que el Instituto asuma un rol sustantivo en apoyo de la integración de los Miembros a la modernización en distintos planos;

3. Existe interés en algunos países o grupos de ellos, por desarrollar sus propias capacidades técnicas y exportarlas. Este potencial no ha sido eficazmente aprovechado por el Instituto que debería establecer estrategias de alianza temporal con esos fines específicos, usando procesos de bajo costo como intercambio y pasantías de personal idóneo.
4. Los intereses de los Países Observadores, la población objetivo que quieren alcanzar contando con la alianza del Instituto con sus organismos bilaterales de cooperación, sus estructuras de apoyo a ciertas entidades (como las ONG, las Fundaciones o las Universidades) y sus programas se consideran en forma pasiva. Las áreas de interés no pueden ser descubiertas con Misiones esporádicas y tal vez lo económico y eficiente sea localizar, por ejemplo en Europa, un corresponsal que atienda estos asuntos y sea promotor del Instituto, no perdiendo oportunidades de generar nuevos proyectos.
5. Finalmente las organizaciones privadas de la Sociedad Civil de los países, que en la practica son hoy clientes débiles del Instituto porque no se ha desarrollado la capacidad de interesarlos en proyectos de amplio potencial, ofrecen grandes e insospechadas posibilidades.

## **Cuadros Anexos**

Cuadro Anexo 1. Convenios del IICA para desarrollar Proyectos Regionales, Subregionales e Internacionales, excluyendo Multipaíses, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986 - 1995

Item	Unidad	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>DATOS GENERALES</b>											
Cantidad de Convenios	Nro.	81	9	3	10	5	8	6	7	17	7
Monto Global en US\$	Mill. US	30,89	4,46	1,33	11,38	1,01	0,76	2,76	2,51	2,38	1,74
Monto de CATI en US\$	Mill. US	1,09	-	0,18	0,08	0,07	0,09	0,08	0,27	-	0,20
CATI promedio, calculado	Porc.	n.c.	-	7	6	1	9	10	10	n.sig.	8
Menor valor de CATI, pactado	Porc.	5	-	15	7,5	7,5	5	10	11	9	0
Mayor valor de CATI, pactado	Porc.	18	-	30	7,5	10	12	12	13	9	12
Conv. sin CATI especificado	Nro.	35	9	6	2	7	1	3	1	6	-
<b>POR TIPO DE CONVENIO DE COOPERACION</b>											
Apoyo Administrativo	Nro.	7	-	1	-	1	-	-	-	1	(3)
	Mill. US	9,72	-	0,02	-	9,00	-	-	-	0,80	-1,84
Cooperación Técnica	Nro.	68	9	8	3	8	4	7	6	7	16
	Mill. US	18,01	4,46	2,54	1,33	1,63	0,69	0,70	2,76	1,75	2,16
Cooperación Técnica-Administ	Nro.	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-
	Mill. US	1,12	-	-	-	0,75	0,32	0,05	-	-	-
Conv. sin Rec.Financieros	Nro.	5	3	-	-	-	-	-	-	-	2
Total de convenios firmados	Nro.	83	12	9	3	10	5	8	6	8	13
	Mill. US	28,86	4,46	2,56	1,33	11,38	1,01	0,76	2,76	2,55	0,32
<b>POR ORIGEN DE LOS FONDOS</b>											
Fondos de países	Nro.	29	3	2	-	2	3	2	3	7	9



Cuadro Anexo I. Convenios del IICA para desarrollar Proyectos Regionales, Subregionales e Interregionales, excluyendo Multipaíses, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986 - 1995

Item	Unidad	1986-95	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
	Mill. US	17,22	0,83	0,82	-	9,53	0,75	0,14	1,03	2,36	1,83	-0,07
Fondos Países y Otras Ent.	Nro.	12	2	-	-	1	1	-	-	-	-	8
	Mill. US	1,39	1,25	-	-	0,75	0,18	-	-	-	-	-0,78
Fondos Otras Ent...exclusivamente	Nro.	44	4	7	3	5	2	6	4	3	5	5
	Mill. US	12,29	2,38	1,74	1,33	0,87	0,17	0,70	1,79	1,22	0,55	1,55
<b>POR AREA O SERVICIOS ESPECIALIZADO</b>												
Area I - Pol.Socio-ec.,com. e inversiones	Nro.	14	-	-	-	1	1	1	-	1	3	7
	Mill. US	2,39	-	-	-	0,15	0,34	0,11	-	0,04	0,01	1,74
Area II - Ciencia y Tec.,Rec.Nat. y Produc.	Nro.	28	5	4	-	3	1	3	1	1	10	-
	Mill. US	9,02	3,62	2,32	-	0,91	0,18	0,13	0,01	0,32	1,53	-
Area III - Sanidad agropecuaria	Nro.	12	2	-	3	3	2	-	-	-	2	-
	Mill. US	3,11	0,02	-	1,33	0,87	0,34	-	-	-	0,55	-
Area IV - Desarrollo Rural Sostenible	Nro.	13	2	-	-	1	1	2	3	3	1	-
	Mill. US	5,50	0,82	0,15	-	0,02	0,15	0,56	2,39	1,34	0,07	-
Serv. Esp. I - Capacitación, Educ. y Com.	Nro.	8	-	3	-	1	-	2	1	1	-	-
	Mill. US	0,82	-	0,08	-	0,42	-	0,06	0,24	0,02	-	-
Serv. Esp. II - Informac., Docum. e Informát.	Nro.	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
	Mill. US	0,01	-	-	-	-	-	0,01	-	-	-	-
Sin especificar y/o A.A	Nro.	4	-	1	-	1	-	-	-	1	1	-
	Mill. US	10,05	-	0,02	-	9,00	-	-	-	0,80	0,22	0,01

Cuadro Anexo I. Convenios del IICA para desarrollar Proyectos Regionales, Subregionales e Interregionales, excluyendo Multipaises, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986 - 1995

Item	Unidad	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>DATOS GENERALES</b>											
Cantidad de Convenios	Nro.	81	9	9	3	10	5	8	6	7	7
Monto Global en US\$	Mill. US	30,89	4,46	2,56	1,33	11,38	1,01	0,76	2,76	2,51	1,74
Monto de CATI en US\$	Mill. US	1,09	-	0,18	0,08	0,07	0,09	0,08	0,27	-	0,20
CATI promedio, calculado	Porc.	n.c.	-	7	6	1	9	10	10	n.sig.	8
Menor valor de CATI, pactado	Porc.	5	-	15	7,5	7,5	5	10	11	9	0
Mayor valor de CATI, pactado	Porc.	18	-	30	7,5	10	12	12	13	9	12
Conv. sin CATI especificado	Nro.	35	9	6	2	7	1	3	1	6	-
<b>POR TIPO DE CONVENIO DE COOPERACION</b>											
Apoyo Administrativo	Nro.	7	-	1	-	1	-	-	-	1	(3)
	Mill. US	9,72	-	0,02	-	9,00	-	-	-	0,80	-1,84
Cooperación Técnica	Nro.	68	9	8	3	8	4	7	6	7	16
	Mill. US	18,01	4,46	2,54	1,33	1,63	0,69	0,70	2,76	1,75	2,16
Cooperación Técnica-Administrat	Nro.	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-
	Mill. US	1,12	-	-	-	0,75	0,32	0,05	-	-	-
Conv. sin Rec. Financieros	Nro.	5	3	-	-	-	-	-	-	-	2
Total de convenios firmados	Nro.	83	12	9	3	10	5	8	6	8	13
	Mill. US	28,86	4,46	2,56	1,33	11,38	1,01	0,76	2,76	2,55	0,32
<b>POR ORIGEN DE LOS FONDOS</b>											
Fondos de países	Nro.	29	3	2	-	2	3	2	3	7	9

Cuadro Anexo I. Convenios del ECA para desarrollar Proyectos Regionales, Subregionales e Interregionales, excluyendo Multipaíses, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986 - 1995

Item	Unidad	1986-95	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
	Mill. US	17,22	0,83	0,82	-	9,53	0,75	0,14	1,03	2,36	1,83	-0,07
Fondos Países y Otras Ent.	Nro.	12	2	-	-	1	1	-	-	-	8	-
	Mill. US	1,39	1,25	-	-	0,75	0,18	-	-	-	-0,78	-
Fondos Otras Ent., exclusivamente	Nro.	44	4	7	3	5	2	6	4	3	5	5
	Mill. US	12,29	2,38	1,74	1,33	0,87	0,17	0,70	1,79	1,22	0,55	1,55
<b>FOR AREA O SERVICIOS ESPECIALIZADO</b>												
Area I - Pol. Socio-ec., com. e inversiones	Nro.	14	-	-	-	1	1	1	-	1	3	7
	Mill. US	2,39	-	-	-	0,15	0,34	0,11	-	0,04	0,01	1,74
Area II - Ciencia y Tec., Rec. Nat. y Producc.	Nro.	28	5	4	-	3	1	3	1	1	10	-
	Mill. US	9,02	3,62	2,32	-	0,91	0,18	0,13	0,01	0,32	1,53	-
Area III - Salud agropecuaria	Nro.	12	2	-	3	3	2	-	-	-	2	-
	Mill. US	3,11	0,02	-	1,33	0,87	0,34	-	-	-	0,55	-
Area IV - Desarrollo Rural Sostenible	Nro.	13	2	-	-	1	1	2	3	3	1	-
	Mill. US	5,50	0,82	0,15	-	0,02	0,15	0,56	2,39	1,34	0,07	-
Serv. Esp. I - Capacitación, Educ. y Com.	Nro.	8	-	3	-	1	-	2	1	1	-	-
	Mill. US	0,82	-	0,08	-	0,42	-	0,06	0,24	0,02	-	-
Serv. Esp. II - Informac., Docum. e Informát.	Nro.	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
	Mill. US	0,01	-	-	-	-	-	0,01	-	-	-	-
Sin especificar y/o AA	Nro.	4	-	1	-	1	-	-	-	1	1	-
	Mill. US	10,05	-	0,02	-	9,00	-	-	-	0,80	0,22	0,01

Cuadro Anexo 2. Convenios del IICA en la Dirección Regional Sur, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986 - 1995

Item	Unid	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>DATOS GENERALES</b>											
Cantidad de Convenios	Nro.	603	31	26	37	46	47	77	111	100	72
Monto Global en US\$	Mill. US	182,92	16,49	3,09	6,54	10,36	17,95	14,04	18,09	49,31	11,38
Monto de CATI en US\$	Mill. US	15,60	1,36	0,34	0,64	1,01	1,92	1,30	1,16	3,27	1,01
CATI promedio, calculado	Porc.	n.c.	8	11	10	10	11	9	6	7	9
Menor valor de CATI, pactado	Porc.	0	7	8	7,4	7	8	6	7,4	7,4	0
Mayor valor de CATI, pactado	Porc.	13,5	12	12	12	13,5	12	12	12	12	12
Conv. sin CATI especificado	Nro.	73	6	2	4	2	7	5	18	28	2
<b>POR TIPO DE CONVENIO DE COOPERACION</b>											
Apoyo Administrativo	Nro.	291	-	1	6	5	12	20	43	63	69
	Mill. US	83,26	-	0,10	0,76	1,90	1,96	2,41	12,23	20,46	7,77
Cooperación Técnica	Nro.	271	31	24	26	35	40	22	29	41	23
	Mill. US	94,21	16,49	2,98	5,17	7,51	15,68	11,23	5,31	26,24	3,61
Cooperación Técnica-Administrativa	Nro.	33	-	1	5	6	4	5	5	7	-
	Mill. US	5,45	-	0,01	0,61	0,96	0,31	0,40	0,55	2,61	-
Conv. sin Rec. Financieros	Nro.	8	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Total de convenios firmados	Nro.	603	31	26	37	46	56	47	77	111	100
	Mill. US	182,92	16,49	3,09	6,54	10,36	17,95	14,04	18,09	49,31	11,38
<b>POR ORIGEN DE LOS FONDOS</b>											
Fondos de países	Nro.	492	22	21	26	30	37	33	63	90	98
	Mill. US	118,83	3,59	2,49	4,56	5,85	11,89	5,03	8,76	29,61	11,38

Cuadro Anexo 3. Convenios del IICA en la Dirección Regional Andina, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986-1995

Item	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Fondos Países y Otras Ent.</b>										
Nro.	86	1	3	7	8	6	9	20	6	4
Mill. US	28,33	0,02	0,27	1,84	2,96	2,33	2,42	9,88	6,89	1,24
<b>Fondos Otras Ent. , exclusivamente</b>										
Nro.	19	2	2	-	2	1	4	2	3	3
Mill. US	1,31	0,12	0,23	-	0,30	0,04	0,24	0,01	0,14	-
<b>FOR AREA O SERVICIOS ESPECIALIZADO</b>										
<b>Area I - Pol.Socio-eco., comercio e inversiones</b>										
Nro.	31	-	2	5	-	5	4	9	4	2
Mill. US	4,97	-	0,44	1,76	-	0,24	0,21	1,60	0,62	-
<b>Area II - Ciencia y Tec., Rec., Nat. y Product.</b>										
Nro.	27	1	5	3	4	-	1	8	3	2
Mill. US	7,47	0,09	0,37	1,02	0,23	-	0,35	4,84	0,16	0,40
<b>Area III - Sanidad agropecuaria</b>										
Nro.	3	1	-	-	-	-	1	-	-	1
Mill. US	0,96	0,03	-	-	-	-	0,93	-	-	-
<b>Area IV - Desarrollo Rural Sostenible</b>										
Nro.	77	3	4	4	4	6	4	11	13	28
Mill. US	21,93	0,04	0,33	0,50	1,84	2,03	0,65	1,51	6,03	9,00
<b>Serv. Esp. I - Capacitación, Educ. y Com.</b>										
Nro.	20	-	1	3	1	1	4	3	7	-
Mill. US	3,75	-	0,02	0,61	0,01	0,65	0,20	0,47	1,78	-
<b>Serv. Esp. II - Informac., Doc., e Inform.</b>										
Nro.	9	-	-	1	1	-	2	2	3	-
Mill. US	0,84	-	-	0,06	0,07	-	0,05	0,18	0,48	-
<b>Sin especificar y/o Apoyo Adm.</b>										
Nro.	129	1	2	3	8	10	10	9	17	36
Mill. US	36,88	1,20	1,24	0,12	1,61	1,26	2,27	5,07	2,13	4,81

Cuadro Anexo 3. Convenios del IICA en la Dirección Regional Andina, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986-1995

Item	Unidad	86-95	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>DATOS GENERALES</b>												
Cantidad de Convenios	Nro.	296	6	14	19	18	22	26	42	47	67	35
Monto Global en US\$	Mill.US	76,80	1,36	2,39	4,08	3,77	4,17	4,66	13,67	11,20	14,22	17,27
Monto de CATT en US\$	Mill.US	6,24	0,13	0,26	0,34	0,33	0,34	0,34	1,18	0,49	1,36	1,45
CATT promedio, calculado	Porc.	n.c.	10	11	8	9	8	7	9	4	10	8
Menor valor de CATT, pactado	Porc.	0	8	8	8	8	8	10	8	0	0	8
Mayor valor de CATT, pactado	Porc.	16	13	15	12	13	15	12	12	12	12	13,6
Coav. sin CATT especificado	Nro.	36	1	1	4	3	5	2	8	13	-	-
<b>FOR TIPO DE CONVENIO DE COOPERACION</b>												
Apoyo Administrativo	Nro.	122	1	2	3	8	10	10	9	17	33	29
	Mill.US	36,64	1,20	1,24	0,12	1,61	1,26	2,27	5,07	2,13	6,84	14,90
Cooperación Técnica	Nro.	147	5	10	15	9	10	13	28	25	30	2
	Mill.US	24,31	0,16	0,85	2,37	2,13	2,40	2,29	4,70	2,89	4,16	2,37
Cooperación Técnica-Administrativa	Nro.	25	-	2	1	1	2	3	5	5	6	-
	Mill.US	17,88	-	0,31	1,59	0,03	0,52	0,11	3,90	6,18	5,24	-
Convenios sin Rec. Financieros	Nro.	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
Total de convenios firmados	Nro.	296	6	14	19	18	22	26	42	47	71	31
	Mill.US	78,83	1,36	2,39	4,08	3,77	4,17	4,66	13,67	11,20	16,25	17,27
<b>FOR ORIGEN DE LOS FONDOS</b>												
Fondos de países	Nro.	190	3	7	12	8	15	13	20	21	59	32
	Mill.US	47,16	1,22	1,90	2,24	0,51	1,60	2,00	3,78	3,10	13,77	17,04

**Cuadro Anexo 4. Convenios del IICA en la Dirección Regional Central. Agrupados  
Por varios sistemas, origen y especialidad, 1986 - 1995**

Item	Unidad	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Fondos Países y Otras Entidades.</b>											
	Nro.	16	1	2	6	-	2	2	1	1	-
	Mill. US	13,91	0,59	0,67	1,02	2,58	-	0,63	0,26	0,12	8,05
<b>Fondos Otras Ent. exclusivamente</b>											
	Nro.	18	1	2	2	3	1	2	2	1	4
	Mill. US	2,66	0,09	0,07	0,35	0,52	0,38	0,28	0,11	0,05	0,82
<b>FOR AREA O SERVICIOS ESPECIALIZADO</b>											
<b>Area I - Pol. Socio-ec., comercio e inversiones</b>											
	Nro.	9	1	-	-	-	3	-	3	1	1
	Mill. US	0,86	0,01	-	-	-	0,20	-	0,16	0,42	0,07
<b>Area II - Ciencia y Tec., Rec. Nat. y Producción</b>											
	Nro.	13	1	1	4	2	-	4	-	1	-
	Mill. US	3,00	0,59	0,09	1,54	0,31	-	0,42	-	0,05	-
<b>Area III - Sanidad agropecuaria</b>											
	Nro.	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
	Mill. US	0,67	-	0,67	-	-	-	-	-	-	-
<b>Area IV - Desarrollo Rural Sostenible</b>											
	Nro.	16	-	2	-	5	1	-	4	4	-
	Mill. US	2,46	-	0,07	-	1,49	0,38	-	0,29	0,24	-
<b>Serv. Esp. I - Capacitación, Educ. y Comunic.</b>											
	Nro.	9	2	2	2	1	-	1	-	1	-
	Mill. US	1,07	0,04	0,01	0,07	0,92	-	0,02	-	0,01	-
<b>Serv. Esp. II - Informac., Document. e Informática</b>											
	Nro.	2	-	-	1	-	-	-	-	1	-
	Mill. US	0,28	-	-	0,03	-	-	-	-	0,25	-
<b>Sin especificar y/o AA</b>											
	Nro.	64	2	3	3	6	4	5	2	5	15
	Mill. US	31,87	0,12	0,18	0,36	1,65	0,47	3,16	1,13	4,18	12,38

Cuadro Anexo 5. Convenios del IICA en la Dirección Regional Caribe, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986-1995

Item	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>DATOS GENERALES</b>										
Nro.	72	9	6	6	6	6	7	3	7	5
Mill. US	22,67	1,95	2,44	2,48	0,60	6,21	1,12	1,11	-0,16	6,79
Mill. US	2,50	0,19	0,33	0,29	0,04	0,71	0,10	0,16	0,02	0,66
Porc.	n.c.	10	14	12	7	11	9	14	(10)	10
Menor valor de CATI, pactado	0	10	5	10	12	8	8	8	8	0
Mayor valor de CATI, pactado	25	25	25	15	20	12	12	15	13	8,5
Conv. sin CATI especificado	21	5	2	3	4	2	1	-	4	-
<b>POR TIPO DE CONVENIO DE COOPERACION</b>										
Nro.	15	1	-	1	-	1	1	3	1	2
Mill. US	4,39	0,04	-	1,27	-	0,68	0,41	1,11	0,05	0,71
Nro.	45	8	6	4	5	5	6	-	5	6
Mill. US	17,34	1,92	2,44	0,37	0,51	5,53	0,71	-	-0,24	6,11
Nro.	4	-	-	1	1	-	-	-	-	2
Mill. US	0,94	-	-	0,84	0,10	-	-	-	-	-
Nro.	8	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Nro.	72	9	6	6	6	6	7	3	6	18
Mill. US	22,67	1,95	2,44	2,48	0,60	6,21	1,12	1,11	-0,19	6,82
Nro.	30	-	1	1	3	3	3	1	2	12
<b>FOR ORIGEN DE LOS FONDOS</b>										
Fondos de países										



Cuadro Anexo 4. Convenios del IICA en la Dirección Regional Central. Agrupados  
Por varios sistemas, origen y especificidad, 1986 - 1995

Item	Unidad	86-95	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Fondos Palcos y Otras Entidades.</b>												
	Nro.	16	1	1	2	6	-	2	2	-	1	-
	Mill. US	13,91	0,59	0,67	1,02	2,58	-	0,63	0,26	0,12	8,05	-
<b>Fondos Otras Ent., exclusivamente</b>												
	Nro.	18	1	2	2	3	1	2	2	1	-	4
	Mill. US	2,66	0,09	0,07	0,35	0,52	0,38	0,28	0,11	0,05	-	0,82
<b>FOR AREA O SERVICIOS ESPECIALIZADO</b>												
<b>Area I - Pol. Socio-ec., comercio e inversiones</b>												
	Nro.	9	1	-	-	-	-	3	-	3	1	1
	Mill. US	0,86	0,01	-	-	-	0,20	-	0,16	0,42	-	0,07
<b>Area II - Ciencia y Tec., Rec. Nat. y Producción</b>												
	Nro.	13	1	1	4	2	-	4	-	1	-	-
	Mill. US	3,00	0,59	0,09	1,54	0,31	-	0,42	-	0,05	-	-
<b>Area III - Sanidad agropecuaria</b>												
	Nro.	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mill. US	0,67	-	0,67	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Area IV - Desarrollo Rural Sostenible</b>												
	Nro.	16	-	2	-	5	1	-	4	4	-	-
	Mill. US	2,46	-	0,07	-	1,49	0,38	-	0,29	0,24	-	-
<b>Serv. Esp. I - Capacitación, Educ. y Comunic.</b>												
	Nro.	9	2	2	2	1	-	1	-	1	-	-
	Mill. US	1,07	0,04	0,01	0,07	0,92	-	0,02	-	0,01	-	-
<b>Serv. Esp. II - Informac., Document. e Informática</b>												
	Nro.	2	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-
	Mill. US	0,28	-	-	0,03	-	-	-	-	0,25	-	-
<b>Sin especificar y/o AA</b>												
	Nro.	64	2	3	3	6	4	5	2	5	19	15
	Mill. US	31,87	0,12	0,18	0,36	1,65	0,47	3,16	1,13	4,18	12,38	8,24





Cuadro Anexo 6. Convenios del LICA en la Dirección Regional Norte, agrupados por varios sistemas, origen y especialidad, 1986-1995

Item	Unidad	86-95	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>DATOS GENERALES</b>												
Cantidad de Convenios	Nro.	13	-	-	5	-	1	2	3	-	-	2
Monto Global en US\$	Mill. US	9,97	-	-	2,15	-	0,08	0,21	7,01	-	-	0,52
Monto de CATI en US\$	Mill. US	0,55	-	-	0,25	-	-	0,02	0,25	-	-	0,04
CATI promedio, calculado	Porc.	n.c.	-	-	11	-	-	8	4	-	-	8
Menor valor de CATI, pactado	Porc.	8	-	-	8	-	-	8	8	-	-	8
Mayor valor de CATI, pactado	Porc.	12	-	-	12	-	-	8	8	-	-	8
Conv. sin CATI especificado	Nro.	5	-	-	2	-	1	1	1	-	-	-
<b>POR TIPO DE CONVENIO DE COOPERACION</b>												
Apoyo Administrativo	Nro.	6	-	-	2	-	1	1	-	-	-	2
	Mill. US	0,81	-	-	0,02	-	0,08	0,20	-	-	-	0,52
Cooperación Técnica	Nro.	3	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-
	Mill. US	5,90	-	-	-	-	-	0,01	5,89	-	-	-
Cooperación Técnica-Administ	Nro.	4	-	-	3	-	-	-	1	-	-	-
	Mill. US	3,26	-	-	2,13	-	-	-	1,12	-	-	-
Conv. sin Rec. Financieros	Nro.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de convenios firmados	Nro.	13	-	-	5	-	1	2	3	-	-	2
	Mill. US	9,97	-	-	2,15	-	0,08	0,21	7,01	-	-	0,52
<b>POR ORIGEN DE LOS FONDOS</b>												
Fondos de países	Nro.	9	-	-	2	-	1	2	2	-	-	2
	Mill. US	6,09	-	-	0,23	-	0,08	0,21	5,05	-	-	0,52



Cuadro Anexo 9. Cantidad y Monto de Convenios Sin Monto y Sin CATT  
(Acuerdos Generales y otros) al momento de la firma, 1986-1995

Año	De más de 500,000 US\$		De 499,999 a 100,000		De 99,999 a 50,000		De 49,999 a 10,000		De menos de 10,000	
	No.	Monto	No.	Monto	No.	Monto	No.	Monto	No.	Monto
1986	1	0.59	0	0.00	1	0.08	2	0.05	0	0.00
1987	0	0.00	0	0.00	3	0.18	2	0.05	0	0.00
1988	1	1.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
1989	0	0.00	1	0.30	0	0.00	1	0.01	0	0.00
1990	0	0.00	1	0.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00
1991	0	0.00	0	0.00	1	0.06	0	0.00	0	0.00
1992	3	5.50	0	0.00	0	0.00	2	0.04	1	0.01
1993	0	0.00	5	1.01	2	0.14	4	0.11	3	0.01
1994	2	1.30	0	0.00	2	0.15	4	0.08	4	0.02
1995	0	0.00	3	0.62	2	0.12	2	0.03	12	0.03

Cuadro Anexo 10. Convenios de Recursos Externos con CATTI No Definidos, o con valor "cero" al momento de la firma.

Conjunto	1996	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>A. CONVENIOS CON CATTI NO DEFINIDOS AL FIRMAR</b>										
DR Andina	1	-	4	2	5	8	8	13	-	-
DR Caribe	4	1	3	4	2	-	-	-	3	-
DR Central	-	1	3	2	1	2	3	1	-	-
DR Norte	-	-	2	-	1	1	-	-	-	-
DR Sur	6	1	4	2	7	5	15	21	-	-
Sub Total	11	3	16	10	16	16	26	38	0	0
SC Multipaises (a)	-	2	3	2	2	3	2	4	-	-
Interregionales (b)	2	4	-	2	-	-	-	4	-	-
Regionales (c)	2	-	-	3	-	-	-	-	-	-
Subregionales (d)	2	1	1	3	-	4	2	1	-	-
Total	17	10	20	20	18	23	30	47	0	0
<b>B. CONVENIOS SIN MONTO DE CATTI, O CON VALOR CERO</b>										
DR Andina	-	1	-	1	-	-	-	2	-	2
DR Caribe	1	2	-	1	-	-	2	-	11	1
DR Central	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DR Norte	-	-	-	-	-	-	3	7	45	10
DR Sur	2	3	0	2	0	1	6	10	68	13
Sub Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SC Multipaises (a)	-	-	-	-	-	-	-	-	3	22
Interregionales (b)	-	-	-	-	-	-	-	-	15	3
Regionales (c)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subregionales (d)	1	-	1	1	1	1	7	13	-	-
Total	3	4	1	2	1	1	7	13	105	49

(a) Convenios de Proyectos que se ejecutan en los países pero tienen base en la Sede Central.

(b) Convenios de Proyectos que se ejecutan en países de más de una Dirección Regional.

(c) Convenios de Proyectos que se ejecutan en todos los países de una Dirección Regional.

(d) Convenios de Proyectos que se ejecutan en más de un país de una misma Dirección Regional.

Cuadro Anexo 9. Cantidad y Monto de Convenios Sin Monto y Sin CATI  
(Acuerdos Generales y otros) al momento de la firma. 1986-1995

Año	De mas de 500,000 US\$		De 499,999 a 100,000		De 99,999 a 50,000		De 49,999 a 10,000		De menos de 10,000	
	No.	Monto	No.	Monto	No.	Monto	No.	Monto	No.	Monto
1986	1	0.59	0	0.00	1	0.08	2	0.05	0	0.00
1987	0	0.00	0	0.00	3	0.18	2	0.05	0	0.00
1988	1	1.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
1989	0	0.00	1	0.30	0	0.00	1	0.01	0	0.00
1990	0	0.00	1	0.18	0	0.00	0	0.00	0	0.00
1991	0	0.00	0	0.00	1	0.06	0	0.00	0	0.00
1992	3	5.50	0	0.00	0	0.00	2	0.04	1	0.01
1993	0	0.00	5	1.01	2	0.14	4	0.11	3	0.01
1994	2	1.30	0	0.00	2	0.15	4	0.08	4	0.02
1995	0	0.00	3	0.62	2	0.12	2	0.03	12	0.03



Cuadro Anexo 10. Convenios de Recursos Externos con CATI No Definidos, o con valor "cero" al momento de la firma.

Conjunto	1996	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>A. CONVENIOS CON CATI NO DEFINIDOS AL FIRMAR</b>										
DR Andina	1	-	4	2	5	8	8	13	-	-
DR Caribe	4	1	3	4	2	-	-	3	-	-
DR Central	-	1	3	2	1	2	3	1	-	-
DR Norte	-	-	2	-	1	1	-	-	-	-
DR Sur	6	1	4	2	7	5	15	21	-	-
Sub Total	11	3	16	10	16	16	26	38	0	0
SC Multipaises (a)	-	2	3	2	2	3	2	4	-	-
Interregionales (b)	2	4	-	2	-	-	-	-	-	-
Regionales (c)	2	-	-	3	-	-	-	-	-	-
Subregionales (d)	2	1	1	3	-	4	2	1	-	-
Total	17	10	20	20	18	23	30	47	0	0
<b>B. CONVENIOS SIN MONTO DE CATI, O CON VALOR CERO</b>										
DR Andina	-	-	-	1	-	-	-	2	-	-
DR Caribe	1	1	-	-	-	1	-	1	12	2
DR Central	1	2	-	1	-	-	2	-	11	1
DR Norte	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
DR Sur	-	-	-	-	-	-	3	7	45	10
Sub Total	2	3	0	2	0	1	6	10	68	13
SC Multipaises (a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interregionales (b)	-	-	-	-	-	-	-	3	22	33
Regionales (c)	-	-	-	-	-	-	1	-	15	3
Subregionales (d)	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-
Total	3	4	1	2	1	1	7	13	105	49

(a) Convenios de Proyectos que se ejecutan en los países pero tienen base en la Sede Central.

(b) Convenios de Proyectos que se ejecutan en países de más de una Dirección Regional.

(c) Convenios de Proyectos que se ejecutan en todos los países de una Dirección Regional.

(d) Convenios de Proyectos que se ejecutan en más de un país de una misma Dirección Regional.

Cuadro Anexo 11- Monto Promedio de Convenios con Recursos Externos, por Tipo de Convenio, por Origen de los Fondos y por Instrumento, 1986-1995

I T E M	Unidad	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	
		Decenio										
<b>FOR TIPO DE CONVENIO</b>												
Apoyo Administrativo	Miles US	328,4	340,4	201,3	187,1	739,4	158,8	228,3	342,8	317,6	211,8	461,7
Cooperación Técnica	Miles US	289,1	406,1	178,6	215,3	260,7	392,8	284,9	290,0	338,5	201,9	1184,8
Cooperación Técnica-Administrativa	Miles US	338,5	0,0	86,7	517,6	171,7	134,5	56,3	431,8	676,0	582,6	0,0
<b>FOR ORIGEN DE LOS FONDOS</b>												
Fondos de países	Miles US	256,9	178,9	148,4	163,0	358,5	251,3	181,9	211,8	299,8	156,0	506,6
Fondos Países y Otras Ent.	Miles US	485,8	952,3	136,2	385,5	408,5	387,8	494,5	639,9	579,2	423,3	55,7
Fondos Otras Ent., excl.	Miles US	256,4	368,5	290,7	312,5	129,8	431,3	74,1	286,7	139,8	410,0	189,3
<b>FOR AREA O SERVICIOS ESPECIALIZADO</b>												
Area I	Miles US	178,1	330,7	122,9	466,8	181,8	87,6	71,6	145,7	207,8	2,8	154,7
Area II	Miles US	539,0	898,0	241,7	290,9	274,9	963,8	121,2	774,1	1067,5	348,9	0,0
Area III	Miles US	201,4	59,6	455,1	161,8	146,6	87,5	469,3	569,1	165,3	253,7	0,0
Area IV	Miles US	280,0	209,0	175,6	275,7	292,8	364,2	454,6	218,0	256,8	252,5	0,0
Serv. Esp. I	Miles US	163,5	85,6	56,5	182,3	201,7	413,6	44,0	131,6	236,8	0,0	0,0
Serv. Esp. II	Miles US	117,3	202,9	57,1	45,0	45,3	147,0	15,6	79,2	210,2	0,0	0,0
Sin especificar y/o AA	Miles US	306,3	316,3	179,0	168,4	707,4	158,8	225,2	344,8	320,6	160,0	488,9

Cuadro Anexo 12. Numero y Monto de Instrumentos Firmados, por Tipo de Instrumento, Periodo 1986-1995.

Año	Acuerdos		Convenios		Carta de Entendimiento		Contratos Diversos (a)		Carta de Donación		Convenios Adicionales		Modificaciones a Convenios		Memoras de Entendimiento		Además a Convenios y Acuerdos		Además a Cartas de Entendimiento		Otros Instrumentos Firmados (b)	
	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$	Nro	Mill \$
1986	6	0,20	11	14,98	9	0,82	4	0,93	1	0,03	—	—	—	—	2	0,26	21	4,33	2	0,05	7	3,72
1987	5	1,00	18	1,69	7	0,21	2	0,89	3	1,22	—	—	1	1,05	2	0,04	20	4,36	5	0,89	3	0,25
1988	6	1,45	20	5,91	8	2,69	4	0,73	2	0,09	—	—	1	0,08	1	0,32	36	7,72	1	0,47	4	0,99
1989	7	1,36	25	17,88	7	1,63	6	2,18	4	0,88	—	—	1	0,15	—	—	49	10,54	1	0,06	2	0,02
1990	8	0,98	21	7,64	18	1,98	4	6,52	3	4,85	1	0,18	—	—	1	0,38	36	7,48	2	0,36	9	0,96
1991	7	1,59	17	4,91	22	2,25	4	0,65	—	—	1	0,33	3	0,32	4	0,12	30	11,99	11	2,11	4	0,23
1992	6	8,87	43	21,07	19	2,36	2	0,04	1	0,69	2	0,20	4	0,08	—	—	42	6,63	18	3,22	5	2,86
1993	10	0,78	65	11,58	23	7,04	10	14,41	2	0,44	2	0,25	2	0,81	1	0,03	32	10,71	36	21,15	12	1,72
1994	11	3,80	66	20,29	34	3,71	—	—	4	0,07	6	0,09	47	4,56	3	0,00	21	7,75	31	6,52	21	1,21
1995	9	1,10	45	20,88	20	1,58	—	—	—	—	4	0,29	13	10,25	1	0,83	13	3,95	24	8,51	11	16,38
Deca	75	21,12	331	126,8	167	24,27	36	26,35	20	8,26	16	1,35	72	17,31	15	1,98	300	75,46	131	43,33	78	28,33

(a) Contrato de Cooperación, Operación, Asistencia Técnica, Consultoría.

(b) Otros incluye: Otros de Cooperación, Subcontratos, Anexo de Apoyo, Además de Donación, Acuerdo General, Ajustes al Acuerdo Básico, Declaración Conjunta, Ampliación de Carta de Entendimiento, y otros instrumentos varios.















Cuadro Anexo 18. Áreas y Servicios Especializados de Cooperación Técnica del IICA a los Principales Clientes Institucionales: Dirección Regional Caribe, 1986 a 1995.

Agencias Financiadoras y Cofinanciadoras (Clientes Institucionales)	A - I	A - II	A - II	A - IV	SE - I	SE - II	Ámbito de Acción
USDA							Dominica
CIDA							East Caribbean States
CARDI							Guyana
CARICOM							Guyana
FUTURES FUND							Guyana
GOB. GUYANA							Guyana
MAE							Guyana
AID							Haití
FNUAP							Haití
FUNINTERN/ LA CIENCIA							Haití
GOB-CANADA							Haití
IAD							Rep. Dominicana
INDRH/ BID							Rep. Dominicana
INDRH/ BIRF							Rep. Dominicana
SEA/ BIRF							Rep. Dominicana
SEA/ FIDA							Rep. Dominicana
SEA/ FIDA- BIRF							Rep. Dominicana
USDA- OICD							Rep. Dominicana
OECS- ADCU							Saint Kitts y Nevis
CCA							San Lucía
ORG. DE GRANJEROS							San Lucía
ADB							Trinidad y Tobago
CAN HIGH COMM							Trinidad y Tobago

# Resumen<sup>1</sup> del contenido del PMP 1994-1998

## Clasificación por áreas, temas y subtemas

### Area I - Políticas socio-económicas, comercio e inversiones

#### a. Políticas socio-económicas

1. Análisis de políticas
2. Identificación de instrumentos de política
3. Análisis de reformas de sistemas de financiamiento agrícola
4. Armonización y coordinación de políticas entre países
5. Información sobre comportamiento socioeconómico de la agricultura
6. Mecanismos de modernización sector público y privado
7. Red interamericana agroempresarial

#### b. Comercio interno e internacional

1. Organización y estructura mercados internos frente a la apertura
2. Mecanismos de comercialización: estabilización, juntas de comercialización, bolsas agropecuarias
3. Oportunidades de mercado sobre la base de nuevas normas mercado internacional
4. Concertación nacional-regional sector Público y Privado para desarrollo de comercio, de nuevos mercados e inversión
5. Información sobre oportunidades de comercio e inversiones

### Area II - Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria

#### a. Ciencia y Tecnología

1. Cooperación recíproca bilateral (PROCIS's)
2. Modernización de INIA's y otros organismos similares
3. Sistema Interamericano de INIA's para el desarrollo sostenible, Cooperación de Centros Internacionales

---

<sup>1</sup> Resumen operativo preparado por el autor en noviembre de 1997, para facilitar la clasificación retrospectiva de los proyectos-convenio con recursos externos y su correspondencia con el PMP 1994-1998.

4. Fortalecimiento sociedades científico-tecnológicas del hemisferio
5. Participación universitaria en la búsqueda de soluciones para la agricultura sostenible, mejora de la formación profesional
6. Sistemas nacionales, regionales e internacionales de información e innovación tecnológica
7. Políticas para la promoción de la innovación y la transferencia de tecnología
8. Nuevos modelos institucionales como parte de sistemas de innovación tecnológica
9. Nuevos patrones tecnológicos para armonizar producción, productividad, agroindustria y conservación recursos y medio ambiente.

#### **b. Recursos Naturales**

1. Políticas y normas para conservación y manejo de recursos naturales
2. Recursos genéticos: conservación, distribución, uso y conservación con la infraestructura existente en países
3. Metodologías para indicadores de agricultura sostenible
4. Diversidad biológica: preservación y uso sostenible

#### **c. Producción Agropecuaria**

1. Diversificación y reconversión en cadenas agroalimentarias
2. Diagnósticos e investigaciones sobre potencial productivo, con miras a la reconversión productiva
3. Capacitación y cooperación para gestión de reconversión y la innovación tecnológica
4. Desarrollo metodologías de priorización de cultivos para una agricultura sostenible

### **Area III - Sanidad Agropecuaria**

#### **a. Normas internacionales sanitarias y fitosanitarias**

1. Armonización de patrones y normas relativas al comercio internacional
2. Metodologías de análisis de riesgo y estrategias de reducción de riesgo
3. Información confiable sobre riesgo de enfermedades en productos agropecuarios
4. Información sobre plagas y enfermedades, legislación y normas sanitarias y residuos y restricciones de uso de plaguicidas

**b. Manejo de plagas y enfermedades**

1. Desarrollo de redes de laboratorios para diagnóstico oportuno
2. Desarrollo de sistemas nacionales de monitoreo de plagas y enfermedades
3. Desarrollo de programas de manejo integrado de plagas y enfermedades, para reducir impacto ambiental de agroquímicos
4. Apoyo a los países para fortalecer servicios de salud animal vegetal
5. Fortalecimiento de sistemas nacionales de emergencias sanitarias
6. Cooperación inter-países de servicios de cuarentena y emergencia
7. Establecimiento de un Sistema de Consulta Internacional (normas, metodologías, patrones e información)
8. Desarrollo de programas de erradicación y control de enfermedades y plagas y control de residuales en producción animal
9. Desarrollo mecanismos y cooperación recíproca entre sistemas nacionales, mediante redes de intercambio

**Area IV - Desarrollo Rural Sostenible**

**a. Organización de Productores para la Gestión Agroempresarial**

1. Apoyo a Organizaciones de productores e instituciones, para el desarrollo sostenible (políticas, programas y proyectos)
2. Capacitación en aspectos organizacionales, técnicos y gerenciales
3. Capacitación en gestión y servicios de apoyo a la producción y el financiamiento de organizaciones de beneficiarios de proyectos desarrollo rural
4. Apoyo a proyectos y programas productivos, a través de instituciones nacionales privadas y publicas
5. Fortalecimiento e integración de redes cooperación técnica horizontal en desarrollo rural, mujer y juventud rural

**b. Modernización Rural y Desarrollo Institucional**

1. Desarrollo metodologías planificación y manejo de proyectos, programas, instituciones, microrregiones, etc. de desarrollo rural sostenible
2. Estudios de casos de modernización y transferencia de instituciones públicas al sector privado
3. Metodologías y apoyo técnico para la agroindustria y promoción de redes nacionales y regionales agroindustriales

- 4. Diseño de estrategias para mejorar la inserción de la juventud rural y la participación de la mujer en procesos de desarrollo y producción**

### **Servicio Especializado I - Capacitación, Educación y Comunicación**

#### **a. Capacitación**

- 1. Areas temáticas prioritarias para los países y las áreas del PMP del IICA**
- 2. Diseño e implementación de estrategias y programas de capacitación**
- 3. Desarrollo de la capacidad interna del IICA**
- 4. Becas para perfeccionamiento de los recursos humanos**

#### **b. Educación**

- 1. Facilitar a las Instituciones de Educación Agrícola Superior (EAS) en procesos de formación de futuros profesionales**
- 2. Apoyar redes de investigaciones para las ESA**
- 3. Contribuir al desarrollo de proyectos de reconversión académica de las ESA**
- 4. Coordinar la acción del IICA con otros organismos en este campo educativo**

#### **c. Comunicación**

- 1. Comunicación para el desarrollo agropecuario sostenible**
- 2. Uso de medios de comunicación masiva**
- 3. Producción y distribución de materiales educativos**
- 4. Diseño e implementación de políticas y estrategias de comunicación**
- 5. Sistemas institucionales de información técnico-científica**

### **Servicio Especializado II - Información, Documentación e Informática**

#### **a. Información**

- 1. Sistema de almacenamiento e información agropecuaria estadística**
- 2. Metodologías para difundir estrategias de desarrollo agropecuario sostenible y desarrollo rural humano**

#### **b. Documentación**

1. Fortalecimiento de los sistemas nacionales de información y documentación
  2. Acceso a sistemas internacionales y tecnologías modernas de información agropecuaria
  3. Acceso a datos bibliográficos nacionales, internacionales y regionales
- c. Informática
1. Desarrollo de sistemas de comunicación para la descentralización del IICA
- 

## Siglas y abreviaturas

AACREA	Asociación Argentina de Consorcios Rurales de Experimentación Agropecuaria
AAEAS	Asociación Argentina de Educación Agrícola Superior
AAHA	American Animal Health Association (Canadá, EEUU)
ACDI	Agricultural Cooperative Development International
ADB	Agricultural Development Bank of the Caribbean
ADCU	Agricultural Development Coordinating Unit
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AID	Agencia para el Desarrollo Internacional (Estados Unidos)
ANDEF	Asociación Nacional de Defensa Agrícola - Associação Nacional de Defesa Agrícola
APHIS	Animal and Plant Health Inspection Service , USA
APHIS/USDA	Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal, EE.UU.
ARS/USDA	Servicio de Investigación Agrícola (Estados Unidos)
ASDI	Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional
AVDRC	Asian Vegetable Research and Development Center
BANADESA	Banco Nacional de Desarrollo Agropecuario, Honduras
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BEN-EZRA	Firma Consultora
BFA	Banco de Fomento Agropecuario, El Salvador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial)
BNB	Banco Nacional de Bahía

<b>BNCR</b>	<b>Banco Nacional de Costa Rica</b>
<b>BUROTROP</b>	<b>Bureau for the Development of Research on Tropical Perennial Oil Crops</b>
<b>CAB</b>	<b>Commonwealth Agricultural Bureau</b>
<b>CADESCA</b>	<b>Comité de Acción de Apoyo al Desarrollo Económico y Social de Centroamérica y Panamá</b>
<b>CAEP</b>	<b>Caribbean Agricultural Extension Project</b>
<b>CAF</b>	<b>Corporación Andina de Fomento</b>
<b>CAIC</b>	<b>Caribbean Association of Industry and Commerce</b>
<b>CAJIR</b>	<b>Consejo Asesor Internacional de Juventudes Rurales</b>
<b>CAN HIGH COMM</b>	<b>Canada High Commissioner</b>
<b>CARAPHIN</b>	<b>Caribbean Animal and Plant Health Information Network</b>
<b>CARDI</b>	<b>Caribbean Agricultural Research and Development Institute</b>
<b>CARE</b>	<b>Cooperative for American Relief Everywhere</b>
<b>CARFIT</b>	<b>Comité de Acción para la Cooperación y Concertación Latinoamericana en Materia de Vegetal</b>
<b>CARIBANK</b>	<b>Caribbean Development Bank</b>
<b>CARICOM</b>	<b>Caribbean Common Market; Caribbean Community</b>
<b>CARIFTA</b>	<b>Caribbean Free Trade Association</b>
<b>CARIRI</b>	<b>Caribbean Industrial Research Institute</b>
<b>CATIE</b>	<b>Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza</b>
<b>CBI</b>	<b>Caribbean Basin Initiative</b>
<b>CCA</b>	<b>Consejo de Cooperación Amazónica, Caribbean Council of Agriculture</b>
<b>CDB</b>	<b>Caribbean Development Bank</b>
<b>CDR</b>	<b>Consejo de Desarrollo Rural</b>
<b>CEAR</b>	<b>Comisión Especial de Atención a los Repatriados</b>
<b>CEDEGE</b>	<b>Comisión Encargada del Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Rio Guayas</b>
<b>CEE</b>	<b>Comunidad Económica Europea</b>
<b>CENAGRI</b>	<b>Centro Nacional de Información Agrícola, Brasil</b>
<b>CENECOOP</b>	<b>Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa</b>
<b>CENICAÑA</b>	<b>Centro de Investigación de la Caña</b>
<b>CENPRO</b>	<b>Centro para la Promoción de Exportaciones (Ver PROCOMER)</b>
<b>CEPAL</b>	<b>Comisión Económica para América Latina y el Caribe</b>
<b>CEPEC</b>	<b>Centro de Pesquisa do CEPLAC</b>
<b>CEPLAC</b>	<b>Comissão Executiva do Plano de Lavoura Cacaueira (Ver CEPEC)</b>
<b>CEPPI</b>	<b>Centro de programas y Proyectos de Inversión</b>
<b>CESA</b>	<b>Central Ecuatoriana de Servicios Agropecuarios</b>
<b>CIAT</b>	<b>Centro Internacional de Agricultura Tropical</b>



---

CIDA	Canadian International Development Agency
CIID	Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (Ver IDRC)
CIM	Comisión Interamericana de Mujeres (Ver IAWC)
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (México)
CIMPA	Centro de Investigación y Mejoramiento de la Producción Animal
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
CIP	Centro Internacional de la Papa
CIRAD	Centro para Cooperación Internacional en Investigación agrícola para el Desarrollo
CLUSA	Cooperatives League of the USA
CNF	Consejo Nacional de Fronteras
CNIRD	Caribbean Network for Integrated Rural Development
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CODERCH	Corporación Regional de Desarrollo de Chuquisaca
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco
CONA	Consejo Nacional de Alimentación
CONADE	Consejo Nacional de Desarrollo, Ecuador
CONASUR	Consejo Consultivo de Cooperación agrícola de los países del Area Sur
COOP TEC HOLANDESA	Cooperación Técnica Holandesa
CORDECH	Corporación Regional de Desarrollo - Chuquisaca
CORDECRUZ	Corporación Regional de Desarrollo de Santa Cruz
CORDEPO	Corporación De Desarrollo del Potosí
CORECA	Consejo Regional de Cooperación agrícola de Centroamérica, México, Panamá y Rep. Dominicana
CORPUNO	Corporación de Desarrollo del Puno, Perú
COSAVE	Comité de Sanidad Vegetal para el Area Sur
COTER	Proyecto Cooperativo de Investigación Agrícola, Transferencia de Tecnología
COTESU	Cooperación Técnica Suiza
CUMO	Consortio de Universidades del Medio Oeste, EE.UU.
DENACOOOP	Departamento Nacional das Cooperativas
DESCO	Nombre propio de una ONG , Perú
DIA	Dirección de Investigación Agrícola
DIPRAT	Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica
DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra la Sequía , Brasil
DNP	Dirección Nacional de Planeación
DRI	Programa Desarrollo Rural Integrado (Colombia)
EDI	Economic Development Institute, BIRF
EMB.	Embajadas, sigue el nombre del país
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria

EMBRATER	Empresa brasileña de Asistencia Técnica y Extensión Rural
EMREPABA	Programa de apoyo al desarrollo tecnológico a países de América Central, Embajada de Holanda
EST.	Abreviatura de Estado
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FCA	Fondo de Crédito Agropecuario (Venezuela)
FICOIR	Fondo Colombiano de Investigación Rural (vinculado a Fondos DRI) Colombia
FEOGA	Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola ( Ver EAGAF)
FHIA	Fundación Hondureña de Investigación agrícola
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FINNIDA	Fondo Finlandés de Desarrollo Agrícola
FNUAP	Fondo de las Naciones Unidas para Actividades de Población
FONADER	Fondo Andino de Desarrollo Rural
FONAIAP	Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (Venezuela)
FONDO DRI	Fondo para el Desarrollo Rural Integrado
FONDO FCA	Fondo de Crédito Agrícola
FONDO OPEP	Fondo de la Organización de Países Exportadores de Petróleo
FOSEP	Fomento de la Participación de Campesinos en Procesos de Agroindustria y Comercio, El Salvador
FOSOES	Fondo de Solidaridad y Emergencia Social, Colombia
FSES	(Ver FOSOES)
FTTCCS	Fondo de Transferencia de Tecnología a Comunidades Campesinas Serranas
FUN.INTERN.P/ LA CIENCIA	Fundación Internacional para el Desarrollo de las Ciencias
FUPAD	Fundación Panamericana de Desarrollo
FUTURES FUND	Futures Fund for Development, Guyana
GCIAI	Grupo Consultivo en Investigación Agrícola Internacional
GIFAP	Grupo Internacional de Fabricantes de Productos Agroquímicos
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (gtz) GmbH
HIMAT	Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras, Colombia (Ver INAT)
HUILA	Departamento de Colombia
IAD	Instituto Agrario Dominicano

---

IASCAV	Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estadística
IBPGR	International Board for Plant Genetic Resources
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development (World Bank)
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
ICI	Instituto de Cooperación Iberoamericana (España)
IDA	Instituto de Desarrollo Agrario
IDEMA	Instituto de Mercadeo Agropecuario
IDIAP	Instituto de Investigaciones Agropecuarias (Panamá)
IDRC	International Development Research Centre (Canada)
IFAD	International Fund for Agricultural Development
IFARD	Federación Internacional de Instituciones de Investigación Agrícola para el Desarrollo
IFONA	Instituto Forestal Nacional, Argentina
IFPRI	Instituto Internacional de Investigaciones sobre Política Alimentaria
IFS	Fundación Internacional para la Ciencia (Suiza)
III	Instituto Indigenista Interamericano
IIN	Instituto Interamericano del Niño
ILDIS	Instituto Latinoamericano de Investigación Social, Fundación Friedrich Ebert , Ecuador
INAIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
INAT	(Anteriormente HIMAT)
INBio	Instituto Nacional de Biodiversidad
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile
INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina
INDRHI	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (Rep. Dominicana)
INETER	Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales
INIA	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
INIA	Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (México)
INIAA	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Agroindustriales, Perú
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (Ecuador)
INIDEP	Instituto Investigación y Desarrollo Pesquero
INIDEP	Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias
INIPA	Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agropecuaria
INMET	Instituto Nacional de Meteorología
INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Argentina)
INTAL	Instituto para la Integración de América Latina

ISAAA	Servicio Internacional para la Adquisición de Aplicaciones de Agro-biotecnología
ISAPLAC	Sistema de Información en Producción Animal para ALC
ISNAR	Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional
IUCN	Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza
JICA	Agencia Japonesa para la Cooperación Internacional
LABSUR	Red de Laboratorios del Cono Sur
LANAC/MA	(Convenio) La Nación – Ministerio de Agricultura
LANARA	Sistema Nacional de Laboratorios de Referencia Animal (Brasil)
MA	Ministerio de Agricultura, Colombia
MAARA	Ministério da Agricultura, do Abastecimento - MA
MAC	Ministerio de Agricultura y Cría, Venezuela
MAC-HUILA	Ministerio de Agricultura de Colombia - Huila
MA-DR	Ministerio de Agricultura – Desarrollo Rural, Colombia
MAE	Ministry of Agriculture and Environment
MAFF	Ministry of Agriculture, Food and Fisheries
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MANR	Ministry of Agriculture and Natural Resources
MARA	Ministerio da Agricultura e Reforma Agrária
MAYDR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MBS	Ministerio de Bienestar Social, Ecuador
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca del Uruguay
MGAYP	(Antes de ser MAGP)
MH	Ministerio de Hacienda
MIC	Ministerio de Industria y Comercio
MINAGRI	Ministerio de Agricultura
MINIST.SALUD	Ministerio de Salud
MINTER-SUDENE	Ministério do Interior – Superintendencia do Desenvolvimento do Nordeste
MJA	Movimiento de la Juventud Agraria, Uruguay
MMA	Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MUNCPAL FLORES	Municipalidad de Flores, Uruguay
NARI	Instituto Nacional de Investigación Agrícola (Guyana)
NARS	Sistema Nacional de Investigación Agrícola
NRI	Instituto de Recursos Naturales del Gobierno del Reino Unido

---

OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODEPA	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
ODEPA	Oficina de Planificación Agrícola
OEA	Organización de los Estados Americanos
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OECS	Organización de Estados del Caribe Oriental
OECS-ADCU	Organization of the Eastern Caribbean States – Agricultural Diversification Coordinating Unit
OICD/USDA	Oficina de Cooperación y Desarrollo Internacional
OIE	Oficina Internacional de Epizootias
OIRSA	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria
ONCAP	Oficina Nacional de Capacitación
ONGs	Organismos no-gubernamentales
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
OPS	Organización Panamericana de la Salud
ORG. DE GRANJEROS	Organización de Granjeros
ORMIC	Oficinas Regionales del Ministerio de Industria y Comercio
ORSTOM	Oficina de Investigación Científica y Técnica de Ultramar de Francia
OUI	Organización de Universidades Interamericana
PAC	Plan of Action for Agriculture in Central America
PAC	Programa de Autodesarrollo Campesino
PADF	Pan American Development Foundation
PANAFTOSA	Centro Panamericano de Fiebre Aftosa
PANVET	Asociación Panamericana de Ciencias Veterinarias
PLAN PAD INTER	Plan Padrinos Internacionales, El Salvador
PLASA 2000	Plan de Salud Animal para el Año 2000)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
PRACA	Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo
PRIAG	Programa Regional de Reforzamiento de la Investigación Agronómica sobre Granos Básicos
PROADER	Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural
PROCACAO	Red Regional para la Generación y Transferencia de Tecnología de Cacao
PROCAFE	Programa del Café
PROCIANDINO	Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología Región Andina
PROCICARIBE	Programa Cooperativo de Investigación Agrícola para el Caribe
PROCICENTRAL	Programa Cooperativo de Investigación Agropecuaria para los Países de América Central
PROCIPA	Programa Cooperativo de Investigación en Papa

PROCISUR	Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur
PROCITROPICOS	Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología para el Trópico Americano
PROCODER	Programa de Cooperación para el Desarrollo Rural
PROCOMER	Promotora del Comercio Exterior
PROCOOPCA	Programa Regional de Fomento de las Cooperativas en el Istmo Centroamericano
PRODAR	Programa de Hemisférico de Desarrollo Agroindustrial Rural
PRODERO	Proyecto de Desarrollo de la Región Occidental (Honduras)
PRODESA	Promotora de Desarrollo Agropecuario, Colombia y Guatemala; Promotora de Des. Agrícola, Bolivia
PRODESA	Proyecto de Desarrollo de la Sanidad Animal
PROFOGASA	Programa de Fomento de la Producción Bovina y la Sanidad Animal
PROMECAFE	Programa Cooperativo para la Protección y Modernización de la
PRONADER	Programa Desarrollo Rural, Ecuador
PRONAGRO	Programa Nacional Agropecuario (Argentina)
PRONI	Programa Nacional de Irrigação
RACC	Comité de Coordinación Agrícola Regional (Caribe)
RAP	Plan de Acción Regional (Caribe)
RASP	Programa Regional del Sector Agrícola (Caribe)
REDCAFE	Servicios Bibliográficos sobre Café (IICA)
REDIAGRO	Red Nacional de Información Agropecuaria
REGEANDINO	Red de Recursos Genéticos Alto-Andinos
REMERFI	Red Mesoamericano de Recursos Fitogenéticos
RETADAR	Red de Tecnología Alimentaria Apropiaada al Desarrollo Agroindustrial Rural
RFNS	Estrategia Alimentaria y Nutricional Regional (Caribe)
RFP	Plan Alimentario Regional (Caribe)
RILSA	Red Interamericana de Laboratorios de Salud Animal
ROCAP	Oficina Regional para Programas Centroamericanos (USAID)
RUTA	Unidad Regional de Cooperación Técnica
SAG	Servicio Agrícola Ganadero, Chile
SAGyP	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
SAP	Structural Adjustment Program
SAPyA	Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación
SAREC	Swedish Agency for Research Cooperation with Developing Countries
SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (México)
SASA	Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria

SCMA	Comité Permanente de Ministros Responsables de la Agricultura (Caribe)
SEA	Secretaría de Estado de Agricultura (Rep. Dominicana)
SEAG	Servicio de Extensión Agropecuaria
SEB	Secretaría de Ensino Básico
SECPLAN	Secretaría de Coordinación, Planificación y Presupuesto
SEDRI	Secretaría de Desarrollo Rural Integral (Ecuador)
SEEP	Secretaría de Ensino Básico do Ministério da Educação
SELA	Sistema Económico Latinoamericano
SENARA	Servicio Nacional de Riego y Avenamiento, El Salvador
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Animal , Argentina
SENEB	Secretaría Nacional de Educação Básica
SEPLAN	Secretaría Estadual do Planejamento
SEPLAN	Secretaría do Planejamento
SEPLANTEC	Secretaría de Planificação Técnica
SEPSA	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
SERAI	Secretaría da Reforma Agrária, Recursos Hídricos e Irrigação
SGPA	Sociedad Goiana de Pecuária e Agricultura
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIAPA	Sistema de Información para el Análisis de Política Agraria
SICE	Sistema de Información al Comercio Exterior (OEA)
SIDA	Swedish International Development Authority
SIDINTA	Sistema de Información del INTA
SIECA	Secretaría Permanente del Tratado General de Integración Económica
SIJR	Secretaría Interamericana para la Juventud Rural
SINTAP	Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología y Producción, Colombia
SNAD	Secretaría Nacional de Defesa Agropecuária
SNAP	Secretaría Nacional de Produção Agropecuária
SNARA	Secretaría Nacional da Reforma Agrária
SPA	Secretaría da Política Agrícola, MAARA
SPE	Secretaría de Planificación Económica
SRH	Secretaría dos Recursos Hídricos
SRN	Secretaría de Recursos Naturales
SSAGYP	Subsecretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, SAGyP
STA	Secretaría de Tecnología Agropecuária
SUDENE	Superintendencia de Desarrollo del Nordeste (Brasil)
SUDEPE	Superintendencia de Desarrollo de la Pesca de Brasil
TAC	Technical Advisory Committee
TCA	Tratado de Cooperación Amazónica





## ¿QUE ES EL IICA?

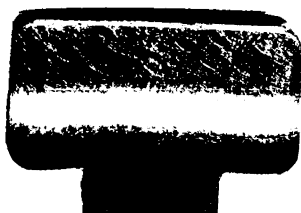
El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano.

Como organización hemisférica de cooperación técnica, el IICA posee gran capacidad, es flexible y creativo para responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, a través de sus treinta y cuatro Agencias de Cooperación Técnica, sus cinco Centros Regionales y su Sede Central, desde los cuales se coordina la implementación de estrategias adecuadas a las características de cada Región.

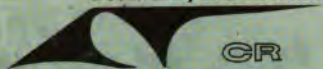
El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 constituye el marco estratégico que orienta las acciones del IICA para el período en referencia. Su objetivo general es apoyar a los Estados Miembros para lograr la sostenibilidad agropecuaria, en el marco de la integración hemisférica y como contribución al desarrollo rural humano.

El Instituto programa su trabajo con base en las transformaciones productivas, comerciales, institucionales y humanas de la agricultura, con un enfoque integrado y sistémico del desarrollo, sustentado en la competitividad, la equidad y la solidaridad como ingredientes esenciales para lograr el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas (Commonwealth de las), Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Los Observadores Permanentes son: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Árabe de Egipto, República Checa, República de Corea, República de Polonia y Rumania.



Desarrollo y Sostenibilidad



Juntos hacia el servicio con calidad .

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Agencia del IICA en Costa Rica  
Apartado 6742-1000 San José, Costa Rica • Teléfono 229-0222  
Fax (506) 229-4689 • E-mail: iicacr@iica.ac.cr