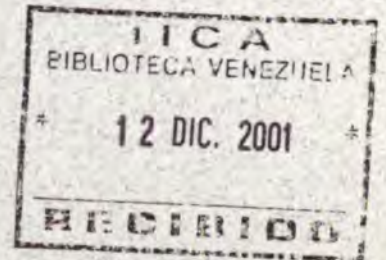


IICA
E14
242

79

IICA



JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN PARAGUAY

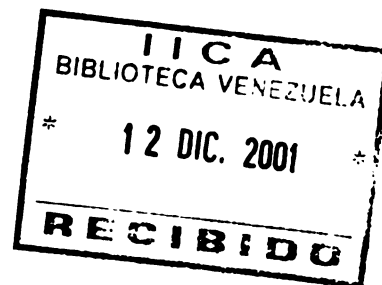
INFORME

San José, Costa Rica
Marzo de 2001



12/12/2001

IICA



JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN PARAGUAY

INFORME

San José, Costa Rica
Marzo de 2001

1101
E14
242

00004423

CONTENIDO

1.	Introducción	1
1.1	Aspectos generales	1
1.2	Procedimiento	1
2.	Percepción del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país	2
2.1	Valoración del desempeño global	2
2.2	Principales resultados identificados para el período 1998-2000	4
2.3	Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC	7
2.4	Oportunidades y limitaciones	8
2.5	Propuesta de acciones para mejorar el desempeño institucional	9
3.	Percepción de los clientes y asociados sobre los servicios de cooperación del IICA en el país	11
3.1	Valoración del apoyo del IICA	11
3.2	Sugerencias sobre aspectos a mejorar	12
3.3	Perspectivas sobre nuevas acciones de cooperación	13
4.	Conclusiones y recomendaciones de los miembros del Grupo Coordinador	14
4.1	Posicionamiento institucional	14
4.2	Análisis del entorno	15
4.3	Focalización y articulación de acciones	15
4.4	Capacidad financiera	15
4.5	Articulación con las acciones regionales	16
4.6	Plan de implementación de recomendaciones	16
Anexo 1.	Lista de personal de la AC en Paraguay que participó en la Jornada de Reflexión	17
Anexo 2.	Lista de funcionarios entrevistados	18



1. Introducción

1.1 Aspectos generales

La Jornada de Reflexión del Desempeño del IICA en Paraguay responde a un nuevo enfoque de evaluación participativa, orientado a estimular el aprendizaje del personal del Instituto sobre el desempeño de la organización, en el marco del proceso de Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico (PAES) institucional.

El evento se llevó a cabo en Asunción, Paraguay, entre el 9 y el 13 de octubre de 2000. La coordinación y facilitación del proceso estuvo a cargo de un Grupo Coordinador, integrado por Aldo Moreira Lima, en representación de la Dirección del Centro Regional Sur y Ricardo Cáceres y Francisco Barea, del Consorcio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC).

Mediante el trabajo desarrollado se realizó una valoración general del desempeño del IICA en el país durante el período 1998-2000 y se identificaron distintos cursos de acción futura. No obstante, se podrá complementar este ejercicio mediante la realización de análisis a mayor profundidad y detalle sobre la adecuada implementación de las políticas, normas y procedimientos administrativos, financieros y técnicos, así como la revisión sistemática de la ejecución presupuestaria. Estas acciones deben ser implementadas por las unidades del Instituto responsables de esos aspectos, en el momento que lo estimen pertinente, como parte de sus respectivos programas de trabajo.

La elaboración del presente informe estuvo a cargo del CONPLAC y contiene en su segunda sección las principales percepciones del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país, las cuales fueron expresadas y sistematizadas mediante ejercicios de trabajo grupal desarrollados durante la Jornada de Reflexión. En la tercera sección se presentan las percepciones de los clientes y organismos vinculados al Instituto, sobre sus servicios de cooperación y en la cuarta, se incluyen las apreciaciones del Grupo Coordinador del evento.

1.2 Procedimiento

Previo al inicio de la Jornada de Reflexión, los integrantes del Grupo Coordinador recolectaron y analizaron información disponible en el CONPLAC sobre el desarrollo de las acciones de cooperación del IICA en Paraguay. Asimismo discutieron y concertaron aspectos básicos del plan de trabajo a ser implementado. Por otra parte, el personal de la AC elaboró un informe sobre el desempeño del IICA en el país durante el período 1998-2000.

El evento se inició con una reunión sostenida por el Grupo Coordinador con el Representante del IICA en el país, durante la cual se discutieron aspectos relativos a la organización y funcionamiento de la AC, las principales acciones realizadas durante el período 1998-2000, la metodología a utilizar y el respectivo plan de trabajo detallado. A continuación se desarrolló un proceso de reflexión y diálogo entre el personal de la AC (ver anexo 1), combinando reuniones plenarios en las que participó todo el personal, con el trabajo de un grupo más pequeño integrado por algunos técnicos y funcionarios administrativos, seleccionados de común acuerdo con el Representante, de tal forma que no se suspendieran las actividades de la agencia.

Durante el desarrollo de esas actividades se analizaron las orientaciones estratégicas del Instituto y el contenido del proceso PAES, los resultados logrados durante el período 1998-2000, las lecciones aprendidas, las limitaciones y oportunidades que condicionan el accionar del IICA en el país y también se identificaron propuestas de medidas para mejorar el futuro desempeño institucional.

Paralelamente se efectuaron entrevistas con autoridades y funcionarios nacionales del sector público y privado, involucrados en las acciones de cooperación, así como con representantes de un organismo internacional relacionado con la acción del Instituto (ver anexo 2). Mediante esas entrevistas se logró apreciar su percepción sobre los servicios del IICA en el país, la contribución al mejoramiento de sus capacidades institucionales, sus requerimientos futuros de cooperación y los aspectos de la cooperación del Instituto que a su juicio requieren ser mejorados.

Con base en la información obtenida mediante las acciones anteriormente indicadas, se continuó el proceso de reflexión y diálogo mediante una reunión con todo el personal de la AC, en la cual se discutieron y ajustaron los planteamientos del grupo de trabajo sobre resultados logrados, lecciones aprendidas, oportunidades, limitaciones y propuestas de medidas a ser implementadas para superarlas.

Posteriormente, el Grupo Coordinador llevó a cabo el procesamiento y análisis de la información generada durante la Jornada de Reflexión y elaboró el presente informe en consulta con el personal de la AC.

2. Percepción del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país

Esta sección contiene los resultados del análisis realizado por el personal de la AC con respecto al desempeño global del IICA en el país durante el período 1998-2000, los principales resultados logrados, las lecciones aprendidas, las oportunidades que se pueden aprovechar, las limitaciones que han restringido el normal desarrollo de las acciones de cooperación y las propuestas de medidas a implementar para mejorar el desempeño institucional.

2.1 Valoración del desempeño global

El personal de la AC realizó una valoración del rendimiento obtenido durante el período 1998-2000, tomando en consideración diez aspectos relevantes para caracterizar el desempeño institucional, a saber:

- a. El impacto generado por las acciones de cooperación del IICA en el país.
- b. El conocimiento de la evolución del entorno institucional.
- c. La disponibilidad e internalización de una visión y una estrategia explícita, que defina orientaciones claras para el desarrollo de las acciones de cooperación, en concordancia con la estrategia corporativa del IICA y con las prioridades nacionales.
- d. La capacidad de ejecución de las acciones de cooperación, alineada con la estrategia y los programas operativos institucionales.

- e. La gestión de los instrumentos de cooperación.
- f. La existencia de alianzas estratégicas beneficiosas con otros organismos nacionales públicos y privados, así como con instituciones internacionales y regionales de interés para el Instituto.
- g. La divulgación y comunicación de información sobre los resultados de las acciones del Instituto, tanto a los actores clave involucrados como al público en general.
- h. La administración del capital humano de la AC.
- i. La aplicación de políticas y mecanismos que fomenten la participación del personal en el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo.
- j. La eficiencia en la administración de recursos financieros.

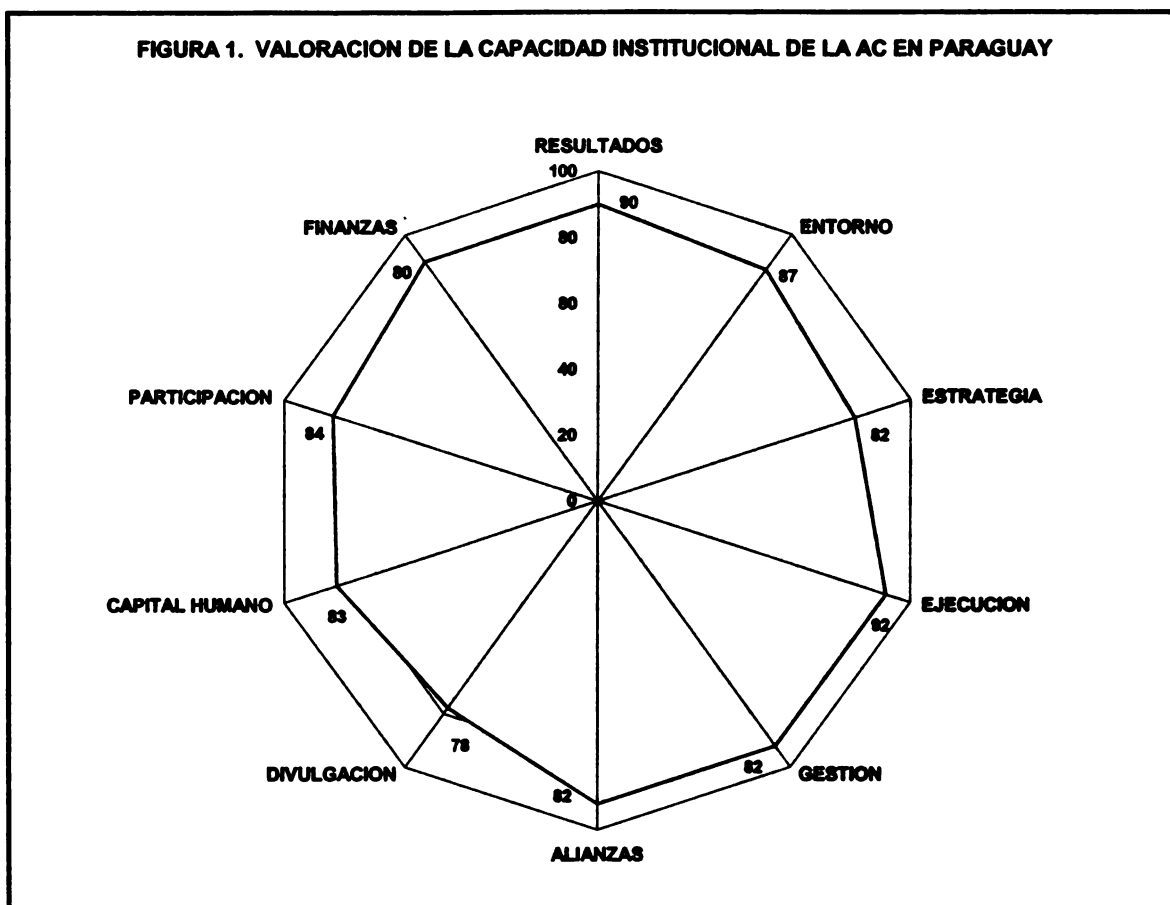
Cada uno de los funcionarios que participaron en este ejercicio, asignaron una ponderación a los diferentes aspectos indicados anteriormente en un rango de cero a diez, considerando que a mayor valor corresponde un mayor rendimiento y viceversa. Posteriormente, se estimaron las respectivas calificaciones promedio y luego se expresaron en forma porcentual.

La figura 1 presenta el promedio de las ponderaciones asignadas a los diferentes factores contemplados en el análisis. Esos resultados son indicativos de que el personal considera que el IICA en el país está logrando un alto nivel de desempeño, en el proceso de generación y entrega de los servicios de cooperación para el desarrollo de la agricultura y el medio rural.

Con respecto a la valoración específica del rendimiento alcanzado en cada uno de los aspectos calificados, se observan dos grupos claramente diferenciados. El primero, que incluye los factores que recibieron las mayores ponderaciones, resalta la capacidad de gestión de los instrumentos de cooperación y su ejecución alineada con la estrategia y los programas operativos institucionales, la concertación de alianzas estratégicas beneficiosas, el logro de resultados de impacto, la eficiencia en la administración de recursos financieros y el conocimiento actualizado del entorno.

El segundo grupo incluye aspectos relacionados con la administración y participación del capital humano, la internalización de la estrategia institucional y la divulgación de información sobre las acciones desarrolladas en el país. En esos casos las calificaciones asignadas fueron inferiores que las del primer grupo, lo cual es indicativo de que existen posibilidades de mejoramiento, aunque se mantienen en el rango superior de la respectiva escala.

FIGURA 1. VALORACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA AC EN PARAGUAY



2.2 Principales resultados identificados para el período 1998-2000

Según el informe de desempeño de la AC en Paraguay, partir de 1999 se ha venido implementando una estrategia orientada a brindar apoyo al proceso de Desarrollo Rural Sostenible, el cual las autoridades nacionales consideran imprescindible para alcanzar el desarrollo nacional con equidad. Dicha estrategia se sustenta en el conocimiento de la situación del sector agropecuario y en las orientaciones estratégicas del IICA.

En ese contexto, las prioridades definidas para 1999 y 2000 son las siguientes:

- a. Apoyo al Desarrollo Rural y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en las Comunidades Rurales.
- b. Modernización Institucional de la Agricultura.
- c. Modernización y Fortalecimiento del Sistema de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos.

Los esfuerzos de cooperación se han concentrado en el apoyo a la formulación de estrategias y políticas y a la ejecución de programas y proyectos de desarrollo rural sostenible y de alivio a la pobreza rural. Especialmente se ha apoyado la modernización de los organismos integrantes del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y del

sector rural, propiciando sus relaciones con el sector privado, a fin de mejorar la eficiencia de los servicios de apoyo a la producción, para que el país mejore sus posibilidades de lograr una inserción competitiva en los mercados externos.

Tradicionalmente, los recursos Cuotas constituían la principal fuente de financiamiento de la AC, representando alrededor del 80% del total. A partir de 1998 empezó a revertirse esa situación, de manera que en 1999 la ejecución de recursos externos (US\$1.65 millones) constituyó el 80% del total, generando un monto considerable de CATIs, que han contribuido a fortalecer las acciones de cooperación financiadas con recursos propios del Instituto. Durante el presente año el monto de recursos externos administrados por la AC se ha incrementado significativamente (US\$5.1 millones al 31 de octubre), estimándose que al finalizar el año se podrían alcanzar unos ocho millones de dólares.

Los principales resultados logrados a juicio del personal de la AC durante el período de referencia, tanto en materia de cooperación técnica como en aspectos relativos a la gestión administrativa, se presentan a continuación.

2.2.1 Cooperación técnica

- a. Se ha contribuido a la modernización institucional del Sistema de Sanidad Agropecuaria, mediante la provisión de apoyo técnico y logístico para:
 - El mejoramiento de los servicios de fiscalización fitosanitaria de las importaciones y exportaciones de productos agropecuarios, plaguicidas e insumos de uso veterinario.
 - La actualización de regulaciones fitozoosanitarias nacionales, con ajustes al marco normativo regional e internacional.
 - El fortalecimiento de los servicios de diagnóstico de los laboratorios de investigación y diagnóstico veterinario.
 - La implementación por parte de la Dirección de Defensa Vegetal del MAG, del Programa de Control de la Mosca Blanca, del Programa de Monitoreo de *Anastrepha grandis*, del Proyecto de Control del Picudo del Algodonero y del componente de Sanidad Vegetal del Programa de Desarrollo de Fincas Algodoneras.
 - La ejecución por parte del Servicio Nacional de Salud Animal, de la Campaña de Erradicación de la Enfermedad de Newcastle y varios proyectos de protección de la salud humana auspiciados por la Entidad Binacional Itaipú.
- b. Se ha consolidado el funcionamiento del Consejo de Decanos y Directores de las Facultades de Ciencias Agropecuarias de Paraguay y se ha fortalecido su capacidad de planeamiento estratégico, así como de actualización de los respectivos planes de estudio.
- c. Se ha contribuido al desarrollo de nuevas capacidades del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y del Instituto de Bienestar Rural (IBR), en aspectos relacionados con el análisis y elaboración de propuestas de modernización institucional para el desarrollo de la agricultura.

- d. Se fortalecieron las capacidades técnicas y administrativas de la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP) del MAG, para la implementación del proceso de tercerización de la asistencia técnica, la ejecución del Programa de Desarrollo de Fincas Algodoneras y la finalización oportuna de los desembolsos del Proyecto de Consolidación de Colonias Rurales.
- e. La Dirección de Comercialización (DC) del MAG incrementó su capacidad técnica para atender con mayor eficiencia los requerimientos de comercialización de los pequeños productores en cinco zonas del país.
- f. El IBR mejoró notablemente sus procedimientos administrativos, lo cual le permitió lograr una ejecución eficiente y oportuna del Proyecto de Fortalecimiento de la Economía Familiar Campesina.
- g. La Unidad Ejecutora del Proyecto de Crédito de la Región Nororiental mejoró su capacidad gerencial y la eficiencia de la cooperación técnica brindada a sus beneficiarios.
- h. Se fortalecieron las relaciones de trabajo y el diálogo del MAG con el sector privado, mediante la organización de diferentes foros y seminarios de análisis de temas relevantes para el desarrollo de la agricultura nacional, tales como:
- El Seminario sobre el Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria.
 - El III y IV Congreso sobre Agricultura Familiar Campesina.
 - El IX Foro Regional de Perspectiva Climática para el Sudeste de Sudamérica.
 - El Foro Internacional de Desarrollo Ganadero.
- i. Se han desarrollado nuevos conocimientos y habilidades de un importante grupo de técnicos, capacitadores y líderes agropecuarios, vinculados con distintas instituciones del sector público y privado, entre las cuales merecen destacarse:
- El MAG, en temas tales como Evaluación del Impacto Ambiental, Agronegocios, Cultivos Genéticamente Modificados, Comercio y Negociaciones Agrícolas Internacionales, Políticas Agroalimentarias y la Situación del Sector Rural del MERCOSUR y Sistemas de Información.
 - La Secretaría de la Mujer, en lo relativo a la incorporación del enfoque de género en los proyectos de desarrollo rural.
 - La Unión Agrícola Nacional (UAN), en aspectos referentes a la capacitación de líderes, comercialización de productos agropecuarios y negociación con organismos públicos y privados.

2.2.2 Gestión administrativa

- a. Se ha ampliado la cobertura geográfica de las acciones de cooperación mediante su descentralización hacia el interior del país, incrementando la presencia del IICA en el sector rural, a la vez que el relacionamiento con las autoridades y organismos locales.**
- b. La AC cuenta con normas y procedimientos descentralizados, que facilitan la toma de decisiones y permiten lograr mayor agilidad y flexibilidad en el proceso de generación y entrega de los servicios de cooperación del Instituto.**
- c. La imagen institucional del IICA en el país como organismo de cooperación con capacidad técnica y administrativa, se ha fortalecido en forma significativa, incrementando la confianza y credibilidad de las instituciones públicas y privadas del sector agropecuario. En consecuencia, se mantienen excelentes relaciones de trabajo con el MAG y con las organizaciones de productores agropecuarios, quienes perciben al Instituto como una institución seria, con capacidad de respuesta adecuada y oportuna y con vocación de servicio.**
- d. En los últimos años se ha logrado un crecimiento sostenido del monto de recursos externos administrados, así como de los respectivos CATIs generados, mejorando considerablemente las perspectivas de sostenibilidad financiera de la AC en el mediano plazo.**
- e. La AC cuenta con un equipo humano multidisciplinario y capacitado para lograr un adecuado desempeño de sus funciones, que está en proceso de consolidar su capacidad de trabajo en equipo.**
- f. Se ha logrado un mejoramiento continuo de las instalaciones físicas de la AC y, además, se cuenta con equipo y "software" suficiente y actualizado para atender los nuevos requerimientos que se derivan del proceso de ampliación de las acciones de cooperación.**

2.3 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC

A continuación se discuten algunos aspectos identificados por el personal de la AC, con base en su experiencia de trabajo durante los últimos años, que a su juicio pueden contribuir a mejorar el desempeño institucional.

- a. A pesar de la inestabilidad e incertidumbre que ha experimentado el sector agropecuario, como resultado de la difícil situación política del país durante la última década, la AC ha logrado alcanzar un importante posicionamiento, ampliar la cobertura de sus acciones de cooperación y generar resultados de impacto significativo, mediante:**
 - La concertación de instrumentos de cooperación que responden a las prioridades de las instituciones contraparte.**
 - La implementación de programas de trabajo flexibles, que se ajustan periódicamente en función del progreso de la ejecución, de la evolución del entorno y de los cambios en las prioridades nacionales.**

- b. El cumplimiento de las normas y procedimientos institucionales y la disponibilidad de sistemas informáticos apropiados, son factores esenciales para lograr una administración eficiente y segura de los recursos asignados a la AC para el desarrollo de las acciones de cooperación en el país, así como para garantizar el adecuado cumplimiento de los compromisos contractuales adquiridos con los organismos contraparte.

2.4 Oportunidades y limitaciones

Esta sección contiene las principales oportunidades que, a juicio del personal de la AC, se pueden aprovechar para mejorar el desempeño futuro del IICA en el país, así como las limitaciones que restringen las posibilidades de lograr niveles mejorados de rendimiento.

2.4.1 Oportunidades

- a. Existen amplias posibilidades de concretar alianzas con distintos organismos nacionales, con los cuales se están negociando acciones conjuntas de cooperación técnica y administrativa. Esta situación contribuiría a consolidar el posicionamiento del IICA en el país y a incrementar la cobertura de las acciones desarrolladas. En ese contexto, se visualizan nuevas áreas de acción en temas tales como la elaboración e implementación de programas municipales de desarrollo local, así como el apoyo para la ejecución de futuros proyectos del MAG (por ejemplo en el tema de irrigación).
- b. La profundización del proceso de modernización de las instituciones que prestan servicios al sector agropecuario nacional, es un tema de alto potencial para la cooperación del IICA, que cuenta con el reconocimiento e interés de los principales líderes del sector agropecuario. Específicamente se reconoce la necesidad de modernizar el MAG, especialmente los organismos responsables de la Sanidad Agropecuaria y de Investigación Agropecuaria.

2.4.2 Limitaciones

- a. La situación política y económica del país genera inestabilidad social e institucional, provocando atrasos en la ejecución de las acciones de cooperación y en el proceso de negociación de nuevos proyectos de cooperación de mediano y largo plazo. Durante el período 1998-2000 hubo seis cambios de autoridades ministeriales, situación que generó un alto grado de incertidumbre y rotación de funcionarios en todos los niveles jerárquicos de las instituciones que integran el sistema MAG.
- b. Las instituciones nacionales contraparte del Instituto, enfrentan dificultades para aprovechar en forma integral la cooperación técnica que se les brinda en respuesta a sus demandas. Esta situación se explica principalmente por sus limitaciones de personal técnico y por la falta de adecuados procedimientos gerenciales.
- c. El proceso de descentralización institucional aún no ha sido implementado en su totalidad y el flujo de información relevante entre las diferentes instancias operativas carece de una adecuada agilidad. A continuación se presentan algunos elementos característicos de esa situación:

- Se carece de una clara y explícita asignación de roles, funciones y atribuciones, que deben cumplir las tres instancias de la Dirección General.
 - Falta descentralizar algunos procesos administrativos y financieros que aún continúan operando en forma centralizada.
 - Existen varias normas y procedimientos administrativos y financieros desactualizados.
 - Falta de agilidad en las respuestas a solicitudes e informaciones, que se solicitan a la Sede Central.
 - Las decisiones sobre recursos humanos que se toman en la Sede Central, en general no se comunican oportunamente a las ACs.
- d. A pesar de que la AC ha venido ampliando su planta de personal técnico durante los últimos años, aún se carece de suficientes profesionales para satisfacer las demandas de cooperación en los temas de interés prioritario. Además, las direcciones de áreas técnicas de la Sede Central por lo general brindan escaso apoyo a la AC para reforzar su capacidad técnica.
- e. Aún falta desarrollar y consolidar la capacidad de trabajo en equipo entre el personal de la AC y con los funcionarios de la Dirección del Centro Regional Sur, no obstante los avances logrados en esa materia.

2.5 Propuesta de acciones para mejorar el desempeño institucional

A continuación se presentan las principales propuestas identificadas por el personal de la AC, que en su opinión son relevantes para mejorar el desempeño del IICA en el país. Cabe destacar que la secuencia de los diferentes temas no implica necesariamente un orden de prioridad.

2.5.1 Inestabilidad e incertidumbre del entorno institucional

- a. Fortalecer y consolidar los mecanismos establecidos para mantener un conocimiento actualizado del entorno, que permita anticipar los cambios políticos, económicos e institucionales y desarrollar acciones proactivas, pertinentes y oportunas, orientadas a neutralizar sus eventuales efectos negativos sobre el desempeño del IICA en el país.
- b. Consolidar la imagen institucional del IICA, enfatizando su capacidad técnica y administrativa, su eficiencia, su flexibilidad, su transparencia, su imparcialidad y su vocación de servicio para atender las demandas de cooperación de los organismos nacionales.
- c. Formalizar las diferentes actividades de cooperación de la AC, mediante instrumentos de cooperación de mediano y largo plazo, avalados por organismos del sector público y privado, en el marco de las prioridades nacionales y de las orientaciones estratégicas del Instituto.

- d. Fortalecer la capacidad institucional de los organismos contraparte, mediante alianzas que posibiliten la implementación de acciones de cooperación conjuntas para:
- Desarrollar su capacidad de pensamiento y acción estratégicos.
 - Identificar, elaborar y negociar programas y proyectos a ser financiados con recursos externos.
 - Establecer programas de entrenamiento en servicio del personal profesional.

2.5.2 Consolidación del proceso de descentralización

- a. Definir e implementar oficialmente los roles, funciones y atribuciones que corresponde desempeñar a la Sede Central, las direcciones de centros regionales y las agencias de cooperación del Instituto.
- b. Definir los procesos pendientes de descentralizar y tomar las medidas pertinentes para lograrlo, establecer reglas claras para la consolidación del proceso de descentralización institucional y realizar un adecuado seguimiento y evaluación continua de su implementación.
- c. Actualizar y poner en práctica normas y procedimientos coherentes con el proceso de descentralización, en temas tales como:
- Contabilidad y finanzas.
 - Administración de recursos humanos.
 - Seguros del personal.
 - Incentivos al personal con base en su desempeño excepcional y su contribución a la generación de recursos externos.
 - Emisión de cheques con cargo a recursos externos hasta por un monto de US\$100,000.
- d. Responsabilizar a una Unidad de la Sede Central que se encargue de dar seguimiento y asegurar la agilidad y oportunidad del flujo de información rutinario entre las ACs y las unidades de la Sede Central.
- e. Informar oportunamente a las ACs sobre los cambios relevantes de la organización institucional que se definen en la Sede Central, a fin de facilitar el relacionamiento entre las diferentes dependencias del Instituto.

2.5.2 Administración del capital humano

- a. Dinamizar y fortalecer las redes especializadas de profesionales del Instituto, para que ofrezcan un mayor apoyo a las acciones de cooperación del IICA en los países.

- b. Descentralizar el personal técnico de la Sede Central a los centros regionales, a fin de fortalecer la capacidad técnica de las ACs.
- c. Las direcciones de las áreas técnicas del Instituto deberían adoptar una acción más proactiva, continua y conjunta con las ACs, en apoyo a sus demandas de cooperación.
- d. Consolidar el mecanismo de reuniones periódicas del personal de la AC, con el propósito de mantener un adecuado intercambio de información y propiciar el mejoramiento de las comunicaciones internas.
- e. Capacitar al personal de la AC y de la Dirección del Centro Regional Sur, en temas que contribuyan a consolidar los avances logrados en la modalidad de trabajo en equipo.

3. Percepción de los clientes y asociados sobre los servicios de cooperación del IICA en el país

En esta sección se presenta una síntesis de las opiniones y sugerencias sobre los servicios de cooperación del IICA en el país, manifestadas por 16 funcionarios de instituciones de los sectores público y privado y 3 del Banco Interamericano de Desarrollo, quienes fueron entrevistados durante el desarrollo de la Jornada de Reflexión.

3.1 Valoración del apoyo del IICA

Los entrevistados expresaron un alto grado de satisfacción con los servicios de cooperación del IICA en el país, destacando su respuesta adecuada y oportuna a las prioridades de los organismos nacionales, su capacidad técnica y administrativa, su excelente relacionamiento institucional, así como la alta credibilidad, prestigio y honestidad que se le reconoce. Más específicamente, resaltaron los aspectos siguientes:

- a. El importante impacto de la labor de cooperación del IICA en el país y su contribución al mejoramiento de la eficiencia de ejecución de proyectos por parte del MAG.
- b. El respeto que se tiene en el país por la capacidad profesional del Instituto, a tal punto que se le considera un organismo de referencia en materia de sanidad agropecuaria.
- c. La alta eficiencia del IICA en la administración de recursos externos y la reinversión de parte de los CATIs que aplica por ese concepto, en acciones de cooperación desarrolladas en el país. Esos factores compensan ventajosamente, el hecho de que el IICA cobra mayores tasas de administración de recursos que otros organismos.
- d. La asesoría permanente que ofrece el Instituto y el acompañamiento de los trabajos de campo, lo que le permite desarrollar una mayor comprensión de los requerimientos de las instituciones contraparte.

- e. El reconocimiento por parte del BID de la importancia de complementar esfuerzos con el IICA, para apoyar mutuamente al MAG, con base en su capacidad y experiencia en aspectos técnicos y administrativos.

Además, en opinión de los entrevistados, el Instituto ha hecho importantes contribuciones al desarrollo de nuevas capacidades de las instituciones nacionales con las cuales colabora, destacándose entre otras:

- a. Los avances logrados por el MAG en su proceso de modernización institucional, para adecuarse a las necesidades del país
- b. La ampliación de la capacidad y la cobertura del MAG en materia de diagnósticos de sanidad animal, incluyendo el diagnóstico de enfermedades y el control de calidad de alimentos de origen animal y de los medicamentos de uso veterinario. Además, la aplicación de métodos para la vigilancia, detección y análisis de la Peste Porcina y la enfermedad de Newcastle, por parte del SENAGSA.
- c. La aplicación de nuevos conocimientos y métodos por parte de los extensionistas agrícolas del MAG, para la promoción del desarrollo y consolidación de organizaciones campesina, con énfasis en gestión empresarial de proyectos productivos.
- d. El desarrollo de una concepción uniforme sobre la implementación de los temas de mercadeo y organización de empresas agropecuarias, en el MAG.
- e. El incremento de la eficiencia administrativa y de la capacidad del MAG y del Fondo de Desarrollo Campesino para ejecutar proyectos.
- f. La conformación y consolidación del funcionamiento del Consejo de Decanos de facultades de ciencias agrarias.
- g. La transferencia de nuevos métodos y procedimientos al personal de siete facultades de agronomía del país, para la actualización de planes de estudios, con enfoque de cadenas agrocomerciales.
- h. Una mayor rapidez en la comunicación de información originada en las zonas fronterizas del país, para la toma de decisiones en materia de vigilancia sanitaria. Además se dispone de un mejor acceso a información y experiencias de otros países e instituciones de la Región Sur.
- i. El logro de una mayor coordinación regional de los países del Cono Sur para el análisis y búsqueda de soluciones técnicas conjuntas a los problemas relacionados con el control de la fiebre aftosa.

3.2 Sugerencias sobre aspectos a mejorar

A continuación se presenta un conjunto de recomendaciones que, a juicio de los entrevistados, merecen especial atención por parte del IICA para mejorar su desempeño en el país:

- a. Ampliar la presencia, la cobertura y la continuidad del apoyo técnico del IICA, enfatizando acciones de adiestramiento en servicio y el apoyo directo a las instituciones del sector privado.
- b. Incrementar la planta de personal técnico y, especialmente, administrativo, tomando en consideración los nuevos proyectos del MAG que podrá administrar la AC en el futuro inmediato.
- c. Asignar mayores recursos para el desarrollo de las acciones de cooperación del Instituto en el país. Entre otras acciones requeridas para lograr ese propósito se recomienda la concertación de alianzas estratégicas y la gestión de recursos externos.
- d. Mejorar el manejo de comprobantes de desembolsos de recursos financieros, específicamente en lo relativo a la numeración consecutiva de los recibos y la firma de comprobantes por los responsables de autorizar gastos.
- e. Ampliar la disponibilidad del espacio físico y equipo informático para la realización de trabajos conjuntos IICA-DINCAP.

3.3 Perspectivas de nuevas acciones de cooperación

Los entrevistados sugirieron un conjunto de temas potenciales de cooperación, que a su parecer ofrecen importantes perspectivas de acción para el trabajo futuro del IICA en el país, los cuales se indican a continuación:

- a. Apoyo técnico y administrativo para la implementación de los siguientes proyectos del MAG:
 - Modernización de la Tenencia de la Tierra. Cuenta con financiamiento del BID y se espera que su ejecución se inicie en 2001.
 - Modernización y Reforma del Sector Público Agropecuario. Será financiado por el BID y posiblemente se iniciará en 2002.
 - Programa Nacional de Microrriego. Posiblemente contará con financiamiento del BID pero el inicio de su implementación aún no se ha definido.
- b. Modernización institucional del MAG.
- c. Análisis, formulación y evaluación de políticas.
- d. Organización y operación de centros de gestión agrocomercial del Programa de Tecnificación Agropecuaria.
- e. Creación del Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria (IPTA).
- f. Desarrollo sostenible.
- g. Diversificación productiva.

- h. **Desarrollo de asentamientos rurales.**
- i. **Asistencia técnica conjunta MAG-sector privado, con enfoque de cadena agrocomercial.**
- j. **Gestión de la calidad total de la asistencia técnica agropecuaria.**
- k. **Comercialización.**
- l. **Cultivos de tejidos.**
- m. **Análisis de riesgos y prevención de emergencias fitozoosanitarias.**
- n. **Sistemas de información sanitaria.**
- o. **Intercambio de experiencias con otros países sobre creación y operación de fundaciones privadas de apoyo al sector agropecuario.**
- p. **Capacitación de profesionales en aspectos tales como: elaboración de proyectos para jóvenes y mujeres rurales, operación de servicios bancarios de segundo piso, formación de dirigentes de organizaciones de productores, cambio de actitudes y modalidad de trabajo, controles en puntos de entrada al país, diagnóstico en laboratorio y control de calidad de productos de exportación.**

4. Conclusiones y recomendaciones de los miembros del grupo coordinador

4.1 Posicionamiento institucional

Se considera que el IICA ha logrado un importante posicionamiento institucional en el país, como organismo de cooperación que cuenta con alta capacidad técnica y administrativa y además goza de amplia credibilidad, confiabilidad y prestigio, entre las principales instituciones públicas y privadas del sector agropecuario nacional. Esta conclusión se fundamenta en el reconocimiento expresado por los entrevistados sobre la labor de cooperación desarrollada por el Instituto en el país, en la cobertura y magnitud de los resultados logrados durante el período 1998-2000 y en el rápido incremento de la captación de recursos externos.

Ese logro reviste especial relevancia, porque, según la opinión de algunos funcionarios entrevistados, a mediados de la década pasada la imagen institucional de la AC se había deteriorado, a tal punto que se encontraba en una situación de aislamiento relativo y carecía de un adecuado relacionamiento, especialmente con el MAG y con varios organismos del sector privado.

Con el propósito de consolidar y propiciar la sostenibilidad futura del posicionamiento institucional del IICA en el país, se recomienda:

- a. **Ampliar e intensificar las acciones de divulgación, las cuales deben sustentarse en un mensaje institucional homogéneo y coherente con las prioridades institucionales, dirigido a promover y fortalecer la imagen del Instituto.**

- b. Intensificar los esfuerzos que la AC ha venido realizando para mantener un conocimiento actualizado del entorno.

4.2 Análisis del entorno

En la sección 2.4.2, relativa a las limitantes identificadas por los miembros del grupo de trabajo de la AC, se hace referencia a los frecuentes cambios en el entorno externo que provocan inestabilidad en el contexto institucional y frenan el desarrollo de su potencial. El análisis posterior de la metodología sugerida por el grupo facilitador, nos lleva a proponer que las limitantes derivadas del entorno externo y contrapartes deben considerarse más bien como rasgos característicos de ese entorno, o sea propias del contexto en que la institución debe realizar su trabajo. A la luz de la experiencia con la AC-Paraguay, para ejercicios posteriores se considerarán como limitantes solamente aquellas situaciones o condiciones que corresponden al ámbito interno de nuestra organización.

En este sentido, el producto del grupo de trabajo de la AC sobre limitantes y propuestas relativas al entorno externo y contrapartes, se considera esencialmente una lección aprendida sobre cómo trabajar y lograr resultados significativos en un entorno caracterizado por frecuentes cambios institucionales. Las decisiones y acciones tomadas por la AC ante ese entorno cambiante, son ejemplos del comportamiento que se requiere para construir una organización de aprendizaje, que es una prioridad de la Estrategia Corporativa del Instituto.

Por tanto, se recomienda que el grupo de trabajo de la AC analice nuevamente ese tema y que envíe sus comentarios y sugerencias al CONPLAC, para enriquecer la metodología que se está aplicando para la realización de las jornadas de reflexión.

4.3 Focalización y articulación de acciones

El análisis de los resultados de la acción del IICA en Paraguay, pone de manifiesto que la AC ha mantenido el debido alineamiento con las prioridades establecidas en el Plan de Mediano Plazo 1998-2002 y la Estrategia Corporativa 2000-2001.

No obstante, se sugiere que a principios del 2001 el Representante conduzca una acción orientada a revisar y actualizar la estrategia del IICA en Paraguay, en función de la Estrategia Corporativa 2000-2001 y de los resultados de la Jornada de Reflexión. Es importante que esta acción involucre al personal técnico y administrativo de la AC y cuente con aportes de la Dirección del Centro Regional Sur y de la Sede Central.

4.4 Capacidad financiera

Durante los últimos dos años la AC ha experimentado un acelerado crecimiento en la captación de recursos externos, tendencia que se proyecta favorablemente para el 2001. Paralelamente se ha incrementado la generación de recursos CATIs, lo que ha fortalecido considerablemente la capacidad financiera de la AC para ampliar sus acciones de cooperación en el país, así como de fortalecer su capacidad administrativa. Esos resultados están determinados en gran medida por la credibilidad y la confianza que manifiestan diferentes instituciones nacionales en la honestidad, la imparcialidad y la capacidad técnica y administrativa de la AC.

ANEXO 2

LISTA DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS

INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO

Ing. Carlos Jiménez, Director Ejecutivo, Proyecto de Tecnificación y Diversificación de la Producción Campesina.

Ing. Carmelo Peralta, Viceministro de Agricultura.

Ing. Elena Cardozo de Portillo, Gerente de Apoyo Técnico, Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos del MAG.

Ing. Juan Molinas, Presidente del Consejo, Fondo de Desarrollo Campesino.

Dr. Luis Acuña, Presidente del Consejo, Servicio Nacional de Salud Animal.

Dr. Luis Goiburú, Viceministro de Ganadería.

Dra. María Celina E. de Añazco, Gerente de Administración Financiera, Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos del MAG.

Ing. Mirian Molina, Directora General, Dirección General de Planificación del MAG.

Ing. Ricardo Zárate, Director, Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos del MAG.

Ing. Sergio Cantero, Director, Dirección de Extensión Agraria del MAG.

Ing. Sebald Reckziegel, Coordinador, Consejo de Decanos y Directores de Facultades de Ciencias Agrarias e Ingeniería Agronómica del Paraguay.

INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO

Dr. Ignacio Santiviago Chase, Gerente, Cámara Paraguaya de Exportadores de Cereales y Oleaginosas.

Dr. José Espínola, Secretario General, Asociación Rural del Paraguay.

Ing. Luis Enrique Cubilla, Asesor Agrícola, Cámara Paraguaya de Exportadores de Cereales y Oleaginosas.

Ing. Otmar Hahn, Presidente del Consejo, Unión Agrícola Nacional.

Dr. Salvador Mendelzon, Presidente en Ejercicio, Asociación Rural del Paraguay.

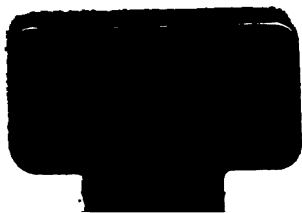
ORGANISMOS INTERNACIONALES

Ing. Alberto Vildoso, Especialista Sectorial Agropecuario del BID.

Dr. Alberto Casasco, Subrepresentante del BID.

Dr. Raúl Baginsky, Representante del BID.

[



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 216-02-22 /
Fax (506) 216-02-33 / Dirección electrónica (Internet): ilcahq@ilca.ac.cr