INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

LOS PROYECTOS MULTINACIONALES EN EL IICA

José Luis Marambio C.
Fernando Suárez de Castro

1979

Tema No. 2

5.0

TEMA 2

LOS PROYECTOS MULTINACIONALES EN EL IICA

Juan Luis Marambio C.
Fernando Suárez de Castro

INDICE

		Página
A.	OBJETIVOS DEL DOCUMENTO	5.1
B.	LOS PROYECTOS MULTINACIONALES EN LA DOCTRINA Y ESTRATEGIA DEL IICA	5.1
	1. Antecedentes de los Proyectos Multinacionales	5.1
	2. Papel de los Proyectos Multinacionales en la doctrina y estrategia del IICA	5.3
	3. Forma como se ha operativizado la estrategia con los Proyectos Multinacionales	5.5
C.	TAXONOMIA DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES DEL IICA	5.6
D.	EVOLUCION Y SITUACION DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES	5.9
	1. Recursos financieros	5.9
	2. Recursos humanos	5.12
	3. Areas de trabajo	5.14
E.	ALGUNOS ELEMENTOS DE INTERPRETACION SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES	5.17
	1. Sobre la Estrategia	5.17
	2. Sobre la Operación	5.17
F.	PERSPECTIVAS DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES	5.23
	1. Política definida	5.23
	2. Recursos de que dispondrán los Proyectos Multinacionales	5.23
	3. Principales áreas de trabajo	5.23
G.	ALGUNOS COMENTARIOS FINALES	5.28

TEMA 2: LOS PROYECTOS MULTINACIONALES EN EL IICA

A. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO

En vista de la importancia que los Proyectos Multinacionales (PMn) tienen, en el Objetivo General, en la Proyección Hemisférica y Humanista del Instituto, y a la relevancia que se le ha otorgado a éstos en los últimos años, la Dirección General dispuso que este tema constituyera el punto central de la 25a. Reunión del Consejo de Directores. Con ello se espera recoger elementos de juicio respecto a: i) el papel que ellos pueden cumplir en la concreción de la doctrina y estrategia del Instituto; ii) cómo han venido funcionando en cuanto a su programación y ejecución y iii) cómo su desarrollo afecta la organización y modo de operar del Instituto. Estas opiniones serán elementos importantes para las decisiones que al respecto debe adoptar la Dirección General.

Este documento tiene por finalidad entregar algunos elementos de índole general respecto a los PMn de tal forma, que puedan servir de referencia a los demás temas que se discutirán durante la reunión.

En este documento se plantea: i) el papel que cumplen estos proyectos en el marco de la doctrina y estrategia de la Institución y ii) algunos comentarios sobre la evolución, funcionamiento y perspectiva futura de ellos.

Dadas las limitaciones de información, el análisis se centrará básicamente en los últimos años y en forma especial, en su situación actual.

B. LOS PROYECTOS MULTINACIONALES EN LA DOCTRINA Y ESTRATEGIA DEL IICA

1. Antecedentes de los Proyectos Multinacionales

Si bien es cierto que la acción del Instituto a través de PMn se ha reforzado en los últimos años, habría que señalar que este tipo de proyectos se ha venido desarrollando desde hace años y para ello se han utilizado distintas formas de trabajo en los países. Estas acciones se iniciaron a través de la operación de proyectos financiados con recursos del Programa de Cooperación Técnica de la OEA, tales como el Proyecto 39 (Mejoramiento de la Agricultura y de la vida rural), que se desarrolló entre 1951 y

y 1967, año en que fue absorbido dentro de las actividades regulares del Instituto. Otro ejemplo, lo constituyó el Proyecto 201 (Programa de Crédito Agrícola), que operó en México desde 1961 y que fuera absorbido en 1967 por el Proyecto 206, que pasó a ser el -Programa Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria- que se ejecutó entre enero de 1962 y junio de 1974. Los anteriores constituyen ejemplos de proyectos que se ejecutaron con rasgos muy similares a lo que hoy día concebimos como PMn, los cuales en un momento determinado influyeron decididamente en la ampliación de las actividades del IICA y en la consolidación de su estructura organizativa.

Durante las dos últimas décadas, el Instituto ha experimentado importantes transformaciones institucionales. En la primera década, la antigua organización evolucionó aceleradamente por el camino de lo que se denominó "La Política de la Nueva Dimensión", en ella se desarrollaron proyectos con el enfoque multinacional. En general durante esa década, las acciones de carácter multinacional se desarrollaron a través de los Programas Regionales.

Dentro de la evolución del Instituto, un hecho relevante lo constituyó la aprobación del Plan General, noviembre de 1970, que le permitió disponer de su actual Doctrina Básica, la "Proyección Hemisférica y Humanista". Dicho Plan General, significó consolidar la presencia física del Instituto en los países de América, eligiendo para ello como estrategia básica, "el Fortalecimiento de los Sistemas Institucionales", dedicados al desarrollo agrícola y rural de los países. En relación a la acción multinacional, el Plan General recogió dicha conceptualización al establecer que, "El IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que sean de utilidad, para varios países americanos y que no sean ejecutables con ventaja por los países en forma individual".

El Plan Indicativo de Mediano Plazo (PIMP), que fue acogido por la Junta Directiva en mayo de 1977, significó un elemento importante para las acciones a nivel de país, ya que estableció que el énfasis se centraría en este tipo de actividades. Sin embargo, él no descartó la dimensión multinacional, muy por el contrario, al explicitar las características de las funciones del IICA, estableció que entre una de éstas, figura la de poner en práctica la doctrina y los objetivos de implantar la acción multinacional. Al efecto, señala que, "el IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que puedan tener un valor regional aunque se ejecuten en un determinado Estado Miembro". El mismo PIMP indica, que la dimensión multinacional, recogida en términos genéricos en el Plan General tendría que ser ajustada al logro de los objetivos planteados en las políticas por Líneas y Programas y que a las acciones multinacionales deberían ser hechas cuando se dieran algunas condiciones como las siguientes:

"a) La agregación de los diagnósticos a nivel de región o a nivel continental señala la existencia de problemas, cuya solución exige el esfuerzo concentrado a varios países.

b) La cooperación técnica recíproca entre países con problemas similares, sea la solución adecuada para tales problemas

c) Constituyan la vía más apropiada para sensibilizar a las autoridades nacionales en áreas promocionales de las acciones del Instituto".

Con base en estos elementos de orientación que entregara el Plan General, el Instituto desarrolló durante la década del 70, una serie de proyectos de carácter multinacional tales como: el Programa de Gestión, el Programa de Manejo de Proyectos, el Proyecto de Planificación y Análisis de Políticas, financiados ambos con recursos de AID; el Programa de Preparación y Evaluación de Proyectos Agrícolas (Ciclos Pepa) financiado con recursos del BID; el Programa IICA-Trópicos, el Programa de Comercialización y los Proyectos de Investigación, todos éstos últimos financiados con recursos de cuotas.

2. Papel de los Proyectos Multinacionales en la Doctrina y Estrategia del IICA

El Director General en las dos últimas reuniones del Consejo de Directores y en su mensaje ante la Décimonovena Reunión Anual de Junta Directiva celebrada en México en 1980, señaló que las acciones institucionales que se le planteaban al IICA con la Nueva Convención eran muy amplias, pero que en razón de los problemas y objetivos del Instituto, se considera fundamental definir áreas de concentración de la acción.

Por otra parte, el Ing. José Alberto Torres, en la 24a. Reunión del Consejo de Directores, al referirse a la concepción de los Proyectos Multizonales (PMz) señaló; "...A través de estas actividades se busca fortalecer la personalidad técnica del Instituto en áreas consideradas prioritarias y en las cuales el IICA debe asegurarse una posición de liderazgo en el Continente, razón por la cual los proyectos multizonales deben ser innovadores, creativos y al mismo tiempo adaptativos a situaciones concretas en los países".

Dentro de la Estrategia Básica del Instituto, los PMn pueden concebirse como el conjunto de actividades que buscan alcanzar un objetivo común de carácter hemisférico o de carácter regional, a través de las cuales se está contribuyendo a solucionar problemas relevantes que afectan el desarrollo rural, y que a la vez a nivel del Instituto permiten fortalecer

su personalidad técnica en aquellas áreas definidas como prioritarias y en las cuales, la Institución deberá tener liderazgo en el Continente.

Los PMn deben cumplir un importante papel en la ejecución de la Estrategia Básica de Fortalecimiento Institucional. En efecto, ellos deben:

a. Constituir un instrumento eficaz para fortalecer la personalidad técnica del Instituto en aquellas áreas indicadas como prioritarias. Dado el contexto en que se desarrolla hoy día la acción del Instituto, se requiere una alta capacidad técnica en sus áreas de trabajo con lo que se hace necesario que ésta sea mantenida y desarrollada. El desarrollo de esta capacidad técnica deberá hacerse en forma colegiada, es decir con la participación de todos los especialists de una área determinada.

b. Ser un instrumento para desarrollar y mantener una posición de liderazgo en las áreas de concentración definidas como prioritarias. La acción de los PMn permite concentrar esfuerzos en las áreas prioritarias de acción del Instituto, en las cuales además de fortalecer las instituciones nacionales, se pueda realizar trabajos en profundidad con fines innovadores y demostrativos. Los PMn le permiten al Instituto, tener liderazgo en áreas determinadas cuando la capacidad técnica institucional está: i) debidamente actualizada en cuanto al desarrollo teórico de la disciplina respectiva; ii) compenetrada de la problemática económico, social y política de los países y iii) en conocimiento de la forma como está evolucionando en los países la disciplina respectiva y cómo ésta se inserta en la problemática de los países.

c. Ser un medio que facilite el desarrollo de la cooperación técnica participativa. La estrategia básica de acción que se relaciona con el fortalecimiento de las instituciones nacionales sólo será exitosa cuando éstas puedan conducir el desarrollo en forma autosostenida. Lo anterior implica que el Instituto debe desarrollar en los países, una capacidad autosostenida, para lo que requiere que en las áreas de trabajo se pueda: i) generar un determinado conocimiento (Tecnología) coherente con los problemas de los países; ii) adaptar este conocimiento a las condiciones que imperan en los países y iii) transferir dicho conocimiento a los nacionales en las situaciones específicas. Será el contacto y la experiencia con las instituciones nacionales la que realimentará este ciclo.

d. Permitir desarrollar áreas nuevas de trabajo. La evolución de la problemática económica, social y política de los países lleva consigo que el Instituto debe tener capacidad de adaptabilidad a esos procesos.

Lo anterior implica que debe tener capacidad para desarrollar áreas nuevas de trabajo y experimentar nuevas metodologías y estrategias, vía la investigación, para que una vez adaptados a los países, puedan ser entregadas a ellos. Muchas de las cuales en una primera etapa podrán tener carácter promocional.

e. Responder al pedido de algunos países que buscan un camino para solucionar problemas que afecta el sector rural de ellos.

3. Forma como se ha operativizado la estrategia seguida con los Proyectos Multinacionales

La estrategia del IICA respecto a los PMn ha sido la de actuar sobre un problema común a varios países con una conceptualización de carácter hemisférico o regional. Con el tiempo, la operativización de la misma ha tomado formas distintas. Un instrumento para ello; fueron los recursos externos, así por ejemplo, al principio de la década del 70 y principio de la actual, se utilizan en forma significativa las fuentes de financiamiento externas, se ejecutan proyectos, tales como; el Proyecto de Gestión (AID); Proyecto de Planificación y Análisis de Políticas -PROPLAN/AP- (AID); Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural -PROPLAN/A- (Kellogg); el Programa Cooperativo de Investigación del Cono Sur (BID); Proyecto de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural -IICA-PRACA-GOBHOL- y el Proyecto de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano -PIADIC- (AID-ROCAP), etc.

Al inicio de la década del 80, la Dirección General definió la estrategia de afianzar su personalidad técnica en aquellas áreas de concentración definidas como prioritarias y la instrumentaliza a través de: i) la asignación de una mayor cantidad de recursos de cuotas a algunas áreas; ii) la concentración de las acciones en un menor número de proyectos multinacionales y la eliminación de aquellos que se consideraron de baja prioridad; iii) la creación de la Dirección de Proyectos Multizonales, a la cual se le asignaron funciones de dirección y coordinación de los proyectos multizonales y iv) la promulgación de la Orden Ejecutiva N°. 164/79, del 6 de noviembre de 1979, mediante la cual se regula la programación de los proyectos multinacionales.

C. TAXONOMIA DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES DEL IICA

De acuerdo a la evolución que han alcanzado hasta la fecha, y al ámbito geográfico en el cual se ejecutan, se pueden distinguir los siguientes tipos de proyectos multinacionales.

1. Proyecto Multizonal (PMz) , es aquel a través del cual se actúa sobre uno o más problemas comunes y con objetivos similares en uno o más países y en más de una área geográfica del Instituto. Ejemplo; el Proyecto de Planificación y Análisis de Políticas (PROPLAN/AP), el Programa de Sanidad Vegetal, etc.

2. Proyecto Zonal (PZ), es aquel por medio del cual se actúa sobre el mismo problema o problemas comunes y con objetivos similares en más de un país de una área geográfica. Ejemplo; el Proyecto de Establecimiento de un Sistema Cooperativo de los Mecanismos de Investigación Agrícola en el Istmo Centroamericano.

Tanto los proyectos multizonales como los zonales pueden presentar distintas formas según sea el tipo de actividades que utilicen para contribuir a solucionar los problemas.

Así, tendremos que los Proyectos Multizonales (PMz), si bien lo que los caracteriza es su acción hemisférica, pueden ser:

a. Proyecto Multizonal con acciones a nivel de una área geográfica.

   Es aquél que con una concepción hemisférica y con objetivos similares busca solucionar problemas comunes en los países de una área geográfica con una estrategia regional, ejemplos: Proyectos de Salud y Producción Animal, Proyectos de Sanidad Vegetal.

b. Proyecto Multizonal con acciones a nivel de país.

   Es aquél que con una concepción hemisférica y con objetivos similares busca solucionar los problemas comunes entre los países con una acción y estrategia específica a nivel de país, ejemplo; Proyecto de Planificación y Análisis de Políticas, Proyecto de Seguro Agrocrediticio, etc.

Los Proyectos Zonales pueden presentar una forma diferente, según sea la estrategia adoptada para el o los problemas que se busca solucionar. Así podremos encontrar:

a. Proyecto Zonal con acción a nivel de área.

Es aquél que con una concepción y estrategia regional busca solucionar problemas que son comunes a los países del área y las acciones para solucionarlos se hace a nivel regional, ejemplo: Proyecto para el Establecimiento de un Sistema Cooperativo de los Mecanismos de Investigación Agrícola en el Istmo Centroamericano.

b. Proyecto Zonal con acción a nivel de país.

Es aquél que con una concepción y estrategia regional busca solucionar problemas que son comunes a los países, pero la acción se realiza a nivel de países específicos, ejemplo: Proyecto de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural -IICA-PRACA-.

A un número importantes de Proyectos Multinacionales se les ha venido denominando Programas. Habría que señalar que la gran mayoría de ellos no constituyen un programa sino que forman parte de Programas de las Líneas de Acción del Instituto. La única excepción a esto, son los Proyectos de Salud y Producción Animal que conforman el Programa 3 de la Línea IV; los proyectos de Sanidad Vegetal que constituyen el Programa 4 de la misma línea y a partir de 1982, los Proyectos de Mayor Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural, integrarán el Programa 3 de la Línea VI.

Por otro lado hay PMn que abarcan más de un programa de una Línea de Acción, tal es el caso de PROTAAL con la Línea III. También hay PMn que cubren más de una Línea de Acción, este es el caso de PROPLAN/A que tiene acciones que caen en los cuatro programas de las Líneas V y VII.

Figura N°. 1

TAXONOMIA DE LOS PROYECTOS ACTUALMENTE EXISTENTES

A. Proyectos Multizonales

1. Proyectos Multizonales con acción a nivel de área geográfica
   - Salud y Producción Animal
   - Sanidad Vegetal
   - Cooperativo de Investigación del Cono Sur
   - Juventud Rural
2. Proyectos Multizonales con acción a nivel de países
   - Planificación Agropecuaria y Análisis de Políticas -PROPLAN/AP-
   - Planificación y Administración para el Desarrollo Rural -PROPLAN/A-
   - Promoción y Análisis del Seguro Agrocrediticio
   - Elaboración de Proyectos
   - Mayor Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural[1/]
   - Medios Educativos para la Integración de la Mujer
   - Generación, Transferencia y Adopción de Tecnología -PROTAAL-

B. Proyectos Zonales

1. Proyectos Zonales con acción a nivel de área
   - Establecimiento de un Sistema Cooperativo de los Mecanismos de Investigación Agrícola
   - Consejo Regional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana -CORECA-
2. Proyectos Zonales con acción a nivel de país
   - Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano
   - Desarrollo Andes Altos
   - Desarrollo del Trópico Americano
   - Fomento Agroindustria
   - Desarrollo de Proyectos de Agroenergía
   - Unidad Conjunta IICA-CDR para la Preparación de Proyectos
   - Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural
   - Apoyo a la Elaboración de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural

---

1/ Se clasifican como multizonales teniendo en cuenta que estos proyectos a partir de 1982 deberán formar parte del Programa 3 de la Línea VI. En la actualidad estos proyectos forman parte de los equipos nacionales (Memo SC/DG-3243 del 4/12/80).

D. EVOLUCION Y SITUACION ACTUAL DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES

1. Recursos financieros

Como ya se indicara, los PMn en su inicio fueron financiados por recursos provenientes del Programa de Cooperación Técnica de la OEA. Posteriormente se siguieron utilizando recursos de fuera de cuotas, pero también se comenzaron a usar en forma significativa recursos de cuotas.

En efecto, a partir de 1980 se produjo un incremento significativo de los recursos de cuotas destinados a estos proyectos como consecuencia de los acuerdos adoptados por la Junta Directiva a propuesta de la Dirección General, (Cuadro N°. 1). Dichos incrementos se destinaron preferentemente a la puesta en marcha de los proyectos de: Mayor Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural; del Programa de Salud y Producción Animal y del Programa de Sanidad Vegetal. Estos dos últimos originaron proyectos específicos en cada una de las áreas geográficas.

A nivel de los recursos de fuera de cuotas, a partir de 1980 también se registra un incremento significativo de los recursos destinados a PMn, (Cuadro N°. 1). Lo anterior se da especialmente en la Línea IV con la creación del Proyecto de Seguro Agrocrediticio y el Proyecto de Medios Educativos para la Integración de la Mujer, ambos financiados por AID y en las Líneas V y VII con dos proyectos que son, el de Planificación Agropecuaria y Análisis de Política financiados con recursos de AID y el Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural que opera con recursos de la Fundación Kellogg.

Lo anterior permitió que en 1980, se llegase a tener en funcionamiento alrededor de 36 PMn que involucró a más de 50 especialistas.

Cuadro N°. 1

RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS A LOS PROYECTOS MULTINACIONALES

(Miles de US$)

AÑOS	Recursos de Cuotas		Recursos Fuera de Cuotas	
	Recursos	% Recursos totales IICA	Recursos	% Recursos totales IICA
1977/1978	1.162.6	7,5	1.623.0	10,8
1978/1979	1.197.6	5,5	1.808.4	8,4
1979/1980	1.354.4	6,0	3.295.3	14,6
1981	2.420.3	7,4	5.254.7	16,1
1982	3.560.5	7,3	7.487.5	15,5
1983	4.699.9	12,6	5.470.9	14,7

Fuente: Proyectos de Programa Presupuesto

Durante 1981 se acentuó más la política de reforzar este tipo de proyectos, prueba de ello es que durante la programación se aumentaron significativamente los recursos, (Cuadro N°. 1). Sin embargo, se registró un cambio significativo en cuanto a las asignaciones de recursos por áreas técnicas y al número de proyectos. En efecto, se asignaron mayores recursos en aquellas áreas de concentración definidas como prioritarias. En cambio, se procedió a cerrar aquellos proyectos que se habían generado en los años anteriores pero que no tenían importancia hemisférica o zonal relevante o no respondían a una necesidad prioritaria de los países. Ello significó, una reducción del número de proyectos en ese año, (Cuadro N°. 2).

En relación al número de proyectos se puede observar que éste, efectivamente ha ido incrementándose, especialmente relevante es el aumento que se registra entre 1978 y 1980 en que se duplicó el número de proyectos en funcionamiento para disminuir levemente en 1981 debido a la política adoptada de concentrar esfuerzos en algunas áreas técnicas. A nivel de las áreas geográficas, la evolución del número de proyectos presenta dinámicas diferentes. El área con mayor número, siempre ha

sido el Area 1 (Norte), lo cual se debe en gran parte al tamaño de los países y a que los problemas de la región son muy similares entre los países, lo cual facilita el trabajo de carácter regional. El Area 2 (Caribe) registra el crecimiento más estable, ya que siempre ha manifestado un incremento, hasta alcanzar en 1981 un número similar al Area 3 y mayor que el Area 4. El Area 4 (Sur), es en la actualidad la que tiene el menor número de PMn, lo que se debe a que sólo han quedado aquellos de carácter hemisférico, por cuanto los de carácter regional han desaparecido debido en gran parte a las características muy especiales que han tomado las economías de esos países en los últimos años, (Cuadro N°. 2).

Cuadro N°. 2

NUMERO DE PROYECTOS MULTINACIONALES POR AREAS

PERIODOS	AREA 1 (NORTE)	AREA 2 (CARIBE)	AREA 3 (ANDINA)	AREA 4 (SUR)	TOTAL
1976/1977	7	-	-	3	11
1977/1978	8	2	4	5	19
1978/1979	6	3	3	6	18
1979/1980	16	4	6	10	36
1981	13	6	6	5	29

Fuente: Síntesis de los Programas Operativos del IICA

Durante 1981 en el Programa Operativo se asignaron 6,9 millones de dólares a este tipo de proyectos, los cuales representan el 20,7 por ciento de los recursos totales del Instituto. De estos recursos 4,6 millones, es decir el 67 por ciento, proviene de recursos fuera de cuotas, siendo las principales fuentes de financiamiento la del AID y del BID, (Cuadro N°. 3).

Con recursos de AID se están financiando los siguientes proyectos: i) Promoción y Análisis del Seguro Agrocrediticio; ii) Planificación y Análisis de Políticas -PROPLAN/AP-; iii) Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano -PIADIC- y iv) Medios Educativos para la Integración de la

Mujer; con recursos del BID se financian los siguientes proyectos: i) Proyecto Cooperativo de Investigación del Cono Sur y ii) Proyecto de Elaboración de Proyectos, (Cuadro N°. 3).

Otra fuente importante de recursos viene siendo el Fondo Simón Bolívar, el cual está financiando los siguientes proyectos: i) Apoyo a la Elaboración de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural (conjunto con el BIRF); ii) Unidad Conjunta IICA/CDB para la Preparación de Proyectos; iii) Desarrollo de Proyectos de Agroenergía; iv) Fortalecimiento de los Subsistemas de Semillas y v) Consejo Regional de Cooperación Agrícola de Centroamérica, Panamá y República Dominicana -CORECA-, (Cuadro N°. 3).

Otras fuentes de financiamiento importantes en este año han sido; el Gobierno de Holanda que aportó recursos hasta septiembre para los proyectos de Adiestramiento y Estudios de Reforma Agraria y Desarrollo Rural y al Proyecto de Generación, Transferencia y Adopción de Tecnología -PROTAAL-; la Fundación Kellogg, que ha venido aportando recursos al Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural -PROPLAN/A-, (Cuadro N°. 3).

Los recursos de cuotas en 1981 asignados a nivel de operativo, fueron 2,3 millones de dólares, estos se destinaron en un 67 por ciento a los proyectos de Salud y Producción Animal, de Sanidad Vegetal y de Mayor Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural. Otras áreas a las cuales se dedicaron recursos son: el Proyecto de Desarrollo de los Trópicos; Proyecto de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano; Proyecto de Generación, Transferencia y Adopción de Tecnología (PROTAAL), etc., (Cuadro N°. 3).

2. Recursos Humanos

En los últimos años, la asignación de especialistas ha seguido una tendencia similar a la de los recursos financieros, ya que junto al mayor aporte se reclutó mayor número de especialistas.

Para 1981 se programó un total de 63 especialistas de los cuales 28 son financiados con recursos de cuotas y 35 con recursos fuera de cuotas. De los especialistas de cuotas, ellos en su gran mayoría pertenecen a los proyectos de Salud y Producción Animal, Sanidad Vegetal y Mayor Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural. Otro proyecto importante es el de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano, (Cuadro N°. 3). Los especialistas financiados con recursos externos están básicamente en los siguientes

CUADRO N°. 3

RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES EN 1981

	PROYECTOS	Recursos Financieros (Miles de US$)			Recursos Humanos (N°. de Especialistas)		
		CUOTAS	FUERA CUOTAS	TOTAL	CUOTAS	FUERA CUOTAS	TOTAL
A.	CUOTAS	1.903.3	-	1.903.3	21	-	21
•	Establec. de un Sist.Coop.de los Mecanismos de Invest.	60.0	-	60,0	1	-	1
•	Salud y Producción Animal	869.7	-	869.7	6	-	6
•	Sanidad Vegetal	384.0	-	384.0	5	-	5
•	Mayor Participación de la Mujer en el Des. Rural	300.0	-	300.0	5	-	5
•	Desarrollo Andes Altos	60.0	-	60,0	1	-	1
•	Desarrollo Trópico Americano	159.6	-	159.6	2	-	2
•	Juventud Rural	70.0	-	70.0	1	-	1
B.	FUERA DE CUOTAS	-	3.163.7	3.163.7	-	24	24
•	Fortalec. Subsistema de Semillas (FSB)	-	32.3	32.3	-	-	-
•	Apoyo Elab. de Prov. Des. Agrícola y Rural (BIRF)	-	50.0	50.0	-	1	1
•	Supervisión Unidad de Preinversión -CDB- (FSB)	-	161.0	161.0	-	2	2
•	CORECA (FSB)	-	50.0	50.0	-	-	-
•	Prog. Adiest. y Estudios Ref. Agraria y Des. Rural (GOBHOL)	-	496.6	496.6	-	7	7
•	Apoyo Programa de Agroenergía (FSB)	-	30.0	30.0	-	-	-
•	Medios Educativos p/la integración de la Mujer (AID)	-	235.7	235.7	-	1	1
•	Programa Cooperativo de Investigación (BID-Cono Sur)	-	1.486.4	1.486.4	-	7	7
•	Promoción y Análisis Seguro Seguro Agrocrediticio (AID)		621.7	621.7	-	6	6
C.	MIXTOS	382.0	1.454.3	1.836.3	7	11	18
•	Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano	133.0	204.7	337.7	3	-	3
•	Modernización Caficultura	60.0	193.7	253.7	1	2	3
•	Planificación y Análisis de Políticas -PROPLAN/AP (AID)	29.0	211.3	240.3	0.5	2	2,5
•	Planificación y Adminis.p/el Des.-PROPLAN/A- (Kellogg)	29.0	491.7	520.7	0.5	3	3,5
•	Generación, Transf. y Adop. de Tecnol.(F.FORD-GOBHOL-BID-IOWA)	106.0	202.9	308.9	2	1	3
•	Prog. Elab. Proy. (BID)	25.0	150.0	175.0	-	3	3
	TOTAL	2.285.3	4.618.0	6.903.3	28	35	63

Fuente: Programas Operativos del IICA 30/9/1981

proyectos: Proyecto de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria -PRACA-; Proyecto Cooperativo de Investigación del Cono Sur; Proyecto de Promoción y Análisis del Seguro Agrocrediticio, (Cuadro N°. 3).

3. Areas de Trabajo

Los primeros proyectos de carácter Multinacional, estuvieron orientados básicamente a los aspectos de capacitación y enseñanza (proyecto 39, 201 y 206). Posteriormente, se desarrollaron otros en áreas más directamente relacionadas con aspectos de producción y productividad como fueron: el Proyecto de los Trópicos Americanos; el Proyecto sobre Areas de Riego de la Zona Templada Sudamericana; el Proyecto Cooperativo sobre la Roya del Cafeto y su Control; el Proyecto Cooperativo de Estudios, Investigación y Mejora de los Cultivos y Especies Animales Típicas de la Zona de los Andes; etc.

Durante los últimos cinco años prácticamente todas las líneas han sido cubiertas con PMn, (Cuadro N°. 4). Una de las Líneas de Acción en la cual se realizaron menos acciones de carácter multinacional fue en la II, incluso se debe hacer notar que en 1981, no se está ejecutando ningún proyecto de este tipo, ya que el único que existía estaba en el Area Norte y se cerró en 1980, (Cuadro N°. 4). De haber sido la línea en la cual se iniciaron los PMn, se llegó al comienzo de la nueva década sin ningún proyecto, cabe señalar que tampoco se prevé para el futuro algún tipo de proyecto en esta área. La situación indicada en esta Línea de Acción se viene dando en todos los tipos de proyectos, ya que en los Proyectos a nivel de país también se ha registrado una disminución en la asignación de recursos.

Cuadro N°. 4

PROYECTOS MULTINACIONALES POR LINEAS DE ACCION

PERIODOS	LINEAS DE ACCION							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	TOTAL
1976/1977	2	1	3	2	1	2	-	11
1977/1978	3	2	4	3	1	3	3	19
1978/1979	4	2	6	1	2	2	1	18
1979/1980	7	2	7	9	3	7	1	36
1981	1	-	3	14	2	4	5	29

Fuente: Síntesis de los Programas Operativos del IICA

En la situación anterior habrían estado actuando algunos elementos como los siguientes: i) la menor prioridad asignada institucionalmente a la Línea II; ii) la terminación de los proyectos en ejecución sin que haya habido una dinámica para crear nuevos proyectos o mecanismos para institucionalizarlos y iii) el paso de los especialistas a cargos directivos sin que hayan sido sustituídos por la misma especialidad. Otra línea que ha registrado un número reducido de proyectos en los últimos años, es la Línea V, ello en parte se debe a que resulta difícil realizar este tipo de proyectos a nivel multinacional ya que en algunos casos es difícil separarlos de los de la Línea VII y por lo tanto se les ubica en esta última.

Del análisis de la forma cómo han evolucionado el número de proyectos por Líneas de Acción, además de los elementos indicados, se tiene que ha habido una concentración a partir de 1979/80 en la Línea IV, hasta llegar en 1981 con 14 proyectos, cosa similar ocurre con la Línea III, a pesar que ella indica una disminución del número de proyectos, (Cuadro N°. 4). Lo anterior se confirma al analizar la forma cómo se distribuyen los recursos. A nivel del total de recursos, alrededor del 57 por ciento se destinan a aspectos relacionados con la Producción y Productividad e Investigación y Transferencia de Tecnología, -Línea III y IV-, (Cuadro N°. 5).

Si bien es cierto que en lo anterior están incluídos los recursos de los Proyectos de Salud y Producción Animal y Sanidad Vegetal, habría que indicar que también refleja la preocupación que se ha venido manifestando por los aspectos de producción de alimentos de los pequeños agricultores y de la tecnología que ellos demandan para su proceso productivo.

Cuadro N°. 5

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LOS RECURSOS DESTINADOS A PROYECTOS MULTINACIONALES POR LINEAS DE ACCION Y FUENTE DE RECURSOS EN EL AÑO 1981

LINEAS DE ACCION	% Recursos Cuotas	% Recursos Fuera de Cuotas	% Recursos TOTALES
Línea I	20,3	4,2	9,2
Línea II	-	-	-
Línea III	7,4	30,0	22,9
Línea IV	57,7	23,7	34,4
Línea V	6,2	1,3	2,9
Línea VI	5,4	10,1	8,6
Línea VII	3,0	24,4	17,7
Estructura Apoyo	-	7,2	4,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Otra Línea de Acción que está recibiendo parte importante de los recursos, es la Línea VII, Planificación y Administración de la Política Agraria a la cual se le asignaron en 1981, alrededor del 18 por ciento de los recursos totales, aunque como se indicó, algunos de ellos realizan acciones correspondientes a la Línea V. Las líneas que menos recursos tienen son la V y la VI, (Cuadro N°. 5).

A nivel de los recursos de cuota, cerca del 58 por ciento se destinan a la Línea IV. La otra Línea que recibe parte importante de los recursos es la Línea I, originado en la contraparte que el Instituto aporta al Proyecto sobre Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano (PIADIC), cuya acción está terminando. A las demás líneas se destinan recursos muy parecidos, (Cuadro N°. 5).

En cuanto a los recursos de fuera de cuotas, en su gran mayoría se destinan a: i) la Línea III, básicamente vía al Proyecto Cooperativo de Investigación del Cono Sur; ii) la Línea IV a través de los Proyectos de Seguro Agrocrediticio de Modernización de la Caficultura; de Medios Educativos para la Integración de la Mujer, etc. y iii) la Línea VII a través de proyectos como los de Planificación Agropecuaria y Análisis de Política y de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural, ésta última es un buen ejemplo de un proyecto que tiene muchas acciones en la Línea V pero que se le ubica en la Línea VII, (Cuadros 5 y 6).

Del análisis anterior surge un aspecto importante, es el que hace relación con la doctrina del Instituto, dos líneas que habían venido cumpliendo un papel importante en ella, son las Líneas II y VI, éstas demuestran una disminución en su importancia tanto en el número de proyectos como en la asignación de recursos, ello de alguna manera responde al interés de los países porque se le ponga mayor énfasis a acciones ubicadas en las Líneas III, IV y VII.

De todos los proyectos, hay trece que tienen ubicada su Coordinación General o Dirección en la Sede Central, ellos en su mayoría son de carácter multizonal. De todas las áreas geográficas, en la que hay un mayor número de proyectos en funcionamiento, es en la 1 (Norte), lo cual se debe, en primer lugar a que en ésta área se ejecutan muchos proyectos de carácter zonal por las razones ya indicadas y en segundo lugar, a que los de tipo hemisférico también tienen actividades en dicha área, (Cuadro N°. 6).

La situación que se da a nivel del Area 1, es decir un alto número de proyectos regionales no se repite con igual magnitud en las demás áreas, las cuales llegan a tener uno o dos proyectos con acción exclusiva para el área. Los demás proyectos multinacionales tienen una acción más o

menos uniforme en las cuatro áreas, especialmente aquellos que se originan en los Programas especiales de Salud y Producción Animal y Sanidad Vegetal[1/]. Otros proyectos que cubren países de varias áreas son los de Planificación y los de Seguro Agrocrediticio, salvo en el Area 4, donde no tienen acciones por el momento, (Cuadro N°. 6).

E. ALGUNOS ELEMENTOS DE INTERPRETACION SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES

1. Sobre la Estrategia

Como se señalara anteriormente, de acuerdo a la estrategia indicada, este tipo de proyectos deberá ser un medio para profundizar y enriquecer determinadas áreas específicas de acción, definidas como prioritarias dentro de las que se llevan a cabo en el Instituto.

A estas áreas, el Director General en su Mensaje a la Décimonovena Reunión Anual de la Junta Directiva realizada en México en 1980, las denominó "áreas de concentración". Esta concentración de esfuerzos en áreas técnicas específicas deberá contribuir a fortalecer la personalidad técnica del Instituto y consecuentemente su liderazgo en América Latina y El Caribe. En esta estrategia los PMn han sido concebidos como un medio para contribuir a fortalecer la personalidad técnica del Instituto.

2. Sobre la Operación

Como ya se indicara, la operativización de esta estrategia se ha hecho, por medio de: i) la asignación de mayores recursos a los PMn; ii) la creación de la Dirección de Proyectos Multizonales y iii) la promulgación de la Orden Ejecutiva N°. 164/79. Esta última normaliza los aspectos relativos a la estructura de los proyectos; la forma como debe hacerse la programación; la forma como deben ejecutarse y finalmente lo referente al manejo de los bienes y servicios.

a. Algunos aspectos positivos que deben reforzarse

Para operativizar esta estrategia, el Instituto ha venido ejecutando diversos proyectos de carácter multinacional. En términos generales, se puede señalar que a pesar de las

1/ Aprobados por la Junta Directiva - 18a., Reunión Anual - Mayo 1979.

CUADRO N°. 6

PROYECTOS MULTINACIONALES EXISTENTES EN LA ACTUALIDAD

AÑO 1981

	TIPO DE PROYECTOS	SEDE - AREAS					LINEAS DE ACCION						
		Sede	1	2	3	4	I	II	III	IV	V	VI	VII
A.	CUOTAS												
•	Establec. de un Sist. Coop. de Mecanismos de Invest.		X						X				
•	Salud y Producción Animal	X	X	X	X	X				X			
•	Sanidad Vegetal	X	X	X	X	X				X			
•	Mayor Participación de la Mujer en el Des. Rural		X	X	X	X						X	
•	Desarrollo Andes Altos				X					X			
•	Desarrollo Trópico Americano	X				X					X		
•	Juventud Rural	X										X	
B.	FUERA DE CUOTAS												
•	Fortalecimiento de los Subsistemas de Semillas		X							X			
•	Apoyo a la Elab. de Proy. de Des. Agrícola y Rural		X										X
•	Supervisión Unidad de Preinversión (CDB)			X									X
•	CORECA 1/		X										X
•	Apoyo Proy. de Agroenergía	X								X			
•	Prog. de Adiest. y Est. sobre Ref. Agraria y Des. Rural	X	X									X	
•	Medios Educativos p/la Integración de la Mujer		X		X					X			
•	Prog. Cooperativo de Investigación (BID-Cono Sur)					X			X				
•	Prom. y Análisis Seguro Agrocrediticio	X	X		X					X			
C.	MIXTOS												
•	Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano	X	X				X						
•	Modernización de Caficultura	X	X							X			
	Planificación y Análisis de Política -PROPLAN/AP-	X	X	X	X						X		X
•	Planificación y Administ. p/ el Des. Rural -PROPLAN/A-	X	X		X						X		X
•	Programa Generación, Transf. y Adop. de Tecnología	X	X	X	X				X				
•	Prog. Elab. Proyectos	X	X	X	X	X							X

1/ Consejo Regional de Cooperación Agrícola de Centroamérica, Panamá y República Dominicana

30	9	1981

limitantes de carácter operativo a que se hará referencia más adelante, ellos han constituído un instrumento positivo ya que han contribuído a reforzar la personalidad técnica del IICA. En efecto:

- Han permitido concentrar recursos del IICA en algunas áreas técnicas de acción, con la concerniente ampliación de la capacidad de algunas unidades operativas. Ello está permitiendo, en algunos casos, que en forma organizada y armónica, puedan trabajar en equipo todos los especialistas de algunas áreas de concentración.

- El hecho de tener definida una problemática y un marco general de trabajo en una determinada área de concentración está en algunos casos; permitiendo o facilitando la captación de recursos externos, los cuales deben contribuir de esta forma a ampliar la capacidad operativa del Instituto.

- Se han facilitado en parte, las acciones tendientes a que las experiencias que en determinadas áreas desarrolla el Instituto, sean debidamente recogidas y documentadas en términos institucionales, lo cual contribuye a enriquecer el patrimonio técnico del IICA.

- Se ha contribuído a fortalecer la capacidad técnica institucional de algunas unidades operativas que mantienen relaciones de cooperación técnica con los países, ya haya sido vía la ejecución de proyectos en los países o mediante el apoyo técnico otorgado. Simultáneamente, se ha podido ver que ellos constituyen un buen instrumento para el desarrollo de la cooperación técnica participativa.

- En algunos proyectos ha sido posible enriquecer los marcos conceptuales y metodologías básicas, que tenía definido el Instituto en sus instrumentos de acción (Líneas de Acciones y Programas), lo que ha repercutido en un enriquecimiento del patrimonio técnico del Instituto.

b. Algunos aspectos limitantes que deben corregirse

Si bien estos proyectos están contribuyendo a la ejecución de la estrategia definida por la Dirección General, existen aún algunas limitantes que se hace necesario identificar con el objeto de que ellas puedan solucionarse y consolidarse.

- Necesidad de clarificar las áreas de concentración técnica

Como ya se ha señalado en la actualidad, el Instituto viene trabajando con PMn en un número amplio de áreas técnicas, algunas de las cuales no están dentro de las indicadas como prioritarias, (Cuadro N°. 6). Como lo que se desea es concentrar esfuerzos en aquellas áreas prioritarias, se hace necesario readecuar los actuales PMn en aquellas áreas de trabajo que se definan como prioritarias para la década del 80, de acuerdo con la doctrina y estrategia del IICA. En este sentido habría que señalar que el Director General en su Mensaje ante la Décimonovena Reunión Anual de Junta Directiva (México, 1980), señaló 10 áreas de concentración de la acción del Instituto.

- Necesidad de mejorar la programación[1/]

Esta se ha constituído en una limitante inportante en el último tiempo. En efecto, la programación de estos proyectos se ha visto dificultada, tanto en lo referente a la elaboración de los proyectos respectivos como de sus correspondientes programas operativos. Prueba de lo anterior es que de un total de 29 proyectos que han funcionado durante 1981, menos de la mitad, tienen proyectos elaborados y aprobados, lo que ha significado que se haya tenido que trabajar con acciones de coyuntura.

En la situación anterior habrían venido actuando factores tales como: i) la falta de adaptabilidad de los mecanismos e instrumentos de programación a este tipo de proyectos. En los hechos, todo el instrumental de programación que posee el Instituto ha sido diseñado para la acción a nivel de país, sin que se haya hecho la adaptación correspondiente para este tipo de proyectos; ii) la limitada capacitación que en aspectos doctrinarios y operativos del IICA, ha recibido el personal técnico designado, especialmente a nivel de los proyectos nuevos, respecto a las normas y procedimientos de programación que utiliza el Instituto. En muchas de las veces los especialistas se reclutan y comienzan de inmediato sus trabajos, sin recibir capacitación previa; iii) la apertura e iniciación de proyectos en áreas nuevas antes que el Instituto dispusiera de los

---

1/ Estos aspectos son tratados con mayor profundidad en el Tema 2.B.

marcos conceptuales y referenciales necesarios que aseguren un accionar congruente con la estrategia y filosofía del IICA; iv) durante la formulación de los proyectos se ha subestimado la etapa de puesta en marcha, que implican una serie de acciones importantes, cuya no explicitación dificultará la ejecución del proyecto (Marco de referencia, relación con los países, mecanismos de trabajo, organización para la ejecución, etc.); v) la falta de adecuación de los mecanismos e instrumentos de programación a los compromisos que se adquieren cuando se suscriben contratos sobre recursos externos; vi) la firma de contratos de recursos externos, sin que se hayan tenido en consideración en su totalidad, los mecanismos e instrumentos de programación del Instituto ; vii) el conflicto de intereses que se plantea entre el Director de Oficina donde se ha fijado la Sede del especialista y la Dirección o Coordinación del Proyecto. El primero busca coherencia entre el PMn y los problemas del país, y el segundo busca coherencia entre el proyecto y la problemática hemisférica o del área. Un aspecto que debe ser pensado, es el relativo a la conveniencia que los PMn tengan sede en un país determinado y deberá buscarse una figura institucional al respecto y viii) la importancia limitada que algunas coordinaciones de proyectos le han venido dando a la programación de las actividades de los proyectos debido en parte a la necesidad de iniciar a la brevedad la ejecución de ellos y a los compromisos adquiridos al firmarse contratos de recursos externos.

- Necesidad de mejorar los mecanismos de Dirección y en especial los mecanismos de coordinación durante la ejecución[1/]

Con la promulgación de la Orden Ejecutiva N°. 164/79 se pretendió clarificar el papel que le correspondía a cada agente institucional durante la ejecución de los PMn. Sin embargo, aunque ello permitió mejorar los mecanismos de coordinación, en la práctica se han seguido dando algunos problemas y conflictos que se hacen necesario identificar.

En efecto, a nivel de las Oficinas en los países, se siguen manifestando problemas de este tipo de proyectos, tales como: i) el papel de los Directores de Oficina y de los Coordinadores de los Proyectos en la programación

---

1/ Estos aspectos son tratados con mayor profundidad en el Tema 2.C.

y ejecución de los mismos; ii) el tiempo que los especialistas deben dedicar a actividades en el país y iii) la responsabilidad de las relaciones con las autoridades nacionales.

Estas limitantes se habrían venido originando en: i) la carencia de una instrumentación más precisa de los aspectos establecidos en la Orden Ejecutiva N°. 164/79, de tal forma que se pueda cumplir con sus normas; ii) que no siempre se haya discutido y aprobado una determinada "organización para la ejecución de cada proyecto"; iii) el no cumplimiento en su totalidad del papel y responsabilidad que se le ha asignado a los Directores de Oficinas en relación con los PMn y su relación con otras actividades de carácter regional o hemisférico. Esto ha llevado a que en algunos casos, su papel se ha reducido a un simple aspecto administrativo; iv) la poca flexibilidad de algunos Coordinadores o Directores de PMn, en cuanto a sus relaciones operativas con el Director de Oficina y con el especialista del Proyecto, lo cual ha significado un conflicto entre el papel que le corresponde al Coordinador del Proyecto y al Director de Oficina originado la mayoría de las veces por acciones que realizan los Coordinadores en los países que el Director de Oficina considera que está dentro de su área de acción y v) las dificultades que han tenido los Directores de Area para cumplir con las funciones que en relación a este tipo de proyectos se les ha otorgado según la Orden Ejecutiva 164/79.

- Necesidad de institucionalizar las acciones de los PMn

La necesidad de que la experiencia que se va adquiriendo con estos proyectos sea debidamente recogida e incorporada al patrimonio del IICA, ha sido un aspecto que ha sido de preocupación de la Dirección General. En este sentido, si bien es cierto de que hay preocupación por la acción que desarrollan los PMn se han venido dando casos en los cuales se ha visto dificultada la institucionalización de los mismos. En ello habrían estado incidiendo factores tales como los siguientes: i) la ubicación y responsabilidad institucional no ha sido claramente definida en la estructura del IICA; ii) las actividades desarrolladas no han formado parte de un PMn bien configurado ni de una área de concentración debidamente articulada y iii) no se ha dispuesto de los mecanismos de seguimiento y control que este tipo de acciones ha requerido.

F. PERSPECTIVAS DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES

1. Política definida

El papel que se le ha asignado a los PMn está en función de la estrategia definida por la Dirección General, de utilizarlos como un medio para fortalecer su personalidad técnica y liderazgo en determinadas áreas de concentración técnica. Consecuente con esto la Dirección General determinó que para 1982 y 1983 los PMn continuarán teniendo la relevancia que se les ha otorgado en los dos años precedentes y que incluso tendrán una incidencia mayor que la que se les ha otorgado hasta la fecha, constituyendo de esta manera un mecanismo eficaz de instrumentación de la Proyección Hemisférica y Humanista del Instituto.

La estrategia que ha escogido la Dirección General se basa en el convencimiento que para que el Instituto desarrolle y consolide su personalidad técnica en área de concentración, es necesario un trabajo en equipo de los especialistas de esas áreas que a través de la cooperación técnica y participativa: i) generen metodologías y las adapten a los problemas de los países; ii) transfieran esas metodologías y conocimientos a los nacionales a fin de encarar situaciones específicas y iii) con el aporte de los nacionales realimentemos el sistema. En la medida que lo anterior se logre se estará consolidando la personalidad técnica del Instituto en esas áreas y se habrá desarrollado una capacidad autosostenida en los países, que es la base de la estrategia de Fortalecimiento Institucional del IICA.

2. Recursos de que dispondrán los Proyectos Multinacionales

De acuerdo a lo que se ha programado para 1982 y lo previsto para 1983, los PMn mantendrán su importancia, tanto en lo referente a los aspectos financieros como en lo relativo a los recursos humanos. En efecto, para 1982 se tiene programado que se destinaría un total de 8,1 millones de dólares, cantidad mayor a la de 1981. Algo similar sucede con los recursos humanos, ya que habrá 70 especialistas dedicados a estas acciones, (Cuadro N°. 7).

De acuerdo a la fuente de recursos, habrá en 1982 un cambio significativo en relación a 1981, ya que si bien los recursos totales permanecerán a un nivel similar, los provenientes de cuotas se incrementarán en alrededor de 0,9 millones de dólares. Algo parecido sucederá con el personal ya que de 28 especialistas se pasará a 36. Estos incrementos irán a reforzar los proyectos

CUADRO N°. 7

RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES EN 1982

	PROYECTOS	Recursos Financieros (Miles de US$)			Recursos Humanos (N°. de Especialistas)		
		CUOTAS	FUERA CUOTAS	TOTAL	CUOTAS	FUERA CUOTAS	TOTAL
A.	CUOTAS	2.801.6	-	2.801.6	29	-	29
•	Establec. de un Sist. Coop. de los Mecanismos de Invest.	62.0	-	62.0	1	-	1
•	Salud y Producción Animal	961.0	-	961.0	9	-	9
•	Sanidad Vegetal	725.0	-	725.0	5	-	5
•	Mayor participación de la Mujer en el Des. Rural	400.0	-	400.0	6	-	6
•	Desarrollo Andes Altos	61.0	-	61.0	1	-	1
•	Desarrollo Trópico Americano	275.6	-	275.6	2	-	2
•	Juventud Rural	125.0	-	125.0	2	-	2
•	Fomento de la Agroindustria	50.0	-	50.0	1	-	1
•	Des. Proyectos Agroenergía	100.0	-	100.0	2	-	2
•	Acuacultura y Pesca Artesanal	42.0	-	42.0	-	-	-
B.	FUERA DE CUOTAS	-	2.629.8	2.629.8	-	22	22
•	Apoyo a la Elab. de Prov. de Des. Agric. y Rural (FSB)	-	50.0	50.0	-	1	1
•	Superv. Unidad de Preinversión -CDB- (FSB)	-	69.5	69.5	-	2	2
•	CORECA (FSB)	-	50.0	50.0	-	1	1
•	Prog. Adiest. y Est. Reforma Agraria y Des. Rural (COBs.)	-	140.0	140.0	-	1	1
•	Medios educativos para la Integración de la Mujer (AID)	-	85.5	85.5	-	1	1
•	Prom. y Anál. Seguro Agrocreditico (AID)	-	861.5	861.5	-	8	8
•	Prog. Coop. de Investigación (BID-Cono Sur)		1.373.3	1.373.3	-	8	8
					-		
C.	MIXTO	376.1	2.322.3	2.698.4	7	12	19
•	Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano	43.0		43.0	1	-	1
•	Modernización Caficultura	59.0	939.0	998.0	1	3	4
•	Planificación y Análisis de Políticas-PROPLAN/AP-	80.3	220.5	300.8	1.5	2	3.5
•	Planificación y Adminis. para el Des. -PROPLAN/A-	70.3	395.5	465.8	1.5	3	4.5
	Generación, Transf. y Adopción de Tecnología	113.5	167.3	280.8	2	1	3
•	Prog. Elab. de Proyectos	10.0	600.0	610.0	-	3	3
		3.177.7	4.952.1	8.129.8	36	34	70

Fuente: Programas Operativos

30/9/1981

de: Sanidad Vegetal, Mayor Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural; Desarrollo del Trópico Americano; Juventudes Rurales; Planificación y Administración para el Desarrollo Rural.

Junto con los proyectos anteriores, el mecanismo de los PMn se utilizará para abrir otras áreas de trabajo que serán: Desarrollo de la Agroenergía; de la Agroindustria y de la Acuacultura y la Pesca Artesanal.

A nivel de los recursos de fuera de cuotas se están terminando algunos PMn que se venían financiando en un alto porcentaje a través de este tipo de recursos, tales como: Proyecto de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano y el componente del Proyecto de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural (PRACA-GOBHOL) que estaba siendo financiado por el Gobierno de Holanda, (Cuadro N°. 7). Habría que señalar que es probable que los recursos de origen externos dedicados a estos proyectos se incrementen en el transcurso del año, ya que hay varios que se encuentran en negociación y que podrían entrar en funcionamiento durante 1982.

3. Principales áreas de trabajo

De acuerdo a la forma en que se ha programado la distribución de recursos totales para 1982, la Línea IV, Producción y Productividad, absorbería el mayor porcentaje de financiamiento, ello se dará tanto a nivel de los recursos de cuotas como en los de Fuera de Cuotas. En los primeros, alrededor del 53 por ciento se destinarán a esta Línea. Lo anterior en gran parte se debe a los recursos que se han asignado a los Proyectos de Salud y Producción Animal y a los de Sanidad Vegetal, (Cuadro N°. 8). En este incremento también influyen los recursos que se están destinando a las nuevas áreas de trabajo que también correspondan a esta Línea: Agroindustria, Agroenergía y Acuacultura.

Cuadro N°. 8

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LOS RECURSOS DESTINADOS A LOS PROYECTOS MULTINACIONALES POR LINEAS DE ACCION Y FUENTES DE RECURSOS EN 1982

LINEAS DE ACCION	% Recursos Cuotas	% Recursos Fuera de Cuotas	% Recursos TOTALES
Línea I	18,9	-	6,5
Línea II	-	-	-
Línea III	1,7	22,2	15,1
Línea IV	52,9	38,3	43,4
Línea V	8,5	-	2,9
Línea VI	13,0	12,6	12,8
Línea VII	5,0	26,9	19,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Fuente: Proyecto Programa Presupuesto 1982-1983

Dentro de los recursos totales, las líneas que dispondrían de mayores recursos, son las V y VII, lo que se debe en gran parte al incremento de los recursos de cuotas y a la mantención de los recursos externos provenientes de la Fundación Kellogg y de AID (Cuadros, 7 y 8).

Las líneas con menos importancia relativa serán las Líneas I y V, la primera es probable que se quede sin proyecto multinacional; si no prosperan las negociaciones para obtener recursos para continuar con PIADIC. De suceder esto, le acontecería lo mismo que a la Línea II que no tendrá ningún tipo de PMn, cosa que viene arrastrando desde 1980. Desde el punto de la distribución geográfica, la situación no experimentará cambios significativos a la imperante en 1981, es decir que el área con mayor cantidad de proyectos continuará siendo el Area 1 (Norte); los proyectos con acciones en todas las áreas serán; los de Salud y Producción Animal, Sanidad Vegetal y los de la Incorporación de la Mujer en el Desarrollo Rural, (Cuadro N°. 9).

CUADRO N°9

PROYECTOS MULTINACIONALES PROGRAMADOS PARA 1982 Y 1983

PROYECTOS		SEDE - AREA					LINEAS DE ACCION						
A.	CUOTAS	Sede	1	2	3	4	I	II	III	IV	V	VI	VII
•	Establec. de un Sist. Coop. de Mecanismos de Investig.		X						X				
•	Salud y Producción Animal	X	X	X	X	X				X			
•	Sanidad Vegetal	X	X	X	X	X				X			
•	La Mujer en el Des. Rural		X	X	X	X						X	
•	Desarrollo Andes Altos				X					X			
•	Des. Trópico Americano					X					X		
•	Juventud Rural	X	X									X	
•	Fomento Agroindustria				X					X			
•	Des. Proy. Agroenergía	X				X				X			
•	Acuacultura y PescaArtesanal	X								X			
B.	FUERA DE CUOTAS												
•	Apoyo Elab. Proy. de Des. Agric. y Rural		X										X
•	Supervisión Unidades de Preinversión (CDB)			X									X
•	CORECA 1/		X										X
•	Prog. Adiest. y Est. s/Ref. Agraria y Des. Rural (GOBs.)		X									X	
•	Medios educativos p/la Integración de la Mujer	X	X		X					X			
•	Prom. y Análisis Seguro Agrocrediticio (AID)	X	X		X					X			
•	Prog. Coop. de Investigación (BID-Cono Sur)					X			X				
C.	MIXTOS												
•	Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano	X	X				X						
•	Modernización Caficultura	X	X							X			
•	Planif. y Análisis de Políticas -PROPLAN/AP-	X	X	X	X						X		X
•	Planificación y Administ. p/el Des. Rural -PROPLAN/A-	X	X	X	X						X		X
•	Proy. Generación, Transf. y Adopción de Tecnología	X	X	X	X	X			X				
•	Prog. Elab. de Proyectos (BID)	X	X	X	X	X							X

1/ Consejo Regional de Cooperación Agrícola de Centroamérica, Panamá y República Dominicana

30	9	1981

G. ALGUNOS COMENTARIOS FINALES

1. La nueva Convención le amplía al Instituto el horizonte para sus acciones. Para que el IICA refuerce su acción dentro del marco de la cooperación técnica participativa, y pueda tener liderazgo técnico en América, sería necesario que su estrategia para la década del 80 se base en áreas de concentración que se definan como prioritarias.

2. Para que el IICA mantenga una posición de liderazgo en esas áreas de concentración, los PMn se están mostrando como uno de los medios más eficaces y convenientes para operativizar esa estrategia definida por la Dirección General. Pareciera que los PMn tienen un potencial aún no explotado que pueden facilitar el trabajo en equipo y de esta manera fortalecer la la personalidad técnica del Instituto.

3. La Orden Ejecutiva N°. 164/79, es el único instrumento que se tiene para normar la programación y operación de los PMn. Si bien ha contribuído a mejorar la programación y ejecución de dichos proyectos, existen aún algunas limitantes que habría que solucionar, especialmente relacionadas con los papeles que le corresponde cumplir a los Directores de Oficina, Coordinadores de Proyectos y Directores de Area.

4. La creación de la Dirección de Proyectos Multizonales ha constituído un buen mecanismo para sistematizar la modalidad de operación de los Proyectos Multizonales a fin de que sean consistentes en la estrategia del Instituto. Sin embargo, la modalidad de operación diseñada por esa Dirección se está tratando de implementar sólo en los proyectos que dependen de ella, lo cual representa un número muy reducido de todos los Proyectos Multinacionales.

5. A nivel del Sistema de Programación se han identificado limitantes que serían útiles estudiar en profundidad con el fin de darles soluciones. Un aspecto que deberá ser analizado es el relativo a la etapa de formulación del proyecto. En este sentido se

le debe dar relevancia a la evaluación ex-ante en función de la política institucional.

6. A nivel del Instituto ha habido preocupación por la etapa de programación y de ejecución (realización), pero no ha sido abordada la etapa de control-evaluación, que debe constituirse en la fuente realimentadora de los proyectos. Esta etapa debe comprender tanto la evaluación sobre la marcha como la evaluación ex-post, ya que ellas permitirán incorporar al patrimonio del IICA la experiencia que ellos van entregando.