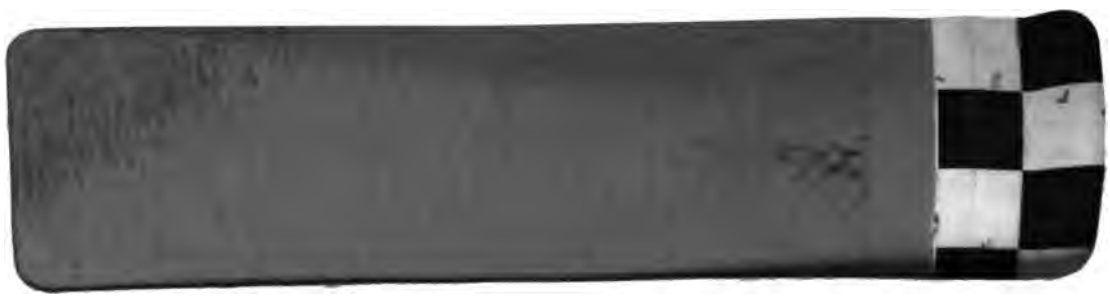
IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OEA

LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN ECUADOR 1988-1991

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Dirección de Programación y Evaluación
División de Evaluación de la Cooperación Técnica

LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN ECUADOR 1988-1991

Quito, Ecuador
Febrero/Marzo, 1992

MISION DE EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN REPUBLICA DOMINICANA

Dr. GERMANICO SALGADO (Ecuador)

- Estudios de Economía y Derecho en la Universidad Central de Quito, Ecuador. Doctorado en Economía en la Universidad de Madrid (COMPLUTENSE)
- Director del Departamento de Estudios Económicos de la OEA. 1964-1969.
  Miembro de la Primera Junta del Acuerdo de Cartagena, 1969-1976.
  Gerente del Banco Central del Ecuador 1979.
  Ministro Industria y Comercio. 1979-1981.
  Embajador de Ecuador en España. 1981-1984
  Asesor Económico de la Presidencia de la República del Ecuador. 1988-1990
  Presidente de la Junta Monetaria del Ecuador 1990-1991
  Profesor y Decano de la Facultad de Economía de la Universidad Central.

Ing. Agr. HIPOLITO MEJIA (República Dominicana)

- Ingeniero Agrónomo. 1964. Instituto Politécnico Loyola. República Dominicana.
  Entrenamiento postgraduado en Tabaco y producción de Semilla Genética (Estados Unidos); producción y exportación de flores, ornametales y hortalizas (Israel, Colombia, Taiwan y otros países).

- Secretario de Estado de Agricultura de República Dominicana, 1978-1982. Vicepresidente de Agroindustrias Linda, 1973-78. Representante de Rohm and Haas Company para República Dominicana y el Caribe, 1966-72. Presidente del Instituto del Tabaco 1966.

Ing. Agr. MIGUEL ANGEL ARAUJO CRUZ (El Salvador)

- A cargo de la Secretaría Técnica de la Misión de Evaluación. Consultor en Evaluación de Programas Internacionales de Desarrollo Agrícola del IICA. 1991-1992.

INDICE DEL CONTENIDO

CAPITULO 1. RESUMEN EJECUTIVO

La Oficina del IICA en Ecuador ha realizado un trabajo que se conforma tanto con las prioridades nacionales como con las mejores posibilidades del Instituto para ofrecer cooperación técnica. No han sido atendidos por igual todos los campos en que el IICA tiene capacidad de acción y que son importantes para el Ecuador, pero la Misión considera que lo hecho en los Programas II, III y V ha supuesto una concentración tan intensa de esfuerzo que es comprensible la relativa ausencia en las otras áreas. Además en éstas, al parecer, faltaba en el Gobierno el interés y la receptividad requeridas para un trabajo provechoso. Lo cual, por cierto, no quiere decir que esta situación deba continuar en el futuro, asunto que se discute en las conclusiones de este Informe.

Como puede normalmente esperarse, los mejores resultados de la cooperación técnica se logran en aquellas tareas en que más interesado está el Gobierno y en que más eficaz es su gestión. Sin embargo el interés del gobierno por una acción eficaz en determinada área puede no ir aparejado con una disponibilidad suficiente de personal competente y experimentado ni con una capacidad adecuada de financiamiento. Esa ha sido la circunstancia del Programa de Desarrollo Rural y, en menor grado en cuanto al interés del Gobierno, el de Transferencia de Tecnología (PROTECA)

La cooperación del IICA al Programa ecuatoriano de Desarrollo Rural, es un caso ejemplar de una cooperación técnica competente, comprometida y eficaz. El liderato ejercido por la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social, encontró una respuesta a su altura en los expertos responsables de la Oficina y en el apoyo que ésta les ha dado cuando ha sido menester. Un aspecto importante de esa ayuda es la administración de los recursos externos, que también ha sido conducida con seriedad y competencia. La Misión está segura de que, si el interés del Gobierno continúa, el Programa ecuatoriano de Desarrollo Rural se consolidaría como un prototipo exitoso de una acción de esa clase en América Latina. Una parte de la responsabilidad en ese éxito corresponde, en justicia, a la cooperación técnica del IICA.

Con más problemas y debilidades por parte del Gobierno, es también digno de todo encomio el trabajo realizado por la Oficina en Transferencia de Tecnología, así como el que el IICA lleva a cabo con los Proyectos Multinacionales en los que participa el Ecuador, tanto en Generación y Transferencia de Tecnología (PROCIANDINO) como en Sanidad Agropecuaria. La Misión tiene la mejor opinión de los expertos internacionales responsables por esas áreas y sabe que ellos se han ganado el respeto de las autoridades ecuatorianas competentes.

La Misión está consciente de que un desempeño semejante en la cooperación es muy difícil de alcanzar sin servicios de apoyo también muy eficaces. La Oficina del IICA en el Ecuador ha sido capaz de ofrecerlos. En la Sección 4.5 de este Informe se examina la gestión de la Oficina en sus diversos aspectos. Por lo pronto, se ha querido reconocer expresamente la idoneidad de su desempeño en cuanto apoyo al trabajo de cooperación técnica y administración de recursos.

En la Sección 4.4. la Misión examina la efectividad de la gestión institucional de la Oficina en que tiene una especial importancia la figura del Representante. Aquí cabe la observación de que todos estos logros se han conseguido a lo largo de un período en que se produjo la salida de un Representante, un lapso relativamente largo de interinazgo y, finalmente, el nombramiento de un nuevo Representante que tiene pocos meses de ejercicio. A esas alternativas cabría atribuir algunas de las carencias y limitaciones que se han advertido sobre todo en la inserción de la imagen institucional en el contexto público y privado del país. Esto no obstante, la Oficina fue capaz de mantener toda su intensidad de trabajo de cooperación, lo que también habla en favor de la calidad del personal técnico y administrativo superior de la Oficina.

El Informe hace, sin embargo, algunos llamados de atención en aspectos que acusan carencias o limitaciones como serían: a) el riesgo de que el uso de recursos externos para cubrir costos locales de personal, no obstante facilitar la acción en el corto plazo, contribuya al debilitamiento institucional y la postergación de soluciones finales. b) La insuficiente prioridad que la Oficina ha otorgado en el pasado a su acción de relaciones públicas. c) La azarosa viabilidad de los cambios institucionales que se están proponiendo para dar continuidad y viabilidad a los cambios logrados y previstos en PRONADER y PROTECA, los dos programas de mayor importancia.

Señala también aquellos problemas y campos de acción del IICA donde sería contraproducente para la influencia de la Oficina el inhibirse de tomar responsabilidades; en síntesis se trata de los trabajos de Fortalecimiento Institucional previstos en el Programa I; de una acción más sustantiva en Generación de Tecnología, Programa II, que sería la consecuencia lógica de la reforma del INIAP que esta en marcha; y de una cooperación en Comercialización, Programa IV. Aparte de estos temas, que seguramente estarán entre las demandas del Gobierno en el futuro, se señala la importancia vital de las políticas de preservación de los recursos naturales y la gestión institucional y privada del riego.

Las recomendaciones se refieren sobre todo a la necesidad de enfatizar o ampliar la capacidad de acción de los programas (antes que a cambios de enfoque); a los aprestos que debería tomar el IICA en ámbitos claves como el fortalecimiento institucional, la sostenibilidad futura de las acciones con que coopera y la atención a nuevos problemas y campos de acción, y a la necesidad de que la Sede examine la pertinencia de mejorar, respecto de la Oficina, los grados de descentralización administrativa para mejorar su agilidad en el uso de recursos y aliviar su carga administrativa.

Los puntos 5 y 6 de este informe, contienen las conclusiones y recomendaciones y llevan implícito un balance final.

Para las acciones futuras se debería tomar en consideración que la economía y la sociedad ecuatoriana se hallan en un trance difícil que puede prolongarse por varios años. Ecuador está todavía inmerso en los conflictos de la estabilización y debe, a la vez, transformar su estructura y rutinas para crear una economía de exportación dinámica y una sociedad más justa. No alcanzar esos objetivos, significaría perpetuar el estancamiento económico y poner en peligro la paz social. No se trata de tareas fáciles. Conseguir un rápido crecimiento de la exportación a pesar de que declinen, como se prevé,

las exportaciones de petróleo, exigirá un intenso trabajo de fomento y promoción tanto de las exportaciones tradicionales, como de nuevos productos con posibilidades de demanda externa. Luchar contra la desigualdad y aliviar el desamparo de una mayoría de la población, es un empeño aún más difícil pues supone emprender en una política económica y social que seriamente desarme la discriminación que domina el funcionamiento de las actuales estructuras. Esto es especialmente difícil en las zonas rurales, cuya pobreza y retraso pueden ahogar en germen todas las iniciativas de transformación. La cooperación del IICA, orientada hacia el cambio tecnológico en la agricultura y hacia el desarrollo rural, tiene la virtud de ocuparse con competencia de estos temas vitales y es, en ese sentido, especialmente útil para el Ecuador.

CAPITULO 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION

2.1 Contenido del Documento:

Este documento es el resultado de la Misión de evaluación de la acción desarrollada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el Ecuador, en el período 1988-1991.

Sus capítulos presentan: 1) Los resultados del análisis evaluativo. 2) Las conclusiones a las que arribó la Misión. 3) Las recomendaciones que se desprenden de esas conclusiones y 4) Consideraciones sobre el futuro de la acción del Instituto en el país.

2.2 Propósito de la Evaluación

Los objetivos de la evaluación son:

a) Evaluar la Estrategia de Acción del IICA a Nivel del País como marco orientador y de respaldo a las actividades de cooperación técnica en el Ecuador, mediante el análisis de: i) la consistencia de la cooperación técnica concertada en relación con las prioridades de la política agrícola y de desarrollo rural del país, ii) la coherencia de la cooperación ofrecida por el Instituto con los requerimientos que establece el Plan de Mediano Plazo y con los especificados en los instrumentos de cooperación seleccionados para cumplir con los términos de la concertación IICA/Gobierno; iii) el grado de participación de las autoridades gubernamentales, el sector privado y los técnicos de la Oficina en el proceso de formulación de Estrategia;

b) Evaluar la capacidad gerencial desarrollada por la Oficina para: i) transmitir el mensaje institucional a las autoridades gubernamentales, al sector privado, a la comunidad internacional, y mantener la presencia e imagen del IICA en el país; ii) percibir en forma apropiada las tendencias de la cooperación técnica y financiera internacional para el país y el sector agropecuario; iii) generar una adecuada percepción, por parte de las instituciones nacionales, de las necesidades y prioridades para la cooperación técnica (demanda) y dirigir y coordinar la entrega de servicios de cooperación técnica y de apoyo administrativo en los términos concertados con las autoridades nacionales; iv) garantizar el cumplimiento de las responsabilidades técnicas del IICA establecidas en los convenios, la calidad de los resultados de la cooperación y mantener adecuadamente informadas a las autoridades nacionales, sobre la labor del Instituto en el país.

c) Evaluar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país, durante el período que cubre la evaluación, e identificar los factores, condiciones y circunstancias determinantes de la efectividad, mediante el análisis de: i) la calidad y oportunidad de los productos generados por las actividades de cooperación;

ii) el uso de estos productos hacen los organismos de contraparte beneficiados y, cuando corresponda, medir su grado de institucionalización; iii) los resultados indirectos, obtenidos por dicho organismo, que transciendan el ámbito institucional y que tengan efecto en el escenario sectorial (a nivel de beneficiarios).

d) Evaluar el grado en que el modelo de organización y conducción de la cooperación del Instituto desarrollado por la Oficina, responde a las prioridades establecidas por el IICA y las necesidades que plantea el país. Específicamente deberá analizarse: i) Qué plantea y hace la Oficina para generar y difundir un pensamiento estratégico sobre el papel de la agricultura en el desarrollo del país en el actual contexto internacional en el ámbito de cada programa; ii) los mecanismos e indicadores establecidos para percibir y adaptar, sobre la marcha, la cooperación que ejecuta el Instituto a los cambios de la política global y sectorial del país, y responder en forma adecuada a las nuevas demandas generadas por dichos cambios; iii) Qué hace la Oficina para facilitar y hacer más efectivas las acciones de cooperación al país (uso de las capacidades, ventajas comparativas y modalidades del Instituto para prestar cooperación técnica y administrar recursos externos); iv) los mecanismos para promover y gestionar recursos de la cooperación internacional a proyectos de desarrollo productivo y social, ante organismos y agencias internacionales de cooperación y financiamiento y las representaciones de los países cooperantes.

CAPITULO 3. ESTRATEGIA DE LA EVALUACION

El ejercicio de evaluación se realizó en la Sede Central del IICA en San José, Costa Rica (5-7 de febrero de 1992) y en Quito (del 24 de febrero al 6 de marzo de 1992).

En San José la Misión fue informada sobre la organización y las funciones del Instituto, las relaciones de las diferentes unidades de la Sede Central con las Oficinas en los países, las áreas temáticas de los Programas y los diferentes tipos de proyectos para su acción, y recibió opinión de los Directores de Programas y del Director de Operaciones del Area Andina sobre las acciones realizadas por el IICA en el Ecuador. En dicha oportunidad, la Misión tuvo dos reuniones con el Director General quien les informó sobre las expectativas institucionales del resultado de la evaluación y señaló las áreas de énfasis para un análisis más en profundidad, éstas fueron: a) la efectividad de la cooperación técnica, b) el modelo de organización y conducción de la Oficina y c) la proyección institucional de la Oficina.

La Misión ajustó su labor a los términos de referencia que se reproducen en el anexo 1; analizó el documento "Evolución y Estrategia Operativa de la Acción del IICA en el Ecuador 1988-91" y revisó varios documentos de proyectos y demás instrumentos de cooperación técnica.

En Quito se le presentó a la Misión un resumen de las acciones desarrolladas y de los principales resultados de cada uno de los instrumentos de cooperación en ejecución y de la trayectoria en las diferentes áreas de acción.

La Misión sostuvo entrevistas (individuales y grupales) con personas vinculadas a las acciones del Instituto y representativas del sector público agrícola, sector privado y de la cooperación financiera internacional; la lista de las personas entrevistadas se presentan en el anexo 2.

En síntesis, la realización de las actividades de la Misión siguió la metodología incorporada en el diseño del sistema de evaluación del IICA con las técnicas y procedimientos que se indican en el anexo 1.

Las técnicas y procedimientos utilizados estuvieron dirigidos a la recolección de información y a proveer elementos para el análisis de los resultados de la cooperación técnica. Esa información complementó la muy abundante suministrada por la Oficina y cuyo detalle aparece en el anexo 3.

La Misión desea dejar expreso reconocimiento al esfuerzo del Director de la oficina y de su personal técnico, administrativo y de servicios para facilitar el cumplimiento de su misión. La riqueza informativa de los documentos preparados y su caracter exhaustivo suministraron los elementos básicos para la realización de la tarea de la Misión. Los mismos fueron complementados con los resultados de las entrevistas en las que se puso de manifiesto una colaboración y apertura que la Misión quiere agradecer.

CAPITULO 4. RESULTADOS DEL ANALISIS

4.1 Limitaciones y Posibilidades del Desarrollo Económico del Ecuador y la estrategia de acción del IICA.

4.1.1 Políticas de desarrollo, ajuste y estrategia de la acción del IICA en el Ecuador

Los análisis hechos por la Oficina del IICA para orientar efectivamente la cooperación técnica hacia las prioridades del país se recogen en forma clara y sucinta en el Documento de la Oficina denominado "Estrategia de Acción a Nivel de País Ecuador" de octubre de 1990. La Misión ha tomado en cuenta este estudio, complementándolo con el Documento base de esta evaluación: "Evolución y Estrategia Operativa de la Acción del IICA en el Ecuador 1988-1991".

En el primer documento, al cual en adelante nos referiremos simplemente como "Estrategia" [1/], aparece una síntesis muy bien lograda de los elementos centrales del Plan diseñado por el Gobierno tanto para corregir los desequilibrios macroeconómicos con que el país llegó a 1988, como para reactivar su economía. 1988 era el año inicial del Gobierno del Dr. Rodrigo Borja y, por coincidencia, es también el punto de partida de esta evaluación. Como ha sucedido prácticamente con todos los Gobiernos latinoamericanos en esta época de inestabilidad y ajuste, los propósitos iniciales de la política económica y social han chocado contra la enorme dificultad de la coyuntura en que se han visto envueltos como consecuencia de graves desequilibrios macroeconómicos, y han tenido que readecuarse, más o menos precariamente, para poder capear los problemas del corto plazo. En esas condiciones, los planes de desarrollo de mediano plazo han sido en gran medida perturbados por una sucesión de acciones coyunturales que han desviado la acción de los propósitos originales. Ese ha sido el caso del Ecuador y conviene, en tal circunstancia, referirse brevemente a la estrategia inicial para contrastarla con las políticas que efectivamente se han adoptado. Ese análisis permitirá relacionar las prioridades de la acción real con la estrategia de acción del IICA en el país. Esto no quiere decir que conviene siempre que la cooperación técnica se acomode al rumbo variable de las prioridades nacionales. Por su propia naturaleza, el IICA trabaja en un campo enfocado hacia el desarrollo de un sector productivo y sus programas requieren una acción sistemática y perseverante. El contraste, si existe, es útil en esas condiciones para apreciar las dificultades encontradas y evaluar efectiva y justamente los resultados.

La administración del Presidente Borja asumió su responsabilidad cuando el Ecuador se debatía en una situación extremadamente difícil. 1986 y 1987 habían sido años de crisis aguda a causa del descenso de los precios del petróleo (1986) y un terremoto que destruyó parcialmente el

---

1/. El segundo documento citado, por brevedad en adelante se denominará en este Informe "Documento Base".

oleoducto y redujo en el 35% las exportaciones de petróleo de ese año (1987). Con el fondo subyacente de una balanza de pagos débil por el efecto de la deuda externa y caídas de precios de otros productos tradicionales de exportación, las vicisitudes de 1986 y 1987 significaron la agudización violenta del desequilibrio externo y una precaria situación de pagos que exigía ajustes inmediatos. En parte como consecuencia, se agravó el problema fiscal y 1987 cerró con un déficit del 10% del PIB. Al terminar ese año la economía (el PIB) se había contraído en casi el 10% y la tasa de inflación se había elevado al 33% anual presa de una tendencia ascendente que debía empujar el índice de precios, a cerca del 100%, hacia fines de 1988, año en el cual el déficit del sector público también alcanzó su clímax con el 16% del PIB.

El nuevo Gobierno se vio obligado a comenzar con una política de ajuste gradual, firme y severa. Se expidió un Plan de Emergencia destinado a combatir los desequilibrios macroeconómicos, con la intención de estabilizar, primero, la economía para pasar luego, a la reactivación y al desarrollo conforme al Plan que contemporáneamente había empezado a prepararse para ponerlo en marcha a partir de 1989. A las prioridades de este último Plan se refiere el Documento de "Estrategia", al establecer la estrategia de cooperación del IICA en el Ecuador.

Como se ha indicado, la "Estrategia" resume las tesis centrales y las prioridades de ese Plan tanto para la economía en general, como para el desarrollo rural y el sector agropecuario, que se tratan en dos módulos distintos del Plan. Sería ocioso repetir aquí esos enunciados. Interesa sobre todo examinar cuales entre esos temas centrales y esas prioridades perduraron a la superposición de las políticas de ajuste y referirse a ellos al evaluar la acción de la Oficina del IICA en el Ecuador.

Cabe afirmar, ante todo, que las políticas que constituían el corazón del Plan de Emergencia - cambiaria, monetaria, financiera y fiscal - han seguido ocupando el primer plano durante todos estos años. No fue posible neutralizar todos los desequilibrios ni en el corto ni en el mediano plazo, y ello ha obligado a mantener una secuencia de acciones de ajuste que ha afectado a las políticas previstas en el Plan, especialmente aquellas que requerían incrementos del gasto público, particularmente de inversión. No existe aún información para conocer precisamente los programas que fue necesario sacrificar a las exigencias del ajuste, pero es posible anticipar áreas que con mucha probabilidad han sido las más afectadas con él.

Con ese fin, conviene destacar la presencia del desequilibrio en las finanzas del sector público como el obstáculo principal para alcanzar plenamente los objetivos de las políticas de ajuste. Aún cuando por diversas razones no se ha conseguido regularizar el problema de la deuda externa, la política cambiaria, en coordinación con la política monetaria, ha conseguido estabilizar la balanza de pagos y aumentar substancialmente las reservas monetarias internacionales. Estas se acercan a 700 millones de dólares (más de tres meses de importaciones). Esa mejora es atribuible principalmente a una recuperación rápida y continua de las exportaciones de bienes desde la baja cifra de 1987. En

cambio no se ha conseguido vencer del todo el problema del déficit fiscal y especialmente el llamado déficit "cuasifiscal" del Banco Central, es decir, sus pérdidas operativas que resultan en emisión monetaria. El déficit fiscal principalmente a fuerza de austeridad en el gasto, disminuyó substancialmente desde las altísimas cifras de 1987, pero se trata de una situación financiera precaria con un gasto público represado que en cualquier momento puede crecer rápidamente. El déficit "cuasifiscal" se ha reducido también modestamente, pero se mantiene de todos modos alto.

El efecto de este déficit combinado del sector público es la principal explicación de las dificultades existentes para reducir la tasa de inflación del nivel de 50% anual en el que se ha mantenido en los últimos tres años.

Una consecuencia de esta severa y continua restricción fiscal ha sido, como ya se indicó, la desaceleración o la postergación de los programas que entrañan incrementos de gasto corriente o inversiones. Esta ha afectado al sector agrícola menos que a otras actividades económicas, aún cuando sin duda ha perjudicado a las acciones de fortalecimiento institucional previstas para ciertas importantes funciones de la política agraria, como la investigación, la extensión y la comercialización. La restricción podría haber afectado críticamente a los programas de desarrollo rural, que exigen altos gastos corrientes y numerosas pequeñas inversiones, si el Gobierno no hubiera recurrido al crédito y las donaciones externas para financiarlos, algo que también ha sucedido, aún cuando en menor medida, en el financiamiento de ciertos servicios agrícolas, como la transferencia de tecnología. Finalmente, es pertinente hacer constar otro impacto que la inestabilidad ha tenido sobre las instituciones del sector y que ha conspirado contra su necesario fortalecimiento: nos referimos a la inflación y sus efectos sobre los salarios reales. La aceleración de la inflación de los últimos cinco años ha producido un deterioro del salario mínimo, es decir, un descenso de las remuneraciones en términos reales. Dada la política de austeridad impuesta por el Gobierno, en el sector público se ha producido una erosión aún más acentuada en los sueldos reales del empleado público, inclusive el personal directivo y técnico del MAG y otros órganos del sector. Eso ha inducido un éxodo del personal técnico altamente capacitado en instituciones como el INIAP y, más generalmente, es el origen de una frustración y desmoralización creciente que también atenta, y seriamente, contra el fortalecimiento institucional.

Por lo mismo, el efecto más notorio sobre el sector agrícola de los cambios de política impuestos por la coyuntura es la ausencia o insuficiencia, según los casos, de las acciones de fortalecimiento institucional que se habían previsto para los órganos de la política agrícola y del desarrollo rural. Como se destaca anteriormente, el recurso al financiamiento externo para cubrir gastos que normalmente habrían debido ser atendidos con recursos locales (v.g. personal técnico ecuatoriano), ha permitido llevar a cabo programas de importancia para el sector pecuario y el desarrollo rural, lo que no ha sucedido con otros sectores productivos y otros programas sociales que no han alcanzado los objetivos originalmente establecidos. Mientras en

sectores como la industria manufacturera o la construcción, la evolución del producto ha sido exigua o negativa en estos años, en la actividad agropecuaria la tasa de expansión de la producción alcanzó un promedio del 4.1% de 1987 a 1990 [2/], una cifra alta teniendo en cuenta las características de la actividad.

Ese crecimiento se explica en parte por la evolución de los cultivos de exportación, fundamentalmente el banano. De acuerdo con las cuentas nacionales, la producción agrícola de consumo interno habría aumentado al 5.2% anual en el mismo período, mientras la pecuaria habría permanecido casi estancada con un promedio de incremento de 0.7% anual. Estas últimas cifras son todavía provisionales, parecen incoherentes y tienen sin duda, altos márgenes de error. Mientras no se verifiquen es difícil anticipar cuales entre los efectos del ajuste han predominado: si el impacto contractivo de la demanda producido por un ajuste recesivo o el mejoramiento de los términos de intercambio de la agricultura que ha sido el resultado de las políticas de liberalización de precios que ha adoptado el Gobierno y que no habían sido previstas en su integridad en el plan. En lo que se refiere al desarrollo rural, los programas ejecutados en este período suponen un nivel de realizaciones que no tiene antecedentes y que puede ser calificado como extraordinario.

Lo anterior significa que, a pesar de las dificultades de coyuntura, se han, mantenido en general las prioridades y las políticas establecidas para el sector (inclusive el desarrollo rural) y, en ese sentido, la estrategia de acción del IICA ha correspondido con las prioridades nacionales. La gran falla de las políticas nacionales es el haber desatendido el fortalecimiento institucional, fundamentalmente a causa de la escasez de recursos fiscales. Esa ha sido también la falla de las políticas macroeconómicas y de la estabilización. Desde el punto de vista del sector agrícola, en el campo en que ha actuado el IICA esa carencia ha podido ser subsanada gracias a la ayuda externa [3/]; queda pendiente la responsabilidad nacional de crear una base estable para el financiamiento normal de las instituciones del sector. La situación actual no puede prolongarse indefinidamente. Sin soluciones definitivas a la crisis fiscal, la capacidad de ejecución que hoy se advierte se desvanecería en cuanto cese la ayuda externa.

Para terminar este apartado de la evaluación, la Misión quisiera destacar brevemente la prioridad de hecho que tiene el sector agropecuario para el futuro de la economía y la sociedad ecuatoriana. El tema se tratará en el Capítulo 7 de este Informe sobre la Prospectiva de la Oficina , pero vale la pena señalarlo desde el principio porque sirve para encuadrar debidamente la importancia del trabajo del IICA en el Ecuador. El sector agropecuario es decisivo para el Ecuador como fuente para el abastecimiento de alimentos y como sustentador de la ocupación, pero tiene una importancia vital como

---

2/. Excluido el sector forestal y la pesca

3/. Es decir con un alto componente de donación.

asiento o base de una actividad de exportación que deberá prodigarse en su efectividad para estar en condiciones de substituir, como generadora de divisas, a las exportaciones de petróleo que van a disminuir paulatinamente, y eventualmente agotarse, dentro de los próximos 10 a 15 años. Las exportaciones de petróleo (1.152 millones de dólares en 1991), representan hoy el 40% del total exportado por el Ecuador y aparte de la actividad agropecuaria, no hay otro sector económico del que se pueda esperar una respuesta suficiente en el mediano plazo, es decir a partir del momento en que la exportación de petróleo comience su progresiva reducción. Las exportaciones tradicionales serían al principio, la base de la expansión, pero posteriormente esta tendrá que apoyarse crecientemente en una compleja canasta de productos nuevos cada vez más refinados.

4.1.2 Prioridades para la cooperación técnica y áreas seleccionadas para la acción del IICA en el Ecuador.

En el Documento de "Estrategia" se indican los temas prioritarios en general para la cooperación técnica del sector agropecuario ecuatoriano, con una caracterización con la cual, salvo una observación, está completamente de acuerdo la Misión de Evaluación. Esos campos son: a) La coordinación intra e interinstitucional; b) Los recursos naturales; c) La comercialización; d) El Desarrollo Rural; e) La Generación y Transferencia de Tecnología; f) La irrigación o riego, y g) El manejo pecuario. Los casi dos años transcurridos desde ese trabajo de selección no han modificado la jerarquía que esas áreas tienen en el orden de prelación de la cooperación técnica, lo que no significa que el trabajo hecho en alguna de ellas desde entonces haya sido poco fructífero. Simplemente son campos exigentes desde el punto de vista técnico donde todavía hace falta un apoyo más o menos regular. Hay una sola observación en relación con el primero de los campos mencionados, que no reduce la prioridad del mismo sino que amplía el alcance del problema y hace aún más importante y urgente la acción para resolverlo.

El Documento de "Estrategia" define ese campo prioritario como "Coordinación intra e interinstitucional". En la situación actual, el problema institucional mayor no es la coordinación, cuyas fallas, no obstante subsisten, sino un debilitamiento de la administración de la política agrícola, provocado, en parte, por la escasez de recursos financieros. Decimos "en parte", porque también contribuye a este debilitamiento, la incertidumbre prevaleciente respecto al modelo de Estado que finalmente se definirá para el Ecuador. No cabe hablar de una indefinición porque, en general, el Gobierno del Presidente Borja ha sido claro al señalar su rechazo a las reducciones del Estado ideológicamente inspiradas. Pero persiste la duda, porque soplan por doquier vientos de reforma que pueden encontrar asidero a la vuelta de unos meses en el siguiente Gobierno, sin que importe cual sea su ideología. Este ambiente precario, de inseguridad, es una de las consecuencias más negativas e inevitables de esta prédica de nuevos paradigmas en que nos encontramos, entre otras cosas porque inhibe de tomar decisiones finales sobre ciertos temas cuya responsabilidad de gestión está en la ambiguedad, como es el caso de la Transferencia de Tecnología y, en parte, de la propia investigación agrícola.

En todo caso, por pobreza de recursos o por incertidumbre e inseguridad respecto a la titularidad de ciertas funciones es grave y creciente el debilitamiento de los organismos hoy responsables de la política agrícola. Terminar esos problemas y robustecer esos organismos, o lo que quede de ellos, es hoy una prioridad crítica de los Gobiernos y también de la cooperación técnica en la esfera de su competencia, aunque ésta también sufra, como contrapartida, de parecida incertidumbre respecto a sus campos de acción.

La selección de las áreas para la cooperación del IICA fue reestudiada hace algo más de un año en ese mismo Documento de "Estrategia", con rigor analítico y propiedad, y la Misión considera en general que los resultados del estudio son correctos dadas las prioridades nacionales y las potencialidades del IICA. Desarrollo Rural, Generación y Transferencia de Tecnología, especialmente esta última, y Comercialización, particularmente rural, en ese orden, son los campos recomendados para la acción del IICA. La "Estrategia" se preparó casi contemporaneamente con la expedición del Plan de Mediano Plazo 1987-1993, que incorpora al PLANALC. Por esa razón, en dicho documento se menciona la preservación de los recursos naturales sin recomendarla como una área prioritaria. Es de suponer que, dentro de las áreas que son competencia del IICA, se ha dado cabida a ese tema a través de la tesis del crecimiento sostenible, aplicable especialmente en el programa de Desarrollo Rural, una buena parte de cuyos proyectos tiene su asiento en las zonas erosionadas de la Sierra ecuatoriana.

Cabe advertir, además, que en las áreas originalmente concertadas con el Gobierno del Ecuador constaban también acciones en el Programa I, Análisis y Planificación de la Política Agraria, y en el Programa V, Sanidad Vegetal y Salud Animal, fundamentalmente a través de proyectos multinacionales. Por esa razón en el documento base de esta evaluación se informa sobre el trabajo realizado en los cinco programas del IICA. Sin embargo es evidente que, por diversas razones, varias de las cuales se previeron en la "Estrategia", en alguno de esos programas no se ha conseguido establecer las bases de una acción con entidad suficiente o esta ha debido suspenderse por falta de recursos humanos. Es el caso del Programa I, en el cual desde junio de 1989 no se contó con el especialista; si bien se llevaron a cabo algunas acciones de cooperación, estas tuvieron un carácter más bien puntual. En el Programa IV, con su anterior competencia en Comercialización y Agroindustria, hay acciones iniciadas hace poco tiempo en el Proyecto Hemisferio relacionado con el Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe (PRODAR), pero no se ha avanzado de acuerdo con las prioridades mencionadas en la "Estrategia" y no existen Proyectos Nacionales. Además con los cambios últimos de contenido de los programas, la Misión entiende que el proyecto Hemisférico mencionado corresponderá en adelante al Programa III y no al Programa IV.

De hecho, por lo mismo, el trabajo de la Oficina se ha concentrado fuertemente en el Desarrollo Rural (Programa III), y, menos intensamente pero de modo también importante, en Generación y Transferencia de Tecnología (Programa II) y en los Proyectos Multinacionales de Sanidad Agropecuaria (Programa V), con un componente

nacional de gran interés, parte del cual se halla en ejecución y otra ha sido propuesta para financiamiento internacional (Modernización de los Servicios Nacionales de Sanidad Agropecuaria). Esas son las prioridades efectivas de la cooperación del IICA en el Ecuador y la Misión considera que ellas marcan un rumbo apropiado para su cooperación con el país.

Cabe advertir, sin embargo, que la Oficina debería estar preparada para ampliar su acción nacional en el Programa II, para apoyar la Generación de Tecnología si se aprueba en el Congreso el proyecto de la ley que devolvería su autonomía a INIAP. Hasta ahora la acción nacional se ha movido fundamentalmente en Transferencia de Tecnología (PROTECA). Esto puede cambiar pronto y habría que estudiar los campos de la investigación donde el IICA podría ofrecer una apoyo al país en el cual se aprovechen sus ventajas comparativas.

Es también oportuno recordar la observación hecha al empezar este apartado sobre el debilitamiento institucional de los órganos de la política agrícola. La Oficina debería estar en condiciones de apoyar sustantivamente al Gobierno en el ámbito del Programa I, si se presentan
las condiciones necesarias para fortalecer el sector con su actual estructura institucional e, igualmente, si se pide la cooperación del IICA para asesorar técnica y objetivamente un proceso no dogmático de modificación de los órganos y los instrumentos de la política agrícola en el cuadro de una reforma del Estado. Ese es exactamente el tema al que se refiere el literal i) de la Sección 2.3 Problemas y Desafíos para la Acción del IICA, del Plan de Mediano Plazo 1987-1993 [4/].

4.1.3 Modalidades, funciones e instrumentos de la cooperación del IICA en el Ecuador

La Oficina se ha ceñido a las reglas del IICA para ofrecer su cooperación técnica con el Ecuador. Actualmente ella se halla estructurada en 9 proyectos, de los cuales 5 son proyectos de ámbito nacional, 3 corresponden a proyectos multinacionales, con área de acción en la Subregión Andina y 1 asume el carácter de componente nacional de un proyecto hemisférico. Uno de los proyectos nacionales es una Acción de Preinversión que se tramitó como una Acción de Coyuntura. Con ésta, la Oficina ha preparado 5 Acciones de Coyuntura destinadas a responder a situaciones emergentes como la que se presentó recientemente en las Islas Galápagos al detectar la presencia en aves domésticas del virus Newcastle Aviar.

Para apoyar la acción del IICA con recursos externos, la Oficina ha suscrito en el período 6 Contratos de Apoyo Administrativo, los que, como se informará más adelante, han permitido al Gobierno del Ecuador y al IICA disponer para sus programas comunes de un monto substancialmente mayor de recursos que el que se originó en los fondos de cuota y la contribución del Gobierno. Como se advierte, la Oficina ha usado con eficiencia sus funciones operativas. La contribución a la

---

4/. Pág. 47

acción de la Oficina de los Proyectos Multinacionales es importante y cabe destacar especialmente los proyectos de carácter Andino y su vinculación con el trabajo de la Junta del Acuerdo de Cartagena. En la Oficina tiene su Sede la Secretaría Ejecutiva de dos de esos programas, lo que también contribuye a facilitar sus relaciones de carácter regional.

En el período bajo evaluación la Oficina desde 1987 ha realizado numerosos estudios e investigaciones, algunos de los cuales se mencionan en los resultados de los proyectos de cooperación en el Apartado 4.3 de este Informe. Ha contribuido a la capacitación de 2418 técnicos y funcionarios nacionales en el extranjero y en el propio país. Por la intermediación de la Oficina, han prestado asesoría técnica al país 31 expertos de los cuales 26 eran funcionarios del IICA, tanto de la Sede como de otras Oficinas Nacionales. Por último, en la Oficina de Quito se han preparado y editado 94 libros y folletos de carácter técnico o destinados a difundir los resultados de los trabajos del IICA. La Oficina reconoce, sin embargo, que en el pasado no ha usado suficientemente los medios de comunicación masiva para destacar la importancia del desarrollo agrícola y hacer conocer los objetivos y funciones del IICA. Trata ahora de remediar esta carencia, como se tendrá ocasión de comentar posteriormente.

4.1.4 Participación nacional y concertación en las definiciones de la estrategia de cooperación del IICA en el Ecuador

Con las entrevistas realizadas y la revisión de la documentación, la Misión pudo cerciorarse de la eficacia de la Oficina para establecer una relación adecuada con las instituciones oficiales y las instancias representativas del Sector, y los organismos oficiales o multilaterales de financiamiento internacional. Es un hecho perceptible que los proyectos que se llevan a cabo han sido adecuadamente concertados con estas dos categorías de gestores de la política de desarrollo. Esa concertación ha sido apropiadamente regulada con los instrumentos jurídicos usuales (convenios, memoranda de entendimiento, etc) de la cooperación técnica. Aparte del Convenio básico de Cooperación Técnica con el Estado Ecuatoriano para el fortalecimiento de la Secretaría Rural Integral (SEDRI) (4-X-1983), que ha sido renovado con 12 Addenda, están vigentes 8 instrumentos que relacionan al IICA con dependencias del Gobierno y organismos públicos del Ecuador (MAG, CREA, Universidad Técnica de Ambato), organismos internacionales de carácter técnico (CIAT), entidades de financiamiento (CIID, BID) y órganos regionales andinos. Más allá de la formal, la Misión ha podido darse cuenta de la fluidez de la relación de la Oficina con las dependencias oficiales que tienen la responsabilidad fundamental en los programas en los cuales ha concertado el IICA su cooperación. La relación con el Ministerio de Bienestar Social, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Rural, es de trato ágil y de mutua confianza. El IICA administra fondos cuantiosos para el MBS y es obvio que el Gobierno respeta a la Oficina del IICA y confía en ella. Es parecida la relación con el Ministerio de Agricultura y los organismos de financiamiento internacional: el Banco Mundial, el BID, el CIID y, recientemente, la Corporación Andina de Fomento.

Como sucede siempre en estos casos, el mérito de esa capacidad de concertación corresponde a las dos partes. En algún caso, la relación con la Subsecretaría de Desarrollo Rural, es posible que la parte más activa en la concertación probablemente haya sido el MBS. El Subsecretario es un funcionario extraordinariamente dinámico y con una gran capacidad de convocatoria. Pero ello no resta mérito a la Oficina, que ha dispuesto, en sucesión, de dos especialistas internacionales igualmente activos y de gran prestigio en el medio.

Si cabe alguna crítica a este aspecto del trabajo de la Oficina, podría señalarse la insuficiencia de los contactos con los gremios empresariales del sector. Es cierto que también la relación del Gobierno con éstos ha dejado mucho que desear en ciertos períodos y ese hecho inevitablemente involucra a los organismos de cooperación que trabajan con él. Como se indica en otra parte del Informe, el actual Representante ha dado ya pasos efectivos para remediar esta omisión.

En contrapartida, es justo reconocer el buen trabajo de relación realizado por la Oficina para acercarse a los grupos técnicos y a las comunidades campesinas con las cuales trabaja, identificándose con ellos y motivándolos. Ese es uno de los puntales de su apoyo al desarrollo rural y a la transferencia de tecnología.

4.1.5 Movilización de recursos externos en apoyo de la cooperación técnica del IICA

La Oficina del Ecuador ha podido funcionar con un monto de recursos varias veces superior a la cifra combinada de los fondos de cuota, los CATIS y la cuota del Gobierno. Como se indica en el cuadro 2. estos recursos no ha representado más del 16% de los gastos efectivos en los Programas de Cooperación durante el período 1989-1991. En el cuadro 1, que figura a continuación, constan las cantidades asignadas y gastadas en cada año, así como los fondos asignados y gastados distinguiendo su origen entre los provenientes de recursos del IICA y del Gobierno, que llamaremos "propios", y los de fuentes externas que financian los programas.

CUADRO 1.

IICA - ECUADOR
Recursos asignados y gastados
1989-1991

Miles de US dólares

	1988		1989		1990	
	OPERATIVO	GASTADO	OPERATIVO	GASTADO	OPERATIVO	GASTADO
RECURSOS PROPIOS						
CUOTAS	379.251	121.912	257.795	244.142	277.862	208.509
CATIs	47.945	36.424	103.115	59.037	103.844	75.037
FONDOS GOB.	8.538	8.209	9.731	9.505	7.601	7.324
PROGRAMA II	671.044	251.355	1.483.023	456.224	437.753	154.076
PROGRAMA III	1.359.116	599.622	2.835.603	1.844.730	1.382.860	1.318.376
PROGRAMA IV	0	0	0	0	20.000	19.854
PROGRAMA V	39.319	25.972	43.969	21.827	111.969	25.929
	2.505.213	1.043.494	4.733.236	2.635.465	2.341.889	1.809.105

FUENTE: Oficina del IICA en Ecuador

Aparte de la importancia cuantitativa de los fondos de fuentes externas, es interesante observar la diferencia existente entre los recursos asignados (operativos) y gastados, especialmente en los Programas. Como es frecuente, la capacidad de ejecución de MBS y del MAG en este tipo de proyectos es bastante menor a la prevista en los presupuestos anuales. No obstante, se advierte una rápida mejora en el caso del Programa III - Desarrollo Rural. En el Programa II se mantiene la diferencia, lo que puede deberse a causas que no son de la responsabilidad de la administración del IICA.

CUADRO 2.

IICA - ECUADOR
Origen de los recursos gastados

Miles de US dólares

ORIGEN DE LOS RECURSOS	1989	%	1990	%	1991	%
Regulares (1)	166.545	16	312.684	12	290.870	16
Externos (2)	876.949	84	2.322.780	88	1.518.234	84
TOTAL	1.043.494	100	2.635.464	100	1.809.104	100

NOTAS:

(1) Incluye cuotas IICA, CATIs y cuotas del Gobierno
(2) Incluye fondos externos en apoyo a los Programas II, III, IV y V.

El cuadro 2. da un orden de magnitud a la importancia de los recursos externos que administra la Oficina. Estos representan en promedio el 85% del costo de los proyectos y servirán para movilizar cuantiosas sumas adicionales cuando los nuevos proyectos entren en fase activa de ejecución, lo que comenzará a suceder masivamente en 1992 en el caso de PRONADER, que terminó numerosas licitaciones de obras de infraestructura en 1991.

En el cuadro 3. pueden distinguirse las asignaciones y gastos por proyectos y programas, y el origen de los recursos externos en los organismos de financiamiento internacionales.

CUADRO 3.

IICA - ECUADOR
RECURSOS ASIGNADOS Y GASTADOS POR PRINCIPALES RUBROS

Miles de US Dólares

	1988		1989		1990	
	OPERATIVO	GASTADO	OPERATIVO	GASTADO	OPERATIVO	GASTADO
RECURSOS PROPIOS						
CUOTAS	379.251	121.912	257.795	244.142	277.862	208.509
CATIs	47.945	36.424	103.115	59.037	103.844	75.037
II Multinac. PROCIANDINO	88.400	12.295	938.863	28.367	8.491	5.394
V Multinac. Salud Animal	39.319	25.972	43.969	21.827	111.969	25.929
	554.915	196.603	1.343.742	353.373	502.166	314.869
RECURSOS EXTERNOS						
II MAG PROTECA BID	170.664	77.192	231.419	221.255	224.323	77.313
II IICA CIID PASTOS TROPIC.	11.951	6.904	30.000	25.901	30.000	21.006
II IICA MRS BIRF	1.232.484	533.135	2.714.230	**1.781.575	1.165.515	1.145.934
III IICA MRS CAF	83.132	46.753	22.855	22.783		
III IICA CIID YUNGUILLA	43.500	19.734	98.518	40.372	41.480	34.545
II PROCIANDINO BID	400.029	154.964	254.341	177.771	154.940	44.791
II CIAT FRIJOL			10.000	2.583	9.999	261
FONDOS GOBIERNO	8.538	8.209	9.731	9.505	7.601	7.324
IV REDAR EN ECUADOR					20.000	19.854
III IICA FIDA SARAGURO					175.865	137.897
II IICA CIID SEMILLAS			18.400	347	10.000	2.97
	1.950.298	846.891	3.389.494	2.282.092	1.839.723	1.491.897
TOTAL RECURSOS	2.505.213	1.043.494	4.733.236	2.635.465	2.341.889	1.806.766

** De este monto US$1.250.000 se negociaron en octubre de ese año, ejecutándose en el último trimestre US$317.345 y el saldo en 1991.

Debe destacarse el número y la variedad de características de los organismos de crédito o cooperación que prestan su contribución a los proyectos administrados por la Oficina. En el cuadro constan los aportes del BID, el CIID Canadiense, el Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento, el CIAT y el FIDA. Es una demostración de una buena gestión de consecución de recursos externos tanto por parte del Gobierno como por la de la Oficina del IICA. Subsiste, naturalmente, la inquietud de la Misión sobre el futuro de estas actividades cuando ellas deban ser financiadas total o casi totalmente con recursos nacionales, pero sería injusto escamotear el mérito a este trabajo eficiente y complejo del IICA. Hemos usado con debida ponderación la expresión "complejo", porque una administración apropiada de esas cuantías de fondos externos supone un manejo gerencial muy competente. La Oficina está en condiciones de prestar ese servicio y ese es en sí un logro que debe resaltarse. Hace falta todo el apoyo de la Sede para hacer posible una administración ágil de un monto de recursos externos que circunscribiéndose al Programa de Desarrollo Rural y PROTECA, alcanzará los 127 millones de dólares, durante el período de ejecución.

4.1.6 Una apreciación general de la eficacia de la acción del IICA en el Ecuador

La Misión ha creído conveniente recoger en este apartado una síntesis de su juicio crítico sobre la ejecución de la cooperación ofrecida por la Oficina del IICA. No se trata de anticipar una opinión sin los elementos de juicio necesarios, porque en páginas anteriores se han evaluado los aspectos fundamentales de la cooperación técnica ofrecida por el IICA al Ecuador, y antes de redactar este acápite se ha preparado el texto de la Sección 4.3, en la que se analizan los resultados de cada uno de los proyectos de cooperación en que se halla empeñada la Oficina. La Misión está, por lo mismo, en condiciones de expresar su opinión sobre la utilidad que tiene para el Ecuador el trabajo de cooperación técnica de esta Oficina. Los aspectos restantes sobre la gestión de la Oficina son analizados en las Secciones pertinentes y sus conclusiones se recogerán al final del Informe.

La Oficina ha realizado un trabajo que se conforma tanto con las prioridades nacionales como con las mejores posibilidades del IICA para ofrecer cooperación técnica. No han sido atendidos por igual todos los campos en que el IICA tiene capacidad de acción y que son importantes para el Ecuador, pero la Misión considera que lo hecho en los Programas II, III y V ha supuesto una concentración tan intensa de esfuerzo que es comprensible la relativa ausencia en las otras áreas. Además en éstas, al parecer, faltaba en el Gobierno el interés y la receptividad requeridas para un trabajo provechoso.
Eso no quiere decir que esta situación deba continuar en el futuro. Ya habrá ocasión de volver a ese tema en las conclusiones de este Informe.

Como puede normalmente esperarse, los mejores resultados de la cooperación técnica se logran en aquellas tareas en que más interesado está el Gobierno y en que más eficaz es su gestión. Esta información no entraña un contrasentido, el interés de un Gobierno y la eficacia de su gestión en una determinada área pueden no ir aparejados con una disponibilidad suficiente de personal competente y experimentado ni con

una capacidad adecuada de financiamiento. Esa ha sido la circunstancia del Programa de Desarrollo Rural y, en menor grado en cuanto al interés del Gobierno, el de Transferencia de Tecnología (PROTECA)

La cooperación del IICA al Programa ecuatoriano de Desarrollo Rural, es un caso ejemplar de una cooperación técnica competente, comprometida y eficaz. El liderato ejercido por la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social, encontró una respuesta a su altura en los expertos responsables de la Oficina y en el apoyo que ésta les ha dado cuando ha sido menester. Un aspecto importante de esa ayuda es la administración de los recursos externos, que también ha sido conducida con seriedad y competencia. La Misión está segura que, si el interés del Gobierno continua, el Programa ecuatoriano de Desarrollo Rural se consolidaría como un prototipo exitoso de una acción de esa clase en América Latina. Una parte de la responsabilidad en ese éxito corresponde, en justicia, a la cooperación técnica del IICA.

Como más problemas y debilidades por parte del Gobierno, es también digno de todo encomio el trabajo realizado por la Oficina en Transferencia de Tecnología, así como el que el IICA lleva a cabo con los Proyectos Multinacionales en los que participa el Ecuador, tanto en Generación y Transferencia de Tecnología (PROCIANDINO) como en Sanidad Agropecuaria. La Misión tiene la mejor opinión de los expertos internacionales responsables por esas áreas y saben que ellos se han ganado el respeto de las autoridades ecuatorianas competentes.

La Misión está consciente de que un desempeño semejante en la cooperación es muy difícil de alcanzar sin servicios de apoyo también muy eficaces. La Oficina del IICA en el Ecuador ha sido capaz de ofrecerlos. En la Sección 4.5 de este Informe se examina la gestión de la Oficina en sus diversos aspectos. Por lo pronto, se ha querido reconocer expresamente la idoneidad de su desempeño en cuanto apoyo al trabajo de cooperación técnica y administración de recursos.

En la Sección 4.4. la Misión examina la efectividad de la gestión institucional de la Oficina en que tiene una especial importancia la figura del Representante. Por ahora puede bastar con la observación de que todos estos logros se han conseguido a lo largo de un período en que se produjo la salida de un Representante, un lapso relativamente largo de interinazgo y, finalmente, el nombramiento de un nuevo Representante que tiene pocos meses de ejercicio. Esto significa que la Oficina fue capaz de mantener un buen nivel de intensidad de trabajo de cooperación a pesar de las alternativas sufridas por la Representación, lo que también habla en favor de la calidad del personal técnico y administrativo superior de la Oficina.

A lo largo del Informe se hace comentarios de distinto género sobre otros aspectos del funcionamiento de la Oficina, algunos de los cuales implican críticas a su desempeño. Oportunamente se recogerán las principales de ellas, en las conclusiones. La opinión de la Misión sobre la eficacia y la utilidad para el Ecuador de la cooperación del IICA se ha recogido en este apartado con la intención de reconocer expresamente la valía del trabajo realizado, sin perjuicio de las observaciones que quepa hacer a otros aspectos de su desempeño.

4.2 La Cooperación Técnica del IICA en el Ecuador y el Plan de Mediano Plazo 1987-1991 y 1987-1993.

En páginas anteriores se ha hecho un análisis de las prioridades que efectivamente han orientado el trabajo de la Oficina. En orden de prelación, éstas son: Desarrollo Rural (Programa III), Generación y Transferencia de Tecnología (Programa II) y Sanidad Vegetal y Salud Animal (Programa V). La Generación de Tecnología actuaba en el Ecuador con un Proyecto Multinacional y Proyectos Multinacionales son también las acciones del Programa V. El énfasis de las prioridades nacionales parece puesto, por lo mismo, en el Desarrollo Rural y la Transferencia de Tecnología, sin perjuicio de la importancia (y prioridad) que podrían tener para el país los Proyectos Multinacionales de los Programas II y V.

Esas prioridades corresponden estrictamente a los objetivos del Plan de Mediano Plazo 1987-1993 y sus áreas de concentración. Los proyectos que se realizan en el Ecuador en los Programas II y III combinan acciones prioritarias de desarrollo del sector agrícola, mediante un incremento de la productividad, con iniciativas de desarrollo rural que velan por la equidad de ese desarrollo. Al mismo tiempo, esas acciones han de cuidar la preservación de los recursos y el medio ambiente, promoviendo una agricultura sostenible, objetivo que tiene particular importancia en los Proyectos de Desarrollo Rural. El imperativo de la Integración Subregional, también objetivo del PMP, encuentra medios de acción importantes en los Programas Multinacionales, tres de los cuales tienen un alcance andino (Programa II y Programa V). Su funcionamiento ha demostrado que contribuyen a robustecer la relación entre las políticas del sector en los países andinos y a enseñar a los Gobiernos (y a los cuerpos técnicos) a concertar acciones y a trabajar en conjunto en tareas de interés común.

Una correspondencia con el PMP semejante se advierte en la estrategia institucional que ha seguido la Oficina. Aparte de ceñirse a las áreas de concentración de esfuerzos, esa estrategia ha dado especial importancia a la búsqueda de recursos adicionales a los del IICA y de los países y ha facilitado el manejo de esos recursos mediante apoyo administrativo; en la cooperación técnica ha dado preferencia al uso de instrumentos donde el IICA tiene ventajas comparativas y, por último ha promovido la concertación necesaria para conducir eficazmente las acciones de cooperación. Las funciones operativas del IICA han sido empleadas por la Oficina dentro de las líneas establecidas por el PMP. Es un buen ejemplo, el hábil uso de acciones de coyuntura para preparar acciones o atender situaciones de emergencia (Programa III y Programa V).

En la Sección 4.1.2, al examinar las prioridades de la acción del IICA en el Ecuador se han indicado cuales son, en opinión de la Misión, las modificaciones que puede ser necesario introducir en esa estrategia de cooperación para aproximarla a las prioridades efectivas del desarrollo del Ecuador. En resumen, sería muy conveniente ampliar al Programa I la cooperación al país si hay un real interés en el por parte del nuevo Gobierno. El tema del fortalecimiento institucional de los órganos de la política agrícola se revela de muy alta prioridad. Del mismo modo,

el énfasis actual en Transferencia de Tecnología tendría también que ampliarse a la Generación de Tecnología, demanda nacional que puede presentarse pronto si el Congreso aprueba el Proyecto de Ley relativo al INIAP.

Las autoridades del IICA podrán estudiar la mejor manera de atender esas demandas con los medios a disposición del IICA. La Misión está consciente de las limitaciones de recursos del IICA, pero espera que el sistema de administración de los programas puedan encarar el trabajo sin destacar necesariamente un especialista permanente al Ecuador.

4.3 La efectividad de la Cooperación Técnica

Programa I: Análisis y planificación de la Política Agraria

1. Importancia del Programa para Ecuador

Una de las orientaciones centrales del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 1989-1992, es el manejo de una estrategia de desarrollo que tome en cuenta el equilibrio macroeconómico y el avance tecnológico en una perspectiva de largo alcance.
La estrategia global del Estado se orienta, en este sentido, a dar un cuidadoso manejo a la política monetaria y fiscal para combatir la inflación y mantener recursos en divisas, y poner en funcionamiento los instrumentos dirigidos a fomentar el ahorro y la inversión domésticos como fuentes de ahorro.

De estas definiciones estratégicas, se desprende la importancia de la cooperación para dotar al Ministerio de Agricultura y Ganadería de la capacidad que requiere para analizar la política sectorial en un marco estratégico amplio y evaluar eficazmente el impacto de las políticas macroeconómicas en el sector agropecuario.

2. Proyectos

2.1 Proyecto de Apoyo al MAG en el fortalecimiento de su capacidad institucional para la Planificación, Análisis, Selección y Ejecución de Políticas de Desarrollo Agropecuario". Se inició en agosto de 1988 y se ejecutó hasta junio de 1989.

Objetivos

- Contribuir al fortalecimiento institucional del Sistema de Planificación Sectorial y de las unidades que lo conforman en la planificación y análisis de políticas.

- Contribuir a mejorar los mecanismos, instrumentos y procedimientos de la planificación y análisis de políticas.

- Apoyar la capacitación del personal técnico y directivo de las Unidades Operativas del Sistema, en las técnicas y procedimientos de planificación y análisis de Políticas.

Resultados Alcanzados

Los resultados del proyecto se vieron limitados dado que la Oficina no ha contado con el especialista respectivo desde junio de 1989. Se señalan sin embargo las siguientes acciones:

- Apoyo para la elaboración del documento "La Estrategia de Desarrollo Agropecuario 1988-1992.

- Asesoría para la elaboración del Plan de Desarrollo Sectorial Agropecuario 1988-1992.

- Elaboración del documento "Algunas Ideas sobre una Metodología de Análisis y Selección de Políticas Agropecuarias".
  Habiendo perdido continuidad el proyecto por el retiro del especialista, el Programa impulsó en los años 1990-1991 acciones como:

  - Estudios sobre Políticas Económicas y su impacto en la Agricultura.

  - Estudio sobre la Iniciativa para las Américas.

  - Seminario Internacional sobre Política Internacional y Consejo Agropecuario.

Efectos

El proyecto no ha podido influir en otros aspectos de la política macroeconómica y agropecuaria. Ello es atribuible en parte a que los apoyos al gobierno en estas materias han sido brindados por otras agencias internacionales. No obstante, en el presente, la misión advirtió el interés de la Dirección General de Planificación del MAG de recibir cooperación del IICA en este campo.

Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología

1. Importancia del Programa para Ecuador

El objetivo general de la estrategia estatal para el sector agropecuario es el de incentivar el fomento de la producción agropecuaria a fin de mejorar la eficiencia económica de las explotaciones e incrementar la oferta de alimentos básicos de consumo y productos de exportación. Esta orientación se concreta en proyectos de acción gubernamental a cargo del MAG en los campos de fomento de productos básicos, generación y transferencia de tecnología y servicios de apoyo en materia de semillas, sanidad animal y vegetal y financiamiento crediticio.
La cooperación del IICA en el ámbito de este programa está dirigida a remover limitantes de orden técnico e institucional en estos aspectos.

2. Proyectos

2.1 Proyecto: Apoyo Técnico para el Diseño y Consolidación del Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología del MAG". Vigente entre 1991 y 1994.

Objetivos y Actividades

El objetivo del proyecto es contribuir al diseño, establecimiento y operación de un Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria, especialmente dirigido a pequeños y medianos productores. Las principales actividades realizadas durante el período que cubre la evaluación comprenden los aspectos siguientes:

- Diseño del Modelo y la Metodología del Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria del PROTECA.

- Elaboración del Plan Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria.

- Estructuración del Sistema de Transferencia de Tecnología.

- Intercambio de experiencias en Transferencia de Tecnología: Desarrollo del PROTECA.

- Diseño de un sistema de comunicación y producción de medios.

Resultados Alcanzados

- Diseño del modelo y la metodología del Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología, acogido ya por el PROTECA y adoptado oficialmente por el MAG; junto con asesoría y capacitación para su aplicación a planes de transferencia a nivel local.

- Diseño de la metodología y los instrumentos para la elaboración del Plan Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria, con el fin de operativizar el modelo. Se ha capacitado, sobre esa base, a personal de campo para el levantamiento de diagnósticos de demanda de tecnología, a ser confrontada con la oferta del INIAP.

- Diseño y presentación del esquema operativo Generación - Transferencia de Tecnología INIAP - PROTECA - PRODUCTORES, ya aceptado y puesto en operación.

- Capacitación, mediante 14 talleres de 507 técnicos del PROTECA y del INIAP para difusión del esquema de generación-transferencia con el fin de viabilizar su operativización. La acción involucró al 95% de los extensionistas, al 100% del personal directivo central y al 90% de los supervisores provinciales y personal técnico del INIAP.

- Asesoría técnica en Planificación y Transferencia de Tecnología a la Dirección de Extensión Agropecuaria y Transferencia de Tecnología, DEATT, del MAG, la cual tomará a su cargo la continuidad del Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología a la finalización del plazo de ejecución del PROTECA.

Efectos

El diseño, adopción y puesta en marcha del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología constituye un producto de suma importancia en el mejoramiento del nivel tecnológico necesario para responder a los requerimientos del desarrollo sectorial y para el logro del mandato del PROTECA.

El diseño del sistema y su puesta en ejecución está permitiendo una articulación de las instancias de Generación y Transferencia, mediante la identificación y caracterización de la demanda y la oferta tecnológica para las diferentes zonas productivas del país.

El proceso de aplicación está enrumbado, sustentado en mecanismos adicionales como la metodología y los instrumentos para la planificación, el esquema operativo que articula la acción del INIAP (Generación y Validación) con la del MAG y los productores (Extensión), y la capacitación de los técnicos a los niveles de mando y ejecución.

La ya iniciada operativización de la División de Extensión y Transferencia de Tecnología (DEATT) del MAG, es un paso de importancia dentro del proceso de conformación del sistema institucional de extensión que el PROTECA deberá dejar establecido a la finalización de su vigencia.

Los mecanismos diseñados y adoptados se aplican ya en el terreno (diagnósticos, planes y metas de extensión para 22 rubros prioritarios en 312 áreas de 19 provincias) y se está acelerando el cumplimiento de las metas.

2.2 Proyecto: Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria para la Subregión Andina - PROCIANDINO", con duración entre 1986 y 1991 para la primera etapa y entre 1991 y 1996 para la segunda.

Objetivos y Actividades

El objetivo general es el de fortalecer la capacidad y la calidad de la investigación agropecuaria en los países participantes, a través de la activa cooperación entre las Instituciones Nacionales de Investigación Agropecuaria de dichos países, con el fin de mejorar en cada uno de ellos la producción y la productividad agrícola.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Institucionalizar mecanismos de cooperación técnica recíproca (C.T.R.) entre los países participantes.

- Fomentar la utilización de los recursos tecnológicos logrados en los centros internacionales de investigación agrícola por las instituciones nacionales de investigación.

- Acrecentar la capacidad científica del potencial humano responsable de la investigación y transferencia.

- Contribuir a desarrollar la capacidad analítica en las Instituciones Nacionales de Investigación Agropecuaria de los países participantes.

- Fortalecer los Programas Nacionales de investigación y transferencia en productos seleccionados.

- Mantener información actualizada de la situación orgánica y funcional de los organismos de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria de los países andinos.

- Fomentar el desarrollo e intercambio de experiencias sobre metodologías de investigación y transferencia a nivel de campo.

- Capacitación de recursos humanos dedicados a investigación y transferencia de tecnología.

- El Proyecto en su primera fase, que cubrió el período 1987 - 1990, ha concluido y se hacen gestiones ante el BID y otros organismos para el financiamiento de una segunda etapa de seis

años, que se inició en 1991 con recursos de los países participantes.

Actividades de PROCIANDINO se desarrollan a través de subprogramas que comprenden:

- Cooperación tecnológica recíproca: intercambiar conocimientos y experiencias y aprovechar economías de escala.

- Asesoramiento especializado en investigación y transferencia: mejoramiento de la eficacia y eficiencia de los programas de investigación.

- Capacitación y adiestramiento: atender problemas específicos con diferentes dimensiones de complejidad tecnológica.

- Fortalecimiento de los programas nacionales de investigación de interés común de los países participantes.

Resultados Alcanzados

Como se trata de actividades en ámbito subregional a continuación se caracteriza cada una de ellas y los resultados logrados para el caso de Ecuador.

Cooperación Tecnológica Recíproca (C.T.R.), que incluye intercambio de conocimientos entre profesionales y técnicos de los Institutos de Investigación Agropecuaria, INIA's, para la programación, ejecución y comprobación de resultados de las investigaciones de los productos comprendidos sobre sistemas de producción asociados a dichos productos.

Las acciones de cooperación han sido desarrolladas por profesionales y técnicos seleccionados de los INIA's, y han comprendido básicamente reuniones de coordinación para elaborar los planes de acción, seminarios sobre problemas específicos con la participación de especialistas de los países miembros e intercambio de profesionales de dichos países. De 115 eventos subregionales de esta naturaleza, el Ecuador se ha beneficiado de 33 (15 reuniones de coordinación técnica, 4 Seminarios sobre problemas específicos y 14 intercambios de profesionales).

Asesoría en problemas específicos.

Durante la ejecución del Proyecto se ha brindado asesoría técnica a los INIA's, se ha coordinado y apoyado a través de la identificación de especialistas y trabajos afines, para la solución de problemas específicos de la investigación de los productos comprendidos en el

proyecto, que no pueden ser atendidos por los especialistas de los países participantes o que por su complejidad, han requerido de apoyos especiales.

La asesoría ha sido realizada por:

- Investigadores del CIAT, CIMMYT y del CIP, en los cultivos de maíz, frijol y papa respectivamente.

- Especialistas en los países participantes con experiencia y estudios de post-grado.

- Consultores internacionales contratados por plazos cortos.

- De 73 eventos subregionales de asesoramiento, el Ecuador se ha beneficiado 16: 5 asesoramientos de los centros internacionales, 11 asesoramientos de especialistas internacionales; y ha recibido, además, 15 consultorías internacionales de corto plazo.

Capacitación Técnica.

El proyecto incluyó la capacitación de profesionales y técnicos de los INIA's en aspectos relacionados con investigación de los productos ya señalados, la investigación de sistemas de producción y la administración de la investigación.

La capacitación se realizó a través de cursos cortos, adiestramiento en servicios en los INIA's y participación en cursos especializados en Instituciones Nacionales o en Centros Internacionales de Investigación. Bajo este esquema, han tenido lugar 320 eventos (Colombia 63, Bolivia 55, Venezuela 65, Perú 60 y Ecuador 76), con 1.757 técnicos beneficiarios, de los cuales 397 fueron ecuatorianos. A nivel de subprogramas, el énfasis de la capacitación estuvo en los cultivos de leguminosas, papa y maíz, con 214 eventos en los que participaron 882 técnicos.

Fortalecimiento a Programas Nacionales de Investigación de Interés Común.

En el lapso de ejecución de la primera fase del proyecto, se apoyó el desarrollo de líneas de investigación en aquellos países participantes que, por su avance en dichas líneas y por las instalaciones disponibles, podrían lograr, dentro del plazo de ejecución del proyecto, resultados de significación que puedan ser de interés común a otro países.

Los temas de las investigaciones se han referido, entre otros, al establecimiento de redes de ensayos sobre comportamiento varietal, selección de variedades tolerantes y resistentes a factores bióticos y abióticos limitantes, técnicas de control de plagas y enfermedades y metodologías aplicables a la producción, a la reducción de pérdidas de cosechas, al almacenamiento y a la producción de semillas y materiales vegetativos.

El apoyo del proyecto incluyó el financiamiento de una parte de los requerimientos de equipo de campo y de laboratorios y materiales fungibles, que no puedan ser obtenidos de otras fuentes.

De 21 proyectos de investigación ejecutados o en marcha dentro de este rubro, han correspondido 4 al Ecuador.

Efectos

El INIAP de Ecuador se ha beneficiado de la participación en foros subregionales y en la concertación de políticas de investigación. Por otra parte, la ejecución de acciones conjuntas por parte de programas homólogos, ha posibilitado al país el aprovechamiento de experiencias comparables.

Las redes de interacción tecnológica promovidas por PROCIANDINO tienen alta solvencia técnica en cada país y el Ecuador se ha beneficiado de esta iniciativa. El sistema de información tecnológica lograda en Ecuador por la acción del Programa, sirvió de marco para el diseño del Inventario Tecnológico del PROTECA. Asimismo, el Proyecto de Producción Artesanal de Semillas promovido por PROCIANDINO fue asumido por PROTECA y constituye un proyecto líder en la región.

Programa III: Organización y Administración del Desarrollo Rural

1. Importancia del Programa para Ecuador

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para el período 1989 - 1992, considera al desarrollo rural como un elemento de significativa gravitación en el proceso de reactivación económica nacional, en tanto constituye un mecanismo apropiado para la consolidación y expansión de la base primaria del sistema económico general, al posibilitar el acceso de la población campesina a los beneficios del desarrollo nacional. La importancia asignada al sector rural, históricamente excluido de la participación en los procesos de desarrollo, contribuye significativamente a una estrategia de crecimiento con equidad.

El IICA ha venido brindando su cooperación al gobierno para la ejecución de las acciones de desarrollo rural desde 1982, mediante un convenio inicial con la Secretaría de Desarrollo Rural Integral, que fue objeto de continuas ampliaciones y se prorrogó hasta el 31 de diciembre de 1991.

2. Proyectos:

2.1 Proyecto de Cooperación Técnica para el Programa de Desarrollo Rural Integrado del Gobierno del Ecuador", en vigencia desde 1982 hasta diciembre de 1991.

Objetivos y Actividades

El proyecto buscaba apoyar, mediante cooperación técnica y administrativa, la terminación de proyectos DRI ya empezados.El objetivo general es mejorar los índices de producción y productividad, mejorar la comercialización y reducir los índices de marginalidad y pobreza en las áreas involucradas en el proyecto.

El objetivo específico es apoyar a la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social, para que las Unidades Ejecutoras de los proyectos en operación y las que posteriormente acuerden el IICA y el MBS, consoliden su estructura orgánico - funcional y manejen mecanismos eficientes para diseño, programación, ejecución y seguimiento de las acciones a su cargo.

Actividades básicas previstas son las siguientes:

- Apoyo a la ejecución de Proyectos de Desarrollo Rural Integral.
- Formulación del Programa Nacional de Desarrollo Rural, PRONADER.
- Formulación de diagnósticos y elaboración de propuestas de proyectos.
- Formulación del Proyecto de Desarrollo Rural Guamote Fase II.
- Capacitación a jefes y técnicos de las unidades ejecutoras.
- Cooperación en la puesta en marcha del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa de Desarrollo Rural.
- Fortalecimiento institucional.

Resultados alcanzados

- **Apoyo a la Ejecución de Proyectos de Desarrollo Rural Integral.**

  Se ha cooperado con el gobierno mediante la designación de especialistas nacionales del IICA, para las Unidades Ejecutoras de los Proyectos Guamote (hasta junio de 1990), Puerto Ila y Quinindé (hasta diciembre de 1991).

  Dentro de estos proyectos, se ha trabajado principalmente en el diseño y utilización de manuales operativos para las Unidades Ejecutoras de los Proyectos; en la preparación y ejecución de los planes operativos anuales, y en el diseño y puesta en marcha de los instrumentos de programación, información y seguimiento a nivel de las UEP. En los Proyectos Puerto Ila-Chone y Quinindé, se ha capacitado a los técnicos en la transferencia de capacidad de autogestión a los beneficiarios de los proyectos y a los campesinos para asumir el control de las actividades en forma autónoma.

  Se han elaborado 171 miniproyectos productivos agropecuarios, para implementar Fondos Comunitarios de Servicios Agrícolas, predecesores del Fondo de Desarrollo Comunitario, FODECO, y se ha complementado la capacitación de 365 Promotores Agropecuarios Campesinos (PACs). También se ha cooperado en el fortalecimiento de las organizaciones de segundo grado, para la administración autogestionaria de algunos servicios en los proyectos.

  Otra acción importante ha sido el diseño y puesta en ejecución de un Plan de Asistencia Técnica para fomentar la adopción de las tecnologías transferidas por parte de los beneficiarios.

  El Plan de Asistencia Técnica cubrió áreas de Investigación Agrícola; Asistencia técnica agropecuaria; Crédito, y Asistencia técnica en la comercialización de productos de primera necesidad, insumos agroquímicos y productos agrícolas.

  Formulación del Programa Nacional de Desarrollo Rural, "PRONADER"

  - Se ejecutó bajo la modalidad de cooperación técnica, utilizando remanentes no gastados de los proyectos Puerto Ila- Chone y Quinindé. En la tarea se ha conjugado toda la experiencia del IICA en el Ecuador en materia de desarrollo rural. El proyecto tiene un costo de 112.7 millones de dólares, de los cuales 84.0 corresponden a préstamo del BIRF; 25.9 al aporte del gobierno y 2.8 al de los beneficiarios, y cubre doce áreas (Espejo - Mira, Sierra

Norte de Pichincha, Tanicuchí-Toacaso-Pastocalle, Guano, Santa Isabel, Pangua, Facundo Vela, Tres Postes, Playas de Higuerón, Daule, Jipijapa y Paján) ubicadas en cuatro regiones (Sierra, Estribaciones, Costa Húmeda y Litoral Central). En la formulación se incorporaron los conceptos sobre el desarrollo rural elaborados por la Institución y acumulados por el país. Se destacan las metodologías sobre formulación, ejecución y seguimiento de proyectos; capacitación de técnicos, promotores rurales y campesinos; comercialización; organización y capacitación campesina, y la identificación de los déficits institucionales en los aspectos de planificación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos.

- El estudio de factibilidad fue realizado fundamentalmente por técnicos nacionales con la cooperación técnica y el apoyo administrativo del IICA; lo que significó transferir capacidad a las instancias locales. El Banco Mundial, ha hecho un virtual reconocimiento de este esfuerzo al aprobar sin dilaciones los estudios y diseños y su consiguiente financiamiento.

- Adicionalmente, se asistió al gobierno en la preparación y negociación de convenios con las entidades coparticipantes en el PRONADER: MAG, INIAP, IERAC, INERHI, Banco Nacional de Fomento, Junta de Recursos Hidráulicos de Manabí, Consejos Provinciales y Municipales; así como con ONGs y organizaciones campesinas. Cabe destacar el apoyo a la organización y puesta en funcionamiento, dentro del MAG, de la División de Extensión Agropecuaria y Transferencia de Tecnología, encargada de operativizar el componente de Transferencia de Tecnología del PRONADER.

- El Instituto tuvo a su cargo la cooperación en la preparación para la ejecución del PRONADER, para lo cual apoyó el establecimiento y operación de las Unidades de Coordinación de Área del programa, a cada una de las cuales asignó 3 técnicos agropecuarios encargados del componente de Transferencia de Tecnología, de conformidad con las estrategias y metodologías previstas en el PRONADER y en la constitución de fondos locales de capacitación, adopción tecnológica y capacitación en gestión, en el marco del Fondo de Desarrollo Comunitario FODECO

- Se brindó asistencia técnica para el establecimiento de las Unidades Zonales de Transferencia de Tecnología (UZOTT) en cada una de las 12 áreas que conforman el PRONADER.

- Se mantienen fluidas relaciones de cooperación con la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social, en materia de cooperación técnica y apoyo administrativo para la ejecución del PRONADER. Para este efecto, se negoció y suscribió el nuevo convenio MBS -IICA.

- Formulación de diagnósticos y elaboración de propuestas proyectos.

- Se elaboró el Prediagnóstico para el Proyecto de Desarrollo Rural Integral, PRODRI, y la solicitud de cooperación no reembolsable presentada al Banco Interamericano de Desarrollo, tendiente a financiar los estudios de factibilidad y de diseño de obras de riego y caminos vecinales para dicho Proyecto.

  Para el efecto se seleccionaron ocho áreas de intervención donde, a 1974 existían 46.000 unidades de producción agropecuaria, UPA, con una superficie de 440.000 has. La población total involucrada en el área del Proyecto alcanza a 482.000 habitantes, de los cuales 378.000 constituyen población rural que directa o indirectamente, se beneficiaría con la ejecución del Proyecto.
  El Proyecto ha sido presentado por el Gobierno a consideración del BID.

- Se ha emprendido en la Caracterización de Cantones para el PRONADER FASE II, por encargo de la Subsecretaría de Desarrollo Rural. Para ello se han seleccionado 14 áreas que corresponden a la unidad político-administrativa del cantón. La selección se operó a través de un análisis multifactorial y multivariado. El resultante Prediagnóstico para la formulación del PRONADER FASE II, cubre una superficie total de 18.267 Km2, en la que se asientan 60.693 UPAs que comprenden 1'014.556 has. y una población total de 493.014, habitantes, en el 80% (394.216 hab.) rural y en el 20% (98.798 hab.) urbana.

Formulación del Proyecto de Desarrollo Rural Guamote Fase II

- Se apoyó a la Subsecretaría de Desarrollo Rural, a fin de consolidar las acciones en el cantón Guamote, a través de la formulación del estudio de factibilidad para el Proyecto de Desarrollo Rural Integral GUAMOTE FASE II, ubicado en la serrana provincia de Chimborazo. El proyecto atenderá a 41 comunidades de las parroquias Matriz (Guamote) y Palmira en el sector agropecuario y 47 en el sector forestal. La superficie del proyecto es de 30.250 has. de las cuales

18.900 has. estarán destinadas a la producción agrícola y pecuaria de secano, 1.100 has. bajo riego y alrededor de 10.250 has. para forestación.

- La población potencialmente beneficiada con el Proyecto se estima en 21.300 personas, de las cuales el 92% provienen del sector rural.

- Capacitación a jefes y técnicos de las Unidades Ejecutoras.

- Los jefes y técnicos de las Unidades Ejecutoras de los PDRI Quimiag - Penipe, Salcedo, Jipijapa, Quinindé, Puerto Ila - Chone, y de las Unidades de Coordinación de Area del PRONADER Espejo-Mira, Sierra Norte de Pichincha, Tanicuchí - Toacaso -Pastocalle, Guano, Santa Isabel, Pangua, Facundo Vela, Tres Postes, Playas de Higuerón y Paján; han recibido capacitación en servicio administración de proyectos, crédito y comercialización, a través de su participación en las acciones a cargo de los especialistas del IICA.

- Se apoyó en la realización de seis giras de observación de aproximadamente treinta técnicos a Colombia y Perú, sobre aspectos relacionados con investigación en producción, conservación de recursos naturales, sistemas de riego no convencional, gestión campesina de la contratación y mantenimiento de obras viales y comercialización de productos agropecuarios.

- Alrededor de 100 técnicos nacionales se han capacitado en metodologías para formulación de proyectos.

- Cooperación en la puesta en marcha del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa de Desarrollo Rural.

- Se han elaborado indicadores para seguimiento y evaluación de impacto.

- Se elaboraron indicadores para el monitoreo del Fondo de Desarrollo Comunitario, FODECO y del Componente Impacto Ambiental del PRONADER.

- Se ha cooperado con especialistas en la implementación del Sistema Computarizado para Seguimiento en la Subsecretaría de Desarrollo Rural, ya en funcionamiento.

Fortalecimiento Institucional.

A través de la contratación de especialistas para la Subsecretaría de Desarrollo Rural, el IICA ha apoyado en la identificación de los déficits institucionales y ha formulado las modificaciones requeridas para superarlos, colaborando en su instrumentación.

A través de la participación en la reuniones del Comité Consultivo Interno de la Subsecretaría, se ha contribuido a su fortalecimiento.

Efectos e Impactos

El proyecto ha contribuido al esfuerzo del gobierno por revitalizar el sistema nacional de Desarrollo Rural. La cooperación técnica y administrativa brindada coadyuvó al cambio radical que experimentó el ritmo de ejecución de proyectos en marcha. Durante los dos últimos años se ejecutó el 80 por ciento de los recursos presupuestados seis años atrás.

Por otra parte, se ha contribuido eficazmente al fortalecimiento administrativo de la acción de desarrollo rural. En la actualidad en 12 áreas de proyectos se ha consolidado una metodología de trabajo que comprende la programación, la ejecución y el seguimiento de las acciones y se mantiene un programa continuo de capacitación e intercambio de experiencias.

Un efecto notable es el haber recuperado la credibilidad de las agencias de cooperación técnica y financiera, y de las ONGs locales, respecto de la acción de desarrollo rural en Ecuador. Junto con financiamientos en marcha, existen perspectivas nuevas de financiamiento. Así, el Banco Mundial está interesado en una segunda fase del PRONADER; el BID está considerando el financiamiento de un programa similar, el PRODRI. Fluidas relaciones para proyectos en ejecución y en preparación se mantienen con el FIDA, la CAF, COTESU y con agencias de ayuda bilateral de Italia, España y Japón, principalmente; el PNUD y la FAO apoyan un proyecto específico de gestión campesina; el gobierno mantiene conversaciones con la OIT para su posible apoyo a la ejecución del PRONADER. Las ONGs ecuatorianas de mayor trayectoria colaboran en componentes específicos del PRONADER y en la ejecución del FODECO.

2.2 Proyecto: Alternativas Tecnológicas para la sustitución de la caña de azúcar en el Valle de Yunguilla", vigente entre octubre de 1987 y noviembre de 1991.

Objetivos

El objetivo general es el de superar el problema económico que ocasiona el deterioro de la comercialización de subproductos de la caña de azúcar, mediante el uso de alternativas tecnológicas rentables.

El objetivo específico es el de fortalecer el Centro de Reconversión del Austro, CREA, para que genere alternativas de producción agrícola para la caña de azúcar producida por los pequeños agricultores del Valle de Yunguilla.

Las actividades previstas tienen que ver con los aspectos siguientes:

Caracterizar la región, sistemas agrícolas y los más relevantes sistemas de producción.

Evaluar el mercado potencial y las condiciones de comercialización de algunos productos agrícolas que puedan sustituir a la caña de azúcar.

Probar y validar alternativas tecnológicas que tengan potencial agroeconómico para sustituir la caña de azúcar.

Probar e incorporar tecnologías de irrigación que mejoren la eficiencia de la irrigación actual.

Evaluar la adecuabilidad de las alternativas tecnológicas promisorias a nivel de finca.

Resultados Alcanzados

Tipificación de Fincas
El trabajo de tipificación realizado permitió la clasificación de las fincas de la región en cuatro grupos, con la determinación de los principales problemas, características y las consiguientes prioridades de investigación. Se cooperó, asimismo, en el diseño y ejecución de la Caracterización Socio-Económica del área.

Comercialización
Se realizó una evaluación del mercado actual y potencial y de las condiciones de comercialización de los principales productos agrícolas eventualmente sustitutivos: tomate, cebolla (colorada y blanca), limón, naranja, mango, babaco, melón, sandía, tomate de árbol, granadilla, pimiento, pepinillo, maíz y fréjol. Asimismo, se ha hecho un estudio de las principales zonas productoras del valle, sobre aspectos

productivos y de distribución de la tierra y se ha apoyado al CREA en la conformación y operación de comités campesinos de comercialización.

Investigación aplicada
Mediante la contratación de consultores, se investigaron alternativas tecnológicas que tengan potencial agroeconómico para sustituir a la caña. El énfasis se orientó a actividades de promoción, demostración y validación de tecnología a través de manejo post-cosecha, y evaluación estadística de 17 experimentos de cultivos anuales, manejo y establecimiento de lotes con cultivos permanentes y lotes de producción de semilla para los dos tipos de cultivos.

La investigación en producción en las parcelas de agricultores ha sido satisfactoria y ha logrado promover un gran interés entre los campesinos quienes han colaborado con el CREA activamente en todas las actividades.

Proyecto de Riego Parcelario

Se ha buscado probar e incorporar tecnología de irrigación, para mejorar las prácticas actuales, por medio de la contratación de consultores y compra de equipos, materiales e insumos.

Un proyecto demostrativo de riego parcelario fue instalado en la comunidad de Cochaloma; cada propietario (12 familias), dispone de una tubería de entrada a su lote, lo que le permite disponer de agua por el sistema de aspersión durante todo el desarrollo de los cultivos.

El establecimiento de este sistema de riego más la dotación de semillas y apoyo técnico del proyecto, ha permitido importantes cambios en el patrón de cultivos.

Efectos

El proyecto tiene un notable valor como experiencia piloto que puede ser replicada en otras áreas de desarrollo rural que requieran sustitución de cultivos y sobre todo en las que se beneficiarán con el establecimiento o mejoramiento de sistemas de riego.

2.3 Proyecto: Formulación del Proyecto de Desarrollo Rural Saraguro-Loja-Yacuambi", ejecutado en 1991.

Objetivos

El objetivo fue la formulación de los estudios de factibilidad para un Proyecto de Desarrollo Rural Integral en tres cantones de la región sur del Ecuador, previamente seleccionados por la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social.

Resultados Alcanzados

Los estudios han sido concluidos y está pendiente una misión de evaluación el FIDA, posible fuente de financiamiento, para la formulación definitiva. La preparación comprendió los aspectos siguientes:

Elaboración del diagnóstico agro-socio-económico y de la situación de la infraestructura de los cantones Saraguro y parroquias San Lucas del cantón de Loja, Provincia de Loja y Yacuambi, en la provincia de Zamora Chinchipe.

Formulación de la propuesta - proyecto de desarrollo para una área con una superficie bruta de 241.000 has.

Efectos e Impactos

La preparación del proyecto permite al gobierno contar con un documento base para negociar la obtención de un financiamiento externo de hasta 12 millones de US dólares por parte del FIDA, que se complementarán con alrededor de 4 millones de contrapartida nacional, para ser canalizados a un área rural prioritaria por sus características socioeconómicas y étnicas.

Programa IV: Comercialización y Agroindustria

1. Importancia del Programa para Ecuador

Entre las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para el sector agropecuaria se destacan las relativas a integrar el sector agropecuario a actividades industriales, mediante pequeñas unidades productivas que incluyan empresas agroindustriales, artesanales y de servicio; integrar al proceso productivo y de comercialización a campesinos de escasos recursos, y mejorar el sistema de comercialización a efectos de lograr precios justos para el productor y el consumidor.
Las actividades de transformación y comercialización a más de agregar valor a los productos primarios, apuntalan encadenamientos de la agricultura con los otros sectores de la economía para un desarrollo más equilibrado.

2. Acciones de apoyo a Proyectos Hemisféricos

2.1 Acciones de Apoyo al Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe, PRODAR."

Objetivos

- Fortalecer y mejorar la agroindustria rural, con el propósito de aumentar su solidez y competitividad en el mercado.

- Promover el desarrollo de nuevas agroindustrias rurales, como un medio de contribuir a la generación de más empleos e ingresos en el campo y a la mejora de las condiciones de la vida de campesinos y comunidades rurales.

- Fortalecer las instituciones relacionadas con el desarrollo de la agroindustria rural.

- Contribuir a la formulación de normas y políticas que propicien el desarrollo de la agroindustria rural.

- La Universidad Técnica de Ambato, a través de su Facultad de Alimentos es la institución líder. Las actividades previstas buscan potenciar su accionar, junto con la de otras entidades con presencia importante como el MAG, el Instituto de Investigación Socio - Económica y Tecnológica, INSOTEC, y el CONACYT.

Resultados Alcanzados

- Las acciones se iniciaron a mediados de 1991, y se han logrado los siguientes resultados:

- El IICA ha apoyado la organización de la Red de Desarrollo Agroindustrial Rural, REDAR, para lo cual ha brindado información y documentación, así como capacitación a los participantes en la misma.

- En concordancia con lo anterior, se ha realizado un evento internacional sobre "Agroindustria Panelera" y un curso sobre "Tecnologías de la Panela y el Alfeñique".

- En el mes de noviembre/91 se efectuó un Taller sobre "Concertación de Coinversiones y JOINT VENTURES para el Fomento de las Exportaciones Agroindustriales a Norteamérica", con el auspicio de la Cámara de Agricultura, Cámara de Pequeña Industria, Subsecretaría de Comercialización, CENDES, FEDEXPORT y PROEXANT, todos miembros de REDAR -Ecuador.

- Adicionalmente, se ha iniciado el estudio de "Diagnóstico de la Agroindustria Rural en las provincias de Manabí, Cotopaxi y Chimborazo", a cargo del INSOTEC; así como el cuaderno técnico "Administración y Contabilidad para Queserías Rurales" por parte del MAG.

Efectos

Los efectos son todavía limitados dado que la ejecución efectiva del programa es de reciente data, y a partir de 1992 pasará del programa IV al Programa III.

Las acciones implementadas o por iniciarse han incentivado la participación en el REDAR, que cuenta al momento con 24 participantes pertenecientes a 20 instituciones.

El IICA ha participado apoyando en el diseño de estrategias y metodologías, como miembro del Comité Directivo conformado para viabilizar las propuestas.

Programa V: Sanidad Agropecuaria

1. Importancia del Programa para Ecuador

Resulta de una importancia clave para el desarrollo agropecuario del país la definición de una estrategia nacional y la institucionalización de acciones encaminadas a prevenir, controlar y erradicar plagas y enfermedades que afectan a la producción agropecuaria. Los problemas fitosanitarios radican en la presencia de plagas y enfermedades entre las que cabe destacar la "Sigatoka Negra" del plátano y el banano (Mycosphaerella fijiensis var. difformis); la "Moniliasis" (Moniliophtera roreri) y la "Escoba de Bruja" (Crinipellis perniciosa) del caco; la "Roya" (Hemileia vastatrix) y la "Broca" (Hypotenemus hampei) del cafeto; la "Mosca de la Fruta" (Anastrepha sp. y Ceratitis capitata Wied); el "Gusano Rosado" (Pectinophora gossypiella Saunders), y en el peligro de introducción de plagas cuarentenarias exóticas como el Gorgojo Khapra (Trogoderma granarium); la Roya de la Soya (Pakopsora Pachirrizi); Podredumbre Anular de la Papa (Corynebacterium spedonicum); Mildiu y barrenador de la caña de azúcar (Sclerophthora Phillipinensis y Proceras Sacchariphagues); virus del hinchamiento de los brotes del cacao, transmitido por vectores (como el Pseudococcus citri); la Podredumbre Texana del Algodón (Phymatotrichum omnivorum). Cabe también destacar que el cultivo de plátano y banano sufrió históricamente el ataque del "Mal de Panamá" (Fusarium Oxysporum var. cubenses). En el ámbito pecuario se registra la presencia de Brucelosis, causada por bacterias del género Brucella (B. Abortus, B. Suis, B. Melitensis); tuberculosis bovina, causada por la bacteria Mycobacterium bovis; Fiebre aftosa, ocasionada por los virus "O" y "A" de Vallés y Carré y "C" de Waldmann y Trautwein; enfermedades parasitarias; pestes porcinas, como el cólera porcino PPC; enfermedades aviares en donde cabe destacar el reciente ataque del virus del Newcastle Aviar en las Islas Galápagos, que pone en peligro la excepcional riqueza faunística y ecológica de la zona.

2. Proyecto

2.1 "Proyecto Multinacional para el fortalecimiento de la Red Andina de Laboratorios de Salud Animal", con vigencia entre julio de 1990 y diciembre de 1991.

Objetivos y Actividades

El objetivo es fortalecer y promover la participación más activa de las Instituciones y Organismos relacionados con la Industria Pecuaria de los países del Area Andina con el fin de mejorar el funcionamiento de los servicios de laboratorio en Salud Animal, para cumplir con los requerimientos sanitarios del comercio internacional y atender la demanda de los programas de prevención y manejo de enfermedades y plagas de los animales.

Las actividades se relacionan con los campos siguientes:

Propiciar, estimular y favorecer la aplicación de medidas comunes de defensa y accionar entre las dos sanidades (Vegetal y Animal) para enfrentar la problemática fito y zoosanitaria ante el proceso de integración y apertura comercial andina.

Contribuir con recursos humanos, técnicos y económicos a la operatividad de cada uno de los Programas de Sanidad Agropecuaria.
Accionar, complementario a Proyectos de Desarrollo Rural a través de los Sistemas Integrales de Asistencia Pecuaria, SIAP.

Reuniones de Trabajo entre personal del MAG y el IICA, ector Privado (ganaderos, fruticultores, etc) y acciones de apoyo mediante consultorías, eventos de capacitación, visitas de experiencias, comunicaciones y preparación de proyectos.

Resultados Alcanzados

- Estudio, evaluación y actualización de los diferentes laboratorios veterinarios a nivel nacional, junto con la instrumentación y consolidación de la Red Nacional de Laboratorios de Salud Animal en el Ecuador y su articulación horizontal con la Red Andina de Laboratorios de Salud Animal.
  Al mismo tiempo se estableció un procedimiento de coordinación interinstitucional entre el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura, para mejorar y optimizar las operaciones entre ambas instituciones en materia de laboratorios veterinarios. Se estableció un "Comité Técnico Interinstitucional de Salud Animal".

- Apoyo y colaboración financiera del IICA al MAG, para la elaboración de proyectos de fortalecimiento, tales como:

  . Fortalecimiento de los Laboratorios veterinarios para la producción y control de vacuna antiaftosa oleosa Ecuador 1991 - 1998.

  . Ley de creación de la Red de Laboratorios de Salud Animal.

  . Formación y Establecimiento del Centro Integral de Asistencia Pecuaria - CIAP El Carmen.

  . Sistema Integral de Asistencia Pecuaria SIAP - Espejo-Mira.

  . Inmunoensayos (ELISA), para el diagnóstico y epidemiología de enfermedades animales en Ecuador.

  . Producción y Distribución de Insumos Básicos para la ejecución y armonización de técnicas de diagnóstico en Ecuador.

  . Identificación y cuantificación de residuos y niveles mínimos permisibles de anabólicos, antibióticos, agroquímicos y sustancias radioactivas en productos pecuarios exportables.

  . Instalación de pruebas de diagnóstico de escrutinio masivo para fortalecer los servicios de los Laboratorios Centrales del Ecuador.

  . Fortalecimiento de la Red Andina de Salud Animal y Evaluación de pérdidas económicas por enfermedades y plagas de animales (Componente Ecuador).

  . Fortalecimiento de la Ganadería Menor en el Ecuador.

  . Manejo Integrado de las Moscas de las Frutas en el Ecuador.

  . El IICA realizó gestiones ante la JUNAC para la elaboración, en forma conjunta, del acuerdo de la Decisión 254, que permitió convertir en norma de la Subregión Andina y, en consecuencia, ley para el Ecuador, la Red de Laboratorios de Salud Animal.

    Se estableció el "Comité Técnico Nacional, Decisión 254 - 255". El IICA es la Secretaría Técnica del Comité y coordina con JUNAC y OPS su operación.

Por medio de la Secretaría Técnica del Comité 254 - 255, el IICA ha fomentado la cooperación entre el sector público y el privado (Asociación de Ganaderos), para fortalecer la Red Nacional de Laboratorios del Ecuador, adscrita exclusivamente al MAG. la expedición de cuya ley se tramita en el Congreso Nacional.

- El IICA ha favorecido y fomentado una mayor participación de las Universidades, el Ministerio de Bienestar Social, el Ministerio de Salud, Asociaciones de Productores, Fundaciones Privadas y Proyectos de Fomento Ganadero, para establecer y poner en marcha nuevos sistemas operativos de administración de laboratorios periféricos en Ecuador, bajo el modelo del Sistema Integral de Asistencia Pecuaria (SIAP).

  Por medio de sus gestiones de coordinación, se ha elaborado Convenios de Cooperación entre instituciones del sector público y privado.
  Asimismo ha organizado, auspiciado y patrocinado una serie de eventos, reuniones, seminarios y talleres, para actualizar y capacitar a los profesionales y técnicos del Programa Nacional de Salud Animal, Sector de Ganaderos y Productores de Ganado Bovino, Ovino, Caprino y Cunícola. Se han beneficiado de ello 480 profesionales y técnicos, así como más de 800 pequeños y medianos ganaderos.

- Se ha mejorado el nivel de preparación y criterios técnicos de 180 laboratoristas y personal de campo, por medio de diversos eventos de capacitación y consultoría en técnicas de diagnóstico, patología, planificación, producción, control de biológicos y remisión de muestras al laboratorio.

- El IICA organizó el Primer Curso Internacional sobre Administración de Laboratorios y procesos de gestión empresarial, con la participación de dos altos directivos del MAG y ofreció al Ministerio colaboración técnica y financiera al MAG, para la elaboración, edición y distribución nacional e internacional de 900 ejemplares del "Manual de Técnicas de Recolección, Conservación y Envío de muestras veterinarias a los laboratorios". Se distribuyó, a nivel nacional, el Manual de "Técnicas para el Diagnóstico de Babesiosis y Anaplasmosis Bovinas".
  En la actualidad el país cuenta con una estructura organizada de 21 Laboratorios Veterinarios de Salud Animal que se articulan a la REDANDINA.

- El IICA apoya la difusión de actividades del Proyecto, con el objeto de ampliar los servicios que pueden prestar los laboratorios a nivel Nacional y Subregional.

- Ante el proceso de apertura comercial e integración andina, el IICA ha promovido y organizado reuniones de carácter subregional, lo que ha permitido al Ecuador concertar acuerdos básicos con el resto de países andinos en las siguientes áreas:

  . Establecimiento de las enfermedades exóticas al Ecuador y la Subregión y las técnicas de diagnóstico que se deben utilizar.

  . Definición de las enfermedades nativas más importantes para el país y las pruebas de diagnóstico de reconocimiento recíproco para los cinco países, así como las pruebas de diagnóstico concertadas para facilitar el comercio exterior.

  . Mecanismos y procedimientos de libre tránsito de material biológico entre los Laboratorios Centrales de Referencia que deben ser aceptados por las autoridades sanitarias de los cinco países.

  . Unidades de Análisis y Evaluación de riesgo de enfermedades.

  . Identificación de los principales reactivos de diagnóstico urgentes de suplir para el buen funcionamiento de los laboratorios veterinarios del Ecuador.

  . Requisitos Sanitarios para la comercialización de bovinos en pie dentro y fuera de la Subregión Andina, carne de pollo, pavo, huevos fértiles y pollitos de un día de nacidos.

  . Gestiones ante la JUNAC para que todas estas recomendaciones se enmarquen dentro de un gran acuerdo macro de decisión de la Comisión de la Junta del Acuerdo de Cartagena.

<u>Efectos e Impactos</u>

Se deben destacar los aspectos siguientes:

- La conformación de la red nacional de laboratorios de sanidad animal y su articulación con la Red Andina.

- El reordenamiento de la relación entre el Ministerio de Salud y el MAG para el fortalecimiento de la Red de Salud Animal con autonomía técnica, administrativa y financiera.

- El fortalecimiento institucional y el logro de la confiabilidad del Programa Nacional de Salud Animal.

- Los esfuerzos por lograr acciones concertadas a nivel subregional para la prevención, el control y las medidas cuarentenarias y de libre tránsito de productos agropecuarios subregionales.

- El apoyo brindado por el Proyecto a otros programas, Vgr. el diseño y operacionalización de los Sistemas de Investigación y Asistencia Pecuaria, SIAP dentro del PRONADER.

2.2 Proyecto: "Apoyo para el combate integrado de la mosca de la fruta en el Area Andina", con vigencia entre julio de 1990 y diciembre de 1994.

Objetivos y Actividades

Coordinar acciones entre los países del Area Andina, la JUNAC y potenciales fuentes de financiamiento, para implementar y consolidar la ejecución del "Proyecto Andino de Prevención, Control y Erradicación de las Moscas de la Fruta", a fin de incrementar cualitativa y cuantitativamente la producción frutícola y mejorar los ingresos y el bienestar de los productores.

Resultados Alcanzados

A nivel del Ecuador, el apoyo técnico y económico del IICA, ha contribuido a fortalecer e impulsar el proyecto mediante:

- Conformación de un equipo técnico a cuyo cargo se halla la ejecución del proyecto.

- Fomento de la coordinación y cooperación técnica interinstitucional del Programa Nacional de Sanidad Vegetal con entidades de los sectores público y privado: PROEXANT, ANDE, Universidades, INIAP, Organismo Ecuatoriano de Energía Atómica (OEEA) y otros.

- Capacitación de dos entomólogos del Programa Nacional de Sanidad Vegetal, a través de cursos sobre la aplicación del TIE en Chiapas -México y patrocinio para la participación del delegado del país en la reunión del Comité Técnico Andino del Programa de la Mosca de la Fruta (Decisión 53), en Lima.

- Organización y apoyo para la ejecución del curso sobre el control de la Mosca de la Fruta realizado en Quito, con asistencia de 40 profesionales nacionales y la participación de dos expositores extranjeros y siete nacionales, así como el patrocinio de dos conferencias magistrales sobre la Mosca de la Fruta, dictadas por el especialista, Dr. Ch. Korytkowski.

- Participación directa en la conformación del Comité Técnico Nacional del Proyecto y en las tres reuniones convocadas.

- Propuesta de modificación de la estructura del Comité, para fomentar una mayor participación del sector privado. Elaboración del reglamento interno del Comité, el cual ha sido aceptado.

- Coordinación y seguimiento de gestiones técnico logísticas en los trabajos de trampeo e identificación de moscas de la fruta, realizados por el Programa Nacional de Sanidad Vegetal y el OEEA, para consolidar el diagnóstico nacional.

- Elaboración del Proyecto relativo al Manejo Integrado de las Moscas de las Frutas en el Ecuador para sustentar una petición de financiamiento externo.

Efectos e Impactos

Deben destacarse los aspectos siguientes:

- Fortalecimiento institucional del organismo de salud vegetal: la ex-División de Sanidad Vegetal, paso a constituirse en el Programa Nacional de Sanidad Vegetal.

- La capacitación del personal técnico medio, que tiende a perdurar, lo que contribuye a la continuidad y estabilidad de enfoques y metodologías de trabajo.

- La conceptualización de la sanidad agropecuaria, que implica planteamientos de proyectos y acciones conjuntos en los ámbitos de salud animal y vegetal y la articulación entre el área cuarentenaria y las campañas específicas.

- La identificación de áreas de cooperación y perfiles de proyectos que pueden ser negociados por el gobierno con distintas agencias de cooperación técnica o financiera.

4.4 Presencia e influencia de la Oficina del IICA en el Ecuador

En el Documento Base la Oficina reconoce que uno de sus puntos débiles es su insuficiente presencia pública en el medio. En efecto, la Oficina, como se ha dicho, es conocida y respetada en los ambientes oficiales y técnicos del sector, pero muy poco de esa buena imagen ha trascendido al resto de la sociedad ecuatoriana. El Documento Base también se refiere a una insuficiente relación con el Ministerio de Agricultura, que es la contraparte natural del IICA en el país. La Misión cree que existe una relación satisfactoria con las dependencias del MAG con las cuales trabaja el IICA, pero que, en efecto, hay cierta distancia y frialdad con otras divisiones administrativas que no tienen ocasión de apreciar directamente lo que hace el IICA o se sienten discriminadas o marginadas en programas del sector en que participa el IICA. Esto último es natural y el resentimiento o el distanciamiento resultan lógicas consecuencias de una acción que prestigia o beneficia a ciertas dependencias o estamentos más que a otros, con o sin justicia; la falla realmente está en no haber mantenido una política abierta de relaciones públicas para facilitar el trabajo de la Oficina con el Gobierno y construir una imagen positiva y dinámica del IICA.

Mientras es evidente que la Oficina tiene que empeñarse en cuidar más su imagen mediante un trabajo eficiente de relaciones públicas, algo que el Representante ha comenzado a hacer con decisión, es menos claro que simplemente con una presencia más solícita consiga mejorar las relaciones con el conjunto del MAG. El trabajo actual de la Oficina supone una vinculación muy estrecha con el Ministerio de Bienestar Social, en un campo que hace muy poco tiempo era disputado acremente por el MAG. El conflicto ha pasado, pero quedan las rescoldos y estos pueden en cualquier momento encenderse de nuevo.

En suma, la Oficina debe hacer cuanto esté a su alcance para vincularse y ser útil al MAG, pero es tan importante como eso hacer conocer su trabajo al resto del Gobierno, a los gremios del sector agropecuario - sean estos empresariales, profesionales, federaciones y asociaciones campesinas y a la sociedad en general. La insuficiente acción en ese sentido que se observa en el pasado pudo ser producto de los cambios de Representante y de una concentración excesiva del trabajo en las funciones de éste. En todo caso el Representante actual esta consciente de la importancia de esta faceta de su función y hay ya varias manifestaciones de una preocupación por el tema y de un manejo distinto de las relaciones públicas.

Es particularmente importante en ese sentido cultivar una relación con los medios de comunicación y los profesionales de esos medios. El actual Representante ha puesto un especial cuidado en estas relaciones. El trabajo de la Oficina en República Dominicana puede ser útil como un antecedente en el que se han conseguido muy buenos resultados.

4.5 Evaluación del modelo de organización y conducción de la cooperación técnica desarrollado por el IICA en el Ecuador

4.5.1 La proyección institucional de la Oficina

De acuerdo con las prioridades del IICA establecidas en el Plan de Mediano Plazo 1987-1993, las Oficinas Nacionales deben interiorizar y transmitir un pensamiento estratégico e innovador sobre el papel de la Agricultura en el desarrollo de los países en el actual contexto internacional, implementar y aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional en el ámbito de cada Programa, e identificar y ejecutar proyectos prioritarios y de importancia para el país. Para ello deben difundir el mensaje institucional y generar, entre las autoridades del sector y la comunidad internacional, la percepción de nuevas demandas de cooperación, de tal manera que se logre ampliar la base de apoyo político, institucional y financiero para las acciones de cooperación a realizar.

a) La difusión del mensaje institucional.

Durante el primer año del período evaluado (1988), la Oficina mantuvo un perfil bajo de difusión del mensaje institucional y de relacionamiento con las autoridades del Ministerio de Agricultura, relacionamiento que, en el caso del sector privado y representantes de organismos de cooperación internacional, casi no existió [5/]. Con el cambio de Gobierno a mediados de 1988 y de Representante hacia finales del mismo año, el mensaje tiene respuesta con la declaración explícita de prioridades para el desarrollo agrícola y rural. Mediante el excelente desempeño mantenido por el Especialista Dr. Roberto González, la Oficina reasume el liderazgo técnico que la había caracterizado en el tema del Desarrollo Rural. No se observa sin embargo, una deliberada y expresa estrategia de difusión y relacionamiento por parte del Representante, debido posiblemente al aceptable nivel de recursos externos manejados por la Oficina. Una renovada presencia e imagen de la Oficina se hace más evidente debido a los eventos que la Sede Central realiza en el Ecuador, muestra de ello son, la Reunión Hemisférica del Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural que reúne a todo el Personal Profesional Internacional del IICA, especializados en el tema, y la Reunión de los Representantes del IICA en los países del Area Andina que realiza la Subdirección General Adjunta de Operaciones, para discutir aspectos inherentes a la

---

5/. Además el IICA venía saliendo de una crisis de relaciones oficiales con el Ministerio de Agricultura

puesta en marcha del PLANALC. La presencia del Director General del IICA en la primera de estas reuniones y la cobertura que la prensa local hace del evento, remarca la presencia del IICA, y por ende de la Oficina, en el país.

Una nueva figura de Representante, más acorde con la imagen-objetivos del IICA al respecto, se perfila con el nombramiento del Dr. Alex Barril en el cargo hacia finales de septiembre de 1991. En los escasos cuatro meses al frente de la Oficina la situación es otra; la cooperación rápida y efectiva que se da al MAG en tres solicitudes coyunturales y el fortalecimiento de las relaciones oficiales, aperturan al Ministerio a la cooperación del Instituto; asimismo se establecen relaciones con la Cancillería y la Cámara de Agricultura del Ecuador, motivando una activa participación del país en el cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de la JUNAC, relacionados con el sector agropecuario y demás aspectos que hacen a la integración subregional.

La Oficina cuenta con una lista de instituciones y personas a las cuales se reparte la documentación relacionada con la imagen y pensamientos de la Institución. En esta lista quedan incluidos los periódicos, la televisión y las radiodifusoras consideradas importantes en el país. Cuando la documentación es considerada estratégica, su entrega en los Despachos Ministeriales y niveles superiores institucionales, es hecha directamente por el Representante.

b) La aplicación de la estrategia de fortalecimiento institucional.

Sin duda la Oficina ha captado importantes recursos financieros externos para la ejecución de proyectos prioritarios de importancia para el país; evidencia de ello son el PRONADER con recursos del Banco Mundial y PROTECA con fondos del BID.

El respaldo Gubernamental otorgado al Instituto por el MBS y el MAG para dichos proyectos ha sido excepcional y ha permitido diseñar el componente de fortalecimiento institucional para que opere mientras los recursos externos respaldan su funcionamiento.

Consciente de los problemas que entrañaba la coordinación interinstitucional a nivel de las áreas geográficas en donde operaría PRONADER, la Subsecretaría de Desarrollo Rural realizó el "Análisis de la Capacidad Institucional" de los organismos convocados por el convenio con el BIRF. Este análisis mostró las restricciones orgánico funcionales de los organismos públicos (MAG, INIAP, BNF, INERHI), para poder participar con toda propiedad en el PRONADER y originó la firma de convenios por los que se comprometía la creación de unidades regionales (4 zonas) y locales (12 áreas) para la prestación de servicios a la población rural atendida por el PRONADER, y la dotación del personal de dichos organismos, por su parte la Subsecretaría

asignaría los recursos financieros para vehículos, materiales, viáticos, equipos de oficina y alquiler de locales y otros costos requeridos para el funcionamiento descentralizado [6/].

Se espera que esta estructura regional creada a instancias de la Subsecretaría de Desarrollo Rural del MBS y sostenida por los recursos del Banco Mundial, se consolide a nivel de los organismos participantes y reciba los recursos presupuestarios necesarios para continuar operando cuando se agoten los fondos del préstamo. La crisis presupuestal de los organismos relacionados evidenciada en los bajos salarios y en la imposibilidad de mantener estructuras descentralizadas a nivel regional y local con recursos propios, aunada a la situación de abandono en que se encuentra la población rural de anteriores PDRI por parte de los mismos organismos (v.g. el Proyecto Guamote), deviene en dudas respecto de la futura sostenibilidad institucional del Programa Nacional de Desarrollo Rural.

La perspectiva de consolidación institucional del PROTECA se percibe con menos problema, aunque no por ello, asegurada. La anticipación en la creación de la dirección de Extensión Agrícola y Transferencia de Tecnología DEATT, como dependencia receptora de las funciones y el personal que actualmente pertenece al programa y del que trabaja en el PRONADER, aseguran únicamente una ubicación institucional en la estructura del MAG, que deberá contar con los aportes presupuestarios suficientes para efectuar el relevo del PROTECA. Sin duda el MAG deberá aquilatar la capacitación y experiencia de este personal y los beneficios que le reportará retenerlo y desplegar, con suficiente anticipación, las gestiones para lograr el incremento presupuestario antes indicado. Es preciso también tomar en cuenta las alternativas de ente autónomo ó de privatización de la asistencia técnica que el mismo PROTECA viene desarrollando para ciertos sectores y cultivos; muestra de ello es el acercamiento a sectores representativos de los productores de arroz con el fin de analizar los términos en que podrían asumir la asistencia técnica del cultivo. Para ésta y otras alternativas de privatización es preciso un estratégico y sostenido programa de difusión orientado a sensibilizar a la opinión pública, desarraigar de los sectores gremiales una opinión adversa al PROTECA y comprometer la decisión de las autoridades gubernamentales de establecer una política clara de institucionalización de los servicios que se derivan, como consecuencia de programas de inversión de las características del PROTECA y PRONADER.

6/. La DEATT crea las Unidades Zonales de Transferencia de Tecnología (UZOTT); el INIAP fortalece los Programas de Investigación en Producción (PIP); el Banco Nacional de Fomento crea la Unidad de Convenios Especiales y la Subsecretaría crea las Unidades de Coordinación de Area (UCA).

Por otra parte, si las oficinas deben aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional en el ámbito de cada Programa de IICA, cabe a éstos la función de estudiar analíticamente, alternativas viables que concurran en apoyo a la gestión de las oficinas al respecto; además la Misión considera que los organismos financieros internacionales requieren, dada la consciencia que tienen de este problema, desarrollar también líneas de financiamiento para este propósito que sustituya el fácil expediente de exigir de los Gobiernos, la creación o el fortalecimiento de dependencias gubernamentales y asumir la carga burocrática remanente.

4.5.2 Los cambios del entorno y su efecto en la acción del IICA

a) Cambios en el entorno político institucional.

Como se ha indicado en el acápite 4.1, los cambios del entorno político sectorial e institucional relacionados con el sector agrícola, se originan al asumir el Gobierno del Dr. Rodrigo Borja y se expresan en el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social 1989-1992. En contraste con el Gobierno anterior, el Plan asigna a la agricultura un papel central en el proceso de reactivación económica, y considera al desarrollo rural como un elemento de significativa importancia en el proceso de reactivación económica nacional, en tanto constituye un mecanismo apropiado para la consolidación y expansión de la base primaria del sistema económico general, al posibilitar el acceso económico de la población campesina a los beneficios del desarrollo nacional.

El cambio de prioridad asignada por el nuevo Gobierno al desarrollo rural otorga a la Oficina el apoyo político institucional y financiero en un área en que puede exhibir una larga y fructífica trayectoria en el país; por esta razón no es difícil adecuarse a las nuevas demandas, las que son aprovechadas con singular habilidad para fortalecer la acción que viene desarrollando y concretar nuevos convenios de cooperación técnica y acciones de apoyo administrativo con un aumento significativo del volumen de recursos externos.

b) Cambios hacia el interior del IICA.

Dos cambios importantes ocurren hacia el interior del IICA que afectaría las acciones de cooperación técnica al Ecuador: el cambio del técnico en el cargo de Especialista en Desarrollo Rural y la decisión de la Sede de equibrar la cooperación técnica entre el MAG y el MBS.

La sustitución del Especialista en Desarrollo Rural, (1989), debido a la norma de no exceder los ocho años de servicios continuos en un país, establecida para el Personal Profesional Internacional, asoma reacciones iniciales adversas en el MBS, que son tomadas en consideración por el IICA al permitir una transición de cuatro meses en que ambos especialistas trabajan conjuntamente, período en el cual la experiencia y dominio del tema por parte del Dr. Fabio Bermúdez, se hacen evidentes.

La concentración de la acción del IICA en Desarrollo Rural, concertada con el Ministerio de Bienestar Social, genera a nivel institucional la necesidad de ampliar el apoyo al Ministerio de Agricultura y Ganadería. Este cambio en la orientación de la cooperación técnica del Instituto al país es tratado mediante una efectiva estrategia de relacionamiento y concertación por el actual Representante con el MAG, al concretar el convenio de cooperación del PROTECA y presentar varios propuestas en el tema de sanidad agropecuaria.

4.5.3 La estrategia y los mecanismos para la consecución de recursos externos

De acuerdo con estimaciones realizadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador, el país desaprovecha cerca del 80% de las oportunidades que ofrece la cooperación internacional en todos los ámbitos del quehacer nacional. Con seguridad dichos Ministerios poseen los datos que reflejan la situación prevaleciente en el sector agrícola y demás sectores relacionados.

Durante el período cubierto por la evaluación, la Misión a constatado que la Oficina ha concentrado sus esfuerzos de generación y captación de recursos externos en el mecanismo de la concertación. En el documento que contiene la estrategia de acción a nivel de país, que aún orienta su cooperación técnica, se reseñan concertaciones con el Ministerio de Bienestar Social, El Banco Mundial y el CONADE, para el PRONADER; con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el INIAP y el Banco Interamericano de Desarrollo, para el PROTECA y el apoyo al PROCIANDINO; con el MAG y el MBS para el establecimiento del control epidemiológico en los doce PDRI del PRONADER y, la creación de la División de Sanidad Vegetal y la generación de acciones de apoyo al Proyecto Multinacional de Control de la Mosca de la Fruta.

De igual manera se ha abierto la posibilidad de cooperación y consecución de recursos externos en el área de Comercialización.

Los factores que han favorecidos los buenos resultados que ofrece la Oficina en este aspecto de la estrategia institucional se relacionan con: a) la expresión y el sostenimiento de las prioridades por parte

del Gobierno, b) la tendencia ascendente de la oferta de cooperación financiera internacional para el país y c) la competencia y el liderazgo técnico que el IICA ha demostrado en la cooperación ejecutada.

4.5.4 La supervisión y el apoyo a las acciones de cooperación técnica.

Hasta la llegada del nuevo Representante, la Oficina no había definido ni operado un mecanismo interno que le permita garantizar: a) el cumplimiento de las responsabilidades asumidas en los convenios de cooperación y acciones de apoyo administrativo, b) la calidad y oportunidad de los productos que generan los instrumentos de cooperación y c) la efectividad en la transferencia de dichos resultados a las Instituciones, de tal manera que se asegure su institucionalización. En este aspecto es preciso aclarar el deslinde de responsabilidades entre el Representante y los Directores del Programa en la supervisión de los PROMULTI's con sede y/o acciones en el país. Así, las exporádicas reuniones del Representante anterior con el personal técnico se circunscribieron al planteamiento de problemas de apoyo administrativo a las acciones de cooperación técnica.

La Misión fue informada por parte del Coordinador Nacional del PROTECA, de varias consultorías programadas, a ser prestada por expertos internacionales, cuya contratación se retrasó de tal manera que se volvieron extemporáneas y al menos 3, tuvieron que abandonarse. Esta situación fue ocasionada por un desacuerdo entre el BID y el IICA sobre el proceso de selección y contratación de los consultores en los temas de biotecnología, administración de la transferencia de tecnología y métodos de cultivo de girasol, cacao y otros productos.

La Misión considera que la Sede Central debió operar mecanismos que le aseguraran el cumplimiento de las normas establecidas en el Sistema de Supervisión y Seguimiento por parte de las instancias respectivas. Posiblemente el sistema de informes no fue suficiente para revelar los términos en que se cumple dicha normativa.

El nuevo Representante esta utilizando las reuniones mensuales, para ejercer una adecuada supervisión de los Proyectos Nacionales, que le permita garantizar el cumplimiento de las responsabilidades contractuales asumidas por la Oficina. A estas reuniones concurre el personal técnico responsable de los PROMULTI con Sede en la Oficina, para informar tanto de las acciones multinacionales como de las iniciativas conducidas con los organismos nacionales que por su naturaleza son contraparte del proyecto. Este mecanismo esta permitiendo al Representante dar un oportuno apoyo administrativo y logístico a los proyectos nacionales y mantener en su agenda acciones que faciliten la ejecución de los Proyectos Multinacionales incentivando una participación nacional activa.

Aparte de la situación ocurrida en el PROTECA, la Misión no tuvo conocimiento de situación alguna, en que se hubiera arriesgado la imagen del Instituto en el país, debido al nivel de supervisión técnica y administrativa ejercida por el Representante para el caso de los proyectos nacionales o por los Directores de Programas para el caso de los PROMULTI.

4.5.5. El modelo de organización de la Oficina

La organización de la Oficina del IICA en Ecuador es como sigue:

a) La Representación con el apoyo de Secretaría, Recepción y Archivo.

b) La Administración con personal para Contabilidad, Recursos Externos, Recursos humanos, Inventario - Compras y Servicios Generales.

c) Los Programas a saber: PROCIANDINO, Generación y Transferencia de Tecnología, Administración para el Desarrollo Rural, Salud Animal y Vegetal, cada uno con los servicios de Secretaría y Servicios Generales.

El anterior modelo, en extremo esquematizado, que el IICA ha desarrollado en Ecuador, contiene los elementos de la imagen-objetivo, en cuanto a organización de una Oficina nacional. Sin duda son las características de funcionalidad en la conducción (gerencia) de la cooperación y la efectividad de los resultados lo que precisa más la imagen institucional de una Oficina. Estos elementos ya han sido analizados y merecido por parte de la Misión una conclusión muy favorable, no obstante no ha sido explícito el reconocimiento a la gestión administrativa de la Oficina para el manejo de un volumen apreciable de recursos externos y el apoyo logístico que significó, en el período de formulación del PRONADER, contratar y facilitar el trabajo de más de 100 consultores.

En efecto los compromisos que adquirió el IICA en el lapso de 1988 a 1991 con el actual Gobierno fueron de tal naturaleza y magnitud que obligaron a la Oficina a un incremento físico, (que exigió la apertura de dos locales anexos), financiero y de personal, que condujo a efectuar ajustes en la estructura organizativa y administrativa para hacerla operativa.

En atención a lo anterior la Oficina plantea, en el documento base, la necesidad de un perfil de Representante que se conjugue con la imagen-objetivo, que el IICA persigue. La propuesta se concretaría mediante: a) la asignación al Representante de una mayor discrecionalidad en el uso de los CATI's para la concertación de las acciones de coyuntura, b)

levantar la condición de ceñirse a la legislación laboral en la contratación de consultores nacionales con fondos de préstamos externos vía las acciones de apoyo administrativo, dado que, en el caso de Ecuador dicha legislación establece excepciones precisar al respecto y c) en consideración a que los apoyos administrativos son en esencia, un fideicomiso de recursos financieros, la autorización de gastos es discrecional de la autoridad nacional y por consiguiente la Representación no debería requerir de autorizaciones de la Sede para ningún tipo de gasto.

Por otra parte, la Misión tuvo la oportunidad de revisar el voluminoso expediente que contiene el reporte contable de la Oficina que la Administración debe enviar a la Dirección de Finanzas semanalmente. Al respecto y considerando que la Contraloría del IICA ha iniciado una progresiva dispensa de este trámite a las Oficinas con record de eficiencia contable y que la Administración de la Oficina en Ecuador está entre ellas, la Misión considera que se otorgue esa autorización a la brevedad posible.

Por último cabe destacar que ha sido política de la Oficina el privilegiar el reclutamiento de personal nacional para las entidades a las que se brinda cooperación, lográndose de esta forma aliviar en parte el problema de la escasez de profesionales especializados en disciplinas de beneficio para el país. La Misión respalda y justifica el requerimiento de la Oficina de contar con personal permanente para atender la demanda que el MAG a planteado en las áreas temáticas de los Programas I y IV, y que apuntan a los temas de política, comercio e integración.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

1) La economía y la sociedad ecuatoriana se hallan en un trance difícil que puede prolongarse por varios años. Ecuador está todavía inmerso en los conflictos de la estabilización y debe, a la vez, transformar su estructura y rutinas para crear una economía de exportación dinámica y una sociedad más justa. No alcanzar esos objetivos significaría perpetuar el estancamiento económico y poner en peligro la paz social. No se trata de tareas fáciles. Conseguir un rápido crecimiento de la exportación, a pesar de que declinen, como se prevé, las exportaciones de petróleo, exigirá un intenso trabajo de fomento y promoción tanto de las exportaciones tradicionales, como de nuevos productos con posibilidades de demanda externa. Luchar contra la desigualdad y aliviar el desamparo de una mayoría de la población, es un empeño aún más difícil pues supone emprender en una política económica y social que seriamente desarme la discriminación que domina el funcionamiento de las actuales estructuras. Esto es especialmente difícil en las zonas rurales, cuya pobreza y retraso pueden ahogar en germen todas las iniciativas de transformación. La cooperación del IICA, orientada hacia el cambio tecnológico en la agricultura y hacia el desarrollo rural, tiene la virtud de ocuparse con competencia de estos temas vitales y es, en ese sentido, especialmente útil para el Ecuador.

2) La cooperación técnica del IICA en el Ecuador, centrada sobre todo en el desarrollo rural, la transferencia de tecnología y la sanidad agropecuaria, se ciñe a las prioridades del Gobierno del Ecuador y corresponde con las áreas de concentración y los programas del Plan de Mediano Plazo del IICA. Aunque en principio hay otras áreas que pueden ser de igual prioridad para el futuro del Ecuador, el interés del Gobierno y la capacidad y la experiencia del IICA han coincidido en una selección en la que se aprovecha debidamente las ventajas comparativas de la cooperación técnica ofrecida por el IICA.

3) La Misión considera que la cooperación técnica que el IICA ha podido brindar al Ecuador ha sido, en general, oportuna, de calidad, y ha mostrado ser muy efectiva en sus resultados e impacto. Parte del mérito es, naturalmente, del propio Gobierno pues, como es lógico, los mejores frutos se han cosechado en áreas que realmente interesan al Gobierno y donde éste ha situado a sus funcionarios más competentes y motivados, como es el caso de desarrollo rural, pero ello no implica subvalorar el trabajo de la Oficina del IICA: ésta ha sabido valerse de sus mejores hombres y responder a la demanda con agilidad y competencia. La administración de ese esfuerzo de cooperación constituye en sí un logro digno de encomio, especialmente por los cuantiosos recursos externos que se han entregado al manejo de la Oficina.

4) Para facilitar la realización de algunos de los Programas más importantes en los que coopera el IICA (Desarrollo Rural y PROTECA), el Gobierno se ha valido de un financiamiento externo, que administra la Oficina, para cubrir costos locales, especialmente de personal directivo y técnico. Si bien esta práctica puede ayudar a una rápida y eficaz ejecución de los proyectos, tiene el inconveniente de entregar a arbitrios temporales la solución de problemas que exigen reales medidas de financiamiento y fortalecimiento institucional. En ese sentido, al menos parte de los resultados del trabajo del Gobierno y del IICA podrían desvanecerse si faltase el financiamiento externo. Aunque son los Gobiernos los que eligen estas modalidades de acción, una aceptación pasiva por parte del IICA de tales arreglos podría contribuir a postergar las soluciones con el consiguiente debilitamiento de los cuerpos permanentes de la administración.

5) La Oficina ha utilizado con inteligencia y agilidad las funciones operativas y los instrumentos establecidos por el IICA. Las acciones de coyuntura han sido empleadas con oportunidad y han servido para generar nuevas líneas coherentes de trabajo. Los proyectos multinacionales Generación y Transferencia de Tecnología (PROCIANDINO) y de Sanidad Vegetal y Salud Animal han promovido componentes nacionales de importancia sustantiva y han motivado acciones conjuntas de integración regional, que es uno de los objetivos de la actual estrategia de cooperación del IICA.

6) La Misión ha advertido que en el pasado, la Oficina no puso el debido énfasis en su acción de relaciones públicas. Mantuvo fuertes vinculaciones con los organismos con los cuales coopera directamente, pero le faltó ampliar sus contactos con el resto de la administración, los gremios y los medios de comunicación. La Oficina tiene prestigio y goza de la confianza del Gobierno, pero su trabajo tiene escasa resonancia en segmentos importantes de la sociedad interesada en el campo. El actual Representante reconoce y valora debidamente esos puntos débiles del accionar de la Oficina y ha comenzado ya a trabajar para subsanarlos.

7) La Misión aprecia en alto grado el desempeño del Programa III, que es, con mucho, el de mayor envergadura por el volumen de recursos movilizado, la cantidad y calidad de productos generados y el impacto logrado. El Programa ha cumplido a satisfacción los objetivos propuestos y ha establecido una línea muy fluida y efectiva de comunicación con su contraparte, la Subsecretaría de Desarrollo Rural del MBS. La culminación de proyectos pendientes de ejecución, el diseño del PRONADER y su aprobación por el Banco Mundial y la estructuración de un sistema institucional más eficiente, si bien todavía, temporal para la ejecución han contribuido a revitalizar el Desarrollo Rural en Ecuador y elevar su credibilidad ante las fuentes externas de asistencia técnica y financiera. A estos logros contribuye plenamente la extraordinaria capacidad de acción desplegada en esta materia por el actual Gobierno y en particular por el MBS y su Subsecretaría de Desarrollo Rural.

8) El IICA ha contribuido efectivamente a la reorientación de los servicios de Generación y Transferencia de Tecnología, mediante su cooperación con el PROTECA. La estrategia empleada, está logrando superar las experiencias negativas del pasado, en que era evidente una desarticulación de las funciones de generación y transferencia, en desmedro de los productores. El haber tornado operativa a la DEATT, y la implementación de una estructura de extensión a nivel nacional, son pasos de suma importancia para la institucionalización futura del Sistema Nacional de Generación y Transferencia de Tecnología. Sin embargo, la Misión considera necesario profundizar la concertación entre los organismos nacionales involucrados, especialmente el INIAP, para facilitar la definición de su verdadero rol y de sus interrelaciones dentro del proceso tecnológico. Las propuestas sobre la futura institucionalización del PROTECA sin duda son válidas y coherentes con los requerimientos del país. Para una selección exitosa de la mejor alternativa parece necesario un cuidadoso seguimiento y constante evaluación de las condiciones y circunstancias del entorno político e institucional.

9) Con el apoyo del CIAT, CIMMYT y del CIID, el PROCIANDINO ha logrado resultados de efectiva utilidad para el sector productivo agrícola de Ecuador, contribuyendo al mejoramiento de la investigación y la transferencia en rubros de gran incidencia en la alimentación de la población. Junto con establecer fluidas relaciones con INIAP y PROTECA, se ha logrado canalizar la experiencia de los centros de investigación del Area Andina y transferir resultados útiles para el país. Es muy meritoria la capacitación de profesionales locales en rubros de interés estratégico, así como el fortalecimiento de los programas nacionales de investigación en áreas tan importantes como el mejoramiento genético, el intercambio de material genético, la producción de semillas, el manejo y conservación de suelos, la biotecnología, la gerencia de la investigación y la transferencia de tecnología y comunicación e informática. Especial mención cabe al acierto logrado en la conformación de las redes de tecnología a las cuales se refiere este informe en las recomendaciones.

10) En el Programa V, Sanidad Agropecuaria, el IICA ha logrado a satisfacción los objetivos y resultados en el ámbito multinacional, y conseguido vincularlos y articularlos con los objetivos y políticas de los Programas Nacionales de Sanidad Vegetal y Salud Animal. Cabe destacar como logros importantes la incorporación del Ecuador a la Red Andina de Laboratorios de Salud Animal, el apoyo al combate integrado de la Mosca de la Fruta, el fortalecimiento de la acción cuarentenaria y la reacción rápida ante la emergencia del ataque de Newcastle Aviar en las Islas Galápagos. Es digno de mención asimismo el apreciable nivel de colaboración con actividades tanto del sector público como del privado, la capacitación de funcionarios nacionales y el relacionamiento con sus homólogos del Area Andina. El programa ha contribuido a una modernización de la acción de Sanidad Agropecuaria en Ecuador, articulando esfuerzos técnicos en aspectos Fito y Zoosanitarios, y alentando la constitución de una mejor

estructura institucional. El programa ha logrado, sin duda, un alto índice de credibilidad y aceptación de las autoridades del país por la calidad de la colaboración ofrecida.

11) Hay otros problemas y campos de acción del IICA donde sería contraproducente para la influencia de la Oficina el inhibirse de tomar responsabilidades; en síntesis se trata de los trabajos de Fortalecimiento Institucional previstos en el Programa I; de una acción más sustantiva en Generación de Tecnología, Programa II, que sería la consecuencia lógica de la reforma del INIAP que está en marcha; y de una cooperación en Comercialización, Programa IV, especialmente en relación con la integración andina. Según conoce la Misión este último aspecto ha comenzado ya a ser atendido por la Oficina. Aparte de estos temas, que seguramente estarán entre las demandas del Gobierno en el futuro, la Misión no puede prescindir de llamar la atención de la Sede sobre la importancia vital que tienen para el Ecuador las políticas de preservación de los recursos naturales y la gestión institucional y privada del riego.

El tema de la sostenibilidad reaparece en el escenario de la cooperación del Instituto, con un respaldo unánime de los Ministros de Agricultura manifestado en la X CIMA, como expresión de un problema cuya gravedad parece exceder en el tiempo a todo intento de control o solución. Para el caso de Ecuador, con una frontera agrícola más bien limitada, los problemas de erosión y degradación medio ambiental adquieren entidad substancial: la persistencia del minifundio, que impele a la sobreexplotación de los suelos, la apertura de frontera agrícola en ecosistemas de gran fragilidad como los de la región amazónica, y la devastación de masas boscosas y ecosistemas claves, como los manglares costeros, es una realidad que reclama una atención y prioridad mucho mayores que la asignada por las entidades y autoridades responsables.

En relación con la gestión y manejo público y privado de las áreas con agricultura bajo riego, se requiere de una acción institucional que, consciente de la presión demográfica sobre estos recursos, reoriente la política nacional que parece haberse inclinado a la iniciación de obras de envergadura en detrimento de la terminación de los pendientes, y le dé importancia a la rehabilitación de asequias y la puesta en riego a nivel parcelario, acciones de bajo costo y alta incidencia productiva.

12) En el pasado, las relaciones oficiales de la Oficina atravesaron por un período crítico, que no fue advertido oportunamente por parte de la Sede Central. La recuperación de la imagen y el restablecimiento de las buenas relaciones fueron el resultado de la alta calidad y liderazgo técnico de los Especialistas de la Oficina y de la efectiva intervención de los funcionarios de la Sede Central.

13) A pesar de las carencias encontradas en las relaciones públicas de la Oficina el modelo de organización y conducción de la cooperación técnica

desarrollada por el IICA le ha permitido una buena transmisión del mensaje institucional que se ha traducido en una comprensión, por parte de las entidades del Sector Público Agrícola, del papel estratégico de la agricultura en el desarrollo del país, de la necesidad de fortalecer institucionalmente sus dependencias y de la identificación y ejecución de proyectos prioritarios y de impactos en el sector. Este mensaje no llegó en forma efectiva al sector privado empresarial.

14) La Oficina ha cumplido con los compromisos adquiridos con las instituciones nacionales. Para ello ha contado con un personal técnico altamente comprometido con su trabajo, de una calidad profesional excepcional y que ha contado con la confianza y apoyo de las autoridades de los organismos de contraparte. Ha sido el personal técnico el que ha desarrollado y operado los mecanismos que han permitido garantizar el cumplimiento de los compromisos, la calidad de los resultados y una efectiva transferencia de los mismos orientada a su institucionalización, dentro de sus posibilidades. El actual Representante ha realizado gestiones con el MAG para formalizar una instancia de supervisión que garantice, a ambas instituciones, el cumplimiento de los compromisos y la calidad de los resultados.

15) Una de las restricciones más importantes que enfrenta el IICA para lograr un mayor impacto de su cooperación técnica en las áreas más importantes de la misma, como son el PRONADER y el PROTECA, radica en la condicionada viabilidad de los cambios institucionales que se están proponiendo para darle una continuidad a los resultados logrados y previstos. Estas restricciones, aunque menos visibles, subsisten para las acciones del PROCIANDINO y las que se realizan en el ámbito de la Sanidad Agropecuaria. Lo realizado hasta ahora tanto por el IICA, como por las dependencias gubernamentales interesadas parece tropezar con obstáculos cuya remoción compete a las más altas instancias del Gobierno, especialmente las de financiamiento. Sin embargo, no se advierte que la Oficina haya agotado esfuerzos para inducir soluciones definitivas, y esa parece ser también una limitación del trabajo de los organismos y entidades financieras internacionales que han concedido los créditos para estos programas.

16) La misión considera que la administración de los recursos externos que contrata la Oficina y que provienen de empréstitos internacionales que el país ha logrado con el apoyo de los técnicos del IICA, está sometida a una serie de controles y rigideces en los trámites de aprobación, programación y uso de los recursos, que restan agilidad a la Oficina, demandan tiempo, atención y esfuerzos del Representante y erosionan la capacidad de la, administración para prestar los servicios de apoyo que demanda la cooperación técnica que se ejecuta en el país.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES

1) En la 11a. Conclusión se indican varios campos de prioridad en los que se recomienda que el IICA preste su cooperación al país. Entre ellos hay dos: preservación de recursos naturales y gestión y manejo de riego, que no están incluidos entre las áreas de concentración del PMP. Los demás sí lo están, y el trabajo en ellos posiblemente requeriría proyectos específicos con asignación de especialistas dedicados, exclusiva o parcialmente, a ellos, y quizás otros recursos.

   Para los primeros, una modalidad de acción posible es prestar especial atención a estos temas en todos los trabajos sustantivos que se realicen en los proyectos de cooperación del IICA en el Ecuador, particularmente en los concernientes a Desarrollo Rural y Generación y Transferencia de Tecnología. En éstos debería recibir un especial énfasis, inclusive en capacitación, la necesidad de preservar los recursos naturales y el medio ambiente y el atender con eficacia la gestión pública y privada de las áreas con agricultura bajo riego. En esos campos, hay también las posibilidad de contar con la ayuda temporal de especialistas en esos temas asignados a proyectos multinacionales, como es el caso de PROCITROPICOS, así como los que se contraten como consultores con los fondos CATIS a disposición de la Representación.

   La acción en los otros campos, que están incluidos en el PMP: fortalecimiento institucional, previsto en el Programa I, una acción más sustantiva en Generación de Tecnología, Programa II, y Comercialización, particularmente en tareas relacionadas con la integración andina, Programa IV, está abierta a un abanico más amplio de instrumentos. Aparte de los ya citados para recursos naturales y riego, se recomienda atender esta cooperación adicional haciendo uso de la capacidad técnica de la Sede, los expertos destacados en el país y fuera del Ecuador y mediante la contratación de consultores nacionales o extranjeros. Los campos específicos de cooperación se describen, según corresponda, en este cuerpo de Recomendaciones.

2) En el texto de este informe y en las Conclusiones se ha expresado reiteradamente la preocupación de la Misión sobre el destino incierto de algunos de los proyectos más importantes en que ha trabajo la Oficina. La dependencia en recursos externos para cubrir los gastos corrientes de los mismos y la temporalidad de los arreglos institucionales con que hoy funcionan deja abierta una incógnita sobre la continuidad misma del esfuerzo. La Misión sabe que esos arbitrios son inevitables para actuar con eficacia si se consideran las dificultades de financiamiento y la burocratización del sector público ecuatoriano. Pero el IICA no puede desatenderse del futuro de sus líneas de acción. Más generalmente, tampoco puede olvidar que esa precaria situación actual es en el Ecuador, y en muchos otros países de América Latina, atribuible a un

desquiciamiento de los equilibrios macroeconómicos a la que se ha superpuesto una crisis de concepciones sobre la función del Estado, que tendrá que encontrar pronto una definición. Recomendamos emplear a fondo la capacidad técnica del Programa I y el peso político de la Sede para plantear al Gobierno los riesgos de la situación actual en los proyectos en marcha, sugiriendo soluciones reales de fortalecimiento institucional, y para asesorarle orientando las decisiones de reforma del Estado en lo concerniente a sus funciones en el sector agropecuario. El IICA tiene un conocimiento técnico y una experiencia que no pueden ser sustituidos con concepciones puramente ideológicas, y depende de su tacto diplomático y de su capacidad de convencimiento el inducir al Gobierno a abordar esos temas con su ayuda.

3) Es evidente que la Oficina tiene que empeñarse en cuidar más su imagen. Se recomienda mantener y profundizar el trabajo emprendido en materia de relaciones públicas basadas en una política abierta de comunicación e información. Es recomendable asimismo un cuidadoso tratamiento de las relaciones interinstitucionales, en especial cuando hay organismos que se benefician menos que otros de la acción del IICA y mantienen entre sí enfrentamientos o desinteligencias abiertos o en germen, como en el caso de la pasada disputa entre el MAG y el MBS por el campo del Desarrollo Rural. Es recomendable que la Oficina procure en todo cuanto sea posible vincularse al MAG y serle útil. En tanto que la apertura de espacios idóneos de discusión y difusión de la problemática agropecuaria está en estrecha relación con el grado de especialización de los comunicadores sociales en esta temática, conviene alentar un periodismo agrario de calidad, que contribuiría también a potenciar el esfuerzo de transmisión a la sociedad del mensaje institucional. Es recomendable que la oficina ofrezca a los comunicadores del sector apoyo en documentación, capacitación y cooperación mutua. Es plausible el esfuerzo hecho por la oficina para la creación de la Asociación Nacional de Periodistas Agropecuarios del Ecuador, en cuya consolidación la Misión recomienda trabajar.

4) Es destacable el esfuerzo desplegado para apoyar el fortalecimiento institucional en el ámbito de los programas II y III. Sin embargo, la Misión llama la atención sobre el hecho de que las innovaciones orgánico-funcionales inducidas por la acción de dichos programas, sobre todo en la SSDR del MBS, el INIAP, el MAG y el Banco de Fomento, no hayan logrado ser internalizadas por algunos de los funcionarios y técnicos responsables de hacer operativas las nuevas estructuras. Se requiere, por tanto, un mayor esfuerzo de transmisión del nuevo mensaje y una capacitación de amplio espectro de los técnicos y funcionarios ecuatorianos involucrados. Las áreas prioritarias advertidas por el personal de la Oficina serían: Tecnología Agropecuaria, Gestión de Proyectos y Desarrollo Rural. La Misión considera que un esfuerzo en este sentido podría ser desplegado por el Centro Interamericano de Información Agrícola, CIDIA.

Sin embargo, dado que la problemática analizada excede el solo déficit de capacidad técnico administrativa, sería recomendable que la Oficina se apreste para cooperar, si le fuere requerido, con los esfuerzos de reestructuración institucional emprendidos o por emprenderse. Especial atención debería prestarse a la finalización del PROTECA y a la necesidad de su institucionalización; a los esfuerzos por la autonomía del INIAP y la consolidación de su nueva institucionalidad, que podrían ser apoyados por el PROCIANDINO, y a la institucionalización de las estructuras de ejecución del PRONADER.

5) Se recomienda fortalecer el componente nacional del PROCIANDINO y su acción de apoyo a las redes creadas o por crearse, como las de papa, frijol, suelos y medio ambiente, frutihorticultura y recursos genéticos. Una manera concreta para lograr una mayor participación institucional y privada en el componente nacional del PROCIANDINO sería mediante la conjunción de recursos CATIS de la Oficina, los recursos de cuotas del Programa y recursos locales del sector privado y fundaciones en temas de interés generalizado tales como: a) la gestión de la investigación y transferencia de tecnología, b) manejo y uso de la información y las comunicaciones tecnológicas, c) descentralización de la innovación tecnológica y armonización del sector público-privado, d) fortalecimiento del Sistema Nacional de Investigación Agropecuaria integrada por el INIAP, CONACYT, fundaciones, universidades y e) bioseguridad y patentes en las nuevas biotecnologías .

6) La cooperación prestada por la Oficina a la preparación y ejecución de los proyectos de desarrollo rural llevados a cabo por el MBS constituye una rica experiencia, que debe ser estudiada por el Programa III con el ánimo de extraer de ella concluciones de alcance general para su trabajo. Puede ser muy útil una transferencia crítica y sistematizada de esas experiencias a otros programas de desarrollo rural de América Latina. En relación con el propio programa en el Ecuador, se recomienda a la Sede brindar un mayor apoyo a la Oficina en los aspectos conceptuales y metodológicos del desarrollo rural, tanto a través de visitas del personal, como mediante la circulación de documentos y publicaciones, el intercambio de experiencias y la capacitación de técnicos. Convendría también que la Oficina en el Ecuador, con las lecciones del trabajo realizado, profundice en una caracterización de metodologías para los proyectos DRI que tome en cuenta, entre otras, las recomendaciones contenidas en el Informe para el Banco Mundial de evaluación del impacto de los proyectos Puerto Ila - Chone y Quinindé. [1/]

1/ Ecuador, Proyectos DRI Puerto Ila-Chone y Quinindé, Evaluación de Impacto, preparado por Michael Carroll, Consultor, a solicitud del MBS y el IICA.-mecanografiado, Quito, 1991, pp. 87 y ss.

7) La acción emprendida por el Programa V especialmente la propuesta para la "Modernización de los Servicios Nacionales de Sanidad Agropecuaria del Ecuador" y la optimización de los servicios de los laboratorios del país, debe ser alentada por la importancia que reviste. Para ello es indispensable que la propuesta del Programa gane más espacio en los más altos niveles de decisión del Ministerio de Agricultura y Representantes del sector privado; al respecto, la Misión recomienda que la Oficina mantenga y en lo posible refuerce el apoyo a esta iniciativa del Programa que cuenta con el respaldo y acciones de promoción ante el BID y USDA/APHIS por parte de PROEXANT y la Cámara de Agricultura del Ecuador. Similar recomendación cabe respecto del apoyo requerido por parte de la Dirección del Programa V y el CEPPI.

8) En atención a la prevención de eventuales crisis en el ámbito de las relaciones oficiales de la Oficina, la Misión recomienda la conveniencia de un seguimiento más cercano y cuidadoso del trabajo de las Oficinas por parte de la Sede, y la adopción de medidas oportunas por parte de la Unidad pertinente.

Aún cuando el interinazgo de la Representación en el Ecuador funcionó eficientemente por la calidad del Encargado, por principio debería abreviarse tanto como se pueda esos períodos con los nombramientos correspondientes. Dilitar las decisiones va en detrimento del interés que debe tener el IICA por su cooperación a los países y debilita el desempeño técnico del funcionario que asume temporalmente el cargo de Representante.

9) La Misión alienta decididamente los esfuerzos que las Unidades de la Sede Central han emprendido para otorgarle más autonomía a la figura del Representante y aliviar las responsabilidades y controles contables de la Administración de las Oficinas. Sin embargo, considera que el apoyo podría ser más efectivo si se logran los ajustes que se sugieren en el Documento Base referidos a:

a. Mejorar efectivamente los grados de descentralización técnica y apertura de la Oficina, lo que redundaría en mayor agilidad y permitiría respaldar de manera más eficaz a los requerimientos de las entidades con las cuales se opera. Concretamente se recomienda otorgar al Representante una mayor discrecionalidad en el uso de los CATI's para la concertación de acciones de coyuntura.

b. Reconocer para la Oficina del IICA en Ecuador, a la brevedad posible, el mismo tratamiento dado a las Unidades Administrativas de Brasil y Argentina, que consiste en aliviar los controles dobles y el trámite del reporte contable que la Administración debe remitir a la Sede Central semanalmente.

La Misión respalda la inquietud del personal técnico internacional de la Oficina en el sentido de: a) incentivar un intercambio más permanente entre técnicos de la Oficina con los de la Sede y de otras Oficinas, a fin de asimilar experiencias concretas que podrían extrapolarse al Ecuador, b) buscar una mayor sistematización y continuidad de las visitas del personal de la Sede Central, de manera tal que permita un conocimiento en el terreno de las acciones que se ejecutan, lo que facilitaría la comprensión de las demandas que surgen de la Oficina, c) propiciar el respaldo de los Directores de Programas al trabajo de apoyo interprogramas entre los técnicos de la Oficina.

CAPITULO 7. PROSPECTIVA DEL TRABAJO DEL IICA EN EL ECUADOR

Como se indica en la Sección 4.1, en una visión de prospectiva de la evolución de la economía y la sociedad ecuatoriana en los próximos 10 a 20 años, la función del sector agropecuario es de importancia fundamental. El desarrollo ecuatoriano exige un crecimiento equilibrado de las actividades productivas. La industria manufacturera debe crecer rápidamente para dinamizar la expansión urbana y suministrar empleo a la enorme población excedentaria que ya existe en las ciudades. De la industria depende también, en el largo plazo, la posibilidad de mantener en expansión rápida las exportaciones, elemento crucial en la estrategia de desarrollo de la economía ecuatoriana. El turismo y el sector minero tendrán que contribuir también a esta diversificación de la producción y la exportación. En ese cuadro, el sector agropecuario aparece como una actividad básica que debe desarrollarse sana y vigorosamente para sostener la expansión de los otros sectores, nutriendo adecuada y suficientemente a la población, entregando materias primas a la industria, sosteniendo la ocupación y aportando decisivamente a la exportación, especialmente en el mediano plazo (los próximos 5 a 10 años) en que sería el único sector que tiene potencial para compensar parcial o totalmente el descenso gradual de las exportaciones petroleras. La declinación de la producción petrolera puede comenzar este decenio y consumarse con la terminación de las exportaciones hacia fines del primer decenio del 2.000.

Cabe comentar con algún detenimiento la función de la agricultura como proveedor de alimentos y su contribución a las exportaciones. Pero antes de hacerlo conviene una breve acotación con respecto a su función en relación con la ocupación de la mano de obra. En los modelos de empleo de la economía ecuatoriana se advierte claramente que uno de los elementos esenciales de una política de empleo que se proponga reducir la desocupación abierta a no más del 6 ó 7 por ciento de la población económicamente activa (PEA) y aliviar en medida sensible la subocupación, sería mantener el empleo en el campo y evitar el éxodo hacia las ciudades. Esto significa que la PEA ocupada en las zonas rurales tendrá que crecer a tasas más rápidas que el crecimiento vegetativo de la población en esa zona, cuya tasa, por fortuna, tiende a declinar. Contra lo que podría creerse, tal objetivo requeriría un aumento importante de la productividad promedio de la mano de obra agrícola y ello, a su vez, exigiría un esfuerzo educativo intenso. Eso sucede porque actualmente comienza a advertirse un déficit de mano de obra no calificada en el campo, mientras existe un pequeño excedente de la mano de obra calificada rural. Buena parte de los trabajadores no calificados y, con mayor razón, los calificados, emigran hacia las ciudades, donde, a pesar de todo, la vida es más atractiva que en el campo. El aumento de productividad permitiría incrementar la demanda de personal calificado y reducir en términos relativos la demanda de la mano de obra no calificada. Por supuesto, a largo plazo la participación de la PEA agrícola en el total tendría que descender fuertemente, pero en los próximos 10 a 15 años, mientras la economía urbana se dinamiza, la política de empleo debería mantener, con los medios indicados, la PEA rural, evitando, tanto como sea posible, el

éxodo hacia la ciudad. Si la tasa de crecimiento de la población se reduce significativamente, lo que parece que está sucediendo ya, ese no es un objetivo imposible.

Restan, por examinar las dos funciones claves de la industria: abastecer de alimentos a la población y contribuir masivamente a la expansión de las exportaciones.

Proyecciones hechas sobre producción de alimentos[2/], que parten de la necesidad de satisfacer los requisitos nutricionales de la población, tanto en calorías como en proteínas[3/]; concluyen que hasta el año 2025 la producción agropecuaria tendrá que crecer en promedio a un 2.5 por ciento anual. Es una tasa relativamente modesta, pero difícil de conseguir regularmente en un período largo. La restricción principal para alcanzar ese objetivo sería el acceso a tierras aptas, aun sin considerar una posible disminución por la erosión y otras causas. Eso implica que buena parte del incremento de la producción tendría que conseguirse con un aumento de rendimientos. De él dependería, aproximadamente, el 40% de la expansión requerida de la producción.

En la Sierra, sin tierras que añadir al cultivo, todo el aumento tendría que originarse en mayores rendimientos. Esa exigencia sería menos si las áreas que hoy están en pastos en los valles serranos podrían parcialmente convertirse en tierras de labranza. En la Costa y el Oriente habría superficies disponibles para la expansión de cultivos y pastos, pero en la Costa las tierras nuevas sólo serían habilitables mediante riego y de las inversiones en riego dependería el abastecimiento de cultivos tan importantes como el arroz, el maíz duro y la soya. La tierra del Oriente, con la excepción de una extensión limitada de palma africana, debería destinarse a reservas forestales y a pastos.

En lo que se refiere a la exportación, como antes se ha indicado, el sector agropecuario, incluida la pesca y la acuicultura, tendría que ser el origen de una rápida expansión de la exportación que sirva para compensar el descenso paulatino de la producción y exportación de petróleo en los próximos 10 a 15 años. Con una deuda externa cercana a los 12 mil millones de dólares, aún suponiendo una renegociación en condiciones muy favorables al país, cualquier debilitamiento de las exportaciones significaría problemas muy graves de balanza de pagos. La incertidumbre respecto al curso de la exportación petrolera dificulta hacer planteamientos serios de carácter cuantitativo sobre este problema. Es claro que las exportaciones no petroleras tendrían que crecer con un ritmo acelerado -alrededor de 9 por ciento anual sería un orden de magnitud razonable- pero ésto sólo sería posible si las ventas externas se diversifican considerablemente e incorporan además, productos con un valor intrínseco

---

2/ G.Salgado y G.Acosta "El Ecuador del mañana-Una ruta con problemas" 1991 - Quito, Ecuador.

3/ Con dietas de refuerzo para la población pobre.

relativamente alto, lo que supone la utilización de adecuados paquetes tecnológicos (tecnologías apropiadas). Los productos tradicionales tendrían que ser la base de la expansión, pero a esa base habría que agregar numerosas nuevas exportaciones con alta elasticidad ingreso. Ecuador diversificó con éxito en el caso de los camarones y comienza a hacerlo con las flores, especialmente las rosas; ese ejemplo habría que seguirlo con otros productos de parecido valor, como frutas tropicales, hortalizas, conservas de productos del mar, etc. Una industria pujante podría aportar bienes importantes a la exportación, pero mientras la industria alcance el nivel en que esté en condiciones competitivas para lograrlo, le corresponde al sector agropecuario y a la agroindustria el sostener la exportación y ese es, probablemente, el desafío más difícil de vencer que enfrenta la agricultura ecuatoriana.

Al resumir los objetivos que una política agraria debería proponerse para que el sector agropecuario contribuya efectivamente a la ocupación de la mano de obra, al abastecimiento de alimentos (y materias primas) y a la exportación, se concluye que el crecimiento de la productividad del trabajo es un requisito general para la actividad, que debe conseguirse con distintas modalidades de acción según las características de la producción en las distintas zonas ecológicas del país. La conservación de los recursos naturales es otra condición de alcance general, que debe cumplirse mediante el fomento de una agricultura sostenible. Sería necesario, por último, que la explotación agrícola y las actividades complementarias a ella alcancen en las distintas zonas el mínimo de rentabilidad privada compatible con condiciones de vida dignas para la unidad familiar rural, que sería la tercera condición que tendrían que satisfacer las políticas del sector.

En función de estos requisitos se examinan enseguida los fines que debería perseguir la política de fomento, según las distintas zonas ecológicas, las características económicas y sociales de la explotación actual y el destino de la producción.

Se ha indicado ya que el abastecimiento de alimentos exige un aumento importante en los rendimientos unitarios de la producción. En la agricultura comercial serrana, donde se origina la producción de cereales de clima templado, tubérculos, algunas leguminosas, hortalizas y lácteos, tendría que incrementarse la intensidad de explotación, especialmente en la ganadería para convertir a tierras de labranza una parte de las superficies actualmente en pastos. Una proporción importante del área de esas fincas debería destinarse a cultivos intensivos, de alto rendimiento, para la exportación (flores, frutas y hortalizas) o el consumo interno. Asume en este caso valor particular el paquete tecnológico que en cada caso convenga adoptar, la capacitación y el financiamiento mediante un crédito al que todos puedan tener acceso, así como la organización de los productores, especialmente en el caso de los pequeños propietarios campesinos. La cría de animales menores es un complemento vital para las pequeñas fincas y el fomento de la avicultiva (carne y huevos) una dirección obvia, que podría facilitarse con formas asociativas de gestión de los pequeños propietarios campesinos.

En la misma sierra el problema más grave es el de minifundio, combinado frecuentemente con explotaciones de altura en los flancos de las montañas, que sufren, por lo mismo, de una severa erosión. En tales circunstancias, se impone un programa de desarrollo rural integrado como los que ahora están bajo la asesoría del IICA. Dichos programas deben estimular la organización campesina para emprender en una forestación que sea rentable, en complemento con frutales y algunos cultivos de ciclo corto necesarios para el consumo de la familia campesina: leguminosas, tubérculos, hortalizas y cereales, como el maíz suave. La pequeñez de las fincas obliga a fomentar actividades adicionales como la cría de animales menores, la agroindustria, la artesanía y con cierta perspectiva, el suministro de servicios para el turismo de montaña. En todos estos empeños, el recurso a cooperativas u otras formas de asociación resulta ser esencial.

Las tierras con riego de la Costa, especialmente las de la cuenca del Guayas, contribuirían decisivamente al abastecimiento de productos de consumo masivo tales como el arroz, la soya y el maíz duro (para alimentos balanceados y piensos). Todas las zonas regadas o que se pongan bajo riego en el futuro tendrían que dedicarse a cultivos y no a pastos; en ellos caben formas de cultivo intensivo de alto rendimiento, con el que es posible la diversificación hacia la producción de frutas, hortalizas y leguminosas, tanto para el consumo interno como para la exportación. En el caso de los pequeños productores es útil también el estímulo a la organización del campesino para emprender en ciertos procesos de escala. Hay experiencias interesantes, como la de UNOCAVB en programas en los que trabaja el IICA.

Esta misma zona de la Costa es el asiento principal de dos cultivos tropicales de exportación tradicional: el banano y el cacao. Con el banano no existen problemas serios de producción que los propios bananeros no sean capaces de resolver, especialmente en las fincas grandes y medianas. El cacao necesita una renovación de plantaciones y el apoyo necesario de la política de fomento, especialmente con el crédito. Para las pequeñas fincas con cacao o banano son aplicables recomendaciones parecidas a las hechas para los productores campesinos de los valles con riego de la cuenca del Guayas. En esta zona y en la anterior es también posible una diversificación de la producción hacia otros bienes de exportación no tradicionales, especialmente las frutas, proceso que se ha iniciado ya con el mango, maracuyá y otros. En esos casos, la calidad del suelo garantizaría una producción competitiva mediante la aplicación de paquetes tecnológicos adecuados.

Quedan por último las tierras de secano del trópico seco (Manabi) y húmedo (Norte de Manabi, Esmeraldas, Zonas del pie-de-monte de otras provincias serranas y costeñas). La producción de café, en gran parte en manos de pequeños propietarios, requiere con urgencia una renovación y relocalización de plantaciones, así como de mejoras en el beneficio. En los casos más difíciles de pequeñas fincas caben acciones de desarrollo rural que también ayuden a una diversificación de la producción. En el trópico húmedo, aparte de cultivos hoy en expansión, como la palma africana, la actividad dominante es la ganadería de carne. Para evitar la deforestación, sería conveniente promover formas

intensivas o semintensivas de crianza, así como, por otras razones, una diversificación hacia otros productos de consumo interno o de exportación.

Es similar la recomendación respecto a la ganadería de carne en las zonas de pasto en el Oriente del país. Dada la fragilidad de los suelos de la cuenca amazónica, habría que esforzarse por mantener el bosque protector y no fomentar cultivos sino luego de una cuidadosa investigación. Son una excepción las cincuenta mil hectáreas que son aptas para la palma africana, que en buena medida han sido ya utilizadas con ese cultivo.

Como se advierte, el Ecuador tiene las condiciones para desarrollar una producción agrícola balanceada y eficiente que le permita atender a casi todas sus necesidades de alimentos y materias primas, y apoyar un sector exportador muy dinámico. Las demandas de cooperación serían, por supuesto, enormes, y el IICA tendría un lugar estratégico para atenderlas mediante todos sus programas: con el Programa I, dada la necesidad de coherencia con el desarrollo del sector de las políticas macroeconómicas y la urgencia del fortalecimiento institucional; el Programa II, con la cooperación a la investigación básica y aplicada y, sobretodo, a la transferencia de tecnología que tendría que multiplicarse en sus alcances; el Programa III, con el énfasis en un desarrollo rural agrícolamente sostenible; el Programa IV, con su acento en la integración, pues una acertada política de integración regional de la producción agrícola sería elemento clave para la expansión de las exportaciones, sobre todo de productos agroindustriales, y la atención a las necesidades de abastecimiento; por último, el Programa V, con toda la carga que demandaría la intensificación de la ganadería y el procesamiento de los productos cárnicos, así como las exigencias sanitarias de las exportaciones agrícolas. Es muy difícil establecer a priori un orden de prelación para el IICA. Lo importante es que frente al país continuaría como una institución útil, con funciones estratégicas.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Dirección de Programación y Evaluación, DIPROE
Dirección de Evaluación de la Cooperación Técnica

Informe Final de Evaluación de la Acción del IICA en el Ecuador (1988-1991)

LISTA DE ANEXOS

1. Alcance del Trabajo de la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en el Ecuador, 1988-1991.

2. Lista de personas entrevistadas.

3. Lista de documentos consultados

4. Lista de publicaciones y documentos generados por la Oficina del IICA en Ecuador, 1988-1991.

Quito, Ecuador Marzo, 1992

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
División de Evaluación de la Cooperación Técnica

ALCANCE DE TRABAJO PARA LA MISION DE EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN ECUADOR 1988-1991

(del 23 febrero al 7 de marzo de 1992)

---

1. IDENTIFICACION DE LA OFICINA Y OBJETIVOS DE LA EVALUACION

1.1 Oficina del IICA en: Ecuador

. Representante: Alex Barril García Desde: Setiembre/1991 (Mes/Año)

. Período que cubre la evaluación: De Enero, 1988 (Mes/Año) A: Diciembre, 1991 (Mes/Año)

1.2 Objetivos de la Evaluación

a. Evaluar la Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País como marco orientador y de respaldo a las actividades de cooperación técnica en Ecuador, mediante el análisis de: i) la consistencia de la cooperación técnica concertada en relación con las prioridades de la política agrícola y de desarrollo rural del país, ii) la coherencia de la cooperación ofrecida por el Instituto con los requerimientos que establece el Plan de Mediano Plazo y con lo especificado en los instrumentos de cooperación seleccionados para cumplir con los términos de la concertación IICA/Gobierno; iii) el grado de participación de las autoridades gubernamentales, el sector privado y los técnicos de la Oficina en el proceso de formulación de la Estrategia;

b. Evaluar la capacidad gerencial desarrollada por la Oficina [1/] para: i) transmitir el mensaje institucional a las autoridades gubernamentales, al sector privado, a la comunidad

---

1/ La Misión tomará en cuenta que la Oficina en Ecuador ha tenido un Representante encargado, de enero a agosto de 1991, y que el actual es de reciente nombramiento.

internacional, y mantener la presencia e imagen del IICA en el país; ii) percibir en forma apropiada las tendencias de la cooperación técnica y financiera internacional para el país y el sector agropecuario; ii) generar una adecuada percepción, por parte de las instituciones nacionales, de las necesidades y prioridades para la cooperación técnica (demanda) y dirigir y coordinar la entrega de servicios de cooperación técnica y de apoyo administrativo en los términos concertados con las autoridades nacionales; iv) garantizar el cumplimiento de las responsabilidades técnicas del IICA establecidas en los convenios, la calidad de los resultados de la cooperación y mantener adecuadamente informadas a las autoridades nacionales, sobre la labor del Instituto en el país.

c. Evaluar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país, durante el período que cubre la evaluación, e identificar los factores, condiciones y circunstancias determinantes de la efectividad, mediante el análisis de: i) la calidad y oportunidad de los productos generados por las actividades de cooperación; ii) el uso que de estos productos hacen los organismos de contraparte beneficiados y, cuando corresponda, medir su grado de institucionalización; iii) los resultados indirectos, obtenidos por dichos organismos que trasciendan el ámbito institucional y que tengan efecto en el escenario sectorial (a nivel de beneficiarios).

d. Evaluar el grado en que el modelo de organización y conducción de la cooperación del Instituto, desarrollado por la oficina, responde a las prioridades establecidas por el IICA y a las necesidades que plantea el país. Específicamente deberá analizarse: i) Qué plantea y hace la oficina para generar y difundir un pensamiento estratégico sobre el papel de la agricultura en el desarrollo del país en el actual contexto internacional y aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional en el ámbito de cada programa; ii) los mecanismos e indicadores establecidos para percibir y adaptar, sobre la marcha, la cooperación que ejecuta el Instituto, a los cambios en la política global y sectorial del país, y responder en forma adecuada a las nuevas demandas generadas por dichos cambios; iii) Qué hace la Oficina para facilitar y hacer más efectivas las acciones de cooperación al país (uso de las capacidades, ventajas comparativas y modalidades del Instituto para prestar cooperación técnica y administrar recursos externos); iv) los mecanismos para promover y gestionar recursos de la cooperación internacional a proyectos de desarrollo productivo y social, ante organismos y agencias internacionales de cooperación y financiamiento y las representaciones de los países cooperantes.

2. ESTRATEGIA DE LA EVALUACION

La evaluación de la Oficina del IICA en Ecuador, tiene como marco de referencia las Estrategias de Acción del IICA a Nivel de País formuladas para los períodos 1990-1991 y 1992-1993, e incluye a toda la Unidad Operativa o sea la Dirección de la Oficina, los proyectos de cooperación técnica, los componentes nacionales de proyectos multinacionales, convenios, acciones de apoyo administrativo y acciones de coyuntura, ejecutadas y en proceso de ejecución, desde enero de 1988 hasta diciembre de 1991.

En atención a que el Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica privilegia un enfoque prospectivo sobre el retrospectivo, el análisis del desempeño y los resultados de la cooperación ejecutada por la oficina, se hará con el fin de identificar los factores y circunstancias que fueron determinantes del desempeño y resultados observados y tomarlos en cuenta para respaldar las recomendaciones orientadas a mejorar las acciones futuras de la Oficina.

Para la evaluar la Estrategia de Acción a Nivel de País, la Misión de Evaluación analizará los documentos elaborados por la Unidad, verificando la utilidad de los mismos y asegurando que su preparación haya sido un ejercicio participativo. El contenido se evaluará en función del grado de consistencia que la Misión encuentre entre la estrategia operativa y los instrumentos de cooperación seleccionados por la Oficina, dentro de las áreas de concentración de cada Programa, y la adecuada percepción de la problemática del Sector Agrícola, sus perspectivas para contribuir al desarrollo del país y sus limitaciones institucionales.

Para evaluar la gerencia de la cooperación técnica, la Misión obtendrá información por medio de entrevistas con el Representante, el personal de la oficina, de las Unidades de la Sede Central y Jefes de Promultis, con autoridades nacionales de alto nivel, informantes calificados del sector privado y representantes de organismos internacionales asociados al IICA en la ejecución de convenios y proyectos de cooperación técnica. Es importante conocer en que medidas el Representante ha hecho uso efectivo de las capacidades que le confieren las medidas de descentralización vigentes. (ver documento "Medidas de Descentralización para la Asignación y Manejo de Recursos Financieros"). Se sugiere consultar el documento "Evolución y estrategia operativa del IICA en Ecuador 1988-1991.

Para determinar la efectividad de la cooperación técnica se analizarán los productos generados (previstos y no previstos) en los instrumentos de cooperación técnica verificando su calidad, oportunidad y utilidad para los organismos nacionales beneficiados. Se tendrá en mente que, al mejoramiento de la capacidad de dichos organismos se contribuye entregando productos que sean útiles para remover las restricciones institucionales organizativas, funcionales o técnicas que se presentaron como problemas específicos a resolver mediante las acciones de cooperación técnica respectivas. Así, en la medida en que los organismos institucionalicen (incorporen y utilicen) productos de calidad, se estarán mejorando sus políticas, programas, proyectos y demás servicios a la población. La

Misión encontrará la información necesaria en el documento base, en los textos de los instrumentos de cooperación técnica y en los informes periódicos. Además, las entrevistas con autoridades y funcionarios de nivel político, son cruciales para que la Misión logre una adecuada valorización de los resultados y la efectividad de la cooperación ofrecida.

La Misión deberá encontrar información sobre el modelo de organización y conducción que ha desarrollado la oficina, su efecto en la capacidad para enfrentar las prioridades del Instituto y para prestar un apoyo logístico y administrativo efectivo a las acciones de cooperación técnica. Se pondrá énfasis en los mecanismos puestos en práctica por el Representante para facilitar la participación del personal técnico de la Oficina en el análisis las orientaciones emanadas de las unidades de la Sede Central, para el planteamiento de problemas internos y de relacionamiento externo de la oficina y de las soluciones alternativas.

Para completar la información relevante al ejercicio se dispondrá de la documentación básica siguiente:

- Los Planes Nacionales de Desarrollo del Sector vigente durante el período que cubre la evaluación.
- Los Programas de Ajuste Estructural ejecutados y vigentes.
- Los documentos de proyectos nacionales y multinacionales que tienen acción en el país y demás instrumentos de cooperación técnica y apoyo administrativo.
- Los Programas Presupuesto de la Oficina 1988-1989, 1990-1991 y 1992-93.
- Los Programas Operativos Anuales de los años 1988 a 1991.
- Lineamientos generales para la difusión del PLANALC.
- Lineamientos generales para una estrategia de financiamiento externo del PLANALC.
- Informes de labores anuales, presentados a las autoridades nacionales,
- Informes Semestrales de la Oficina.
- Informes Semestrales de los Programas.
- Informes Semestrales de los Proyectos.

A los miembros de la Misión de Evaluación se les entregará además copia del PMP 1987-1993, los "Lineamientos para la Acción de los Programas" y las "Estrategias de Acción a Nivel de País", cuya lectura y análisis forma parte de los términos de referencia de los consultores.

3. IMPLEMENTACION DE LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACION EN TEMAS DE ANALISIS Y ESPECIFICACION DE LOS RESULTADOS ESPERADOS

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos que comprenden los cuatro objetivos de la Evaluación de la Acción del IICA en un país, se plantea a continuación la desagregación de dichos objetivos en cinco temas, especificando para cada uno de ellos los resultados que se esperan del análisis que realice la misión. Para orientar dicho análisis se formulan varias interrogantes sobre situaciones, hechos y condiciones que se necesita conocer y valorar para la posterior toma de decisiones. Estas interrogantes y demás elementos del Alcance de Trabajo podrán ser ajustados por las autoridades y funcionarios de organismos nacionales vinculados a la acción del Instituto, por el personal de la Oficina y por los mismos evaluadores, en función de la utilidad de los resultados de la evaluación.

Es importante destacar que la evaluación para mantener su visión y rol prospectivo debe dar importancia a la identificación de limitantes para la acción actual y futura de la Oficina y a la propuesta de medidas concretas, específicas y viables para superar tales limitaciones o hacer uso efectivo de potencialidades. Interesa mucho la dirección en la que se recomienda centrar la atención del IICA.

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
1. La consistencia de la cooperación técnica con las políticas y prioridades del país.	Calificar la calidad del diagnóstico sobre las limitantes y posibilidades del desarrollo global y agrícola, complementado con una caracterización de las principales restricciones institucionales del sector público agrícola. Calificar la calidad y utilidad de la estrategia de cooperación que se viene aplicando.	- Con base en: . la interpretación que hizo la Oficina de la problemática sectorial e institucional y la estrategia propuesta en el documento vigente; . la revisión de lo que la Oficina viene haciendo para implementar la estrategia; y . la visión que se formen los evaluadores mediante las entrevistas; determinar: 1. Cuán viable es alcanzar los resultados previstos al finalizar la cooperación técnica del IICA al país tomando en cuenta el grado de consistencia encontrado? 2. Cuales son los factores y condiciones que limitan generar una adecuada y oportuna percepción de las necesidades y prioridades del país en materia de cooperación técnica? 3. En qué grado participaron representantes del sector gubernamental y privado en la definición de las áreas de cooperación del IICA al país y cuál fue la utilidad de su participación?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
2. La coherencia de la Cooperación Técnica con las orientaciones del PMP.	Determinar la coherencia de la cooperación técnica con las orientaciones del PMP; la capacidad de la Oficina para participar en el diálogo sobre política agrícola y de desarrollo rural.	4. Cómo se traduce y plasma el enfoque del PMP en la estrategia y los instrumentos de cooperación que ejecuta la Oficina?.
		5. En qué aspectos ha mejorado la capacidad de la Oficina para promover y participar en el diálogo sobre políticas agrícolas y de desarrollo rural en el país?
	Identificar medidas concretas y específicas para ajustar la estrategia que se viene implementando.	6. Cuáles factores y condiciones limitan la implementan de la estrategia?
		7. Cuáles ajustes se deberán poner en práctica en la estrategia que efectivamente se viene implementando?
3. El análisis de los resultados de la cooperación técnica en términos de productos e impactos.	Establecer los avances y limitaciones en la obtención de los productos finales (provistos y no previstos) de acuerdo con lo establecido en los instrumentos de cooperación técnica.	1. Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en la obtención de los productos finales y cuáles fueron limitantes?
	Juzgar el grado de avance en la obtención del objetivo específico de los proyectos y con ello en la solución del problema específico que se busca resolver y que fundamenta la existencia del Proyecto.	2. Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en los avances logrados hacia la obtención del objetivo específico?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
	Determinar el impacto de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica, a nivel de los escenarios institucionales y sectorial del país.	3. Cómo consideran las autoridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad, utilidad y oportunidad con que se generaron? 4. Cuál es el uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados? Corresponde este uso al previsto? 5. Qué resultados está obteniendo el organismo de contraparte, atribuibles a los efectos generados por los productos del proyecto IICA?
	Identificar medidas concretas, específicas y viables para mejorar la efectividad de la cooperación del Instituto.	6. Con base en lo anterior, cuáles medidas y acciones concretas se deberán poner en práctica para hacer más efectiva la cooperación del Instituto a nivel de cada instrumento de cooperación?
4. Los resultados de la gestión institucional de la Oficina.	Determinar la efectividad de la gestión institucional de la Oficina en la transmisión del mensaje institucional y mantener la presencia e imagen del IICA en el país.	1. Cuáles son los resultados concretos de desempeño de la Oficina en relación con: . Transmitir el mensaje institucional del IICA en el país y generar en los sectores gubernamentales y privados una adecuada percepción de las potencialidades y ventajas del IICA para la prestación de servicios;

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		. ampliar la base de apoyo político e institucional y la consecución de recursos externos para las actividades de cooperación; . concertar la cooperación técnica en los mejores términos para el país y para el IICA?
	Determinar la efectividad de la gestión institucional de la Oficina para garantizar la calidad de la cooperación ante las autoridades nacionales.	2. Cuáles son los mecanismos establecidos y los resultados de su aplicación para: . garantizar el cumplimiento de las responsabilidades técnicas asumidas en los convenios de cooperación. . garantizar la calidad y oportunidad de los productos generados por los instrumentos de cooperación. . transferir dichos resultados de tal manera que se asegure su institucionalización en los organismos de contraparte. 3. Cuál es la estrategia e instrumentos utilizados por la Oficina para mantener adecuada y oportunamente informadas a las autoridades nacionales sobre la labor del IICA en el país.

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		4. En qué medida el Representante ha hecho uso efectivo de las atribuciones que le confieren las medidas de descentralización vigentes y cuáles son los resultados y su utilidad?
5. El modelo de organización y conducción de la cooperación técnica desarrollado por el IICA en Ecuador	Caracterizar el modelo de organización y conducción de la cooperación desarrollado y determinar como potencializa a la Oficina para enfrentar las prioridades del IICA y las necesidades del país.	1. Cuáles son los mecanismos establecidos por la Oficina para: - desarrollar un pensamiento estratégico sobre el papel de la agricultura en el desarrollo del país en el actual contexto internacional. - desarrollar y aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional en el ámbito de cada Programa. - identificar proyectos prioritarios y de impacto en el país y lograr la participación institucional en la acción multinacional de los Programas.
	Establecer el grado en que los cambios del entorno afectaron la implementación de la estrategia y la ejecución de los instrumentos de cooperación y la capacidad de la Oficina para ajustarlos a las nuevas demandas y mantener la calidad y utilidad de los resultados esperados.	2. Cuáles fueron los mecanismos e indicadores que permitieron a la Oficina percibir cambios significativos en la problemática, prioridades y políticas nacionales?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		3. Cuáles fueron los factores y condiciones que permitieron a la Oficina ajustar la estrategia e instrumentos de cooperación de modo que no se afectara la calidad y utilidad de los resultados concertados?
	Determinar la eficiencia y efectividad de los mecanismos establecidos por el Representante para apoyar las acciones de cooperación al país.	4. Cuál es la estrategia y mecanismos establecidos para la generación de recursos externos en apoyo a las acciones de cooperación al país? Cuáles son los resultados concretos obtenidos?
		5. Cuáles son los resultados del apoyo solicitado y recibido por la oficina, de parte de las Unidades de la Sede Central, en la concertación y aprobación de las acciones de cooperación al país?
		6. Cuál es la capacidad administrativa de la oficina para desarrollar la infraestructura y los servicios de respaldo para la ejecución de los instrumentos de cooperación y apoyo administrativo con la eficiencia que éstos requieren?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
	Determinar la efectividad en la administración de los recursos financieros.	7. Con base en un exámen de los procedimientos administrativos para el manejo financiero determinar: - La facilidad de establecer claramente la situación financiera de la Oficina por fuente de recursos en un momento dado. - Si permiten conocer y preveer los compromisos reales de recursos de contraparte establecidos en los convenios. - Si facilitan la preparación de informes oportunos a las fuentes externas de recursos y el desembolso oportuno de estos recursos.

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

El método básico que empleará la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en Ecuador es la "investigación dirigida", que comprende la aplicación de técnicas tales como:

a) la observación : análisis de información documental, revisión de informes, visitas a las oficinas de los organismos nacionales de contraparte de los proyectos y, de ser posibe, a las regiones donde los proyectos realizan actividades;

b) entrevistas en profundidad a funcionarios gubernamentales, representantes del sector privado y personal del Insituto con pautas o cuestionarios previamente formulados;

c) Reuniones de Orientación y Organización de la Misión que permitirán a sus miembros - que no han trabajado juntos anteriormente: i) aclarar sus objetivos y métodos mediante un análisis de las expectativas, recursos, habilidades y estrategias de trabajo de los miembros individuales; ii) llegar a una comprensión unificada sobre los objetivos y metas de la evaluación; iii) desembocar en una estrategia de ejecución basada en cronogramas específicos, prioridades y divisiones de responsabilidades.

d) Las Reuniones para Informes de Progreso. La Misión de Evaluación debe ser capaz de identificar y comprender las inquietudes y perspectivas que sobre la evaluación tienen, el Representante y el personal de la Oficina. A este proceso contribuyen las Reuniones para Informes de Progreso.

Hay tres momentos en que esta técnica puede maximizar el impacto del trabajo de la Misión. El primero es al comienzo de la evaluación: luego de su estadía en la Sede Central y como primera actividad en la Oficina del IICA en el país, se informará al personal de la Oficina sobre los acuerdos tomados en la Sede Central en relación con la propuesta de estrategia de trabajo que seguirá la Misión para alcanzar los objetivos de la evaluación, el esquema del informe y las entrevistas a realizar.

Una segunda coyuntura importante surge después de que la Misión ha completado las entrevistas con los informantes calificados. Es una reunión importante, ya que se dá cuando es posible para la Misión fijar prioridades para sus conclusiones preliminares, en función de los objetivos de la evaluación. Este intercambio de información oral es crucial, pues permite medir hasta qué punto el informe tocará las cuestiones sensibles e importantes. Participan el Representante, el Director de Operaciones del Area Andina y un representante de la DIPROE.

La tercera coyuntura se da cuando la Misión ha redactado el informe y comparte, bajo la forma de resumen oral, los resultados preliminares de la evaluación con el personal de la Oficina, luego de haber entregado copia del informe a los Directores de la DIPROE y de operaciones del Area Andina.

e) Programación de la aplicación de las Recomendaciones

Esta técnica, para mejorar la eficacia de una evaluación, consiste en conectar los hallazgos del Ejercicio de Evaluación con la función planificadora y presupuestaria de la Oficina. Esta actividad, que tiene como producto el Plan de Acción para dar cumplimiento a las recomendaciones, la realiza la Misión con el apoyo de los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area y el Representante.

5. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION

Esta sección contiene la propuesta del programa que debe desarrollar la Misión de Evaluación, el cual podrá se ajustado y acordado conjuntamente con la DIPROE y la SDGAO.

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTOS
1. Desarrollar programa de reuniones y entrevistas en la Sede Central: 1.1 Organización y modus operandi del IICA (J.A. Cebreros) 1.2 El Sistema de Programación y Evaluación (M.Otero) 1.3 El Sistema de Supervisión y Seguimiento (C.Rucks) 1.4 Reunión con Directores de Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Externas, DICAI y CIDIA. 1.5 Reunión con los Directores de Programa y del CEPPI. Objetivo: Opinión de los Directores sobre la cooperación del IICA en Ecuador y República Dominicana en las áreas temáticas respectivas.	Feb. 6 y 7	La Misión es informada sobre la organización y funciones del IICA; las relaciones Sede Central Oficinas países, y recibe opinión de los Directores de Programa y Unidades de apoyo de Dirección sobre las actividades realizadas por el IICA en Ecuador y República Dominicana.

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
2. Almuerzo de trabajo de la Misión con el Director General, Subdirector General, Director General Adjunto de Operaciones y Director de la DIPROE.	Feb. 6	La Misión es informada sobre las expectativas institucionales del resultado de las evaluaciones en Ecuador y República Dominicana.
3. Análisis de la información ofrecida en las reuniones y entrevistas, en el marco de los objetivos de la Evaluación.	Feb. 7 (p.m.)	La Misión, con base en el análisis del Alcance de Trabajo, el Documento Base, y la información recibida, elabora la estrategia de la evaluación para el logro de los objetivos propuestos y define contenido del Informe de Evaluación.
4. Reunión de trabajo DIPROE, SDGAO y la Misión para aprobar propuesta de estrategia.	Feb. 7	Aprobada propuesta de la Misión sobre la estrategia que se aplicará y el contenido del Informe.
5. Arribo de la Misión a Quito.	Feb. 23	
6. Reunión de Orientación y organización de la Misión:	Feb. 24 (a.m.)	
- Presentación y discusión del Alcance de Trabajo (M. Araujo)		Personal de la Oficina informado sobre los objetivos centrales de la evaluación.
- Presentación del documento "Evolución y Estrategia Operativa del IICA en Ecuador 1988-1991. (A. Barril).		La Misión aclara dudas sobre la información contenida en el documento.
7. Reunión de informe de progreso con el personal de la Oficina para informar los acuerdos tomados en la Sede Central sobre los objetivos de la evaluación, estrategia, entrevistas y el informe final.	Feb. 24	Personal de la Oficina informado de los ajustes acordados en la Sede respecto del ejercicio de evaluación.

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
8. Presentación de los resúmenes de los proyectos y demás actividades de cooperación técnica y apoyo administrativo del IICA en Ecuador (Responsables de los instrumentos de Cooperación Técnica).	Feb. 24-25	La Misión es informada del desempeño y los resultados de la cooperación técnica y define las pautas para las entrevistas con autoridades y funcionarios nacionales.
9. Entrevistas de la Misión con autoridades y funcionarios de los organismos nacionales contrapartes de la Cooperación Técnica del IICA.	Feb. 26-27	La Misión recibe opiniones sobre la calidad, oportunidad y utilidad de los resultados de la cooperación técnica.
10. Efectuar la segunda reunión para informe de progreso con funcionarios de la DIPROE y la Ofcina.	Feb. 28 (a.m.)	La Misión completa su apreciación sobre el desempeño y los resultados de la cooperación técnica y ha identificado los factores y circunstancias que han sido determinantes.
11. Elaborar el Informe de Evaluación.	Feb. 28-Mar. 3	Informe preliminar finalizado.
12. Entregar copia del Informe Preliminar a los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Andina.	Mar. 4 (a.m.)	Informe preliminar analizado por los Directores de DIPROE y de Operaciones del Area Andina.
13. Discusión conjunta del Informe Preliminar entre la Misión, DIPROE y DO del Area Andina.	Mar. 4 (p.m.)	La Misión ajusta el Informe preliminar con las observaciones y sugerencias acordadas en la reunión.
14. Efectuar la tercera reunión para el informe de progreso con el personal de la Oficina.	Mar. 5 (a.m.)	La Misión recibe las reacciones del personal al informe y sugerencias de ajuste.

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
15. Ajustar el Informe preliminar y entegarlo a los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Andina.	Mar. 5 (p.m.)	Versión final del informe preliminar recibido a satisfacción de los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Andina.
16. Preparar propuesta del Plan de Acción para la aplicación de las recomendaciones.	Mar. 6 (a.m.)	El Director de Operaciones del Area Andina y el Representante preparan propuesta del Plan de Acción, con el apoyo de la Misión.
17. Arribo de la Misión a San José para ajustar el Plan de Acción y preparar presentación del informe al Comité de Programación.	Mar. 7	
18. Entrega del Resúmen Ejecutivo de los Informes de Evaluación de Ecuador y República Dominicana a los miembros del Comité de Programación.	Mar. 9 (a.m.)	Análisis del documento por parte de los miembros del Comité.
19. Presentar resultados de las Evaluaciónes al Comité de Programación, presidido por el Director General.	Mar. 10 (a.m.)	El Informe es presentado y ajustado con las sugerencias y observaciones que eventualmente se acuerden.
20. La Misión entrega el Informe Final de la Evaluación al Director General.	Mar. 10 (p.m.)	El Informe Final de la Evaluación es recibido a satisfacción del Director General.

6. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES CON RELACION A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

Está previsto que la Misión presente los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones en una reunión extraordinaria del Comité de Programación presidida por el Director General. Previamente se circula entre los miembros una copia del resumen ejecutivo del Informe.

El acuerdo del Comité debe referirse a: i) la aprobación del informe, ii) los términos que conforman la posición institucional frente al informe, iii) la integración de un Grupo de Trabajo para elaborar el Plan de Acción para hacer un uso efectivo de los resultados (puede tomar como base la propuesta del Plan de Acción formulada por la Misión, la Oficina y los representantes de la SDAO y la DIPROE).

El Plan de Acción, formulado por el Grupo de Trabajo, es presentado por medio de la Subdirección General a la consideración y aprobación del Comité de Operaciones cuya Secretaría será responsable de ponerlo en ejecución.

La Subdirección General del Instituto hará el seguimiento de la aplicación de las medidas por parte de las Unidades del IICA a quienes están dirigidos, e informará al Director General sobre los resultados. La DIPROE apoyará a la Subdirección General en esta tarea.

ANEXO 2

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR LA MISION DE EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN ECUADOR (1988-1991)

Autoridades y Funcionarios Nacionales

NOMBRE	CARGO	ORGANISMO
Ing. Alfredo Saltos Guale	Ministro de Agricultura	M.A.
Ab. Antonio Gagliardo	Ministro de Bienestar Social	MBS
Ing. Diego Bonifaz	Subsecretario de Desarrollo Rural	MBS
Dr. Patricio Martínez	Subsecretario de Comercialización	M.A.
Ing. Carlos García	Subsecretario Técnico	M.A.
Emb. Juan Salazar	Subsecretario de Asuntos Políticos Multilaterales	M.RR.EE del Ecuador
Emb. Fernando Rivadeneira	Subsecretario de Política Económica Internacional	M.RR.EE. del Ecuador
Ing. Jaime Durango	Director Ejecutivo	PROTECA
Ing. Saul Mestanza	Director General	INIAP
Ing. Rafael Poveda	Director Nacional	SANIDAD VEGETAL, M.A.
Dr. Napoleón Carvajal	Director Nacional	SANIDAD ANIMAL, M.A.
Dr. Jorge Suárez	Director de la División de Extensión Agropecuaria y Transferencia de Técnología	M.A.
Ing. Joel Regalado	Director General	PLANIFICACION, M.A.
Ing. Luis Carrera de la Torre	Secretario Pro-Tempore	TRATADO DE COOPERACION AMAZONICA
Ing. Jorge Anhalzer	Exsubsecretario Técnico	MAG
Ing. Ignacio Pérez A.	Presidente	Cámara de Agricultura (1°Zona) M.A.
Ing. Pedro Castro Villalba	Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas	MBS
Ing. Eduardo Calero	Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas	MBS
Dr. Ronald Brousseau	Representante	BID en Ecuador

IICA - Ecuador

Dr. Darío Bustamante	Director de Operaciones del Area Andina	IICA-Sede Central
Dr. Alex Barril	Representante en Ecuador	IICA-ECUADOR
Dr. Fabio Bermúdez	Especialista Desarrollo Rural	IICA-ECUADOR
Sr. César Wandemberg	PPL (Sanidad Vegetal)	IICA-ECUADOR
Dr. Ciro Villamizar	Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología	IICA-ECUADOR
Ing. Nelson Rivas	Secretario Ejecutivo de PROCIANDINO	IICA-ECUADOR
Dr. Enrique Rieger	Especialista Regional Programa V de Sanidad Agropecuaria	IICA-ECUADOR
Ing. Galo Sánchez	PPL Desarrollo Rural	IICA-ECUADOR
Sra. Susana Suárez	Administradora	IICA-ECUADOR

IICA - Sede Central

Dr. Martín E. Piñeiro	Director General	IICA
Dr. L. Harlan Davis	Subdirector General	IICA
Lic. Alfonso Cebreros	Subdirector General Adjunto de Operaciones	IICA
Dr. James Schlotfeldt	Director Recursos Humanos	IICA
Dr. Gordon J. Mair	Director de Finanzas	IICA
Dr. Manuel Otero	Director de DIPROE	IICA
Dr. Carlos Pomareda	Director Programa I	IICA
Dr. Enrique Alarcon	Director Programa II, Encargado	IICA
Dr. Manuel Chiriboga	Director Programa III	IICA
Lic. Víctor Del Angel	Director Relaciones Externas, Encargado	IICA
Lic. Luis A.del Valle	Director de Operaciones del Area Central	IICA
Dr. Reynaldo Pérez	Director Adjunto de Operaciones	IICA
Lic. Fernando Del Risco	Jefe de Programación	IICA
Dr. Juan León	Jefe Proyecto Hemisférico, Programa V	IICA
Ing. Jorge Torres	Especialista en Agroindustria, Programa IV	IICA

ANEXO 3

Lista de Documentos Consultados

1. Evolución y Estrategia de la Acción del IICA en Ecuador, 1988-1991.

2. Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País. Ecuador. Correspondientes a los períodos 1990 y 1992-1993.

3. Informes Anuales de la Oficina del IICA en Ecuador, 1988, 1989, 1990, 1991.

4. Programas Operativos 1989, 1990 y 1991.

5. La Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA. Marco Conceptual, elementos y Procedimientos. V.I

6. La Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA. Metodología e Instrumentos para la Evaluación de la Acción a Nivel de País. V.III.

7. Plan de Mediano Plazo del IICA 1987-1991 y 1987-1993.

8. Programa I. Análisis y Planificación de la Política Agraria. Lineamientos y Logros 1987-1990.

9. Programa II. Generación y Transferencia de Tecnología. Lineamientos para la Acción.

10. Programa III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Lineamientos para la Acción.

11. Programa V. Sanidad Agropecuaria.

12. Esquema operativo INIAP-PROTECA

13. Avances de logros e impactos económicos de PROCIANDIMO. Primera etapa (1987-1990) IICA-PROCIANDINO.

14. Diagnóstico de la Producción e Investigación en Ganadería de Doble Propósito, Cultivos Altos Andinos y Ganadería Alto Andina. 1991.

15. Evaluación Impacto Proyecto DRI Puerto Ila- Choné y Quinindé. MBS-IICA-BIRF.

16. Los Cimientos de una Nueva Sociedad: Campesinos Cantones y Desarrollo. MBS-IICA-BIRF.

17. Propuesta. Modernización de los Servicios Nacionales de Sanidad Agropecuaria del Ecuador. Programa V.

A N E X O 4

PUBLICACIONES REALIZADAS POR EL IICA-ECUADOR

PROGRAMA II

a) **Generación y Transferencia de Tecnología**

- Sistema de Transferencia de Tecnología Agropecuaria
- Diagnóstico Demanda Tecnológica
- Metodología: Plan de Transferencia de Tecnología
- Esquema Operativo INIAP-PROTECA
- Guía para la Elaboración de Planes de Transferencia de Tecnología
- Plan de Supervisión
- Plan de Capacitación
- Guía para la Selección de Areas
- Manual de Parcelas Demostrativas
- Preparación del boletín divulgativo "PROTECA INFORMA" y elaboración del artículo "Sistema de Transferencia de Tecnología Agropecuaria".

b) **PROCIANDINO**

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1987-88-89. Diagnóstico de la producción e investigación de leguminosas, maíz, papa y oleaginosas y Transferencia de Tecnología en la Subregión Andina.

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1988. Tendencias y perspectivas de la investigación agrícola en América Latina.

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1988. La Transferencia de Tecnología Horizontal en el Programa Cooperativo de Investigación Agrícola para la Subregión Andina; Avances y Perspectivas Metodológicas.

- IICA-PROCIANDINO. 1988. El apoyo de los aspectos técnicos y de Transferencia de Tecnología ligada al comercio de semillas: Subregión Andina. Mesa Redonda de JUNAC-FELAS. Paipa-Colombia.

- IICA-PROCIANDINO. 1989. Las Oleaginosas dentro del contexto del PROCIANDINO. En Foro sobre Investigación y Producción de Oleaginosas. INIAA-Perú.

- IICA-PROCIANDINO. 1990. PROCIANDINO. Resumen de las Actividades de la Primera Etapa y las Proyecciones para la Segunda Etapa (1991-1996).

- IICA-PROCIANDINO. 1990. PROCIANDINO. Propuesta de la Segunda Etapa 1990-1996.

- IICA-PROCIANDINO. 1990. Cooperación Horizontal en la Investigación Agrícola. PROCIANDINO, un Mecanismos de Cooperación en Proceso de Institucionalización.

- IICA-PROCIANDINO. 1990. Programa Cooperativo de Investigación Agrícola. Caso: Subregión Andina (PROCIANDINO).

- IICA-PROCIANDINO. 1990. El Inventario Tecnológico, su Rol y Perspectiva en la Subregión Andina.

- IICA-PROCIANDINO. 1990. Directorio de Centros de Información y Documentación Especializados y Afines en los Cultivos de Leguminosas, Maíz, Papa y Oleaginosas del PROCIANDINO.

- IICA-PROCIANDINO. Directorio de Investigadores y Extensionistas en los Cultivos de Leguminosas, Maíz, Papa y Oleaginosas del PROCIANDINO.

- IICA-PROCIANDINO-1990. Directorio de Investigadores y Extensionistas en los Cultivos de Leguminosas, Maíz, Papa y Oleaginosas del PROCIANDINO. Segunda Edición.

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1990. Cooperación Horizontal en la Investigación de Institucionalización.

- IICA-PROCIANDINO. 1991. Experiencias en el Cultivo de Maíz en la Subregión Andina. Volumen I.

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1991. Diagnóstico de la Producción e Investigación en Ganadería de Doble Propósito, Cultivos Alto Andinos y Ganadería Alto Andina.

- IICA-PROCIANDINO. 1991. Avance de Logros e Impactos Económicos de PROCIANDINO, Primera Etapa. (abril/87-agosto/90).

Boletines Técnicos

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1989. Boletín Técnico No. 2. Investigación en los Cultivos de Arveja y Haba. (250 ejemplares. Reimpresión 50 ejemplares. 1990).

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1989. Boletín Técnico No. 2. Investigación en el Cultivo de la papa. (250 ejemplares. Reimpresión 50 ejemplares. 1990).

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1989. Boletín Técnico No. 3. Compilación de las conclusiones y recomendaciones de los Seminarios y Cursos Cortos del PROCIANDINO. (300 ejemplares).

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1989. Boletín Técnico No. 4. La Tecnología de Cultivo de Soya: Manejo de Suelos, Evaluación de Genotipos y Producción de Semilla. (250 ejemplares).

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1990. Boletín Técnico No. 5. Estudio, Identificación y Control de las principales Enfermedades y Plagas de Haba (*Vicia faba* L.) en la

Subregión Andina (200 ejemplares).

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1991. Boletín Técnico No. 6. Investigación en Adaptación de los Cultivos de Girasol, Soya y Maní (250 ejemplares).

- IICA-BID-PROCIANDINO. 1991. Boletín Técnico No. 7. Catálogo con notas de Insectos Dañinos a los cultivos Andinos en el Cuzco, Perú. (En edición).

Promocionales

- Volumen I Nos. 1-4
- Volumen II Nos. 1-5
- Volumen III Nos. 1-6
- Volumen IV Nos. 1-5
- Volumen V Nos. 6-7
- Plegable sobre "PROCIANDINO". 1987. 1000 ejemplares.
- Plegable sobre "PROCIANDINO". 1989. 1000 ejemplares (Reedición).
- Plegable de las publicaciones de PROCIANDINO. 1990
- Plegable promocional de PROCIANDINO, II Etapa. 1991. en edición.
- Video sobre PROCIANDINO. 1990.
- Video sobre PROCIANDINO, Segunda Etapa. 1991 (En edición).

PROGRAMA III
(Desarrollo rural Integral)

- Convenio MBS-IICA. 1987. Efecto de la producción lechera en la economía de pequeñas fincas de El Carmen.

- Convenio MBS-IICA. 1987. Informe de Avance del PDRI Puerto Ila-Chone (P.1991-EC) y Quinindé-Malimpia-Nueva Jerusalem (P.2044-EC).

- Convenio MBS-IICA. 1987. Problema de la producción

lechera en el Ecuador.

- Convenio MBS-IICA. 1987. Propuesta del Plan de Capacitación para el fortalecimiento del manejo de los Proyectos DRI.

- Convenio MBS-IICA. 1987. Transferencia de Tecnología Agrícola como instancia integradora de los países de la Subregión Andina: Implicaciones y perspectivas para el Ecuador.

- Convenio MBS-IICA. 1987. Proyecto de Desarrollo Rural "Pimampiro".

- Convenio MBS-IICA. 1987. Proyecto de Desarrollo Rural "Patacocha".

- Convenio MBS-IICA. 1988. Evaluación del Programa "Legalización de la tenencia de la tierra", en los proyectos Puerto Ila y Quinindé Malimpia.

- Convenio MBS-IICA. 1988. Análisis del Impacto Productivo y Agroeconómico de los Proyectos de Desarrollo Rural Puerto Ila y Quinindé Malimpia Nueva Jerusalem.

- Convenio MBS-IICA. 1988. Documental sobre: "El Riego en Proyecto Guamote".

- Convenio MBS-IICA. 1988. Modelo para estimación de precios de productos en el mercado ecuatoriano.

- Convenio MBS-IICA. 1988. Opinión de las Organizaciones Campesinas sobre el desarrollo del Proyecto DRI Quinindé-Malimpia y uso actual de la infraestructura que éste Proyecto ha construido.

- Convenio MBS-IICA. 1988. Opinión de las Organizaciones Campesinas sobre el desarrollo del Proyecto DRI

Quinindé-Malimpia y uso actual de la infraestructura que éste Proyecto ha construido.

- Convenio MBS-IICA. 1988. Documental sobre: "Aspectos Sobresalientes del Proyecto DRI Guamote.

- Convenio MBS-IICA. 1988. Sistema de Información.

- Convenio MBS-IICA. 1988. Sistema de Seguimiento.

- Planificación Agrícola. 1987. La Yuca en la Costa Ecuatoriana y sus Perspectivas Agroindustriales.

- Pastos Tropicales. 1987. La Producción Lechera en la Sierra Ecuatoriana.

- Convenio MBS-IICA-BIRF. "Estrategia para la Asistencia Técnica Agropecuaria". Agosto 1989, 12 p.

- Convenio MBS-IICA-BIRF. "Fondo de Crédito de Semillas". Marzo 1989 (Primer propuesta) 10 p.

- Convenio MBS-IICA-BIRF. "Propuesta de Capacitación para Comercialización". Mayo 1989. 12 p.

- Convenio MBS-Unión de Organizaciones del Proyecto Puerto Ila-Chone para el Funcionamiento del Programa, "Crédito no Convencional".

- Convenio Organización de Segundo Grado y Organizaciones de Base-Crédito no Convencional, una vez transferida la responsabilidad de la UEP a las Organizaciones Campesinas.

- Convenio MBS-IICA-BIRF. "Metodología de Transferencia Técnica Pecuaria".

- Convenio MBS-IICA-BIRF. "Metodología de Asistencia Técnica Agrícola".

- Convenio MBS-IICA-BIRF. Miniproyectos de Transferencia Técnica Agrícola en Cultivos de: Maíz, Plátano, Fréjol, Arroz, Maíz y Cacao.

- Convenio MBS-IICA-BIRF. Recomendaciones Técnicas (Folletos) en:

  a) Manejo Técnico de Ganado
  b) Cultivo de Plátano
  c) Cultivo de Maíz
  d) Cultivo de Fréjol

- Convenio MBS-IICA-CAF: Proyecto de Reforestación de Areas Prioritarias en Guamote.

- Convenio MBS-IICA-CAF: Criterios para la reorientación y optimización de la Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología en el PDRI Guamote.

- Convenio MBS-IICA-BIRF: Los Cimientos de una Nueva Sociedad: Campesinos, Cantones y Desarrollo.

- Convenio MBS-IICA-BIRF. Evaluación Impacto Proyectos DRI Puerto Ila-Chone y Quinindé.

- Convenio MBS-IICA-BIRF: Informe de Avance de los PDRI's Puerto Ila-Chone y Chinindé.

- Convenio MBS-IICA-BIRF: Avance de la Ejecución de los Microproyectos Productivos en las Areas PRONADER.

- IICA: Experiencias en Programas de Transferencia de Tecnología Agropecuaria, Caso Ecuador.

- MBS-IICA-BIRF: Estudios Definitivos del PRONADER.

- MBS-IICA-BIRF: Resumen Principal y Resumen Ejecutivo del PRONADER.

- MBS-IICA-FIDA: Proyecto de Desarrollo Rural Saraguro-Yacuambi-Loja.

- IICA-CREA-CIID: Caracterización Socioeconómica del Valle de Yunguilla, Cantón Santa Isabel-Provincia del Azuay.

- IICA-CREA-CIID: Análisis de Sistemas Productivos y Comercialización.

- IICA-CREA-CIID: Proyecto de Investigación de Alternativas para la Substitución de la Caña de Azúcar en el Valle de Yunguilla. Fase II.

- IICA-CREA-CIID: Informe de Terminación de Proyecto Yunguilla.

- IICA-MBS-BIRF: Informe de Terminación de Proyecto DRI Puerto Ila-Chone.

- IICA-MBS-BIRF: Proyecto de Cooperación Técnica PRONADER.

PROGRAMA V

a) Salud Animal

- RIEGER Enrique-IICA-Ecuador. Junio 1990. Manual de Técnicas de Recolección, Conservación y Envío de muestras Veterinarias a los Laboratorios. 1era. Edición (500 ejemplares), 2da. Edición (600 ejemplares).

- WANMDEMBERG A. César, RIEGER Enrique, VILLAMIZAR Ciro-IICA Ecuador PROTECA/PNSV-MAG. Octubre 1991. Curso sobre Control Moscas de la Fruta.

- QUIROZ Germán, RIEGER Enrique, SAEZ Nubia, Acosta Patricio, Fundación 4-F Ecuador. En prensa. "Conejo Pelo Angora en Ecuador".

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica — Tel. 29-0222 — Cable: IICASANJOSE — Telex: 2144 IICA,
Correo Electrónico EIES: 1332 IICA DG — FACSIMIL (506) 294741 IICA COSTA RICA