



INFORME DE EVALUACION

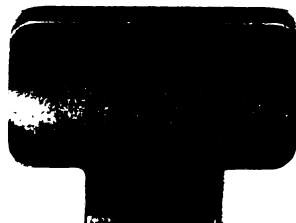
PROYECTO VII.X.LZ.1.1

FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD CONJUNTA DE

PROYECTOS IICA/CDB

Noviembre 1982

División de Análisis y Evaluación



IICA - CIBIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

03 OCT 1986

IICA — CIBIA

PROYECTO VII.X.LZ.1.1

FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD CONJUNTA DE

PROYECTOS IICA/CDB

Noviembre 1982

División de Análisis y Evaluación

00005433

~~123456~~

El trabajo de evaluación que se presenta fue realizado por la Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas a través de la Dirección de Análisis y Evaluación.

Encargados principales de esta evaluación fueron el Dr. Rufo Bazán y el Lic. Felipe Matos.

INFORME DE EVALUACION

PROYECTO VII.X.LZ.1.1

FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD CONJUNTA DE PROYECTOS IICA/CDB

1. INTRODUCCION

El presente informe contiene los resultados de la evaluación del Proyecto denominado "Funcionamiento de la Unidad Conjunta de Proyectos IICA/CDB".

El Proyecto se formalizó a través del Memorandum de Entendimiento entre el Instituto y el Banco de Desarrollo del Caribe (Caribbean Development Bank - CDB), con sede en Barbados, firmado el 17 de Mayo de 1980.

Según este Documento, el Proyecto tendría vigencia a partir de los 90 días después de su firma y su duración sería de 18 meses, factible de ser extendidos por mutuo consentimiento.

El Proyecto estuvo en funcionamiento hasta Diciembre de 1982, sobrepasando el período indicado en el Acuerdo, en vista de que se contaba con presupuesto ya asignado por ambas partes. Sin embargo, y dentro del período estipulado en el Acuerdo, el CDB manifestó su decisión de no renovar su vigencia. Significa que en oportunidad de la visita de la misión de evaluación a la sede del Proyecto, éste estaba ya próximo a su terminación.

La evaluación se realizó entre el 14 y el 20 de Noviembre de 1982 y estuvo a cargo del Dr. Rufo Bazán, Jefe de la División de Evaluación y del Lic. Felipe Matos, Especialista en Evaluación de Proyectos.

Su costo de operación, de acuerdo con las cifras del programa operativo correspondiente, ascendió a US\$320.281. De los cuales US\$214.028 correspondían a la contribución del IICA (Fondo Simón Bolívar) y US\$106.253 a la contribución del CDB; ésta última cubría la contratación del Especialista en Preparación de Proyectos así como la contratación parcial de consultores. La contribución del IICA cubría en su totalidad costos de personal profesional (Coordinador y Auxiliar), así como los costos de operación.



La evaluación se ajustó enteramente a la Metodología de Evaluación de Proyectos del IICA, tomando como base el Documento 1 (Anexo 1), preparado en la División de Evaluación y los Documentos 2 y 3 (Anexos 2 y 3), preparados por el Coordinador del Proyecto. El estudio de estos documentos fue complementado con la revisión de otra documentación pertinente proporcionada por el Proyecto, así como con entrevistas a funcionarios de las instituciones involucradas, principalmente IICA y CDB, en Barbados, además del Ministerio de Agricultura y del Ministerio de Finanzas y Planeamiento, de Saint Lucía.

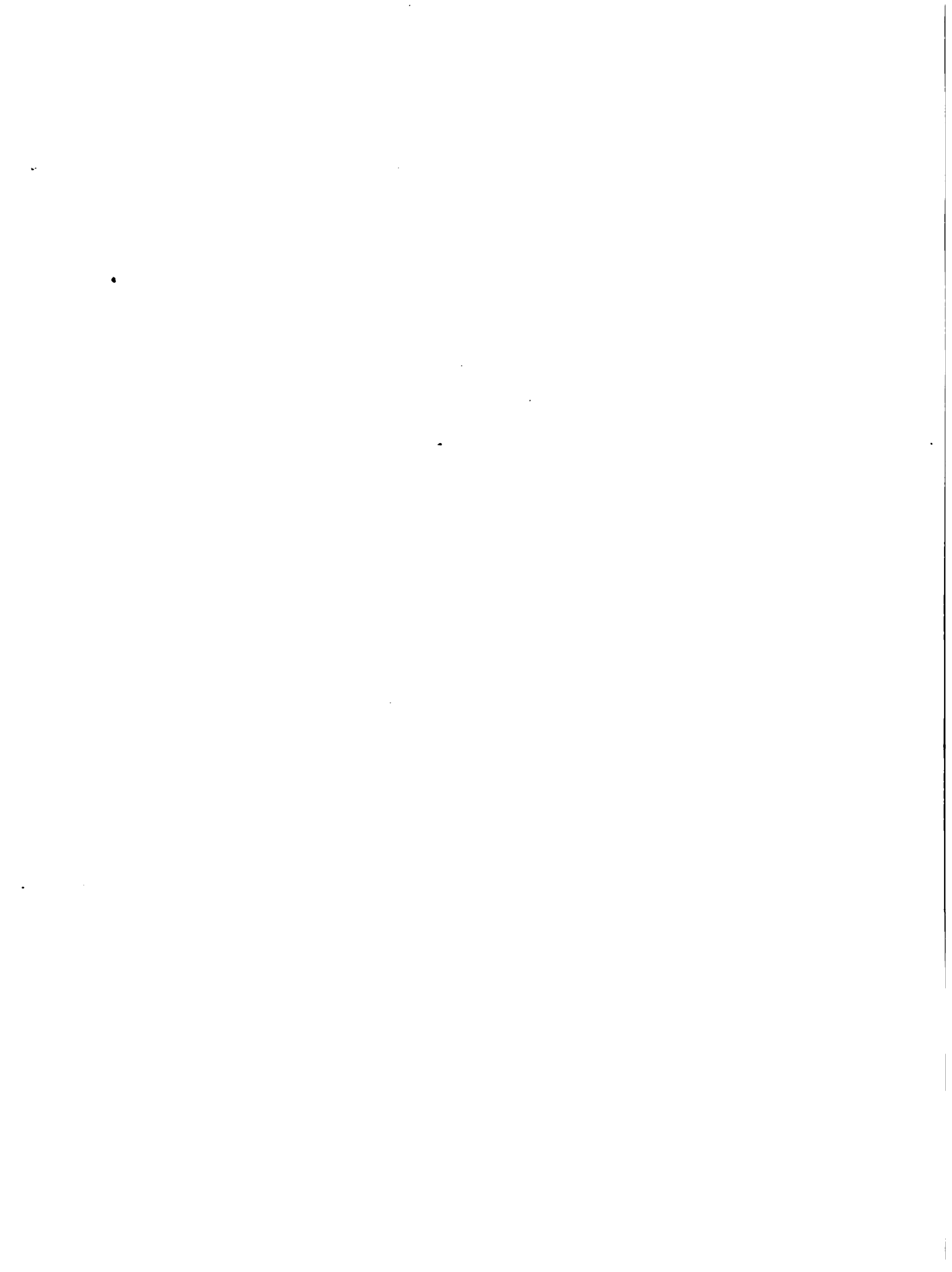
Por limitaciones de tiempo y dificultad en conexiones aéreas, la misión no pudo visitar otras islas, como Grenada y Dominica, donde el Proyecto llevó a cabo actividades. La lista de instituciones visitadas y personal entrevistado se presenta en el Anexo 4.

2. LA UNIDAD DE PROYECTOS IICA/CDB

La unidad fue constituida en Noviembre de 1980, de acuerdo con lo previsto en el Memorandum de Entendimiento que al efecto fuera firmado por las partes interesadas, es decir, el Banco de Desarrollo del Caribe (CDB) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con fecha 17 de Mayo de 1980.

A partir de Noviembre de 1980, cuando empezó sus actividades, la Unidad estuvo a cargo de un Coordinador, al cual se añadió un Especialista en Preparación de Proyectos, que inició sus funciones en Junio de 1981.

El propósito original de la Unidad, según lo establecido en el Memorandum de Entendimiento y en el Programa Operativo que rigió durante los 18 meses en que estuvo en vigencia, fue el de prestar la cooperación del caso a los Estados Miembros del CDB en materia de formulación de políticas, así como en la identificación y elaboración de proyectos de desarrollo agrícola y rural.



En primer término, se prestaría asistencia a los países del Mercado Común del Caribe Oriental (Eastern Caribbean Common Market - ECCM), previéndose cubrir Grenada, Saint Lucia, Dominica y St. Vincent durante 1981 y, si los fondos disponibles lo permitían, también Antigua y St. Kitts/Nevis.

Las actividades cumplidas hasta esa fecha, y aún el propio planteamiento del Proyecto y sus productos, fueron objeto de una revisión por parte del IICA en Julio de 1981. En esa oportunidad se preparó una reprogramación de las actividades a ser realizadas a partir de ese momento en el marco del Proyecto, con base en la experiencia adquirida durante los primeros 8 meses de operación.

2.1 Identificación del problema y beneficiarios

El problema que el IICA y el CDB trataron de resolver a través del establecimiento de la Unidad de Proyectos fue el de la crónica situación de deficiencia cuantitativa y cualitativa de proyectos de índole agropecuaria bien concebidos y estructurados, que pudieran recibir un sustancial financiamiento externo, y en esa forma contribuir a alcanzar el desarrollo rural balanceado de la región y, por ende, la mejoría de la situación social y económica de los países donde se desarrollaría el Proyecto.

El Proyecto en sí estuvo destinado a ofrecer apoyo, en primer lugar, a la institución u organismo nacional que en cada país tuviera a su cargo la formulación de las políticas de desarrollo en el sector agrícola o, en su defecto, aquella más particularmente dedicada a la preparación de proyectos. En la mayoría de los casos, se trabajó con los Ministerios o Departamentos de Agricultura, ya que prácticamente no existen Oficinas de Planificación en la región.

2.2 Objetivo general

El establecimiento de la Unidad de Proyectos IICA/CDB tuvo como objetivo general el lograr que en cada país o territorio miembro del CDB se pudiera regularizar el proceso de preparación de proyectos

de desarrollo rural, factibles, por otro lado, de recibir financiamiento externo para su ejecución.

2.3 Objetivos específicos y su implementación

- a) Asegurar, por parte de las instituciones correspondientes, la aceptación de la importancia y uso del análisis y la formulación de políticas en el proceso de planificación.
- b) Asegurar en las instituciones la capacidad de concebir adecuadas alternativas de política en la planificación del desarrollo del sector agrícola.
- c) Asegurar en las instituciones la capacidad necesaria para la elaboración de proyectos realizables en el campo del desarrollo rural.
- d) Asegurar el establecimiento al propio comienzo del ciclo del proyecto, de una comunicación apropiada entre los planificadores de mayor jerarquía y los beneficiarios del proyecto, procurando la participación de estos últimos en el proceso de planificación, especialmente en la etapa de diseño del proyecto.
- e) Garantizar que la administración de los proyectos, ya aprobados y financiados, sea asignada a un personal idóneo y capaz.

A fin de alcanzar sus objetivos, la Unidad emprendió las siguientes tareas:

- a) En el aspecto de formulación de políticas:
 - i. Obtener, en cada uno de los países, la comprensión y aceptación de la importancia y utilidad del análisis de políticas.
 - ii. Lograr que las instituciones responsables de cada país prepararan una descripción analítica de las políticas y el proceso de implementación respectivo, la cual habría de ser aprovechada, tanto por las propias instituciones como por los responsables de la toma de decisiones.

- iii. Asegurar que en cada país; y en particular en las instituciones más apropiadas, se constituyan equipos de personal que haya recibido entrenamiento y práctica en la metodología de formulación de políticas.
- b) En el aspecto de identificación y elaboración de proyectos:
- i. Proporcionar capacitación y experiencia al personal de las principales instituciones responsables del desarrollo sectorial en las metodologías referentes a la identificación de proyectos y a la elaboración de perfiles, proyectos y estudios de pre-factibilidad.
 - ii. Solicitar la preparación, por parte de las instituciones comprometidas con el proyecto, de un mínimo de dos estudios de pre-factibilidad por cada país, en el área del desarrollo rural, durante los primeros dieciocho meses de vigencia del proyecto.
- c) En el aspecto de implementación de proyectos:
- i. De ser necesario, y a solicitud del CDB o de un país en particular, prestar apoyo para la consecución de fondos destinados a proyectos ya aprobados o, en casos especiales, proporcionarlos directamente.
- Se preveía que este último aspecto fuera cubierto en colaboración con la Unidad de Entrenamiento en Administración de Proyectos (Project Administration Training Unit - PATU) del CDB, con el fin de asegurarse la consecución de soluciones de carácter permanente a este problema.

2.4 Estrategia

La estrategia planteada originalmente comprendía:

Estudios a nivel de país para cada uno de los países señalados, al igual que también para cada uno, Capacitación en Formulación y Análisis de Políticas y en Identificación y Elaboración de Proyectos, Producción de Proyectos Específicos de Desarrollo Rural y Provisión de Apoyo en Administración para proyectos aprobados y financiados.



A raíz del ejercicio de revisión del proyecto que tuvo lugar en Julio de 1981, se replanteó la implementación del proyecto, que desde ese momento se proponía realizar las siguientes acciones:

Programas Nacionales, Preparación de Perfiles de Proyectos y uno o más estudios de prefactibilidad como un aspecto para cada programa nacional, actividades de seguimiento dentro de los 2 años subsiguientes de los programas nacionales y actividades de seguimiento como una siguiente etapa. Por otro lado, tres seminarios multinacionales a realizarse en los próximos 2 años del proyecto y una serie de documentos para capacitación a ser producidos con la contribución de la Dirección de Planeamiento y Manejo de Proyectos y de la Dirección de Financiación Externa y Proyectos de la Oficina Central del IICA.

2.5 Acciones realizadas y logros del Proyecto

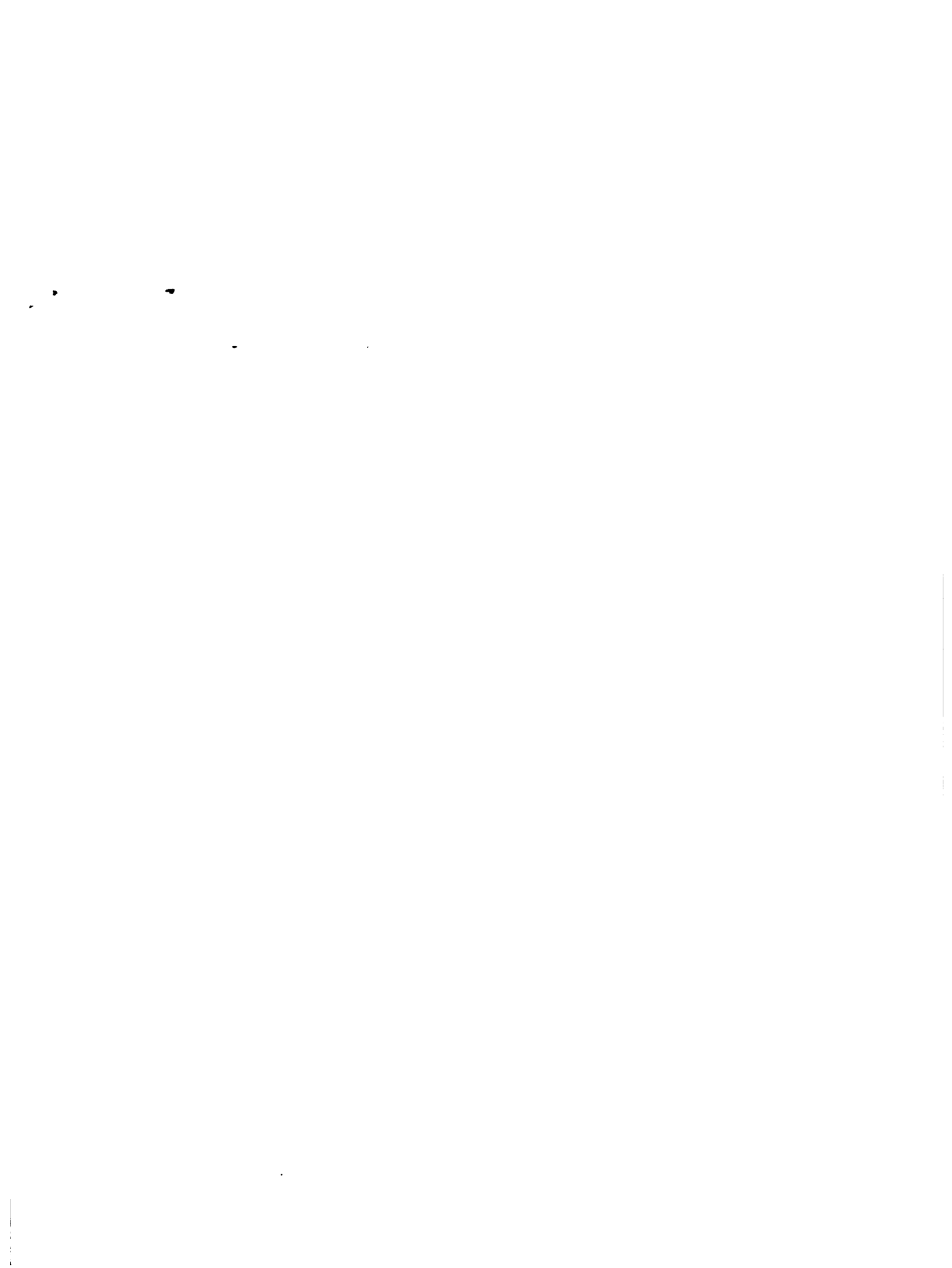
ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE 1981

a. Grenada

- Seminario-Taller en Formulación de Políticas y Desarrollo de Proyectos, realizado en Febrero.
- Documentos sobre el Sistema de Planeamiento Sectorial y aspectos socio-económicos del Sector Agrícola del país fueron preparados bajo contrato con consultores de Grenada y de la OEA (los documentos no han sido publicados).
- Se preparó un proyecto para la "Grenada Farms Corporation" y fue sometido a consideración de las autoridades de Grenada y el CDB.

b. Dominica

- Seminario-Taller en Formulación de Políticas y Desarrollo de Proyectos, realizado en Junio.
- Documentos sobre el Sistema de Planeamiento Sectorial y el aspecto socio-económico del Sector Agrícola de Dominica fueron preparados por contrato con consultores nacionales (los documentos no han sido publicados).



- Se preparó un proyecto, en borrador, para el Desarrollo Rural Integrado del área Delices - La Roche al SE de Dominica.

c. Saint Lucia

- Se realizó un seminario multinacional sobre el Enfoque y Metodología para el Análisis de Políticas Agrícolas y Preparación de Proyectos en el Caribe, para personal directivo en planeamiento de Grenada, Dominica, Saint Lucia, St. Kitts-Nevis, Antigua y el Eastern Caribbean Common Market-Secretariat (Diciembre).
- Se prepararon bajo contrato con consultores de Saint Lucia, estudios sobre el Sistema de Planeamiento Agrícola y la situación socio-económica del sector agrícola de Saint Lucia.
- Se organizó una misión conjunta de identificación de proyectos integrada por consultores de FIDA y personal de la Unidad IICA/CDB, que inició actividades a nivel de campo en Saint Lucia en Noviembre.
- Se prepararon materiales para capacitación en Análisis de Políticas e Identificación de Proyectos para el Seminario multinacional y para uso futuro. (Ver anexo 5)

PRODUCTOS

- i. Seis (6) estudios a nivel de país han sido preparados - dos para cada país, Grenada, Dominica y Saint Lucia, los cuales analizan sus sistemas de planeamiento sectorial y revisan la situación socio-económica del sector.
- ii. En estos países, un total de 35 profesionales y técnicos fueron capacitados en la metodología de análisis de políticas, formulación de políticas, identificación y preparación de proyectos durante el seminario-taller y por experiencia directa en desarrollo de proyectos.
- iii. Se prepararon 3 proyectos, uno para el "State Farm Corporation" en Grenada, otro para el Desarrollo Rural Integrado para el SE de Dominica, y un tercero - el Proyecto de Producción para el Pequeño Agricultor, de Saint Lucia. Este

• •

último fue resultado de la misión conjunta con el FIDA y que fue continuado hasta el fin de año.

iv. Se prepararon en borrador, materiales para capacitación para el programa continuo de la Unidad y que incluyeron los siguientes documentos:

- Identificación de Proyectos en el Proceso de Planeamiento Agrícola
- Guía de un Programa Nacional Modelo
- Guía del Programa revisado IICA/CDB
- Términos de referencia para los siguientes estudios a nivel de país:
 - 1) El marco doctrinal
 - 2) El diagnóstico socio-económico sectorial
 - 3) Los lineamientos básicos para el Desarrollo Agrícola
 - 4) Una lista revisada de proyectos para el desarrollo agrícola y rural
 - 5) El perfil de proyecto

v. Se inició a directivos en planeamiento de las islas de Barlvento en las metodologías de Planeamiento Agrícola, Análisis de Políticas e Identificación de Proyectos, los que también colaboraron en la primera revisión del Programa IICA/CDB. Hubo aceptación institucional y entusiasmo en los países por el programa.

ACTIVIDADES EFECTUADAS DURANTE 1982

a. Dominica

Elaboración del Proyecto de Desarrollo Rural Integrado,

b. Saint Lucía

Elaboración del subproyecto Centros de Servicio Rural, perteneciente al Proyecto de Desarrollo Agrícola de pequeños agricultores.

c. Antigua

Preparación del Esquema para el Proyecto de Irrigación para pequeños agricultores.

PRODUCTOS

i. Dominica

El Proyecto de Desarrollo Rural Integrado, presentado al Gobierno y al CDB.

ii. Saint Lucia

El Subproyecto de Centros de Servicio Rural, del Proyecto sobre Desarrollo Agrícola de Pequeños Agricultores, presentado al Gobierno y al CDB.

iii. Antigua

El esquema de proyecto de Irrigación para pequeños agricultores presentado al CDB.

OTRAS ACTIVIDADES

i. La Unidad colaboró con el Gobierno de Grenada en la preparación de un Proyecto para el establecimiento de una fábrica de cajas de cartón.

ii. Misión a St. Vincent para la preparación del perfil de proyectos para el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola-FIDA (International Fund for Agricultural Development - IFAD). Se presentó el esquema de proyecto.

iii. La Unidad colaboró con la Oficina del IICA en Grenada en la preparación de un Proyecto de Producción y Mercadeo de Fruta.

3. CONCLUSIONES

Con base en la revisión y análisis de los Documentos 1, 2 y 3 preparados para esta evaluación, así como en la información obtenida a través de entrevistas a funcionarios de instituciones en Saint Lucia y Barbados, y en el estudio de otros documentos pertinentes proporcionados por la Oficina IICA/Barbados, la misión de evaluación formula las siguientes conclusiones:

3.1 Sobre el estado del problema en la región

A pesar de los esfuerzos hechos a través de las actividades del proyecto, los problemas originalmente identificados a nivel regional y nacional, no han cambiado en esencia, y en algunos casos se han agravado por las siguientes razones:

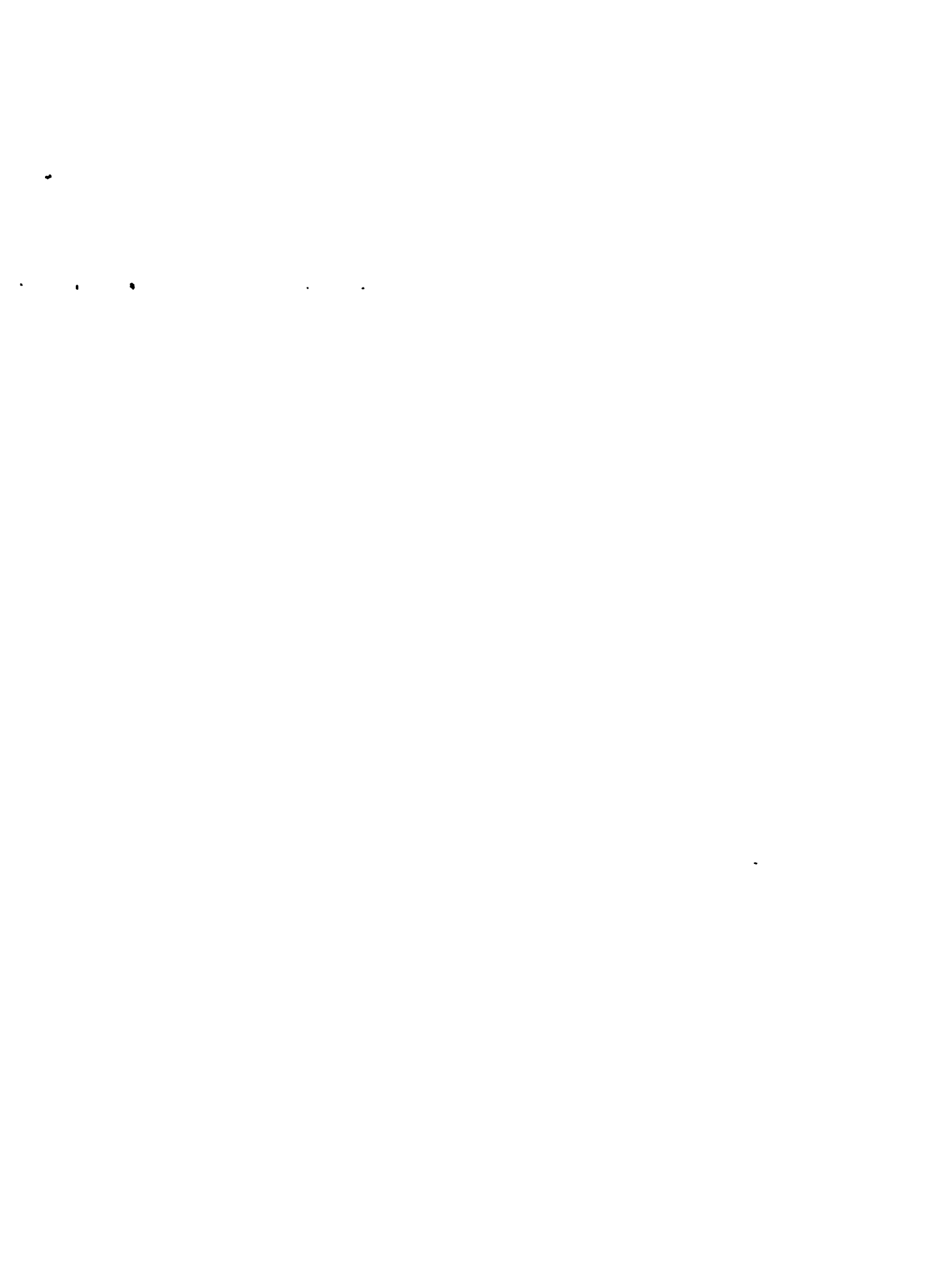
- a. Ha habido un aumento significativo de ayuda financiera disponible para los países del Caribe, tanto en términos de fuentes, como en cantidad, mientras que la capacidad técnica se mantiene estática.
- b. También existe una tendencia a un incremento sustancial en ayuda bilateral.
- c. Resulta difícil reconocer competencia conflictiva y superposición de ayuda financiera, al igual que existía antes para identificar nuevos proyectos viables.
- d. Falta continua de recursos humanos, financieros y hasta físicos, particularmente a nivel nacional.
- e. Continua dificultad para asegurar la utilización efectiva de recursos externos a través de proyectos viables de desarrollo agrícola y rural.
- f. Continua dificultad para cambiar percepciones institucionales que tradicionalmente consideran estrategias de desarrollo a partir de proyectos y no con políticas.

3.2 Sobre el estado actual del Proyecto

Según lo indicado en el capítulo anterior, el Proyecto fue iniciado en Noviembre de 1980, y se ha mantenido activo por 18 meses, según el Memorandum de Entendimiento entre IICA/CDB, al cabo de los cuales el CDB comunicó que no apoyaría una renovación de tal acuerdo.

Sin embargo, el Proyecto ha estado operando hasta Diciembre de 1982, con fondos ya otorgados por el IICA y el CDB.

En opinión del personal IICA/Barbados, el Proyecto no fue sencillo, ya que involucraba a dos instituciones, IICA y CDB, cada una caracterizada por diferente tipo de experiencias y percepciones en el

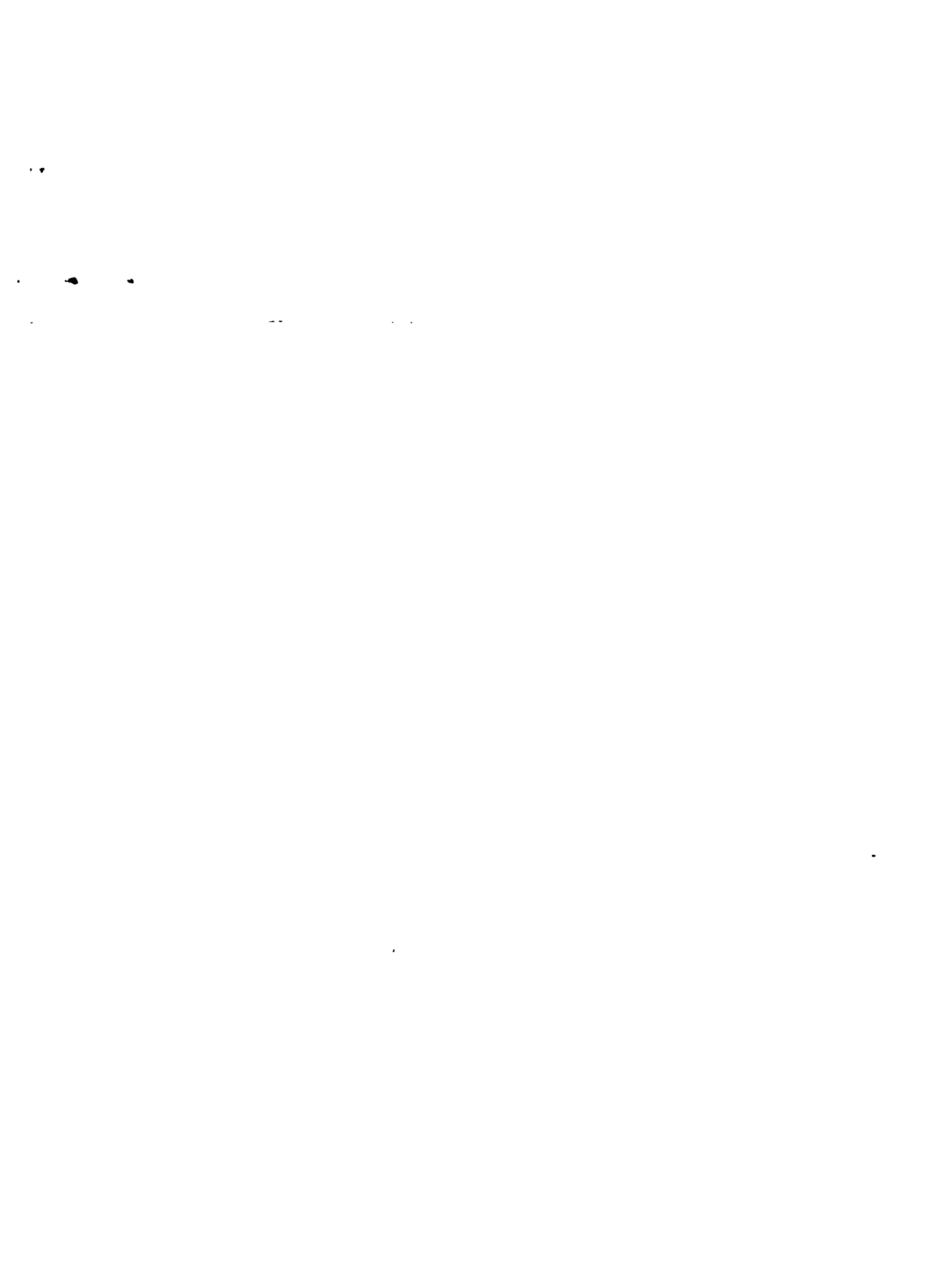


campo de proyectos agrícolas. El IICA con mayor experiencia en el campo de apoyo técnico a instituciones nacionales en identificación y preparación de proyectos y en el fortalecimiento institucional. Por otro lado, la experiencia del CDB es mayormente en el procesamiento y concesión de préstamos; de manera que su interés principal reside en la obtención de resultados antes que en el proceso de fortalecimiento de la capacidad técnica de las instituciones nacionales.

Es posible que esta diferencia de experiencias y percepciones haya sido la razón para una interpretación también diferente de los términos del acuerdo firmado entre ambas Instituciones. Según los funcionarios del CDB "las acciones desarrolladas no respondían a los objetivos que el Banco esperaba", puesto que asumían que la Unidad creada concentraría sus esfuerzos en la identificación y preparación de proyectos, los que posteriormente podrían ser financiados por el Banco. El IICA por otro lado, concentró los esfuerzos de la Unidad en el fortalecimiento institucional, a través de la capacitación en formulación de políticas e identificación y preparación de proyectos. Es evidente entonces la diferencia de criterios en lo que respecta a la operación de la Unidad creada IICA/CDB.

Sobre este particular, los términos del Memorandum de Entendimiento establecen, en su Sección 1, Areas de Cooperación, que el IICA y el CDB cooperarán para el establecimiento de una Unidad Regional con el propósito de:

- i. Apoyar a los Estados y Territorios Miembros del CDB en la formulación a mediano y largo plazo, de políticas globales e identificación de proyectos en desarrollo agrícola y rural;
- ii. Preparar, conjuntamente con las instituciones nacionales correspondientes, proyectos de desarrollo agrícola y rural a ser presentados, en solicitud de financiamiento externo, al CDB y a otras instituciones internacionales y bilaterales;



- iii. De entre esos proyectos, prestar apoyo, en el aspecto administrativo, a aquellos para los cuales se haya obtenido el debido financiamiento; y
- iv. Brindar apoyo sustancial a los Estados y Territorios Miembros del CDB en el entrenamiento de personal para las áreas contempladas en los numerales i, ii y iii de este parágrafo.

Si bien, en el punto i se contempla el apoyo técnico en "formulación de políticas e identificación de proyectos" en el aspecto operacional, que se establece en la Sección II del Acuerdo, Métodos de Cooperación, el énfasis parece coincidir más con el aspecto de identificación y preparación de proyectos antes que con la formulación de políticas.

El Proyecto, bajo los términos ya indicados, concluía en su primera fase en Marzo de 1982, en previsión de lo cual, la Unidad IICA/CDB efectuó una revisión del Proyecto durante la segunda quincena de Julio de 1981, con una propuesta de extensión del Programa Operativo de la Unidad, ampliando las directivas contenidas en el Acuerdo original, principalmente en el área de capacitación.

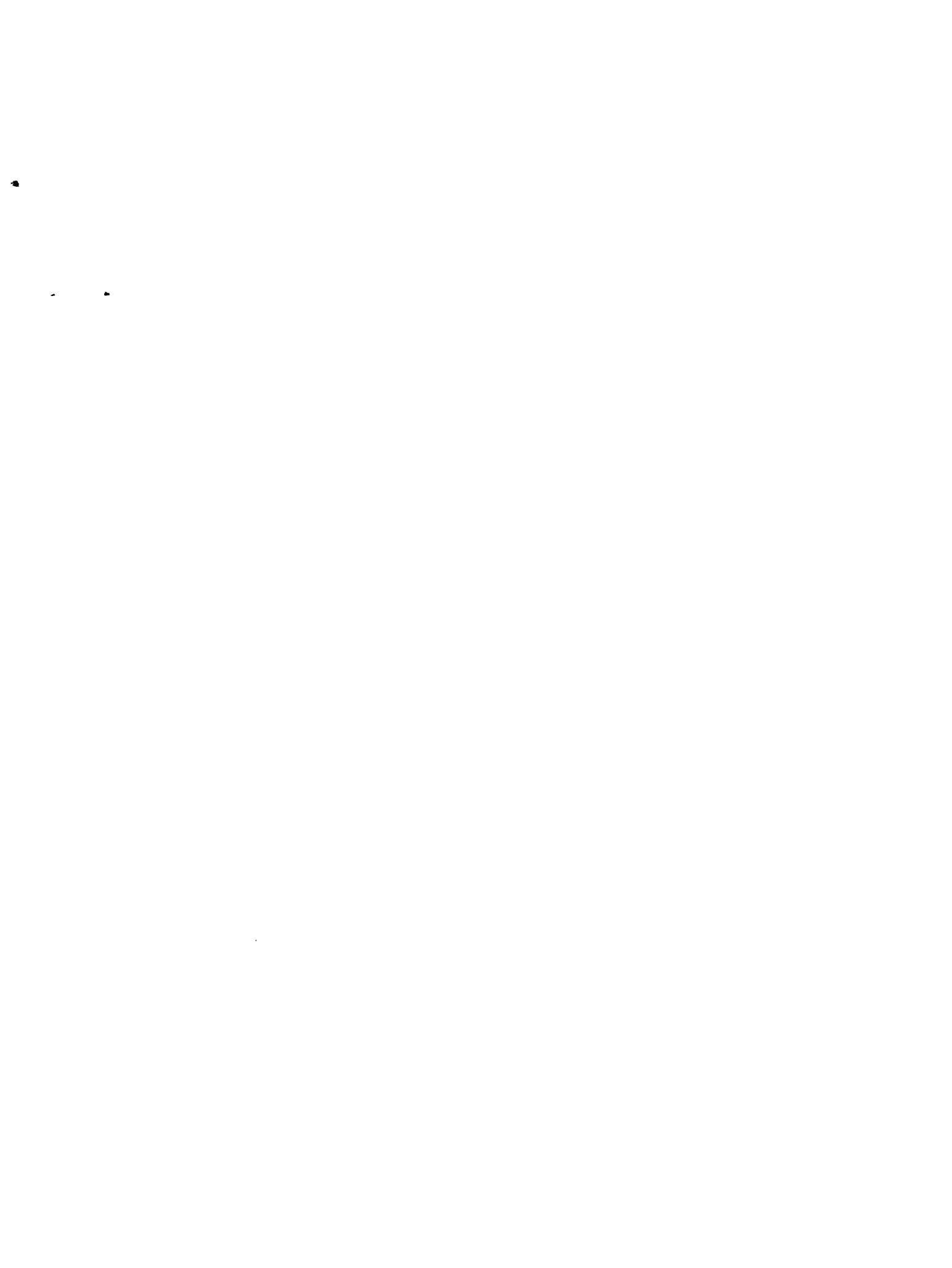
Se indica en este Documento de Revisión, que la extensión del Proyecto sería negociada con el CDB.

La misión de evaluación no pudo verificar que esta negociación se haya realizado, ya que como se mencionó anteriormente, el CDB, al término del acuerdo inicial, manifestó su insatisfacción por las acciones realizadas, por lo que no veían la necesidad de continuar prestando su apoyo económico.

En conclusión, al tiempo de la misión de evaluación, el Proyecto ya estaba llegando a su fin y sin ninguna posibilidad de continuación.

3.3 Conclusiones en relación al diseño del Proyecto y sus resultados

El Memorandum de Entendimiento IICA/CDB y el Programa Operativo, Noviembre 1980 - Abril 1982, muestran que el diseño del Proyecto se basó fundamentalmente en un problema que es común a muchos países de



América Latina y el Caribe, cual es la crónica situación de deficiencia cuantitativa y cualitativa de proyectos de índole agropecuaria bien concebidos y estructurados, que pudieran recibir un sustancial financiamiento externo.

Con esta base el proyecto se conceptualizó para ofrecer apoyo, en primer lugar, a la institución y organismo nacional responsable por la formulación de las políticas de desarrollo en el sector agrícola o a la más dedicada a la preparación de proyectos.

La misión de evaluación considera que el Proyecto en su diseño se ajustó plenamente, en su fase conceptual, a problemas reales ligados a la preparación de proyectos agrícolas.

Sin embargo, hubo cambios en la estrategia de ejecución, a juzgar por las acciones realizadas. Por ejemplo, sólo tres países aparecen directamente beneficiados, tanto en capacitación como en la preparación de proyectos, y son Grenada, Dominica y Saint Lucia.

En los dos primeros se desarrolló un Seminario-Taller en Formulación de Políticas y Desarrollo de Proyectos, mientras que en Saint Lucia se realizó un Seminario Multinacional en Enfoque y Metodología en Análisis de Políticas Agrícolas y Preparación de Proyectos en el Caribe. Mientras que las actividades realizadas en Grenada y Dominica parecen ajustarse más a los términos del acuerdo para la creación de la Unidad IICA/CDB, la realizada en Saint Lucia difiere significativamente en su planteamiento y realización, ajustándose más al enfoque considerado en el Documento de Revisión del Proyecto, mencionado anteriormente.

Es posible que el cambio en el enfoque de la actividad en Saint Lucia tendiera a la obtención de mejores resultados en la capacitación técnica del personal nacional, ya que la experiencia obtenida en los seminarios nacionales en Grenada y Dominica no fue del todo exitosa, principalmente debido a que los participantes carecían de una base técnica apropiada y faltó continuidad en su participación.

24

25

El seminario en Saint Lucia fue de carácter multinacional, con participantes de más alto nivel administrativo y de mayor capacidad de decisión que los participantes en los seminarios anteriores; el resultado se indica que fue satisfactorio y mejor que en los anteriores. A juicio de la misión de evaluación los resultados de seminarios de este tipo (multinacionales con funcionarios de elevado nivel administrativo) no son inmediatos y se hacen evidentes en el grado en que las enseñanzas impartidas son diseminadas y continuadas por los participantes en sus propios países. El presente proyecto, dada su limitada vigencia, no permitió determinar esa continuidad.

La revisión de documentos y antecedentes relacionados con la preparación y realización de las actividades antes indicadas, permite entrever nuevamente la poca o ninguna participación del CDB, hecho que refleja lo expresado por sus funcionarios en el sentido de "que el Banco no tuvo ingerencia ni participación alguna en las actividades que la Unidad Técnica venía realizando". Definitivamente, faltaron los mecanismos de consulta, discusión e intercambio entre ambas instituciones a lo largo de todo el período de vigencia del acuerdo.

Sin embargo, a juicio de la misión de evaluación, los resultados y logros del Proyecto son positivos en muchos sentidos, principalmente:

- a. Motivación de las instituciones nacionales y su personal técnico, en un campo cuya deficiencia es notoria y reconocida por los mismos países.
- b. Preparación de documentos base para los seminarios, a cargo del personal nacional, que ya representa una etapa del proceso mismo de capacitación, a más de tener luego el producto que representa el o los documentos preparados con información actualizada sobre el problema en cuestión.
- c. Otros documentos útiles para capacitación propiamente dicha, preparados por la Unidad Técnica, cuya utilidad se sale de los límites del presente Proyecto, ya que constituyen excelente base para futuras acciones en la región o fuera de ella.



- d. Personal nacional capacitado (35 en total) en aspectos relacionados con la identificación y preparación de proyectos agrícolas, aunque a estas alturas sólo un proceso de seguimiento podría determinar el grado de utilización de las enseñanzas impartidas.
- e. Seis estudios a nivel de país, dos para cada uno de los países antes indicados, de análisis de los sistemas de planeamiento sectorial y la situación socio-económica del sector.
- f. Tres proyectos preparados, uno en cada país antes indicado, y sometidos a consideración del CDB, excepto en el caso de Saint Lucia, el cual es el producto de una misión conjunta de la Unidad Técnica IICA/CDB con el FIDA, para consideración de este último.

Para la misión de evaluación, resulta difícil indicar si el total de actividades realizadas y el total de productos obtenidos en la vida del proyecto son suficientes o no, puesto que al no existir un documento de acuerdo mutuo de acciones entre IICA y CDB, donde se especifique el número de acciones por país y un estimado de proyectos a ser preparados, la suficiencia del proyecto en términos de productos resulta ser un simple criterio subjetivo y sujeto al buen entendimiento de cada parte firmante del Memorandum de Entendimiento, y que, como se expuso antes, ese criterio difiere en mucho.

Una observación sobre las actividades realizadas, es respecto a la falta de publicación de los materiales o documentos preparados a nivel de país para efectos de los Seminarios realizados y de aquel considerado como material de enseñanza. Una porción del material debió ser publicado como parte de las Memorias de cada Seminario y como un volumen aparte en el caso de los materiales de enseñanza. Si esto no ocurre, es posible que, al haber concluido el Proyecto y la Unidad no continuara sus actividades, todo ese material podría ser perdido.

Otro producto neto del Proyecto resulta ser la Unidad Técnica propiamente dicha, y que podría considerarse como positivo, siempre y cuando su continuidad vaya más allá de los límites del período de duración del proyecto; en caso contrario, si su existencia se ajusta solamente a ese período, sería un resultado efímero y de impacto limitado. Inicialmente, en el Memorandum de Entendimiento se indica el período total de duración del Proyecto, de 5 años, anticipando la posibilidad de ampliación de los primeros 18 meses de vigencia inicial.

Al no haber sido posible esta ampliación, por decisión del CDB, resultará difícil hacer una evaluación final del impacto del proyecto, principalmente basada en los resultados obtenidos, ya que el período de vigencia actual tan breve, no permite definir con claridad la utilidad de los productos en términos de mejoramiento de las instituciones nacionales beneficiarias.

3.4 Conclusiones en relación a la estrategia del Proyecto

La misión de evaluación considera que a juzgar por los documentos base que dan el marco de acción del Proyecto, la estrategia diseñada podría ser la más adecuada, por cuanto considera los pasos o etapas lógicas para llegar a la formulación y ejecución de proyectos.

Donde tal vez la estrategia no fue la más adecuada o presenta debilidades es en la fase operacional propiamente dicha de la Unidad Técnica IICA/CDB, por las siguientes razones:

- a. La Unidad Técnica compuesta de un Coordinador y un Especialista en Preparación de Proyectos, ambos de la región del Caribe, nombrados y operando bajo las normas y reglamentos del IICA.
- b. La guía operacional del Proyecto está contenida en el Plan Operativo, Noviembre 1980 - Abril 1982, preparado luego de la firma del Memorandum de Entendimiento IICA/CDB. Dicho Plan se encuadra enteramente a las normas del IICA.



Sobre estos dos puntos básicos de la estrategia, el CDB manifiesta un completo desacuerdo, en el sentido de que las expectativas del Banco en el momento de establecerse el Acuerdo con el IICA, eran de que pudiera canalizarse hacia los países del Caribe la experiencia obtenida por el IICA a través de su labor de muchos años en los países de América Latina. Por tanto, el criterio del IICA para la formación de la Unidad, manifiesta el CDB, no fue del todo acertada.

En lo que respecta a las actividades a realizar por la Unidad Técnica, el CDB manifiesta que a pesar de que la Unidad llevaba el nombre del Banco, éste no tenía ingerencia ni participación alguna en las actividades que venía realizando y que dichas actividades no siguieron una planificación mutuamente aceptable.

Consecuentemente, la misión de evaluación no pudo identificar ningún Plan de Operaciones Conjunto entre las instituciones firmantes, en el cual se explicitaran los términos operativos del Proyecto, el grado y forma de participación de cada parte, etc., inclusive los resultados esperados por cada Institución. Este Plan pudo o debió haber sido preparado inmediatamente después de la firma del acuerdo de creación de la Unidad Técnica.

La falta de este Plan Conjunto de Operaciones tuvo como consecuencia fundamental, lo que se plantea en el Documento # 3 (Anexo): el único conflicto institucional de importancia que ocurrió durante la ejecución del proyecto fue la diferencia en la percepción de las prioridades de los objetivos del proyecto entre el IICA y el CDB. Los técnicos del IICA siguieron de cerca los términos del Acuerdo, el cual especifica las metas de fortalecimiento institucional y capacitación en formulación de políticas e identificación de proyectos, aparte del desarrollo de proyectos agrícolas y de desarrollo rural. El punto de vista del CDB era que el IICA fue contratado para producir proyectos y anticipaban una mayor afluencia que lo ocurrido.

Por su parte el CDB, como se indicó anteriormente, esperaba que la Unidad Técnica debía concentrar sus esfuerzos con prioridad en la identificación y preparación de proyectos.



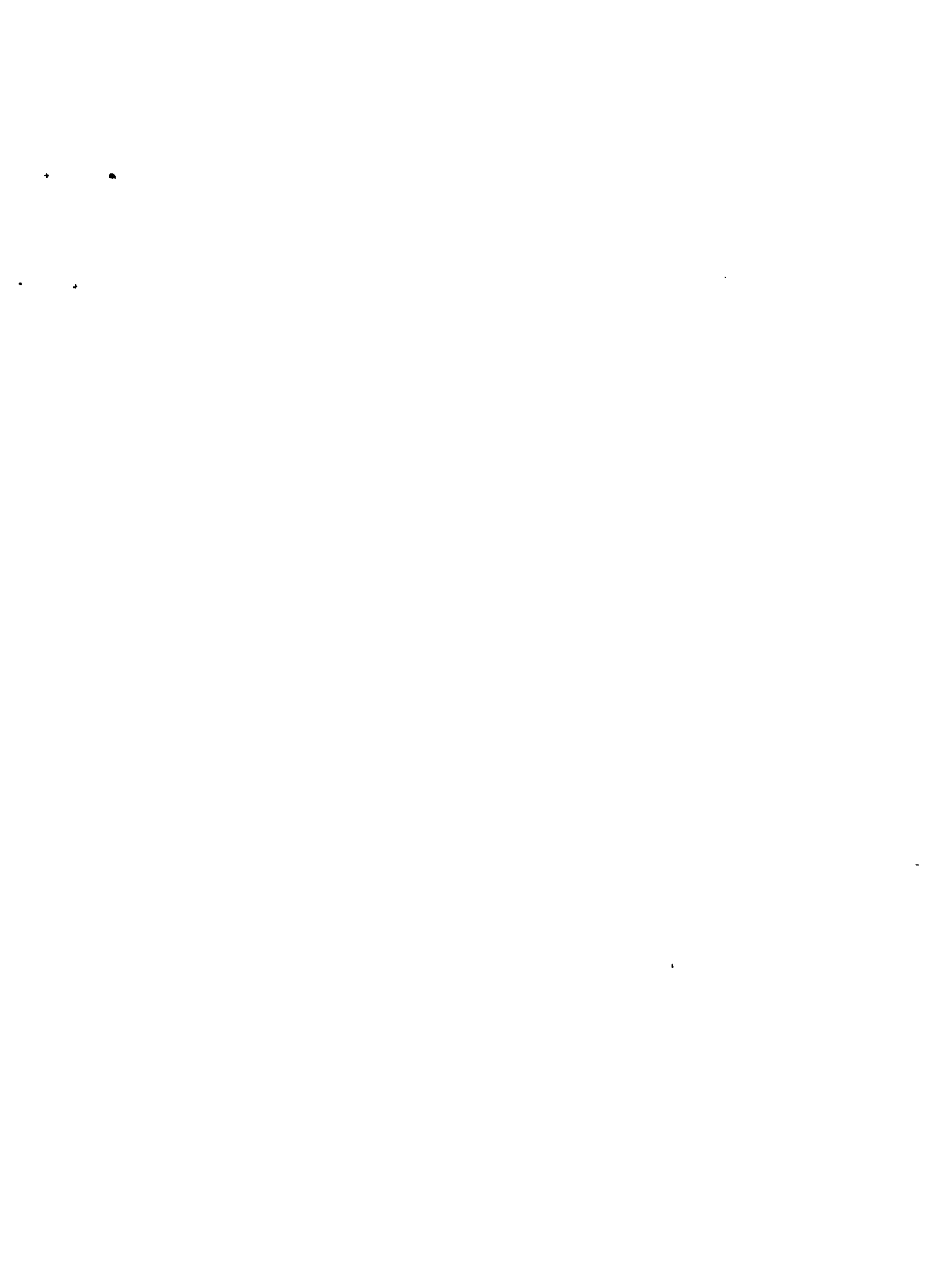
Sobre estos dos puntos básicos de la estrategia, el CDB manifiesta un completo desacuerdo, en el sentido de que las expectativas del Banco en el momento de establecerse el Acuerdo con el IICA, eran de que pudiera canalizarse hacia los países del Caribe la experiencia obtenida por el IICA a través de su labor de muchos años en los países de América Latina. Por tanto, el criterio del IICA para la formación de la Unidad, manifiesta el CDB, no fue del todo acertada.

En lo que respecta a las actividades a realizar por la Unidad Técnica, el CDB manifiesta que a pesar de que la Unidad llevaba el nombre del Banco, éste no tenía ingerencia ni participación alguna en las actividades que venía realizando y que dichas actividades no siguieron una planificación mutuamente aceptable.

Consecuentemente, la misión de evaluación no pudo identificar ningún Plan de Operaciones Conjunto entre las instituciones firmantes, en el cual se explicitaran los términos operativos del Proyecto, el grado y forma de participación de cada parte, etc., inclusive los resultados esperados por cada Institución. Este Plan pudo o debió haber sido preparado inmediatamente después de la firma del acuerdo de creación de la Unidad Técnica.

La falta de este Plan Conjunto de Operaciones tuvo como consecuencia fundamental, lo que se plantea en el Documento # 3 (Anexo): el único conflicto institucional de importancia que ocurrió durante la ejecución del proyecto fue la diferencia en la percepción de las prioridades de los objetivos del proyecto entre el IICA y el CDB. Los técnicos del IICA siguieron de cerca los términos del Acuerdo, el cual especifica las metas de fortalecimiento institucional y capacitación en formulación de políticas e identificación de proyectos, aparte del desarrollo de proyectos agrícolas y de desarrollo rural. El punto de vista del CDB era que el IICA fue contratado para producir proyectos y anticipaban una mayor afluencia que lo ocurrido.

Por su parte el CDB, como se indicó anteriormente, esperaba que la Unidad Técnica debía concentrar sus esfuerzos con prioridad en la identificación y preparación de proyectos.



Significa entonces que la Unidad Técnica aparentemente funcionó con un grado muy bajo de participación por parte del CDB, que a juicio de la Unidad Técnica, es consecuencia de debilidades en la estrategia delineada, en que posiblemente:

- a. Faltó información al CDB respecto a lo que es el IICA y cómo funciona.
- b. Faltó establecer relaciones de trabajo más estrechas.
- c. Faltó un mayor grado de discusiones formales e informales tanto a nivel directivo como operacional, que permitieran aclarar críticas, discutir experiencias, etc.

Es evidente, para la Misión de Evaluación, la capacidad del CDB en la identificación y elaboración de proyectos, e inclusive en Setiembre de 1980 procedió a la creación de una Unidad de Capacitación en Administración de Proyectos (Project Administration Training Unit - PATU), cuya participación de apoyo mutuo con la Unidad IICA/CDB no pudo ser identificada.

4. IMPACTO DEL PROYECTO

Fundamentalmente, el proyecto realizó actividades en dos áreas:

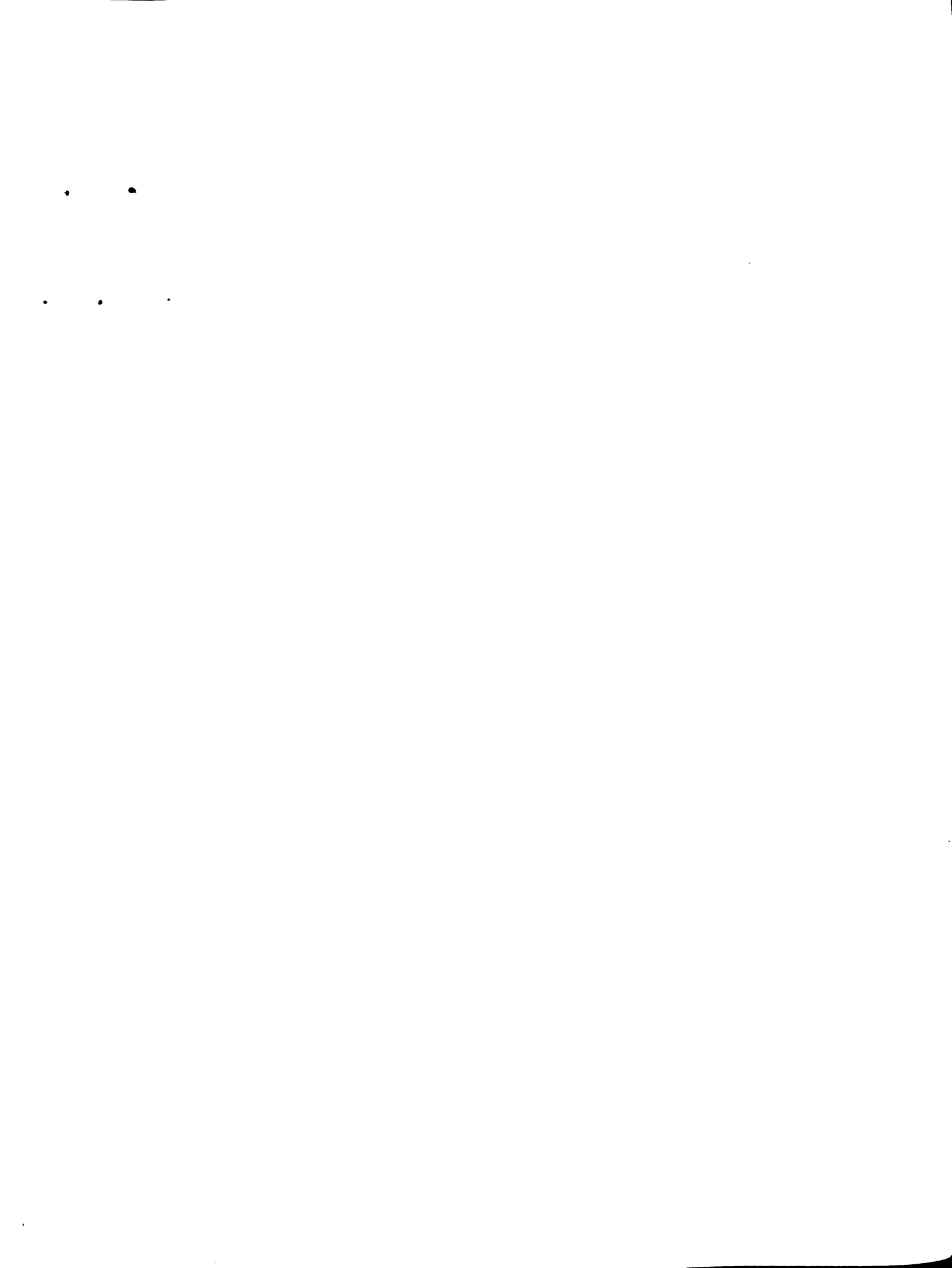
- a. capacitación en formulación de políticas, identificación y preparación de proyectos agrícolas; y
- b. preparación de proyectos agrícolas.

Como beneficiarios de dichas actividades se identifican:

- a. las instituciones nacionales responsables por acciones relacionadas con la identificación y preparación de proyectos agrícolas;
- b. el IICA y el CDB, por los efectos que pudo tener el Proyecto dentro de sus propias organizaciones, sea a nivel administrativo y/o técnico.

4.1 Las Instituciones Nacionales

Por razones de tiempo y dificultad en conseguir conexiones aéreas adecuadas, la misión de evaluación sólo pudo visitar uno de los países sede de las actividades del Proyecto, Saint Lucia, donde se obtuvieron apreciaciones pertinentes al Proyecto; otras referentes a Grenada y Dominica se basan en documentación consultada en Barbados.



Significa entonces que la Unidad Técnica aparentemente funcionó con un grado muy bajo de participación por parte del CDB, que a juicio de la Unidad Técnica, es consecuencia de debilidades en la estrategia delineada, en que posiblemente:

- a. Faltó información al CDB respecto a lo que es el IICA y cómo funciona.
- b. Faltó establecer relaciones de trabajo más estrechas.
- c. Faltó un mayor grado de discusiones formales e informales tanto a nivel directivo como operacional, que permitieran aclarar críticas, discutir experiencias, etc.

Es evidente, para la Misión de Evaluación, la capacidad del CDB en la identificación y elaboración de proyectos, e inclusive en Setiembre de 1980 procedió a la creación de una Unidad de Capacitación en Administración de Proyectos (Project Administration Training Unit - PATU), cuya participación de apoyo mutuo con la Unidad IICA/CDB no pudo ser identificada.

4. IMPACTO DEL PROYECTO

Fundamentalmente, el proyecto realizó actividades en dos áreas:

- a. capacitación en formulación de políticas, identificación y preparación de proyectos agrícolas; y
- b. preparación de proyectos agrícolas.

Como beneficiarios de dichas actividades se identifican:

- a. las instituciones nacionales responsables por acciones relacionadas con la identificación y preparación de proyectos agrícolas;
- b. el IICA y el CDB, por los efectos que pudo tener el Proyecto dentro de sus propias organizaciones, sea a nivel administrativo y/o técnico.

4.1 Las Instituciones Nacionales

Por razones de tiempo y dificultad en conseguir conexiones aéreas adecuadas, la misión de evaluación sólo pudo visitar uno de los países sede de las actividades del Proyecto, Saint Lucia, donde se obtuvieron apreciaciones pertinentes al Proyecto; otras referentes a Grenada y Dominica se basan en documentación consultada en Barbados.



Significa entonces que la Unidad Técnica aparentemente funcionó con un grado muy bajo de participación por parte del CDB, que a juicio de la Unidad Técnica, es consecuencia de debilidades en la estrategia delineada, en que posiblemente:

- a. Faltó información al CDB respecto a lo que es el IICA y cómo funciona.
- b. Faltó establecer relaciones de trabajo más estrechas.
- c. Faltó un mayor grado de discusiones formales e informales tanto a nivel directivo como operacional, que permitieran aclarar críticas, discutir experiencias, etc.

Es evidente, para la Misión de Evaluación, la capacidad del CDB en la identificación y elaboración de proyectos, e inclusive en Setiembre de 1980 procedió a la creación de una Unidad de Capacitación en Administración de Proyectos (Project Administration Training Unit - PATU), cuya participación de apoyo mutuo con la Unidad IICA/CDB no pudo ser identificada.

4. IMPACTO DEL PROYECTO

Fundamentalmente, el proyecto realizó actividades en dos áreas:

- a. capacitación en formulación de políticas, identificación y preparación de proyectos agrícolas; y
- b. preparación de proyectos agrícolas.

Como beneficiarios de dichas actividades se identifican:

- a. las instituciones nacionales responsables por acciones relacionadas con la identificación y preparación de proyectos agrícolas;
- b. el IICA y el CDB, por los efectos que pudo tener el Proyecto dentro de sus propias organizaciones, sea a nivel administrativo y/o técnico.

4.1 Las Instituciones Nacionales

Por razones de tiempo y dificultad en conseguir conexiones aéreas adecuadas, la misión de evaluación sólo pudo visitar uno de los países sede de las actividades del Proyecto, Saint Lucia, donde se obtuvieron apreciaciones pertinentes al Proyecto; otras referentes a Grenada y Dominica se basan en documentación consultada en Barbados.



En el campo de la capacitación, el impacto ocurrido a nivel administrativo es bastante diferente al ocurrido a nivel técnico.

A nivel administrativo se identifica como positivo, pues:

- i. Ha habido una sensibilización a niveles apropiados para la creación de Unidades de Planificación Agrícola, dentro de los Ministerios de Agricultura (Grenada y Saint Lucia).

En este sentido se reconoce en ambos países el papel y apoyo del IICA, principalmente por el hecho de extrema necesidad de una Unidad dependiente directa del Ministerio de Agricultura, responsable por la identificación y preparación de proyectos agrícolas en áreas definidas como prioritarias para los países.

- ii. Hay una conciencia creada y capacidad institucional mejorada en análisis de políticas e identificación de proyectos, además de listas actualizadas y priorizadas de proyectos a realizar.
- iii. Una metodología generada para la identificación racional de proyectos, aceptada por las instituciones participantes en el seminario multinacional. Este documento no ha sido publicado.

A nivel técnico, el impacto resulta un poco oscuro, por ejemplo:

- iv. En Grenada hay una pérdida significativa en la continuidad de acciones debido a cambios de persona técnico; mientras que lo contrario ha ocurrido en Dominica y Saint Lucia.
- v. La capacidad técnica no fue mejorada significativamente en el caso de Grenada y Dominica, por el hecho del bajo nivel técnico inicial de los participantes en las acciones ahí desarrolladas. Lo contrario parece haber ocurrido en el caso de Saint Lucia.
- vi. Sin embargo, en Saint Lucia, a nivel nacional, se considera que el Seminario ahí realizado no tuvo impacto al nivel operacional, que es donde están los mayores problemas y necesidades de capacitación e inclusive de profundización en áreas específicas como aspectos económicos, estadísticas, etc.



vii. En el caso de instituciones fuera del sector agrícola, el impacto fue igualmente bajo o ninguno, debido a la prioridad de tópicos agrícolas considerados en los seminarios.

Sobre estos dos últimos numerales (vi y vii) hubo sugerencias en el sentido de que futuras acciones de capacitación:

- tengan un enfoque más práctico;
- consideren una mayor interacción a nivel de campo;
- consideren aspectos generales reforzados con aspectos específicos, casos y problemas reales; y
- mayor énfasis a nivel operativo antes que directivo.

Respecto a los proyectos elaborados en cada país, poco o nada pudo verificar la misión en términos de su impacto, desde el momento en que se encuentran en el proceso de consideración por el CDB y sólo sería posible determinarlo una vez que entren en ejecución.

4.2 El CDB

El impacto del Proyecto, a todo nivel del CDB, no es favorable. Ya en capítulos anteriores constan las expresiones y opiniones de sus funcionarios, y que conllevan a la no continuidad ni expansión del Acuerdo con el IICA.

Pese a ello, en los niveles entrevistados es evidente el deseo de mantener las relaciones entre ambas instituciones y establecer lazos de cooperación técnica en aspectos específicos y a cargo de equipos interdisciplinarios, de manera que ambas instituciones se beneficien mutuamente de sus capacidades en el campo del desarrollo agrícola y rural en la región del Caribe.

4.3 El IICA

Aún a nivel del IICA el impacto del Proyecto aparece confuso; por un lado resulta favorable por la localización física de la Unidad Técnica en la Oficina IICA/Barbados y por llevar sus acciones a diferentes países, permitiéndole inclusive generar conexiones con nuevas instituciones de carácter regional e investigar posibilidades de



acciones conjuntas, por ejemplo, con la Organization of East Caribbean States, la Caribbean Food Corporation, la Caribbean Agricultural Trading Company y otras.

También es favorable en el sentido de que las acciones realizadas y de impacto positivo a nivel nacional se capitalizan o repercuten a favor del IICA.

Por otro lado, no aparece como claramente definida la continuidad de acciones de la Unidad Técnica (prácticamente conformada por personal IICA), ya que a nivel personal, la misión fue avisada del traslado del Especialista en Preparación de Proyectos, a la Oficina Central (a partir de Enero/83) en otra capacidad, mientras que el Coordinador sería absorbido por el IICA, con sede en Barbados. En estas condiciones, esta última acción permitirá al IICA capitalizar el "expertise" adquirido durante la ejecución del Proyecto?, esperamos que así sea.

Aparece también como impacto negativo y merecedor de un análisis a mayor profundidad, la no continuidad de la Unidad Técnica IICA/CDI, como Unidad representativa de las instituciones y a cargo de acciones a mayor largo plazo en un campo de real necesidad para la región.

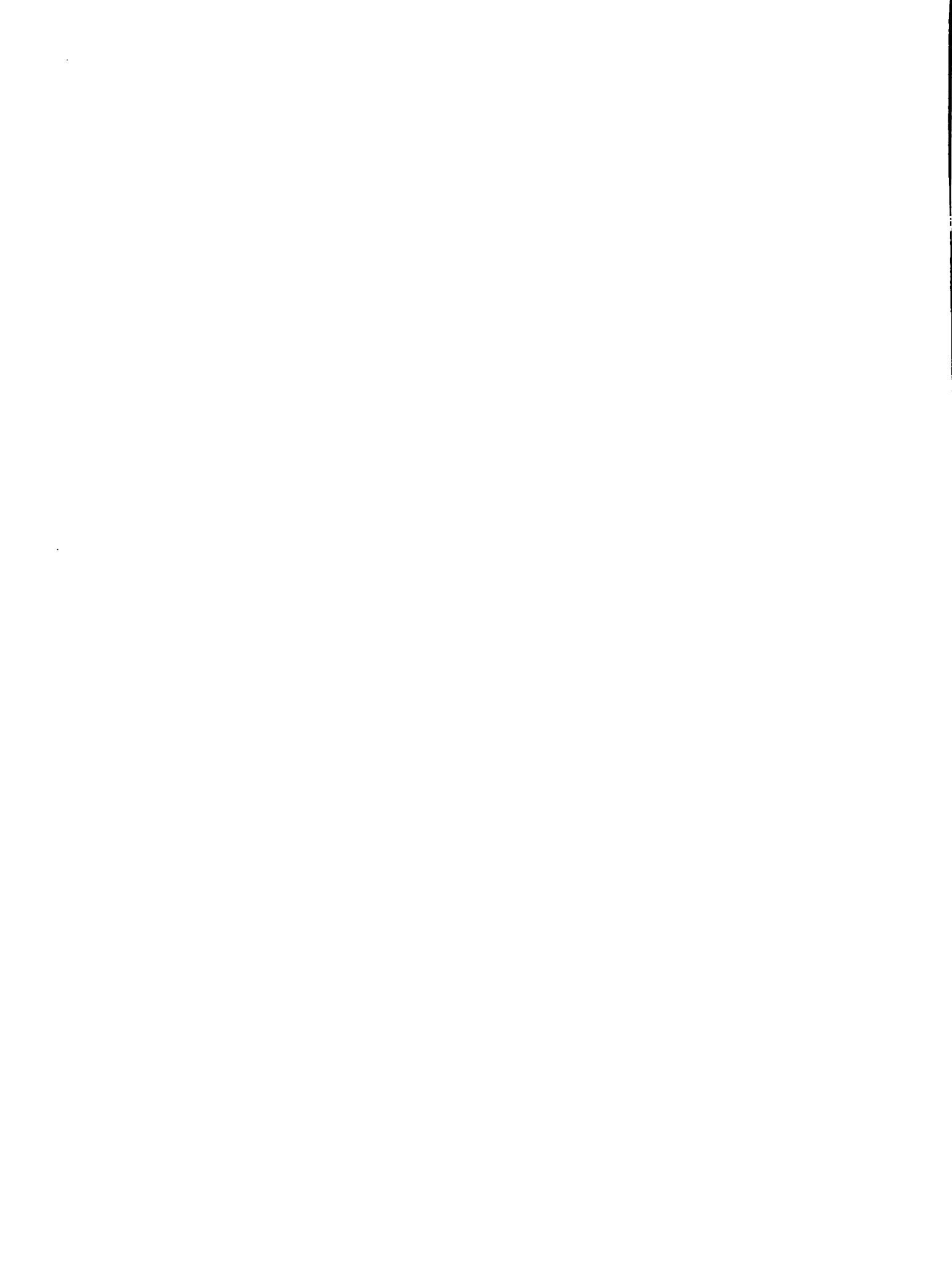
5. RECOMENDACIONES

El Proyecto, objeto de esta evaluación y bajo las condiciones del Acuerdo firmado con el CDB, terminó en Diciembre de 1982, al no haber posibilidad de reconsideración de la decisión del CDB, de no continuar apoyando las acciones de la Unidad Técnica creada con el IICA; o sea que de proseguir esas acciones tendrá que ser con el apoyo integral del IICA o procurar el apoyo financiero de alguna otra institución regional.

En cualquier caso, deben capitalizarse las experiencias y conocimientos adquiridos durante la ejecución del Proyecto en cuestión, de manera que puedan ser utilizados como base para futuros esfuerzos cooperativos en la región y fuera de ella.

Con base en los planteamientos hechos a lo largo del informe, la misión de evaluación hace las siguientes recomendaciones generales y algunas específicas:

1. La firma de un Documento de Acuerdo o un Convenio Básico no es suficiente para llevar adelante un Proyecto, a menos que vaya acompañado de un Documento de Trabajo o Plan Operativo Conjunto, en el cual se especifiquen en detalle las responsabilidades y obligaciones de cada parte, en las diferentes etapas o fases del Proyecto, de los resultados esperados (en cantidad y calidad) y la contribución en recursos humanos y financieros.
2. La conformación de una Unidad Técnica, debe ser el reflejo fiel de las expectativas y aspiraciones de las instituciones firmantes, con la responsabilidad de creación de un mecanismo de intercambio continuo de experiencias y opiniones entre ellas, así como la participación conjunta en el planeamiento de las acciones.
3. Establecer de partida un mecanismo de revisión y evaluación de los términos del Acuerdo y de las acciones realizadas, que permita mantener actualizados y en orden los términos del Acuerdo y el calendario y calidad técnica de las acciones realizadas o proponer cambios oportunos que repercutan en bien del Proyecto.
4. Que se haga un esfuerzo para publicar las Memorias de los Seminarios realizados y otros documentos de valor producidos durante la ejecución del Proyecto, como es el caso de la metodología ya mencionada.
5. Si el IICA va a continuar con las acciones de la Unidad Técnica, debe hacerse una revisión cuidadosa del Acuerdo con el CDB y del Documento de Revisión preparado en 1981, a fin de tomar una decisión sobre la mejor estrategia a seguir, tomando en cuenta las sugerencias planteadas por las instituciones nacionales y que están contenidas en el presente informe de evaluación.



ANEXO 1

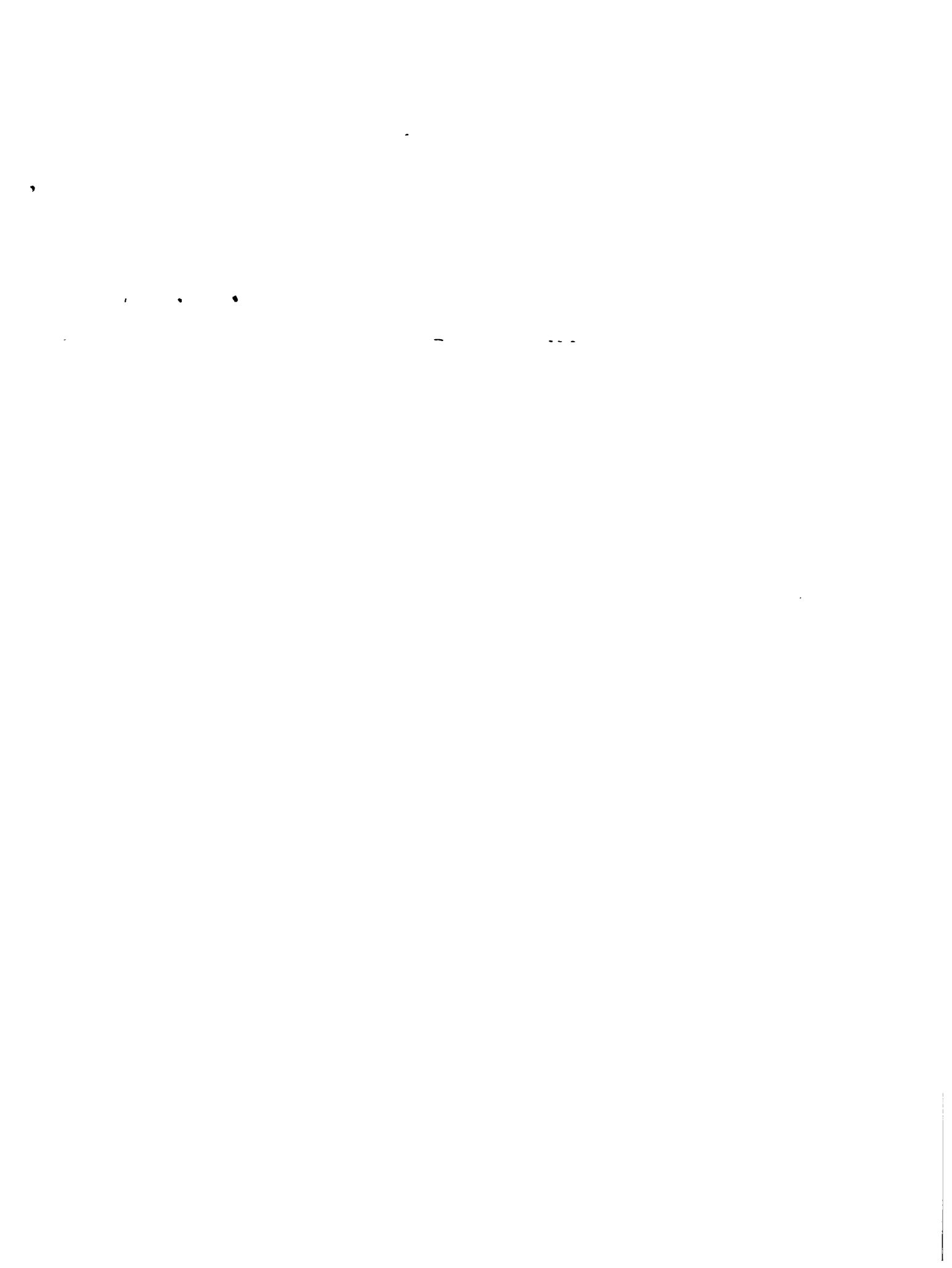
DOCUMENT #1

REVIEW AND EXPLANATION OF THE DESIGN OF THE IICA PROJECT

PROJECT VII.XLZ.11

OPERATION OF A JOINT PROJECT UNIT IICA/CARIBBEAN DEVELOPMENT BANK PROJECT UNIT

1982



CARIBBEAN DEVELOPMENT BANK

The Caribbean Development Bank (CDB) is a regional financial institution, established in 1969, for the purpose of "contributing to the harmonious economic growth and development of the member countries in the Caribbean and promoting economic cooperation and integration among them, having special and urgent regard to the needs of the less developed member countries of the Region (LDC's)."

CDB's Headquarters is located in Wildey, St. Michael, Barbados.

CDB's original membership included 16 English-speaking Caribbean countries as regional members and Canada and the United Kingdom as non-regional members. Venezuela and Colombia joined as regional members in 1973 and 1974 respectively.

CDB's highest policy-making body is the Board of Governors on which each member country is represented*. The Board of Governors meets once a year when CDB's operations are reviewed and major policy decisions taken. Special meetings are held as necessary.

The powers of the Board of Governors, except those specially reserved to it under the Charter, have been delegated to a Board of Directors which is responsible for the conduct of CDB's operations. The Board of Directors takes decisions on loans, guarantees and other investments, borrowing programme, technical assistances, administrative budget and submits accounts pertaining to each financial year of approval of the Board of Governors. The Board of Directors comprises 11 members; nine representing regional members, and two representing non-regional members. Each Director appoints an Alternate who acts for him in his absence. Directors are elected for two-year terms of office and are eligible for reappointment.

* For the purposes of membership on the Board of Governors, the British Virgin Islands, Cayman Islands, Montserrat, and Turks and Caicos Islands are considered as a single member.



During the 12 years of its operation CDB has financed projects in its members countries amounting to \$341 million. 56.2% of the financing has gone to the IDC's. A major concern of CDB that of having special regard to the needs of the IDC's has therefore been satisfied.

Of total resources in CDB, \$373 million was mobilised from outside of the Commonwealth Caribbean and \$65.8 million from member countries in the Commonwealth Caribbean. Another major objective that of mobilising additional financial resources for the development of the Region is also being satisfied.

The Charter permits CDB to make loans to private sector entities without government guarantee. It also permits CDB to invest in the equity of enterprises. CDB also gives technical assistance to its borrowing member countries.

CDB can operate in the following areas-Agriculture, Marketing, Industry, Tourism, Electricity, Ports (air and sea), Telecommunications, Air, Sea and Land Transport, Water and Sewerage, Housing and Student Loans. It also lends to national development banks or finance Corporations.

Member Countries

Regional:

a) MDC's (More Developed Countries)

Jamaica

Trinidad and Tobago

Bahamas

Barbados

Guyana

b) IDC's (Less Developed Countries)

Anguilla

Antigua



Belize
British Virgin Islands
Cayman Islands
Dominica
Grenada
Montserrat
St. Kitts/Nevis
St. Lucia
St. Vincent
Turks and Caicos Islands.

c) Other Regional

Colombia

Mexico

Venezuela

Non Regional

Canada

United Kingdom



1.1 THE NATIONAL PROBLEM

1.1.1. What specific indicators are of key importance in identifying national problems?

The central problem in the CDB countries, is the insufficiency, both in quantity and quality, of fully prepared viable agricultural projects which may be used as vehicles in the attraction and application of external resources for balanced rural development, particularly in the alleviation of socio-economic distress in the populations.

While the problem varies in degree of importance and intensity from country to country certain common characteristics may be identified:

- a. Very few project proposals are fitted into an overall policy framework either at the national or at the sectoral level. In other words there is a "grab-bag" of projects which do not necessarily relate one to another or to a strategically planned development process.
- b. Even given these ill-assorted list of projects there is much more external finance now available for assistance to the CDB Member States and Territories, in the area of Rural Development, than these countries are ready and able to absorb.
- c. There has been a very low ratio of success to nonsuccess in Agricultural and Rural Development Projects in the CDB's portfolio.
- d. There is a deficiency in real political support, or public faith and commitment, or both, in projects already identified or initiated.

Contributory Factors:

Again, one finds a variety of factors and a fairly wide range of conditions as one examines the different countries, but there are certain ones which tend to be common to most situations.

- a. An absence of perception and appreciation of the role and importance of policy formulation and analysis in planning integrated rural development.
- b. The lack of precise and clearly stated national and sectoral plans to provide the framework for project identification and elaboration.
- c. A scarcity of personnel who are trained and experienced in planning and in project preparation;
 - i) within the countries and the institutions of relevance in particular, and
 - ii) within the CDB and other development agencies operating in the Region.
- d. A lack of basic information, especially about the agricultural and social resources which are often poorly understood and largely undifferentiated.
- e. An absence of early clear identification of an communication with, proposed beneficiaries.
- f. A shortage of capable personnel to implement and manage rural development projects.

1.1.2 What is the magnitude of these problems?

The problems are of great magnitude because they affect the economy of the English-speaking countries and territories of the Caribbean.

1.1.3 How serious are these problems? Who would stand to benefit (or to lose) if they were fully solved?

They are quite serious, as they affect countries and territories with economies highly dependent on external markets, especially for primary goods and personal services in the exporting subsector, and manufactured goods and capital resources in the importing subsector. This has produced private efforts in the region, requiring the presence of appropriate mechanisms for guiding or directing production in high-priority sectors or areas of the economy in these countries or territories.

The public apparatus and the economy in general have limited capabilities, and this has produced a negative impact on the acquisition of resources inside and toward the region. This implies that, in addition, the ability to make the best use of those resources that do arrive is restricted.

If these problems were solved, the countries of the Caribbean region would benefit.

1.1.4. Are these problems in themselves, or are they problems in relation to reaching other goals?

The major problem is the poor identification, preparation and implementation of successful projects. This has produced another type of problem which affects the economy of the countries in general.

Nevertheless, the solution of this larger problem will lead to solutions of the other problems.

1.1.5 What actions have been taken, or are being taken, to solve these problems?

Principal actions:

As far as is known, only a very few of the CDB countries have taken any direct actions even to establish a rudimentary analysis of existing policies and their derivation.



Central planning is being attempted in a few countries such as Guyana, Jamaica, Barbados and Trinidad, but is still very much in the formative stage, in terms of any real impact and control. At the other extreme, especially in many of the LDC's, there is little or no attempt at organized central planning beyond the production of development plans in a few instances.

Apart from the initiatives noted above in the area of central planning there is an almost universal absence of formal policy formulations at the sectoral level for medium and long term planning.

In the area of project identification and elaboration, all of the countries, in recent years have prepared or have had prepared for them list of projects which have been used as shopping lists for presentation to potential donors or international aid agencies. The CDB cannot become directly involved in policy formulation or analysis and can only indirectly assist with project identification. But CDB often has, still does and-except in-so-far as that responsibility will pass to the Joint-IICA/CDB Unit-it will continue to assist countries in various tasks in the pre-investment project cycle as far as limited resources will allow.

In the area of project management, and as a result of a consultation in which IICA was involved in 1979/80, a Project Administration Training Unit (PATU) was set up in 1980 within the CDB. PATU's programme is concerned with all aspect of Project Administration but is heavily weighted towards Project Appraisal and Project Management, and is not confined to Agricultural and Rural Development.

In recent years aid agencies operating in the region have recognised the basic wisdom of coordinating their activities and avoiding costly and embarrassing duplications and conflicts of interest. However, this spirit does not seem to have extended in full measure to technical assistance in project identification and project management.

The CDB and the World Bank working with the CDB Member States and Territories have proposed five-year project lists which "reflect the development strategy" of the various Governments. To the extent that they might be assumed to reflect the development policies and strategies of the Governments, their preparation will be a useful concurrent action for policy derivation and project identification.

It is anticipated that there will be a steady widening and deepening of the approaches to Central Planning in countries where this is already well accepted as a development tool and that accompanying this trend there will be studied attempts at policy formulation and analysis at both national and sectoral levels.

- 1.16 Have the actions of national institutions been explicitly articulated and systematically ordered so that they may come closer to a conventional definition of what may be interpreted as a national project?

No information on this subject is available in the Office of the Associate Deputy Director General for Planning.

1.2 AN ANALYSIS OF NATIONAL INSTITUTIONS

- 1.2.1 What national institutions are responsible for actions related to the solution of problems in the country?

There is a very wide range of national organizations to deal with the problem and there are great differences in operations and impact even where the same type of institutional arrangements have been adopted in different countries.

In some countries, such as Guyana and Jamaica, there is a strong central planning body and associated sectoral planning departments. In other places different ministries, other public sector agencies or



Committees, etc., have responsibilities for rural development planning. These institutions involvement in planning and project identification processes are often very confused and disorganized. They operate in many cases independently of one another and without central coordinations.

For the purposes of this project we may list by type the institutions which will be involved in the business of policy formulation and project identification as follows:

- Central Planning Institutions
- Sectoral Planning Offices
- Ministries of Agriculture/Fisheries/Food/Finance
- Marketing Authorities
- Agricultural Credit Banks
- Specialized Official Committees

1.2.2. What are the responsibilities of each, and how are they met?

The major responsibility of these institutions is to design alternative development policies for the sector. In those special situations in which policy formulation is not a clearly understood or defined responsibility, the selected agency will be most directly involved in the identification of projects for the sector.

1.2.3 The main regional/national institutions with which the project was associated were the following:

- a. CDB already described in the introduction to this document
- b. Eastern Caribbean Caricom Market (ECCM) Secretariat which was superseded during 1981 by the Organization of East Caribbean States (OECS) Secretariat
 - Office located in Antigua
 - Eustace Gulston, Chief Economist: Liaison

c. Grenada

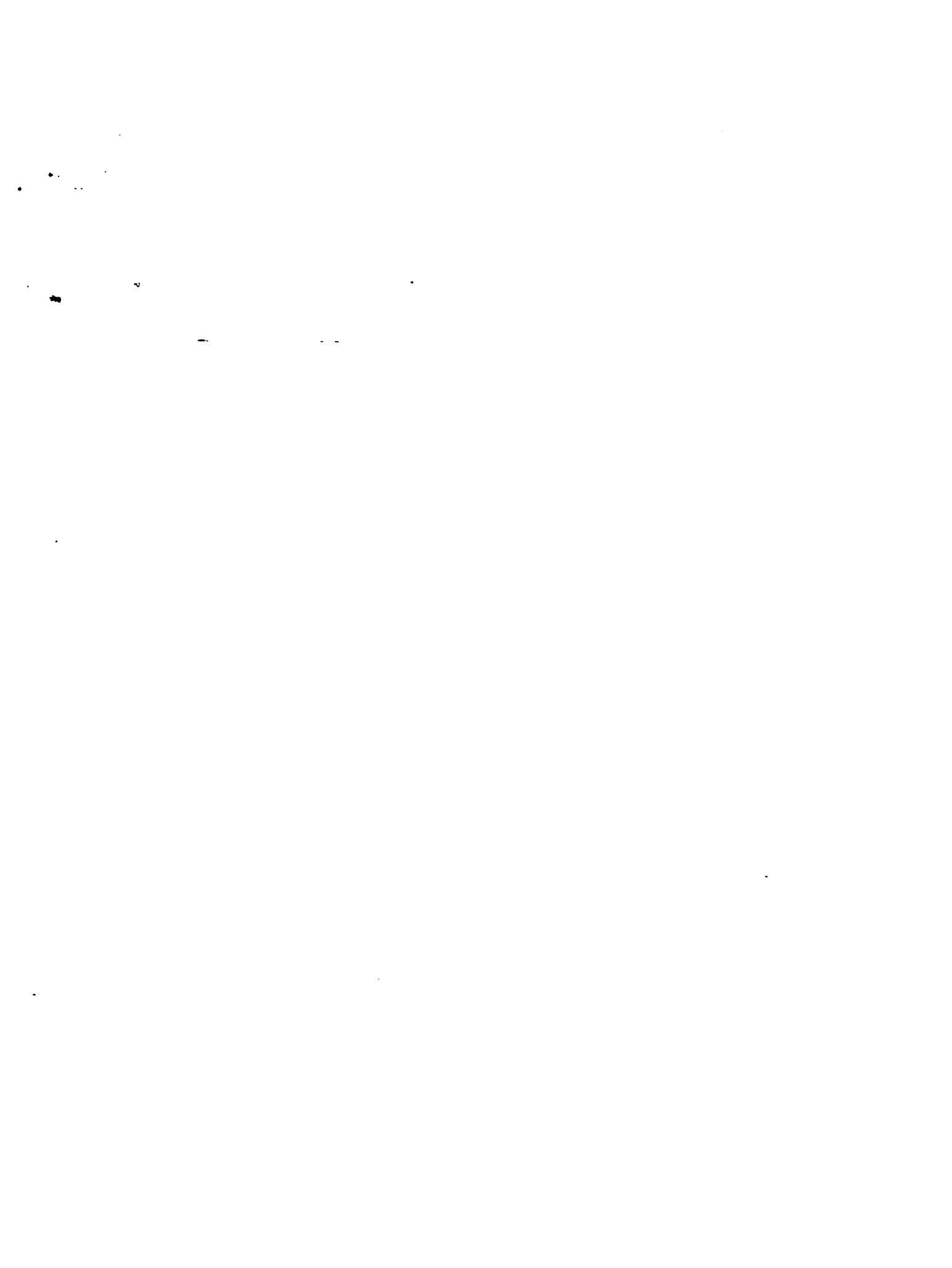
- (i) Ministry of Planning, Development and Training
 - Permanent Secretary for Planning
 - Chief Planner, OAS Planning Unit
 - Project Specialist Planning Unit
- (ii) Ministry of Agriculture
 - Permanent Secretary
 - Chief Agricultural Officer
- (iii) State Farm Corporation

d. Dominica

- (i) Economic Development Unit of the Prime Minister's Office.
 - Economic Development Coordinator
 - Economist Sylvia Charles
 - Divisional Specialist Herbert Joseph
- (ii) Ministry of Agriculture
 - Permanent Secretary
 - Chief Agricultural Officer
 - Agricultural Economist

e. St. Lucia

- (i) Central Planning Unit of Ministry of Finance and Development
 - Chief Economic Planner
 - Senior Economist, A. Leverin
- (ii) Ministry of Agriculture, Lands, Fisheries and Cooperation
 - Permanent Secretary
 - Chief Agricultural Officer
 - Assistant Secretary
 - Agricultural Economist.



1.2.4 What are the weak points or limitations in the different institutions?

i) Deficiencies in the Planning Process

a) Institutional ignorance of the importance of the analysis of policy and of the decision-making process in planning for sectoral development.

b) Institutional incapacity in the area of medium and long-term policy formulation.

c) Lack of data on, and an institutional incapacity to study and evaluate, the resources of the agricultural sector.

ii) Deficiencies in Project Identification and Elaboration Procedures.

a) Institutional incapacity to identify and elaborate viable rural development projects.

b) No clear identification of the beneficiary groups and a lack of communication with them, and an absence of their involvement at the stage of project preparation.

c) Insufficiency of funds for counterpart finance to meet aid or lending agency specifications and to ensure government commitment.

d) Institutional incapacity to provide adequate and capable manage-approved projects.

1.2.5 What institutions were given priority, and why?

In every case IICA's assistance will be offered in the first instance to the key institutions or agency in each country which has the responsibility for the design of alternative development policies in the sector.



In particular instances, where policy formulation is not a clearly defined or well understood responsibility, then the agency which is mainly involved in project identification for the sector will be selected.

In those rare cases where there is a viable sector planning unit then this will be the key cooperating agency. In most cases the agency would very probable be the Ministry or Department of Agriculture.

1.2.6 What actions will help counteract the key limitations that prevent institutions from solving national problems?

The problem which IICA will attempt to solve through this Joint IICA/CDB Projects Unit is the chronic shortage of viable projects which restricts the flow of external resources for balanced rural development.

1.3 OBJECTIVES AND GOALS OF THE IICA PROJECT

1.3.1 Do the objectives and goals of the project acknowledge the nature and magnitude of the institutional problems to be solved?

The general objective of the project is:

IICA's general objective is to ensure that; in each CDB Member State or territory in which the unit operates, that there is a regular, continuous and adequate flow of viable rural development projects for financing from external sources.

In pursuit of this objective IICA will work with the key agencies for agricultural sector planning which are identified in each country, since it is the incapacities of these institutions which give rise to the major problem. Indicators have been selected which will allow changes in the output of the agencies to be measured.

Definition of goals

- a) To ensure institutional acceptance of the importance and use of policy analysis and policy formulation in the planning process.
- b) To ensure institutional capacity to produce sound policy alternatives in agricultural sector development planning.
- c) To ensure institutional capacity for the elaboration of viable rural development projects.
- d) To ensure communication between the key planners and the project beneficiaries early in the project cycle, and to encourage participation of the latter in the planning process and especially in project design.
- e) To ensure that adequate and capable management is provided for approved and funded projects.

A glance at the general objective and goals indicates that all are directed toward overcoming those problems in the English-speaking countries and territories of the Caribbean which gave rise to this Project.

1.3.2 Do the objectives and goals of the project fit in with the corresponding programs identified in the Institute's lines of action?

The objectives and goals fit in with Line of Action VII, "Formulation and Administration of Agricultural Policy", Program A, "Formulation of Agricultural Policy and Sectoral Planning".

An examination of the project and Program objectives leads to the conclusion that the project has been formulated according to the Line and Program objectives of the Institute.

1.3.3 Do the project objectives and goals clearly identify the institutions being supported?

The objectives and goals do not indicate which institutions are being supported. They only mention that the countries of the region which are members of the CDB will receive support.

1.3.4 Are the objectives and goals worded in such a way as to allow for the quantification of achievements?

Yes, they are expressed in such a way that the achievements can be quantified.

1.4 THE PROJECT WORKING PLAN AS PART OF A STRATEGY

1.4.1 Is the project strategy compatible with the general strategy defined by IICA for its Technical Cooperation Program?

Strategies for Implementation

- Country Studies:

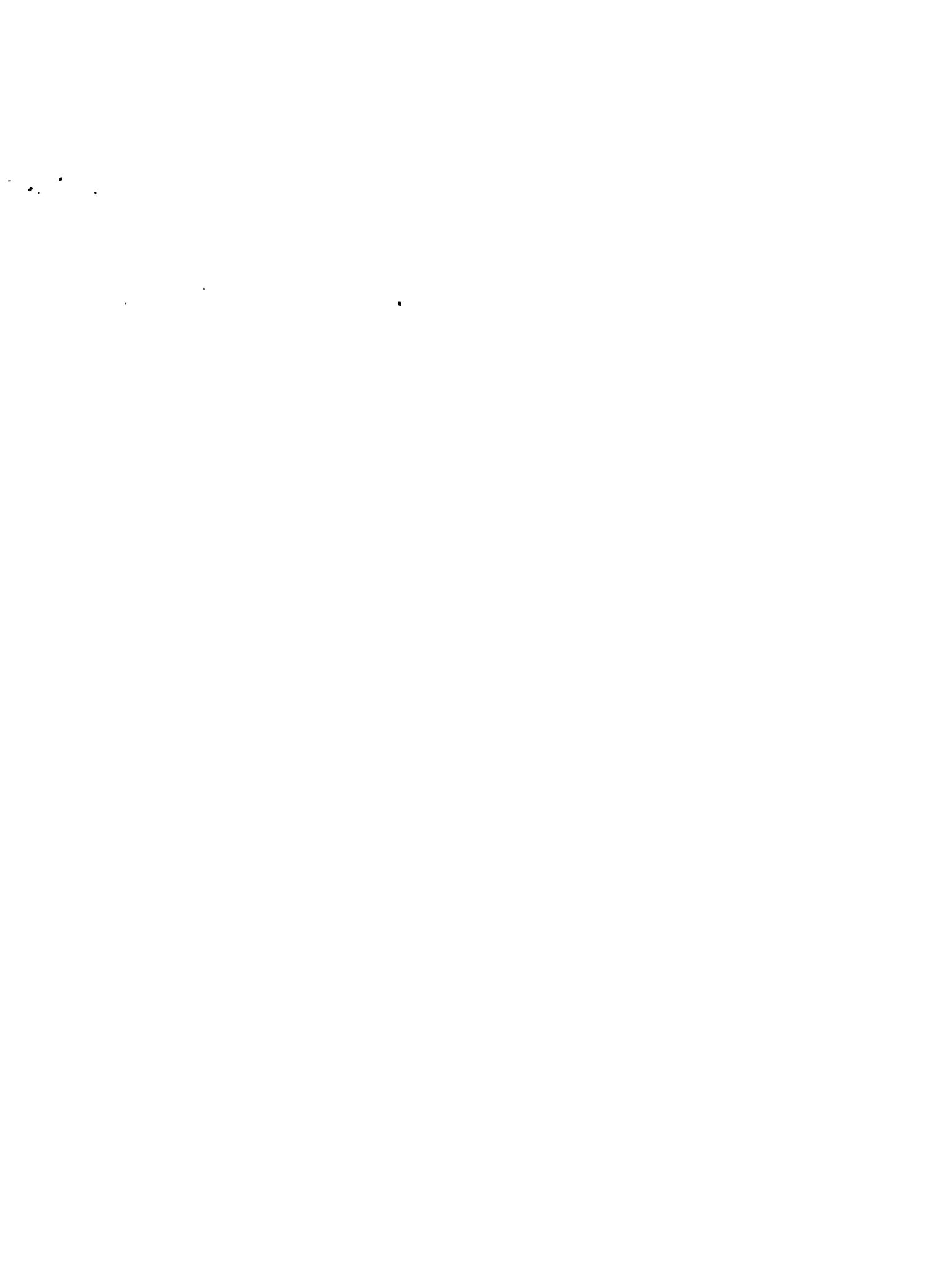
For each country of reference a brief study will be made of the agricultural sector and its resource base and the demand for external funds to pursue selected developmental strategies.

- Training in Policy Formulation and Analysis:

For each country, (and, where convenient, personnel from more than one country will be involved at any one time) training in policy formulation and analysis as a basis for planning and project identification in the agricultural sector, will be arranged.

- Training in Project Identification and Elaboration:

In each country of reference, training programmes will be mounted



for the staff of relevant institutions in the methodology of project identification and elaboration.

- Production of Specific Rural Development Projects:

For the countries of reference and in priority established in conjunction within the country, IICA will assist the officials of the country to prepare to the stage of pre-feasibility rural development projects to be funded by CDB or other aid or development agencies.

- Provision of Management Assistance for Approved and Funded Projects:

Where necessary and at the request of CDB or the particular country, IICA will procure and assist in the funding of Management assistance for approved projects. This will be done in collaboration with the Project Administration Training Unit of CDB.

These strategies are compatible with the strategy sustained by IICA for its Technical Cooperation Program.

1.4.2 What were the most noteworthy project actions in the past?

The project began activities in October, 1980. Its progress in 1981 includes the following:

- In February, a seminar-workshop was held in Grenada for eighteen participants, including three from Dominica and one from Saint Lucia. They studied methods of policy analysis and project identification, and at the same time drafted a complete project proposal from among those they had identified.
- Two similar events followed: one in late June in Dominica, and the other in mid-December in Saint Lucia. The workshop in Saint Lucia took place after the July meetings at Headquarters, in which the project approach was restructured in order to make it more effective.

•

•

•

•

1.4.3 What activities were programmed for the final year?

Activity: X.07.LZ.113

Title: Project Planning in Saint Lucia.

Description of activity:

This activity is an in-country exercise on the technologies of Project Identification and elaboration which will not only train selected persons in the approach but will also produce an updated project-list, a number of project profiles and an agricultural and rural development planning document. All of these outputs contribute directly to the project goals.

Activity: X.07.LZ.114

Title: Project Planning in Saint Vincent

Description of activity:

This activity is an in-country exercise on the technologies of project identification and elaboration which will not only train selected persons in the approach but will also produce an updated Project List, a number of Project Profiles and an Agricultural and Rural Development Planning Document.

1.4.4 When will these activities take place?

Activity: X.07.LZ.113 January 1982 - June 1982

Activity: X.07.LZ.114 February-March 1982 - August-September 1982

1.4.5 What resource allocations were programmed for the different activities (budget, person/years or person/months, technical nature of personnel, physical resources)?

Activity: X.07.LZ.113

4 14 4 4 4

- - -

Operating Costs:	<u>Quotas</u>	<u>Other Resources</u>		
	IICA	SBF	CDB	TOTAL
		1.435	300	1.735

Participating IICA Specialists:

- a) Leaders: I.E. Telfer and G. Buckmire
- b) Others: P.L. de las Casas, G. Estefanell, J.A. Aguirre, H. Barreyro and Planning Specialist attached to Barbados Office.

Cooperating Entities:

- Central Planning Unit, St. Lucia
- Ministry of Agriculture, St. Lucia
- Caribbean Development Bank

Activity: X.07.LZ.114

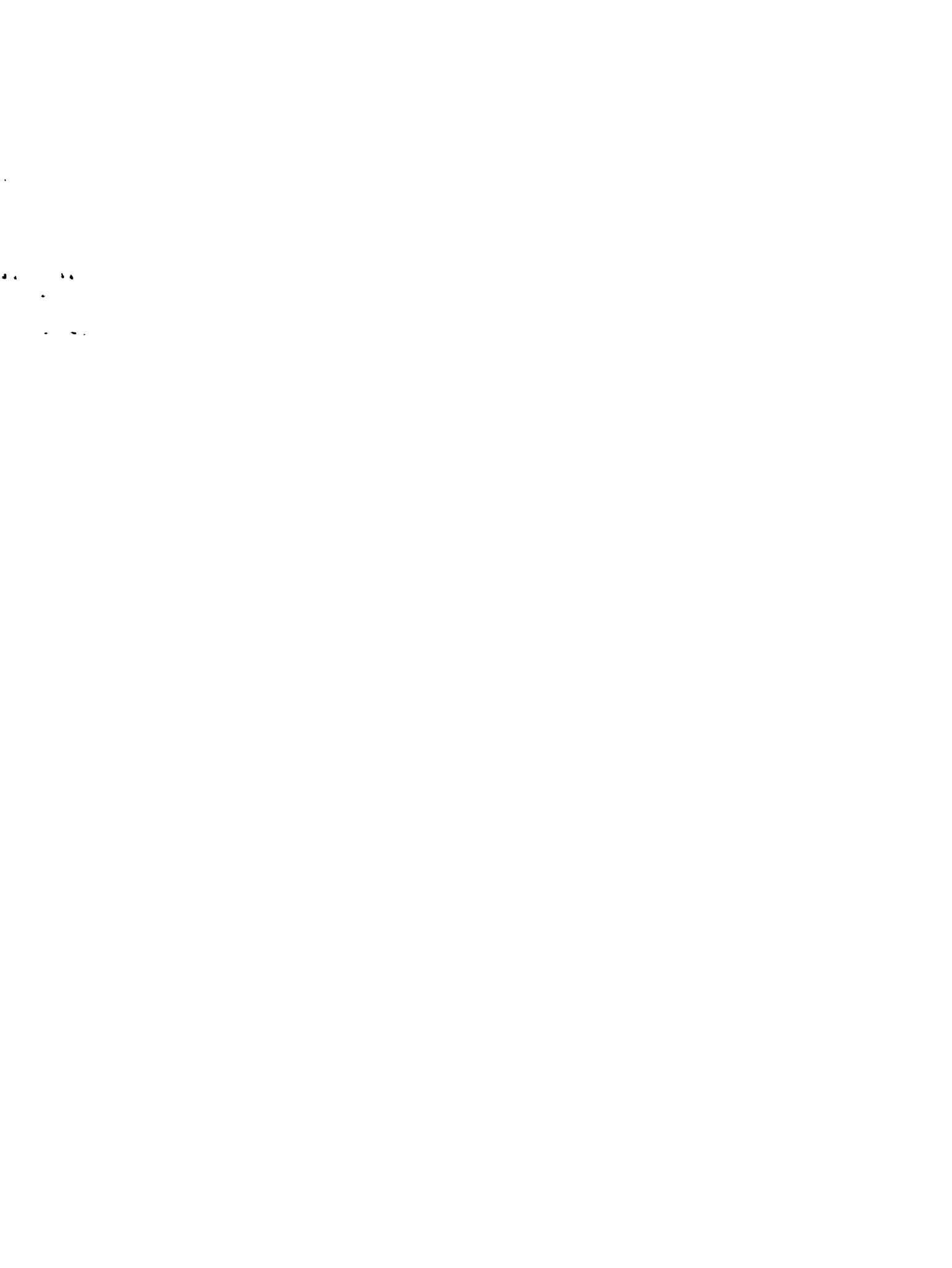
Operating Costs:	<u>Quotas</u>	<u>Other Resources</u>		
	IICA	SBF	CDB	TOTAL
		2.515	1.200	3.715

Participating IICA Specialists:

- a) Leaders: I.E. Telfer and G. Buckmire
- b) Others: P.L. de las Casas, G. Estefanell, J.A. Aguirre, H. Barreyro and Planning Specialist attached to Barbados Office.

Cooperating Entities:

- Ministry of Agriculture St. Vincent
- Caribbean Development Bank



1.4.6 What was the technical nature of the activities (for example, the area of and level of training)?

These activities seek to train personnel from the National Institutions in the area of project identification and preparation.

1.4.7 What was the expected role of participation by personnel from the national institutions in these activities?

Because there is a shortage of trained personnel for implementing and administering rural development projects, it was determined that technical personnel from the planning offices in the different countries would be the direct beneficiaries of the project.

1.4.8 How will the intermediate and final results of the activities contribute to and support the work of national institutions?

As intermediate and final results, all the member countries or territories of the Caribbean Development Bank should be able to ensure a regular, continuous, adequate flow of rural development projects for obtaining external financing.

1.4.9 Why were these activities selected for attaining the project objectives? (This is the institutional impact).

If these activities are performed, they will help eliminate the existing institutional constraints by helping the countries and territories formulate policies and identify rural and agricultural development projects.

1.4.10 Have any changes been made in the working plan during the past three years? If so, what are they and why were they made?

Following the seminar-workshop held in June, 1981 in Dominica, and the meetings held the following month at Headquarters, it was



decided that the approach of the training activities, as originally projected, should be restructured.

It had proven very difficult for the high-level planners and advisors of the countries to be available for a relatively long period of time to participate in the national seminar-workshops. Therefore, it was decided that a short multinational seminar would be more appropriate, to be held in Saint Lucia and attended by these officers.

Following the event, activities would be organized for the identification and preparation of projects in the different countries. The national officers who had attended the multinational seminar would act as coordinators, together with the working teams that would be set up around them.

The training methods must be designed more precisely, in order to satisfy the requirements of the multinational seminar and of the activities that will be developed in each country. In addition, the working documents will be prepared more carefully, and well in advance of the planned activities.

1.5 ORGANIZATION OF THE PROJECT

1.5.1 Who holds general responsibility for the IICA Project?

Héctor Barreyro, Specialist in Agricultural Economics and Director of the IICA Office in Barbados.

1.5.2 What is his authority for the following actions?

- a) changing the nature of project activities;
- b) using consultants for the project;
- c) obtaining and distributing physical resources.



The IICA Office Director is in charge of taking any steps necessary to obtain resources, assign project personnel, program activities, and officially process them through the Office of the Simon Bolivar Fund at Headquarters, for final approval.

1.5.3 Who is responsible for the specific activities of the IICA Project?

Irwin Telfer, Coordinator, Joint IICA/CDB Projects Unit.

1.5.4 What is the authority of these people in the following areas?

- a) nature of project activities;
- b) personnel from national institutions;
- c) use of resources in project institutions.

The coordinator must program and implement the Unit's working program.

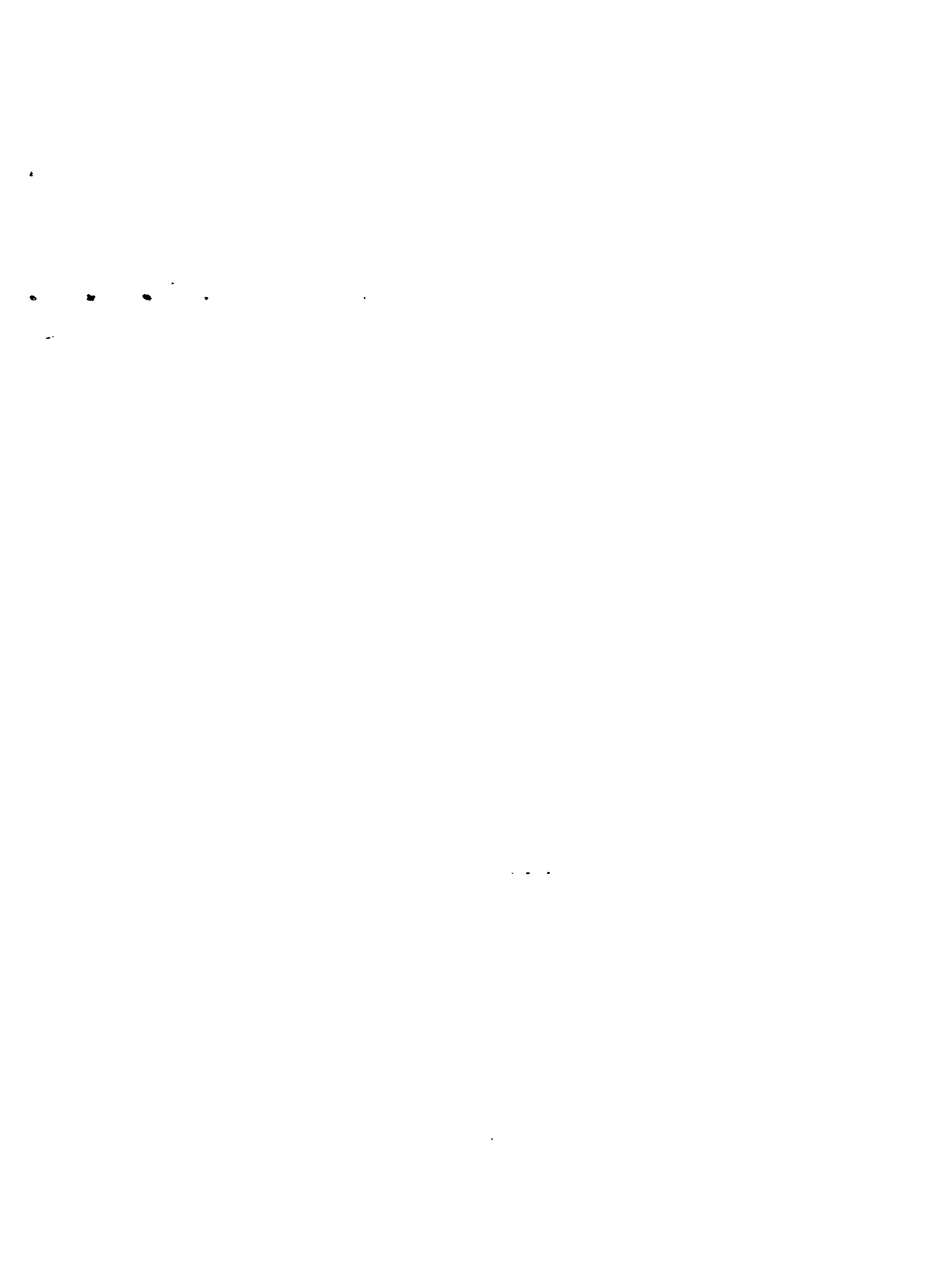
He must also program and implement training actions for projects written by the countries with Unit support.

He supports the Human Resources Office in identifying and selecting short-term consultants, and orients the consultants in planning and implementing their work.

He has no authority over the use of resources and personnel in project institutions. His work is, above all, to act as a point of contact and coordination, to facilitate cooperation between IICA and the CDB in the operation of the Unit.

1.5.5 What systems are used for internal communication, to monitor the progress and coordinate the activities of the project?

The Institute's Unified Reporting System, which is made up of the following tools for keeping data and reports:



- a) Quarterly report on supervision and follow-up, by project, country or center, and region.
- b) Irregular activity reports, submitted upon completion of the activity.
- c) Irregular trip reports, submitted upon conclusion of travel.
- d) Annual project report, by country or center, region and Line of Action.

This report takes the place of the fourth quarter report on monitoring and follow-up and covers all the information and perceptions obtained during the fiscal year.

- e) Final project report, submitted at the end of the project life.

1.6 WORKING RELATIONS WITH NATIONAL INSTITUTIONS

1.6.1 Which national institution officers should be addressed by IICA project personnel?

Officers of the:

- Ministry of planning, Development & Training.
- Ministry of Agriculture.
- Ministry of Finance and Development

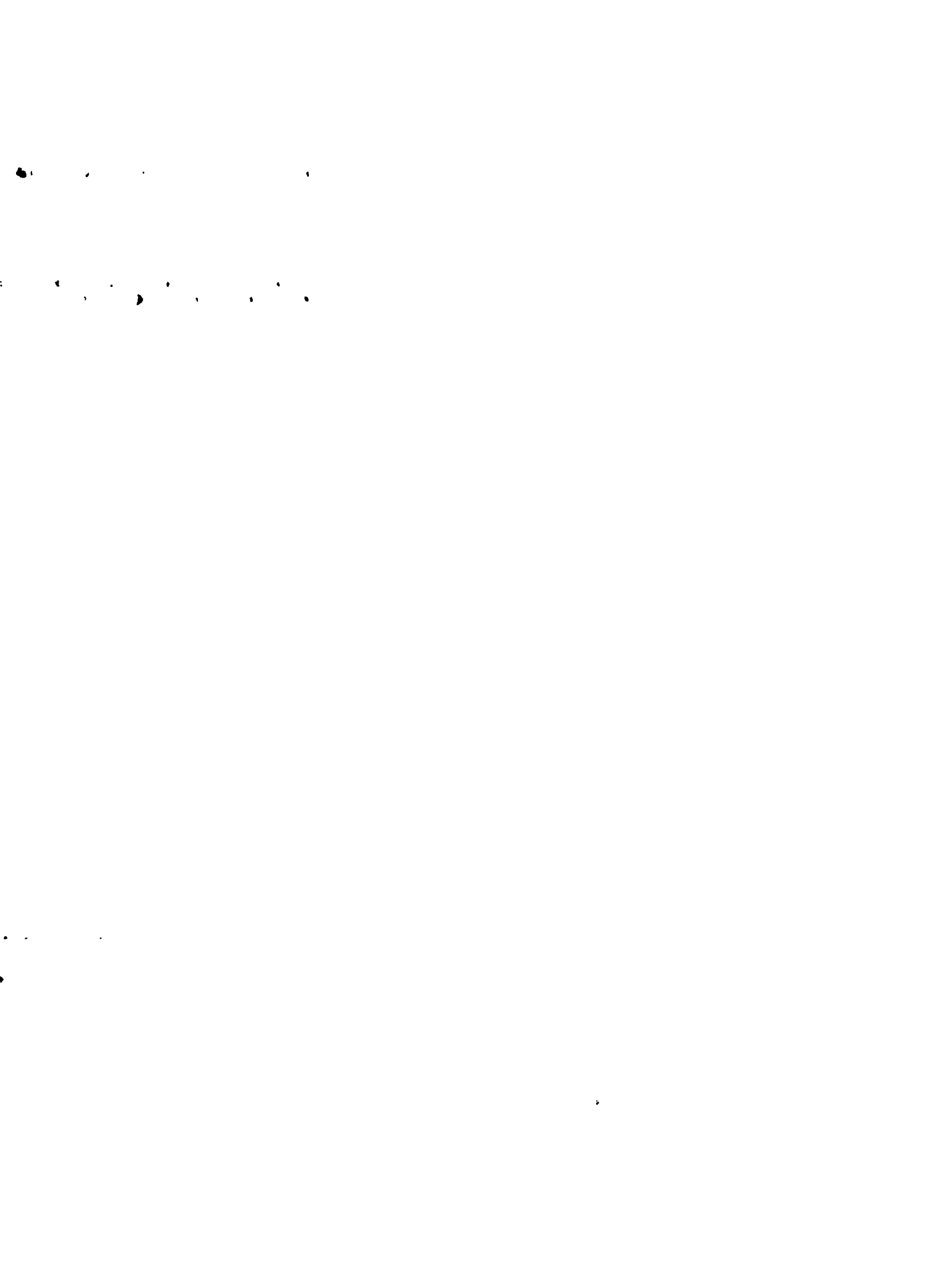
1.6.2 How should these contacts be made, and how often?

Contacts were made at the start of each country programme and have been regular and continued ever since.



1.6.3 Is there clear agreement between IICA personnel and national institutional personnel on the purposes of these contacts?

The Memorandum of Understanding between the Caribbean Development Bank and the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture stipulates that close ties will be maintained, for the purpose of reporting on achievements and difficulties. In addition, it was agreed to maintain continuous technical contact for optimizing the operation of the Unit.



Analysis of the Current Status of the Objectives of the IICA/CDB Project

2.1 Examination of changes which have come about relative to the regional/national problems.

2.1.1 The problems which were originally identified at the regional and national level have not changed in character but have, in a few cases, increased in severity because:

- a. There has been a sharp increase in the amount of aid finance available to caribbean countries both in terms of sources (e.g. European Development Fund has become a major source in the last two years) and in terms of quantity.
- b. There has also been a substantial trend towards bilateral assistance.
- c. It has become as difficult to reconcile competitive conflicting and overlapping aid efforts as it was, previously, to identify viable new projects.

2.1.2 The problems on which the project focussed remain as important as was originally thought, because:

- a. of the persistent shortages of human, financial, and to a lesser extent, physical resources, at the national level;
- b. of the continued difficulty of ensuring the effective delivery of external resources through viable development projects for agriculture and rural development;
- c. of the ever present difficulty of changing institutional perceptions which traditionally consider developmental strategies as starting with projects and not with policies.

.....

.....

.....

.....

.....

2.1.3 By its activities in Grenada and Dominica especially, and as a result of the experience gained by personnel of the institutions who worked with the Unit on the national programme, there was a fair consistency with the original objectives of the project.

2.2 Identification of Changes which have come about in National Programmes and in the Institutions

2.2.1 In Grenada, Dominica and St. Lucia there was significant impact on the institutions and their staff which was directly linked to the problem area.

In Grenada one person who was introduced to the policy analysis methodology was immediately employed as the national counterpart for an FAO Agricultural Project Planning, as a result of her involvement with the IICA programme. There was also a pronounced change in the approach to project identification by the Permanent Secretary for Planning and her staff.

In Dominica the Economic Development Unit staff were closely involved with the programme and worked with IICA personnel to develop an improved approach to project identification.

In both Grenada and Dominica there was a followup which consisted of the preparation of the prefeasibility studies for rural development projects.

In St. Lucia the experience and the introduction to the methodology was in part responsible for the initiation of a project for the establishment of an agricultural planning unit. This project is currently being developed as the first IICA project for St. Lucia. The personnel who are designated to integrate the agricultural planning unit were participants in the Grenada Workshop and the St. Lucia Seminar.



2.3 Identification of Changes in Resources made available by Regional/ National Institutions

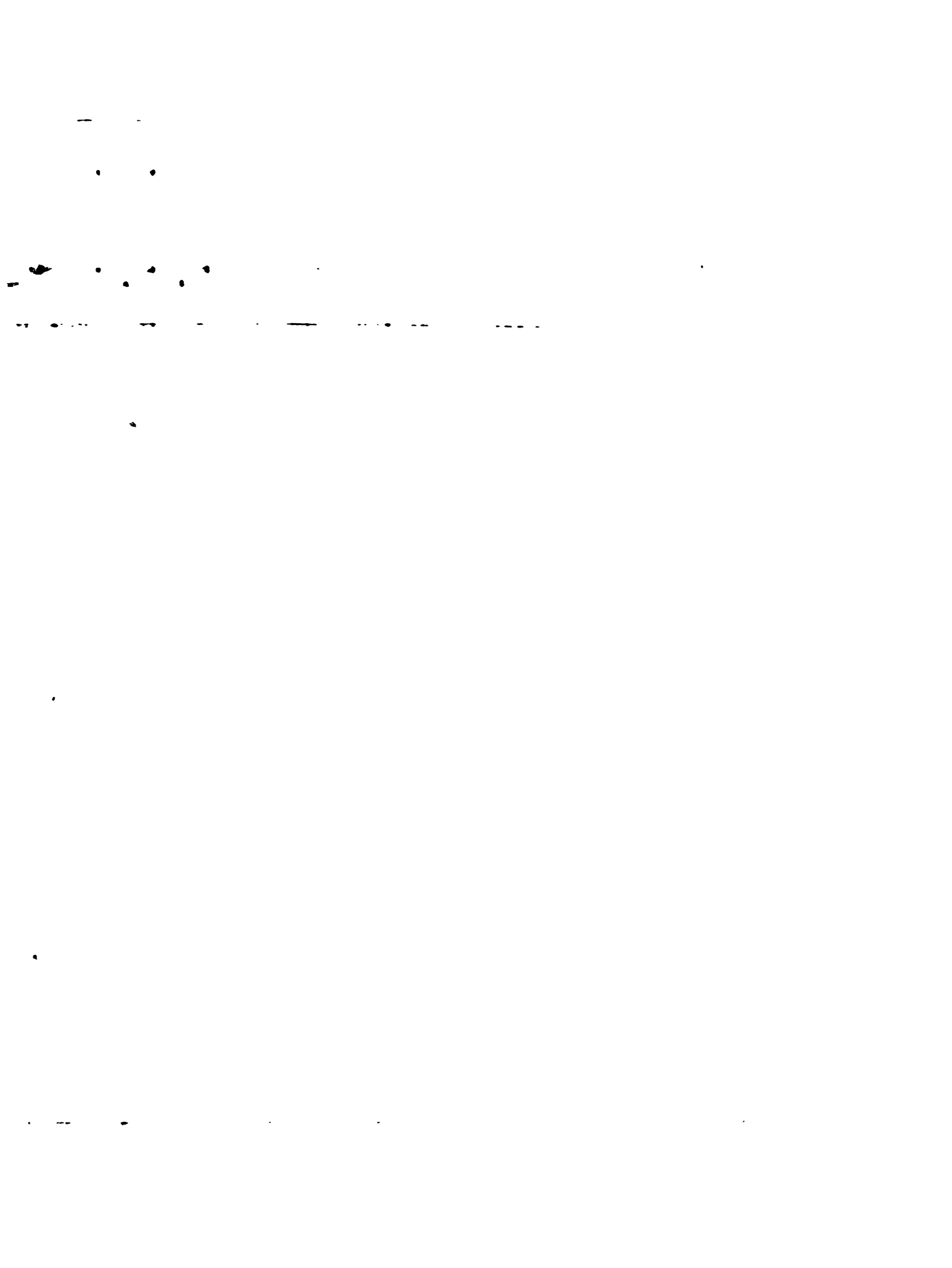
There was no change in the quantum of financial resources provided by CDB under the IICA/CDB Cooperative Agreement. At the national level the governments of Grenada, Dominica and St. Lucia, while having no official budget for the project, supplied resource personnel and some accommodation and transport to assist in-country programmes.

2.4 Institutional Analysis

The status of priorities as originally identified by CDB was not maintained. The main reason for this was that the perception of the unit functions under the project by personnel of the CDB Agricultural Division, was that the Unit would simply produce Agricultural and Rural Development Projects (some on the direct request of CDB) and not so much to assist the countries in policy analysis and project identification and in training.

However, the national institutions - mainly the Ministries of Agriculture and Central Planning organs with which the project worked considered the priority objectives as set out as retaining the original validity.

2.4.2. There have been new regional organizations established other than those originally considered at the time of the IICA/CDB Cooperative agreement which have already been contacted formally to investigate possibilities of mutually productive collaboration. There are the Organization of East Caribbean States (Economic Secretariat in Antigua), the Caribbean Food Cooperation (CFC) and the Caribbean Agricultural Trading Company (CATC). All of these organizations have the potential of contributing, through joint action with the unit at the regional level, to solutions to socio-economic problems of the countries which can only be usefully, tackled at the regional level.



2.4.3 The main limitations originally identified in the institutions of reference remain largely the same. These deficiencies mainly relate to policy analysis and planning in project identification. Even though individuals have been sensitised, through the project activities, to the methodologies of rational project identification, the systematic use of the methodologies has not been institutionalized - as was originally planned - by close follow-up activities.

2.4.4 There has not been an appearance of new problems of any significance.

2.5 Differences of Opinion between Project Personnel and Regional/ National Personnel

2.5.1 There has been a ready receptivity by relevant national institutions to the IICA/CDB technical cooperative project.

2.5.2 However these institutions, while they have recognised their own limitations, their perception does differ from that of IICA personnel. This is not unexpected for the simple reason that they are personally involved in the problems and are necessarily less objective in judgement.

2.5.3 The regional, and the national institutions, consider the problems as clear and well-defined in terms of saleable projects, while the IICA personnel see the problems as stemming from an absence of rational project identification based on sectoral diagnosis and policy analysis.

2.6 Analysis of the Objectives of the Project

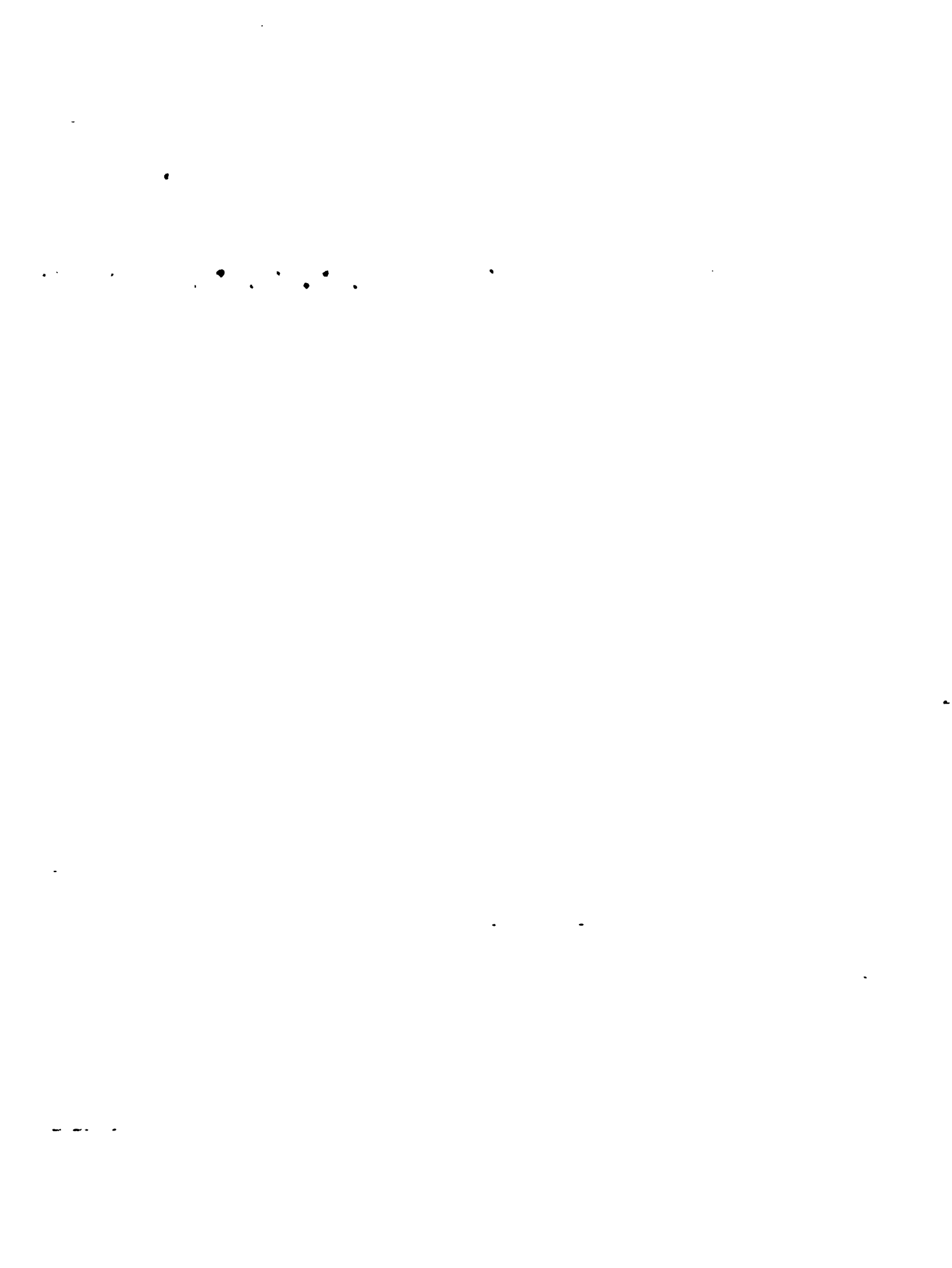
2.6.1 There has been a definite consistency between the objectives of the project as originally defined and observable changes in approaches, both in kind and in scope, to the national problem.

2.6.2 The procedures introduced in Grenada and Dominica for national project identification were readily accepted and adopted by the planning personnel to a significant extent. Adoption in the case of St. Lucia was less significant because a seminar was the basis for the exposition and not a workshop.



5.

2.6.3 It may safely be assumed that the personnel of the national institutions would be fairly open and receptive to any further change in the nature and objectives of the IICA project which was consistent with general development goals. At the St. Lucia seminar where senior planners from St. Lucia, Grenada, Dominica, Antigua and St. Kitts/Nevis reviewed the project and discussed future actions, there was a preference expressed for the IICA perception of the focus, i.e., as institutional strengthening with projects as by-products rather than for project preparation alone.

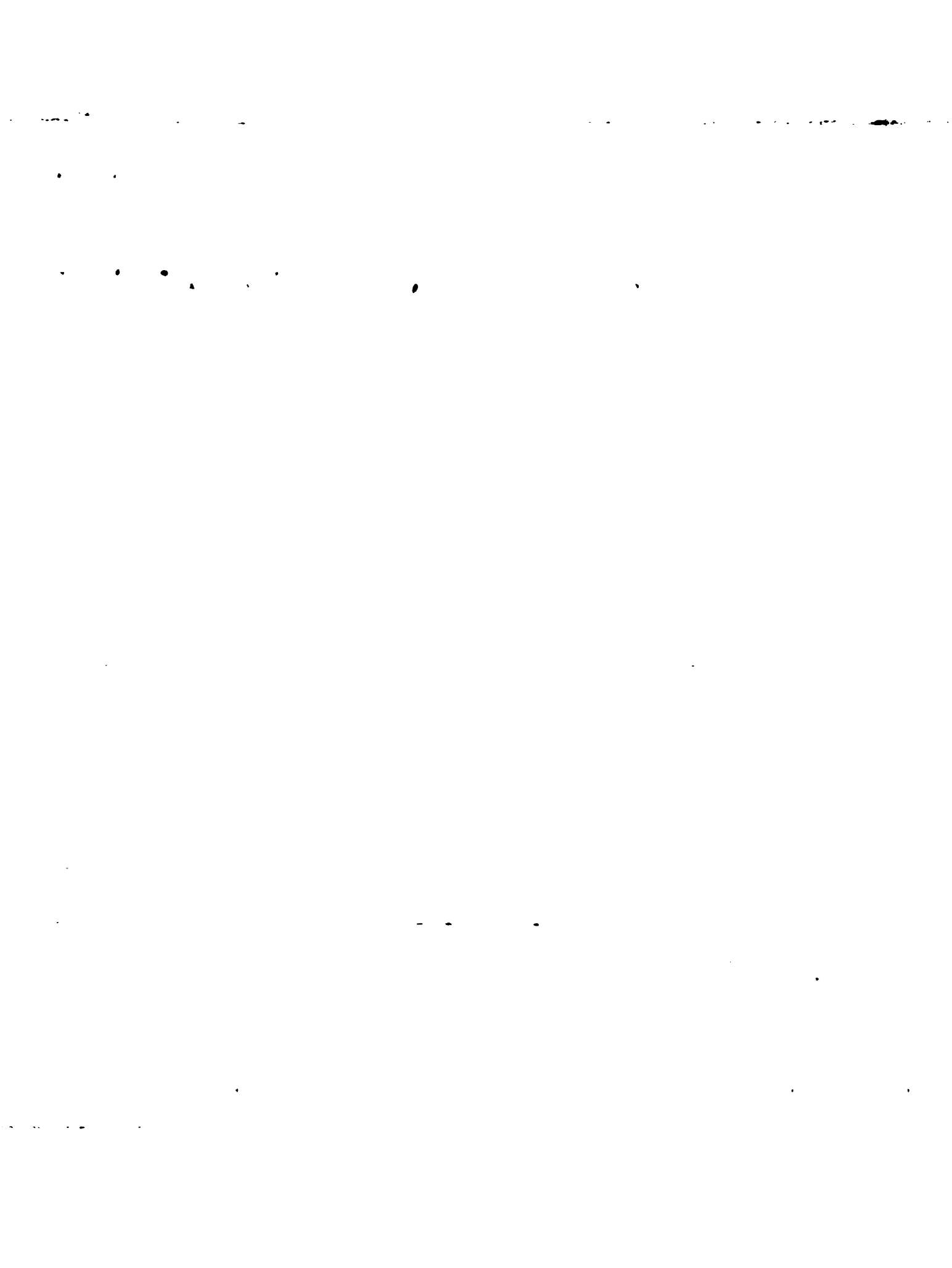


Examination of the Progress of the Project and Factors
Influencing Execution

3.1 Scheduling of Project Activities

3.1.1 Activities within the project were scheduled for convenience in a geographical sequence initiating the programme in turn in Guyana, Grenada, St. Lucia, St. Vincent, Dominica, Antigua and St. Kitts/Nevis between December 1980 and early 1982. The Grenada and Dominica programmes were begun and proceeded fairly closely in accordance with the original timetable. The St. Lucia programme was varied - and a multi-national seminar was held there in December involving senior planning personnel not only from St. Lucia but also from the Organization of East Caribbean States Secretariat, Grenada, Dominica, Antigua and St. Kitts/Nevis. The Guyana programme which was of a different character (it was to analyse the demand for external resources for Agricultural and Rural Development) was abandoned when the same study was commissioned by the Inter-American Development Bank (IDB) before the unit went to Guyana. The programmes in St. Vincent and Antigua were dropped mainly because the original schedules did not allow sufficient time for the project preparation activities. (Also, the Project Preparation Specialist only joined the project in June 1981).

3.1.2 Activities in the planning stage may be considered as divided into (a) the initial planning which laid down the broad lines of technical cooperation which were the basis for the memorandum of understanding and (b) the detailed definition of the project which was prepared for the IICA operative programme. The first stage was completed in early 1980 and the second in December 1980 following the appointment of the project co-ordinator. These activities were completed in good time.



3.1.3 Except for the lag in the appointment of the Project Specialist, the resources assigned to the project were efficiently used in the execution of the activities. However this was so only because activities were reduced and there was some transfer of funds. It was found that operating away from an IICA office could be much more expensive than anticipated.

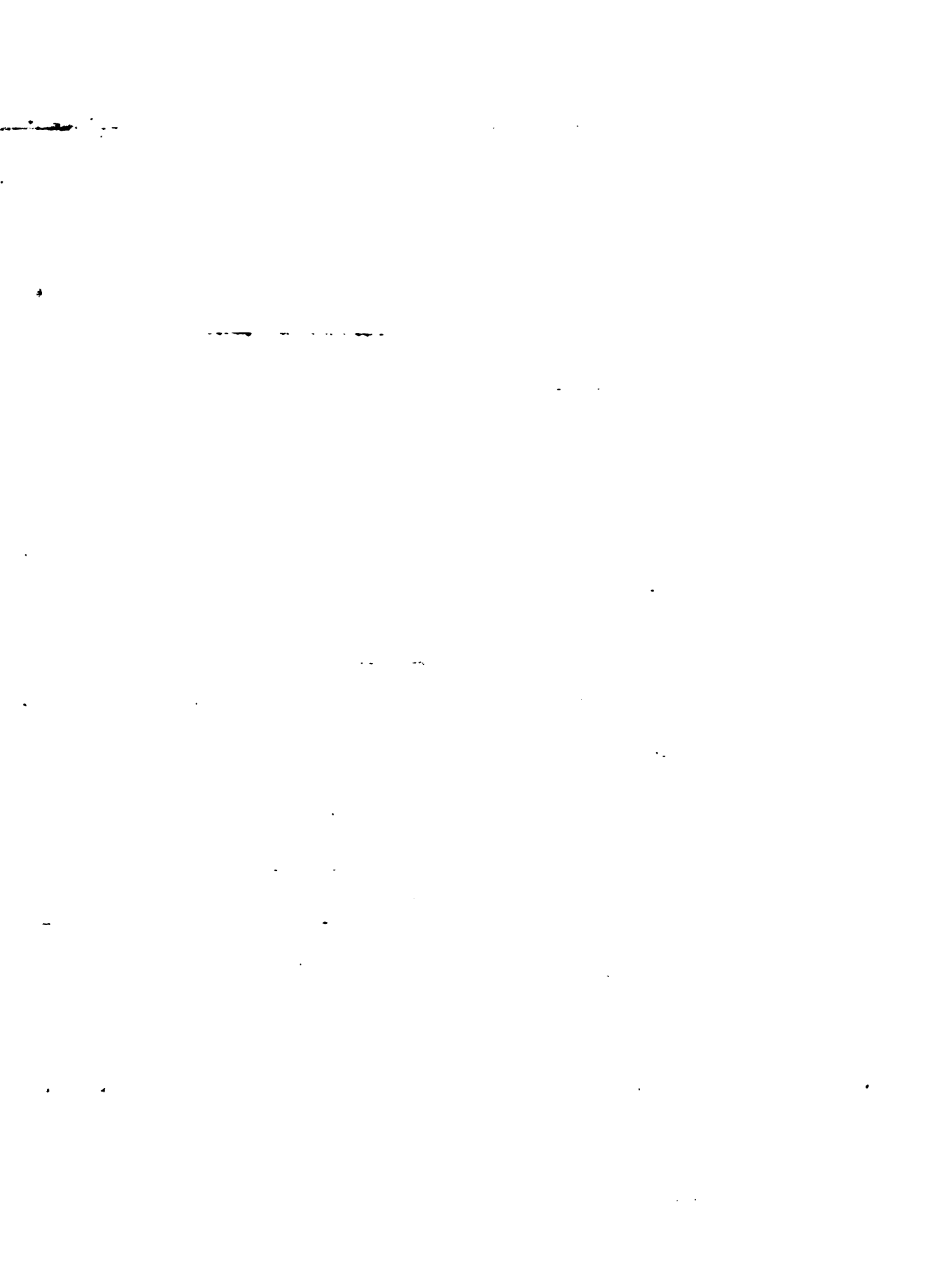
3.1.4 The project was not revised on an annual basis but after the Dominica workshop in June the IICA Technicians participating recognised that a change was required in the activities of the project to more efficiently realize the original goals. This change did not modify the goals themselves but the methods of achieving them.

3.1.5 The design of the operative programme even as modified at the time of the St. Lucia multi-national seminar maintained a clear linkage between it's activities and it's specific objectives.

3.2 Impact of the Activities and the Goals of the Project on Regional/National Institutions

In considering the impact of project activities on the institutions it is necessary to separate out the main regional institution which is CDB from other regional institutions and the national institutions. In respect of the CDB, the products of the activities were the prepared projects and profiles which were submitted to them either directly or through the respective governments. These have been accepted by CDB and it is expected that they will, in time, be considered for financing.

3.2.1 In the case of national institutions there has been a fairly high degree of use of the products of the project activities. In Grenada and in St. Lucia the IICA/CDB products of sensitized/trained personnel formed the basis for government's action in setting up agricultural planning units in the Ministry of Agriculture.



In Grenada and Dominica the products of up-dated prioritised project lists were accepted and put into use by the planning authorities.

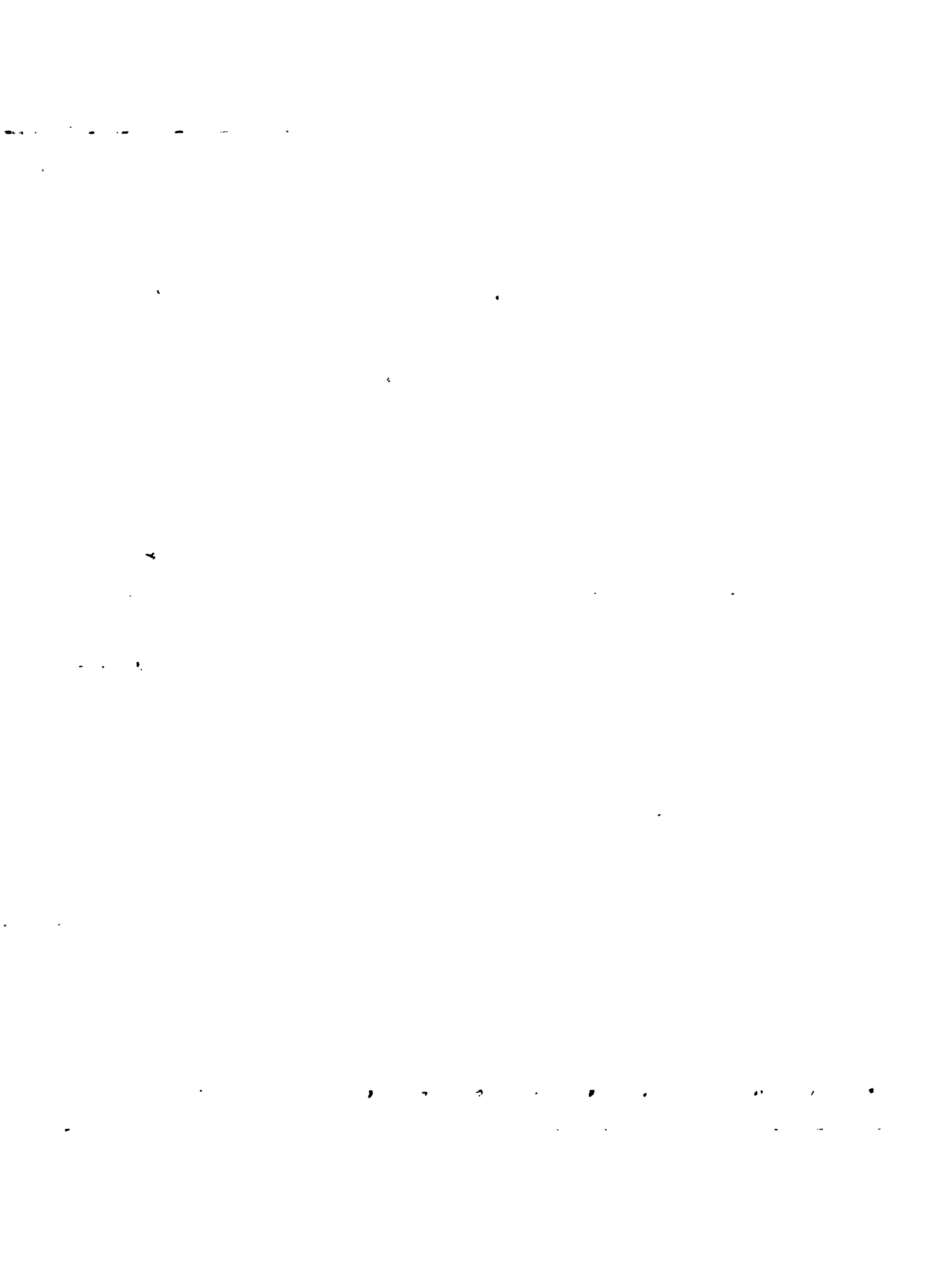
3.2.2 This use of the project outputs corresponds to that which was foreseen and outlined in the project design. In addition, it is expected that in all three countries, the approaches to policy analysis and project identification which were introduced by the project, will continue to be used by the planning system.

3.2.3 The project outputs have been significant in terms of their impact in the institutions of reference. At the same time there has been very limited impact on national problems, except where the projects themselves - in Grenada, Dominica and St. Lucia - may be expected to have a very significant impact as they are implemented.

3.2.4 The institutional variables that have been most affected by the activities of the project are organization and leadership in Grenada and St. Lucia and programming for project identification in Dominica.

3.2.5 The national personnel of the institutions with which the IICA/CDB project worked were most keenly interested in the methodology of rational project identification introduced by IICA. In the two workshops there was less interest in the background policy analysis methodology mainly because many of the participants had difficulties due to a deficient academic background; but the reverse was true of the multi-national seminar.

3.2.6 The independently verifiable indicators of project performance were developed with reference to the specific objectives and may be considered to have retained a pertinent validity for the purposes of this evaluation. These indicators prescribed that in the course of the national programmes a certain number of sectoral analyses would be done;



a certain number of people would be trained in the methodology; institutional capabilities for policy analysis and project identification would be installed and a certain number of projects would be identified and elaborated.

3.3 Review of the External Factors which Influenced Project Activities and Attainment of the Goals.

3.3.1 There has been a significant increase in the availability of support services for the execution of project activities from the national institutions. There has been less support from the CDB, probably because there was no specific plan for their direct involvement in the project activities.

3.3.2 There was never any difficulty in obtaining national counterpart personnel in the execution of project activities.

3.3.3 There has been a significant loss in project continuity in Grenada due to the changes in national personnel. In Dominica and St. Lucia there have been changes which have in fact reinforced project impact and continuity.

3.3.4 There have not been any significant changes in national priorities in relation to the perceptions of development problems. However, in St. Lucia a previously negative political situation has recently been reversed to the benefit of the project.

3.3.5 There has been no change in the financial resources assigned originally by CDB.

3.3.6 The primary beneficiaries of the project were the national institutions and there was always a full acceptance of the project by them.

.....

-

3.3.7 The only really important institutional conflict which occurred during the execution of the project was the difference in perception of the priority of the objectives of the project between CDB and IICA. The IICA technicians followed closely the terms of the Memorandum of Understanding which specified the aims of institutional strengthening and training in policy formulation and project identification in addition to the development of agricultural and rural development projects. The CDB view was that IICA was contracted to produce projects and "anticipated a greater flow than was the case". However, an objective judgement may consider that the production of three projects in three different countries by two persons (one in place for 15 months and the other for 7 months) was not really an unsatisfactory rate of production of projects even if nothing else was done.

3.3.8 To a small degree, a negative political situation in St. Lucia did hamper the activities of the project in that country. The change from the ECCM to the OECS was in the beginning a small setback because the relationship of the project to that organization had to be rebuilt.

ANEXO 4

Lista de instituciones visitadas y personal entrevistado.

- Barbados: 1. Banco de Desarrollo del Caribe
- Dr. J. Bernard Yankey, Sub-director Sector Agrícola
 Dr. John Elwin, Director Adjunto, Agricultura
 Sr. Errol Berkely, Oficial de Proyectos, Agricultura
- Saint Lucia: 2. Ministerio de Agricultura
- Sr. David Demarque, Oficial Jefe de Agricultura
 Sr. Cosmos Richardson, Secretario Asistente
 Srta. Rufina Jean, Unidad de Planificación
3. Ministerio de Finanzas y Planificación
- Sr. Anthony Severia, Oficial de Planificación Económica
- Barbados: 4. Oficina del IICA
- Sr. Héctor Barreyro, Director
 Sr. Víctor Ojeda, Especialista en Economía Agrícola
5. Unidad IICA/BDC
- Sr. Irwin Telfer, Coordinador del Proyecto
 Sr. George Buckmire, Especialista en Proyectos

DOCUMENTO
MICROFILMADO

Fecha: *19-enero 1986.*

ANEXO 5

SEMINARIO MULTINACIONAL EN SAINT LUCIA

Estudios sobre el Sistema de Planificación Agrícola y la situación socio-económica del sector agrícola:

1. The agricultural and rural development process in Saint Lucia: an analysis of Government's Doctrinal Position.

Autor: Ausber d'Auvergne
Central Planning Unit (November 30, 1981)

2. A diagnostic study of the agricultural sector of Saint Lucia.

Autor: Rufina Jean
Central Planning Unit (November 30, 1981)

3. Project identification within the planning-implementation process for agriculture and rural development.

Documento preparado por la Oficina del IICA en Barbados, la Dirección de Planeamiento y Manejo de Proyectos y la Dirección de Financiación Externa y Proyectos de la Oficina Central del IICA.



