



*Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)  
Dirección de Programación y Evaluación (DIPRE)*

---



## Informe de Evaluación de la Acción del IICA en Ecuador

---

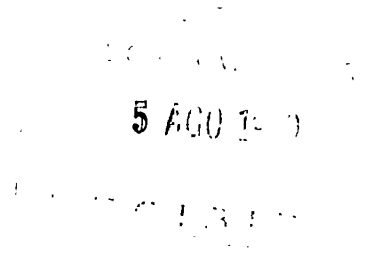
San José, Costa Rica  
Octubre de 1998





*Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)*  
*Dirección de Programación y Evaluación (DIPRE)*

---



# Informe de Evaluación de la Acción del IICA en Ecuador

---

San José, Costa Rica  
Octubre de 1998

11 55  
214  
174

00004292.

## **CONTENIDO**

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>1</b>
<b>1. Propósito</b>	<b>3</b>
<b>2. Actividades realizadas</b>	<b>3</b>
<b>3. Resultados</b>	<b>4</b>
<b>3.1 Entorno institucional</b>	<b>4</b>
<b>3.2 Coherencia de las acciones de cooperación</b>	<b>6</b>
<b>3.3 Principales resultados logrados durante 1994-97</b>	<b>7</b>
<b>3.4 Percepción de los organismos involucrados sobre el desempeño de la ACT</b>	<b>12</b>
<b>3.5 Mecanismos de gerencia participativa de la ACT</b>	<b>12</b>
<b>3.6 Fortalezas y debilidades</b>	<b>14</b>
<b>3.7 Perspectivas de acción</b>	<b>15</b>
<b>4. Conclusiones</b>	<b>17</b>
<b>4.1 El entorno institucional</b>	<b>17</b>
<b>4.2 Los resultados de la cooperación técnica</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Los mecanismos de gerencia participativa</b>	<b>19</b>
<b>4.4 Las fortalezas y limitaciones institucionales</b>	<b>20</b>
<b>5. Recomendaciones</b>	<b>20</b>
<b>Anexo 1 Lista de funcionarios entrevistados de los sectores público y privado y organismos internacionales</b>	<b>23</b>
<b>Anexo 2 Lista de funcionarios del IICA</b>	<b>26</b>



## **RESUMEN EJECUTIVO**

**Del 18 al 20 de febrero de 1998, una misión presidida por el Subdirector General e integrada por funcionarios del Instituto visitó la Agencia de Cooperación Técnica en Ecuador, con el propósito de determinar el nivel de conocimiento y aceptación por parte de las autoridades nacionales de los servicios brindados, así como el grado de articulación y apoyo del Centro Regional Andino.**

**En los últimos años Ecuador se ha caracterizado por la inestabilidad e incertidumbre política y económica, reflejada en un alto riesgo percibido por los inversionistas e instituciones financieras internacionales. En el caso del sector agropecuario, coexisten una débil estructura institucional y un escaso relacionamiento entre los sectores público y privado, que han limitado la adopción de estrategias o políticas de largo alcance orientadas a impulsar su desarrollo sostenible. Asimismo, existe una marcada reducción de la competitividad de los productos agropecuarios nacionales, así como una creciente preocupación por la alta vulnerabilidad de los pequeños y medianos productores de cereales y oleaginosas, ante la eventual apertura comercial con MERCOSUR y el ALCA/2005. Además, varios organismos internacionales coinciden en señalar que falta mayor definición de políticas claras en el sector.**

**A pesar de los problemas antes señalados, el Gobierno ha realizado esfuerzos mediante la promulgación de varias leyes y decretos ejecutivos, con el propósito de acelerar los procesos de modernización del Estado y de apoyo al sector agropecuario.**

**La estrategia definida por la Agencia de Cooperación Técnica en Ecuador durante el período 1994-97, guarda un alto nivel de coherencia con las demandas nacionales, con la estrategia diferenciada regional y con los lineamientos del Plan de Mediano Plazo 1994-1998 del Instituto. Durante el ejercicio de evaluación se identificaron algunas áreas potenciales de cooperación que se enmarcan en las prioridades definidas por la ACT, por tanto se considera pertinente mantener las orientaciones estratégicas vigentes, otorgando especial prioridad al apoyo para la recuperación de las zonas afectadas por el Fenómeno del Niño, así como al fortalecimiento de los gremios de productores.**

**En el transcurso del período de referencia se ha logrado una amplia variedad de resultados de cobertura nacional, regional y local. La calidad y utilidad de los mismos es reconocida por las autoridades nacionales públicas y del sector privado vinculadas a las acciones de cooperación, quienes denotan un alto grado de satisfacción con los servicios prestados por el IICA. Entre otras cosas destacan la presencia institucional en todo el país, el fortalecimiento del Ministerio de Agricultura, el mejoramiento de la capacidad de toma de decisiones inherentes al comercio internacional, un importante aporte a los esfuerzos de reducción de la pobreza rural y el fortalecimiento de la capacidad de ejecución de proyectos, así como de las organizaciones campesinas. Por otra parte, las instituciones internacionales involucradas en el financiamiento de los convenios de cooperación que ejecuta la ACT, reconocen el alto grado de cumplimiento de los compromisos contractuales asumidos y manifiestan su confianza en la Institución.**

**Actualmente, la ACT está aplicando un enfoque gerencial que privilegia el desarrollo de una visión estratégica y enfatiza la participación en la toma de decisiones, tanto del personal del IICA como de las autoridades nacionales del sector público y privado, mediante un conjunto de mecanismos de coordinación tendientes a fortalecer las acciones de cooperación en el**

país. La articulación de la ACT con el nivel regional es efectiva, tanto en los casos de la Dirección Regional como con los proyectos multinacionales PROCIANDINO, PRODAR y Sanidad, en virtud del adecuado equilibrio logrado entre las acciones de ámbito regional y los apoyos específicos a nivel país. No obstante, se carece de un mecanismo adecuado para la transmisión oportuna de las orientaciones estratégicas y las acciones hemisféricas programadas por las unidades de la Sede Central.

La ACT ha logrado un adecuado nivel de posicionamiento institucional y ha desarrollado sólidas alianzas con otros organismos internacionales que operan en el país. Por otra parte, se ha experimentado una reducción en el nivel de ejecución de recursos externos debido a los continuos cambios de ejecutivos de los organismos contraparte; se carece de una adecuada capacidad de mercadeo institucional; se opera con base en procesos administrativos desactualizados; y se carece de sistemas informáticos integrados acordes con los requerimientos necesarios para la administración eficiente de recursos externos.

A continuación se resumen las recomendaciones planteadas por la misión de evaluación:

- a. Concertar la estrategia de acción con el nuevo gobierno que resulte electo en las próximas elecciones nacionales.
- b. Promover un adecuado nivel de posicionamiento con el sector privado agropecuario.
- c. Conformar un grupo responsable de analizar el informe sobre los procesos administrativos de la ACT elaborado por Deloitte & Touche y evaluar la posibilidad de aplicar sus recomendaciones en otras unidades del Instituto.
- d. Optimizar los procesos administrativos y racionalizar la estructura de apoyo de la ACT, ante la posibilidad de una reducción en la captación de recursos externos.
- e. Mejorar los sistemas informáticos de la ACT, para fortalecer su capacidad de manejo de recursos externos.
- f. Revisar el sistema de Planeamiento del Instituto, a fin de adecuarlo a los nuevos requerimientos derivados del proceso de transformación institucional.
- g. Diseñar y poner en práctica una adecuada estrategia de "marketing" institucional y captación de recursos externos.
- h. Establecer adecuados mecanismos de articulación entre las diferentes instancias operativas del Instituto, otorgando especial prioridad al uso intensivo de los medios electrónicos de telecomunicaciones.
- i. Sistematizar, documentar y difundir las lecciones aprendidas en el país en materia de desarrollo rural, así como el modelo institucional aplicado para la gerencia de la ACT, con miras a una eventual aplicación de las experiencias relevantes por parte de otras unidades del Instituto.



## **1. Propósito**

Determinar el nivel de conocimiento y aceptación por parte de las autoridades nacionales, de los servicios de cooperación técnica brindados por la ACT Ecuador, así como el grado de articulación y apoyo del Centro Regional Andino.

## **2. Actividades realizadas**

El ejercicio de la evaluación se realizó a la Agencia de Cooperación Técnica (ACT) del IICA con sede en Quito, Ecuador, durante los días 18 al 20 de febrero de 1998. La misión estuvo integrada por el Subdirector General del IICA, Larry Boone (Jefe de Misión), el Director del Centro Regional Andino, Manuel Otero, el Director de Programación y Evaluación, Francisco Barea y el ex funcionario del IICA, Jorge Soria.

La misión se inició con una presentación del Representante, de los profesionales de la ACT y de los especialistas regionales, sobre las acciones desarrolladas durante el período 1994-97, que contempló los temas siguientes: Entorno político-económico, problemas prioritarios del sector agropecuario y demanda de cooperación técnica, estrategia a nivel país, principales logros en materia de cooperación técnica, fortalezas y debilidades, capacidad administrativa, organización institucional y perspectivas para la cooperación técnica. Posteriormente se realizó una reunión con todo el personal de la ACT, en la cual se discutieron las posibles implicaciones de la salida del Canadá en la situación financiera del Instituto a partir de 1999 y las medidas que se han tomado para reducir el impacto esperado. Asimismo, se recibieron varios documentos sobre la estrategia de la ACT, los resultados logrados por los instrumentos de cooperación y el sistema de gerencia participativa, que constituyeron un insumo importante para el posterior trabajo de la misión y para la elaboración del presente informe.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas individuales y grupales con funcionarios de tres instituciones públicas involucradas en las acciones de cooperación de la ACT (Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Agricultura y Ministerio de Bienestar Social) y con líderes del sector agropecuario. También se llevaron a cabo entrevistas con representantes de organismos internacionales acreditados en el país (BID, CPIGE, FAO, Gobierno de Holanda, OEA, OPS y UNICEF).

En dichas entrevistas se enfatizó la discusión de los aspectos siguientes:

- a. Percepción sobre la labor del IICA en el país: Coherencia con las prioridades nacionales; valoración de su contribución al fortalecimiento de los organismos contraparte; y nivel de satisfacción con los servicios recibidos.
- b. Perspectivas de acción del IICA en Ecuador.
- c. Grado de cumplimiento de los compromisos contractuales asumidos.

- d. **Perspectivas de asignación de recursos para el financiamiento de acciones de cooperación técnica.**
- e. **Sugerencias para mejorar la efectividad de las acciones de cooperación.**

Finalmente, se realizó una reunión con el personal técnico de la ACT y de la Dirección Regional, para discutir las impresiones de la misión sobre los diferentes aspectos analizados en el transcurso de la misma, así como ampliar y complementar información sobre algunos temas de interés particular.

### **3. Resultados**

#### **3.1 Entorno institucional**

En los últimos años Ecuador se ha caracterizado por la inestabilidad e incertidumbre política y económica, que se ha reflejado en un alto riesgo percibido por los inversionistas e instituciones financieras internacionales y por ende, en el aumento del costo de los recursos externos. Paralelamente, en el sector agropecuario coexisten una débil estructura institucional y una escasa armonía público privada, que han limitado la adopción de estrategias o políticas de largo alcance orientadas a impulsar su desarrollo sostenible.

A pesar de los problemas antes señalados, se han promulgado varias leyes y decretos ejecutivos, con el propósito de acelerar los procesos de modernización del Estado y de apoyo al sector agropecuario, tales como:

- a. **Ley de Descentralización, la cual busca la transferencia de funciones hacia los gobiernos regionales y locales.**
- b. **Ley de Instituciones Financieras.**
- c. **Ley de Desarrollo Agrario.**
- d. **Decreto Ejecutivo sobre el Plan de Lucha contra la Pobreza Rural.**
- e. **Decreto Ejecutivo que designa a la agricultura como sector prioritario para el desarrollo.**

En el sector agropecuario existe una marcada desigualdad en los rendimientos de diferentes productos en relación con los países vecinos y promedios mundiales, reduciéndose la capacidad competitiva en el exterior, así como una creciente preocupación por la alta vulnerabilidad de los pequeños y medianos productores de cereales y oleaginosas, ante la eventual apertura comercial con MERCOSUR y el ALCA/2005.

Las presiones impuestas por la globalización, liberalización comercial y el desarrollo sostenible, han definido la necesidad de modernizar los servicios agropecuarios, tales como investigación y transferencia tecnológica, sanidad, información y preservación ambiental, para generar nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Asimismo, el gobierno ha reiterado su compromiso de seguir apoyando la ejecución de proyectos de combate a la pobreza.

Los lineamientos de política económica y sectorial imponen una mayor participación del sector privado para el desarrollo sostenible de la agricultura. Por tanto, los gremios de productores, ONGs, universidades y organizaciones campesinas, entre otros, están desarrollando iniciativas para fortalecer su articulación institucional con el sector público, con el objeto de modernizar el sector agropecuario y elevar su capacidad competitiva.

Por otro lado, varios representantes de organismos internacionales consideran que falta definir políticas claras en el sector, enfatizando que no hay una sola línea de acción, sino diferentes interpretaciones y señales. En consecuencia, el país ha experimentado una variedad, discontinuidad y excesivos cambios de orientación, debido a la rotación de presidentes y funcionarios públicos. Además, dichos funcionarios opinan que existe incertidumbre por las expectativas de prórroga de las elecciones presidenciales, en cuyo caso se reducirían las inversiones externas. Tal es el caso del BID, que ha venido disminuyendo el desembolso de préstamos al país y si ocurre dicha prórroga posiblemente los reducirá aún más.

En ese contexto, la demanda nacional de cooperación técnica comprende los temas prioritarios indicados a continuación:

**a. Area de Competitividad**

- Sistemas de información.
- Modernización sectorial pública y privada.
- Formulación de políticas.
- Capacitación y educación.
- Sostenibilidad ambiental.
- Apoyo a la organización gremial.
- Modernización de los servicios agropecuarios.
- Mejoramiento de la infraestructura.

**b. Area de equidad**

- Desarrollo de un nuevo sistema financiero rural.
- Enfoque empresarial de la agricultura.
- Propuestas para el desarrollo rural sostenible.
- Enfoque de agricultura ampliada dentro del desarrollo rural.
- Sistematización y multiplicación de experiencias.
- Apoyo al desarrollo local y microrregional.
- Apoyo a la capacitación campesina integral.

Por otro lado, el Gobierno ha solicitado apoyo a la ACT para colaborar en el proceso de recuperación del sector rural en las áreas afectadas por el Fenómeno del Niño, lo cual abre importantes oportunidades de cooperación en esta temática a corto plazo.

Es importante destacar que el Ministro de Agricultura manifestó su preocupación por cancelar a la brevedad posible, las contribuciones retrasadas del país al Fondo Regular del Instituto, agregando que las gestiones con el Ministerio de Finanzas se encuentran muy avanzadas. Además, señaló la disposición del Gobierno de donar al IICA un edificio para uso de la ACT en Ecuador.

### 3.2 Coherencia de las acciones de cooperación

La ACT en Ecuador ha diseñado una estrategia de cooperación para el período 1998-2002, en la cual establece que su Misión consiste en "ofrecer servicios de cooperación técnica de alta calidad, estratégicos e innovativos que permitan analizar, generar, discutir e implementar propuestas que sistematicen las necesidades de desarrollo de los sectores público y privado agropecuarios y rurales en un marco de competitividad, equidad y sostenibilidad".

Además se definen cinco categorías de clientes, a saber:

- Sector privado: Organizaciones gremiales, organizaciones campesinas y centros de educación superior, entre otros.
- Sector público central: Ministerios y otras instituciones del Gobierno Central.
- Gobiernos locales: Municipios, consejos provinciales, juntas, entre otros.
- Instituciones financieras, incluyendo organismos nacionales e internacionales.
- Clientes internos: Personal de la ACT, del Centro Regional Andino y de la Sede Central del IICA.

Los temas y subtemas prioritarios de cooperación contemplados son:

- a. Competitividad: Desarrollo y modernización agropecuaria
  - Apoyo a la modernización de los servicios agropecuarios.
  - Apoyo al fortalecimiento de la institucionalidad público-privada.
  - Apoyo a la agroexportación y negocios internacionales.
- b. Equidad: Lucha contra la pobreza rural:
  - Apoyo a la organización empresarial, participación y autogestión campesina con enfoque de género.
  - Apoyo a la modernización del sistema financiero rural mediante la inclusión del concepto de cadena agroalimentaria.
  - Apoyo a la descentralización y el desarrollo local y microrregional.

### **c. Sostenibilidad**

En todos los instrumentos de cooperación, se incorporará intrínsecamente el criterio y las acciones por la preservación de los recursos naturales y el equilibrio ambiental, cuidando particularmente la protección de la biodiversidad y los recursos genéticos, así como el freno a la contaminación de agua, suelo y aire. El concepto de cuencas y microcuencas, dentro del lineamiento de sostenibilidad, estará asociado al desarrollo local y regional.

Los planteamientos anteriormente mencionados guardan un alto nivel de coherencia con las demandas nacionales, con los lineamientos del PMP 1994-98 y con la estrategia diferenciada regional. Cabe destacar que este resultado se fundamenta en un proceso altamente participativo, caracterizado por los atributos siguientes:

- Un gran esfuerzo por desarrollar y mantener actualizada una visión de mediano y largo plazo sobre las acciones de cooperación, en los diferentes temas prioritarios, con participación del personal de la ACT, así como de expertos nacionales del sector público y privado. Este ejercicio contribuye en gran medida al logro de una mayor claridad de las orientaciones hacia el futuro y coherencia con las prioridades nacionales, a la vez que incrementa las posibilidades de lograr una adecuada continuidad ante los frecuentes cambios de funcionarios públicos.
- Una importante capacidad de convocatoria en los diferentes niveles organizativos del sector público y privado, que contribuye a generar un alto grado de apoyo y compromiso con las acciones del IICA en el país.
- Un mecanismo para analizar la problemática prioritaria y la definición de líneas estratégicas de acción, así como para la integración y búsqueda de consenso entre el sector público y privado, constituido por grupos consultivos externos para cada uno de los temas prioritarios. Estos podrían sustituir o actuar a manera de Consejos Consultivos Locales del IICA.

### **3.3 Principales resultados logrados durante 1994-97**

Durante el período 1994-97 la ACT ha venido ejecutando un número importante de instrumentos de cooperación, con amplia cobertura a nivel nacional, regional y local, los cuales cuentan con financiamiento de recursos externos que constituyen más del 80% del presupuesto total disponible. A continuación se describen los principales resultados logrados por los proyectos de cooperación técnica que se encuentran en ejecución.

#### **a. Promoción de la competitividad**

- i. **Seguimiento y Evaluación del Proyecto de Estudios de Preinversión y Asesoría Técnica en Agroindustria y Comercialización.**

Mejoramiento de los procesos de comercialización de productos agropecuarios en el Occidente de Pichincha, mediante la constitución y legalización de 28 microempresas.

Implementación de sistemas de comercialización directa, productores-empresas, incorporando procesos de selección y clasificación.

ii. **Proyecto de Generación, Validación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.**

Los beneficiarios del proyecto disponen y utilizan tecnología mejorada de producción, mediante la asistencia técnica y transferencia de recomendaciones de la firma consultora DHV-PROEXANT.

Mejoramiento de las habilidades y actitudes de los beneficiarios del proyecto, para la adopción de tecnología que mejore los niveles de competitividad.

iii **Apoyo en Innovación Tecnológica al MAG (PROTECA)**

Mejoramiento de metodologías de transferencia de tecnología de técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG (PROTECA)

Conformación de Grupo Consultivo Externo de Innovación e Información Agropecuaria, para fortalecer la integración de la red nacional de intercambio de experiencias.

Incorporación de conceptos de competitividad y agricultura ampliada a funcionarios de Instituciones del Sector Agropecuario.

iv **Programa Sectorial Agropecuario. Subprograma de Cooperación Técnica.**

Aprobación de decreto ejecutivo que sustituya al Decreto 2722-A que reglamenta las medidas antidumping en el Comité Técnico Aduanero.

Aprobación de Acuerdo Ministerial que define la discrecionalidad en la concesión del permiso fitozoosanitario de importación.

Reorganización del INCCA para la ejecución del Plan Nacional de Capacitación Campesina, mediante operadores privados.

Financiamiento de la capacitación campesina mediante el establecimiento del Fondo Dotal de Capacitación, según Acuerdo Ministerial N° 106, fechado el 13 de diciembre de 1996 y publicado en el R.O. N° 94 del 23 de diciembre de 1996.

Modernización del sistema de mercadeo de productos agropecuarios, de acuerdo a la derogatoria del Decreto Ejecutivo 625 relativo al Sistema Nacional de Almacenamiento de Productos y la facultad para que ENAC expida certificados de depósito de productos agropecuarios.

**Fortalecimiento de capacidad de gestión del cambio en el sector agropecuario, mediante la capacitación de funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería y dependencias del sector público agropecuario.**

**b. Organización, capacitación y participación para la autogestión empresarial competitiva.**

**i. PRONADER**

**Realizados 461 eventos en diversas materias de carácter organizativo, de gestión y técnicas, con una asistencia de 1850 campesinos, de los cuales el 43% son mujeres.**

**Se han implementado mecanismos de comunicación colectiva para difundir los contenidos del Programa, experiencias, logros, objetivos y conocimientos técnicos.**

**Se han fortalecido 360 organizaciones campesinas de base y 39 de segundo grado, como estrategia para el logro de las acciones futuras. En total se ha logrado una cobertura directa y de influencia de 41 mil familias campesinas y 90 mil hectáreas.**

**Realizados 654 ensayos de validación y aplicación de 269 recomendaciones tecnológicas, contribuyendo a un incremento promedio del 85% de la producción de los siguientes rubros: arroz, papa, maíz, leguminosas, tomate, cebolla, frutales; ganadería mayor y menor.**

**Capacitación a técnicos, beneficiarios y estudiantes, para el manejo de la reserva ecológica El Angel y el monitoreo de la calidad de aguas y tierras.**

**Mitigación de impactos ambientales por efectos de la construcción de obras físicas.**

**Repoblación forestal de 3.800 hectáreas y plantaciones protectivas de 3.970 Km.**

**13 mil unidades productivas disponen de títulos de propiedad en una superficie de 12.843 hectáreas.**

**17.932 hectáreas bajo riego a través de seis sistemas y 28 acequias, 24 albarradas, acompañadas de la transferencia de tecnología.**

**Cooperación en estudios y supervisión en la construcción de 53 vías, 11 puentes, 15 caminos vecinales, facilitan la movilización de producción agropecuaria estimada en 14.390 TM.**

**589 microproyectos de producción agropecuaria, comercialización, agroindustria y artesanal, financiados por un monto de 1.9 millones de sucres.**

**Otorgados 598 créditos individuales por un valor de 653 mil dólares.**

12 Unidades de Coordinación de Área trabajan en forma descentralizada, vinculadas a ONG's, Universidades, Organismos Regionales y con Organizaciones Campesinas de II Grado.

684 Promotores Campesinos Agropecuarios, oriundos de las diversas localidades, han sido capacitados y prestan servicios de extensión agropecuaria.

Se dispone de un sistema de evaluación y seguimiento del programa.

ii. **Proyecto Cuenca Alta del Río Cañar**

Las Organizaciones de II Grado y 118 comunidades campesinas capacitadas e integradas al desarrollo del Proyecto, con enfoques de sistemas de producción, identificación cultural indígena y medio ambiente.

5.300 productores disponen y aplican alternativas tecnológicas en papa, maíz, zanahoria, haba, melloco, frijol, ganadería mayor y menor y hortalizas bajo invernadero.

2.604 familias riegan por intermedio de 21 sistemas construidos y/o rehabilitados, con una superficie de 4.100 hectáreas.

Se ha mejorado la accesibilidad por medio de la construcción y/o rehabilitación de 45 Km. de caminos vecinales.

600 beneficiarios acceden al crédito formal para financiar las actividades productivas.

La Unidad Ejecutora, capacitada sobre temas gerenciales, dispone de autonomía administrativa y ha establecido alianzas con ONG's, Organizaciones Campesinas, 2 Instituciones de financiamiento y el municipio.

Los sistemas de riego son operados por 13 Juntas de Regantes. 25 Juntas de Usuarios administran igual número de sistemas de agua potable.

Dispositivo de Seguimiento y Evaluación en operación para la gestión del Proyecto.

iii. **Proyecto SARAGURO-YACUAMBI**

Organizadas 56 Organizaciones Campesinas de Base y 7 de II Grado.

25 Reporteros Comunitarios, difunden contenidos y avances del Proyecto.

Establecidos 60 Ensayos de Validación y 120 demostrativos y 17 propuestas productivas tecnificadas en función de las zonas agroecológicas del proyecto.



**2.000 productores capacitados en temas de producción de papa, maíz, cebolla, naranjilla, ganadería bovina, producción de leche y quesos.**

**1.680 familias integradas a procesos agropecuarios tecnificados.**

**Sistema de precios y mercados en funcionamiento, son referentes para la comercialización agropecuaria.**

**100 hectáreas reforestadas; y, manejo del bosque Huashapamba.**

**10 estudios para la construcción de infraestructura de riego; dos convenios para la construcción de canales.**

**2 vías mejoradas y 13 puentes construidos, facilitan la movilización de proyectos.**

**Planificación para el crédito individual y microempresarial para 1.000 beneficiarios en 50 microempresas. 200 jóvenes, hombres y mujeres, recibirán crédito para pequeñas empresas de bienes y servicios.**

**La Unidad Ejecutora opera en forma descentralizada y ha establecido alianzas para la coejecución de los componentes del Proyecto con el Municipio, ONG's, Universidades, Asociación de Profesionales Indígenas, INEFAN y PREDESUR.**

**4 juntas de regantes, establecidas para la administración local de los futuros sistemas de riego.**

#### **iv. Proyecto PENIPE FASE III**

**4 empresas campesinas capacitadas en manejo integrado del riego y pequeñas empresas.**

**Repartición del agua mediante consensos y asunción de derechos y obligaciones.**

**7 grupos de transferencia de tecnología en funcionamiento, adoptan recomendaciones en función de los sistemas de producción identificados.**

**Se aplican recomendaciones tecnológicas para la producción de papa, maíz, frijol, arveja, frutales caducifolios, ajo, alfalfa, chirimoya, mora, aguacate, ganadería mayor y menor.**

**2 sistemas de riego en operación y 2 en proceso de readecuación.**

**2 Planes de transferencia de tecnología bajo riego en aplicación.**

**Sistema de acopio y postcosecha en proceso de adopción.**

**Operadora local de crédito (Cooperativa 4 de Octubre), otorga préstamos.**

**Plan de forestación definido y en ejecución.**

**4 comités de coordinación en funcionamiento.**

**Se integran al desarrollo del proyecto con aportes del municipio, consejos provinciales y ONG's.**

### **3.4 Percepción de los organismos involucrados sobre el desempeño de la ACT**

**Los funcionarios entrevistados de las instituciones nacionales contraparte de las acciones de cooperación y representantes de diferentes organismos del sector privado, manifestaron un alto grado de satisfacción con los servicios prestados por el IICA en el país, opinión fundamentada en el caso del Ministerio de Bienestar Social en evaluaciones internas realizadas por su personal.**

**Se destaca el amplio nivel de cobertura y presencia a nivel nacional, incluyendo acciones de ámbito sectorial ("asesoramiento a la alta cúpula del sector", en palabras del Ministro de Agricultura), así como el apoyo a la ejecución de proyectos de desarrollo rural en 20 micorregiones del país.**

**Se ha fortalecido la capacidad de análisis de políticas del Ministerio de Agricultura, mediante la elaboración de propuestas de políticas sectoriales que han logrado posicionar al sector agropecuario con alta prioridad, así como la adopción de conceptos de agricultura ampliada, competitividad y sostenibilidad. Esta circunstancia ha permitido al Ministerio jugar un rol protagónico en el Gabinete Económico. Por otro lado, la información proporcionada por el sistema SANINET ha contribuido a mejorar la calidad de las decisiones relacionadas con el comercio internacional de productos agropecuarios.**

**En el tema de combate a la pobreza rural, se destaca el importante rol desempeñado por el IICA en la sistematización y planteamiento de enfoques y políticas de desarrollo rural, que han sido adoptados y puestos en práctica por las correspondientes instituciones nacionales.**

**Otros logros relevantes se relacionan con el fortalecimiento de la capacidad de ejecución de proyectos del Ministerio de Bienestar Social, así como la capacitación y el fortalecimiento de las organizaciones campesinas del país.**

### **3.5 Mecanismos de gerencia participativa de la ACT**

**La ACT ha diseñado y puesto en práctica varios mecanismos de coordinación, con el propósito de realizar una gestión participativa mediante la contribución organizada de todo su personal, para lograr la convergencia y armonía en las acciones de cooperación técnica. Dichos mecanismos se describen a continuación.**

#### **a. Planeamiento y desarrollo institucional.**

**Tiene el propósito de identificar y ajustar permanentemente los lineamientos estratégicos de la ACT, para atender la demanda de cooperación técnica,**

dentro de un horizonte de corto, mediano y largo plazo. El mecanismo contempla la participación e interacción del Consejo de Coordinación Técnica Ampliado y los Grupos Consultivos Externos.

**b. Consejo de Coordinación Técnica**

Integrado por el Representante, los especialistas nacionales, los coordinadores de proyectos multinacionales y la administradora; quienes se reúnen semanalmente para cumplir funciones de asesoramiento para la toma de decisiones estratégicas y operativas de la ACT.

**c. Consejo de Coordinación Técnica Ampliado**

Conformado por los coordinadores de las áreas temáticas, los técnicos de proyectos multinacionales, personal administrativo, técnicos líderes de proyectos nacionales y el Representante. El Consejo se reúne tres veces al año para analizar las acciones realizadas y proponer ajustes estratégicos.

**d. Grupos Consultivos Externos**

Integrados por personeros del sector agropecuario, para analizar la agricultura en general, su relación con el pequeño productor y elaborar lineamientos de políticas, mediante foros y reuniones técnicas.

**e. Redes Técnicas**

Constituidas por subtemas, tales como: agroindustria rural, capacitación, organización y participación en autogestión, financiamiento rural, innovación tecnológica, gremios y competitividad.

**f. Grupo de Trabajo Operativo de la Administración (GTO)**

Constituido por todo el personal de la unidad de administración, para dar seguimiento al trabajo y proponer alternativas que contribuyan al mejoramiento de la administración.

**g. Grupo Asesor en los aspectos de recursos humanos**

Conformado por el Administrador, el encargado de los recursos humanos, un especialista y el Representante, para la elaboración de propuestas orientadas a dar soluciones a problemas relacionados con los recursos humanos de la ACT.

**h. Grupo de Trabajo Administrativo Secretarial (GTAS)**

Grupo en formación, orientado a analizar el trabajo compartido entre secretarías y personal de administración.

Con respecto a la articulación regional, se considera que tanto la Dirección del CreA como los proyectos multinacionales PROCINDINO, PRODAR y Sanidad, han ofrecido un importante apoyo a la ACT, mediante una adecuada combinación de acciones a nivel regional, con actividades concretas desarrolladas en el país. El

proyecto de Comercio e Integración, requiere de algunos ajustes que en la actualidad están en proceso de incorporación. En cambio otros proyectos extrarregionales como el SIHCA y PROCITROPICOS, en opinión del personal de la ACT deberían adecuar los compromisos que adquieren con organismos nacionales, a su real capacidad de acción en el país, a fin de asegurar el cumplimiento oportuno de los mismos.

En relación con la articulación a nivel hemisférico, el personal de la ACT resaltó la falta de un mecanismo adecuado para la transmisión oportuna de las orientaciones estratégicas y las acciones hemisféricas programadas por las unidades de la Sede Central, lo que genera cierto nivel de desconocimiento de las mismas, así como una sensación de aislamiento y falta de apoyo por parte de las mencionadas unidades. Al respecto, se destacó la necesidad de asegurar la solidez de la organización interna, mediante el seguimiento y apoyo de las instancias hemisférica y regional, a fin de fortalecer la credibilidad a nivel país.

### 3.6 Fortalezas y debilidades

La ACT ha logrado un adecuado nivel de posicionamiento institucional, gracias a su capacidad técnica en materia de desarrollo rural, competitividad, elaboración de propuestas de políticas y preparación y ejecución de proyectos. Además dispone de mecanismos eficientes de gerencia participativa, ha logrado desarrollar un adecuado nivel de relacionamiento con otros organismos internacionales que operan en el país y ha concretado alianzas estratégicas sólidas.

Los organismos nacionales contraparte y las instituciones internacionales involucradas en el financiamiento de los convenios de cooperación, reconocen el alto grado de cumplimiento de los compromisos contractuales asumidos por la ACT. Asimismo han manifestado un alto nivel de confianza en la Institución, que también se evidencia en las organizaciones campesinas beneficiarias de los respectivos proyectos.

No obstante, se enfrentan restricciones para cubrir en su totalidad la demanda de cooperación técnica, por las limitaciones de recursos financieros y las dificultades para conseguir personal nacional calificado. La contratación de profesionales locales en su gran mayoría depende de las disponibilidades de CATIs, a través de contratos de consultoría, lo cual impide ofrecer una adecuada seguridad laboral y, en algunos casos, salarios competitivos con otras instituciones.

La ACT ha experimentado una baja ejecución de recursos externos, debido a los continuos cambios registrados en la administración pública, especialmente a nivel de la Presidencia de la República y los principales ejecutivos del sector agropecuario. Otros factores que influyen en este comportamiento son la sobrestimación de la programación, a pesar de que se realiza conjuntamente con la contraparte nacional, así como diferentes problemas fuera del control del Instituto que usualmente se presentan durante la ejecución y restringen el progreso de las acciones.

Se carece de una adecuada estrategia de "marketing", especialmente en lo referente a la capacidad de "lobbing" y manejo de conflictos. No se ha logrado una adecuada concreción de acciones de cooperación con el sector privado, a pesar de que se han identificado oportunidades y existe la disposición de colaborar entre ambas partes.

Existe preocupación por la necesidad de desarrollar un sistema de seguimiento de proyectos, que permita a la ACT atender en forma eficaz y oportuna, la variada gama de problemas que surgen periódicamente en los espacios territoriales distantes en que se desarrollan las acciones de cooperación técnica.

Los procesos administrativos de la ACT están desactualizados, según un estudio realizado por la empresa Deloitte & Touche. El mismo identificó que existe una sobrecarga de trabajo del personal, duplicación de esfuerzos, falta de cumplimiento de los controles básicos, alto riesgo de uso o pagos indebidos de recursos y limitada delegación de autoridad. En consecuencia, sólo el 3% del esfuerzo del personal se concentra en actividades de alto valor, el 56% se destina a las tareas de valor medio y el 41%, a las de bajo valor, distribución que se considera inapropiada.

Sin embargo se cuenta con una propuesta para llevar a cabo el rediseño de los referidos procesos, un análisis de la estructura organizacional por área de trabajo y recomendaciones para una eventual reorganización, incluyendo perfiles de cargos, necesidades de capacitación y un manual de responsabilidades.

Aunque la ACT ha logrado establecer por sus propios medios una red informática y la automatización de algunos procedimientos administrativos, el estudio señala la carencia de sistemas integrados acordes con los requerimientos de manejo de recursos externos, la limitada confiabilidad de los sistemas actuales, la posibilidad de error y reprocesos, la duplicación de esfuerzos y el alto porcentaje de tareas manuales que dificultan el cumplimiento de los controles básicos.

### 3.7 Perspectivas de acción

#### a. Áreas prioritarias de acción

La misión identificó un conjunto de áreas potenciales de cooperación, con base en las entrevistas y discusiones grupales realizadas. Las mismas se enmarcan en las prioridades definidas por la ACT, por tanto se considera pertinente mantener las orientaciones estratégicas vigentes, otorgando especial atención a las actividades de apoyo para la recuperación de los daños causados por el Fenómeno del Niño, así como al fortalecimiento de los gremios de productores.

No obstante, la priorización de nuevos temas a considerar debe hacerse con base en la excelencia profesional y la capacidad técnica y administrativa de la ACT, focalizando la acción en las áreas donde se tiene mayor competencia técnica y posibilidades de captar recursos externos, evitando al mismo tiempo la dispersión temática.

A continuación se presenta la lista de temas sugeridos por los funcionarios entrevistados.

#### i. Promoción de la competitividad

Elaboración de propuestas de políticas y proyectos, para asesorar a "la alta cúpula del sector".

**Conformación y fortalecimiento de gremios de productores, con énfasis en:**

- Productos de exportación
- Productividad
- Sistemas de información
- Capacitación

**Apoyo para enfrentar los efectos negativos del Niño.**

**Apoyo a la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos y la divulgación de sus resultados.**

**Estudio del proceso de comercialización y propuestas para incrementar la participación de los productores en los márgenes de comercialización.**

**Análisis de los principales problemas de la agricultura ecuatoriana, con énfasis en productividad, capacitación, financiamiento y transferencia de tecnología.**

**ii. Organización, capacitación y participación para la autogestión empresarial competitiva**

**Desarrollo de la sostenibilidad institucional, así como apoyo a la descentralización del manejo de proyectos de desarrollo rural por parte del gobierno.**

**Fortalecimiento de la organización popular a nivel nacional y no sólo a los gremios de productores.**

**Reforzamiento de la capacitación de técnicos y organizaciones campesinas.**

**b. Captación de recursos externos**

**La ACT ha venido incrementando considerablemente la captación de recursos externos, cuyos montos pasaron de US\$1.4 millones en 1991 a un estimado de US\$6.5 millones en 1998. Cabe destacar que el 73% de los mismos se destina al financiamiento de acciones de cooperación técnica y el 27% corresponde a acciones de apoyo administrativo.**

**En la actualidad se están negociando recursos externos con el Banco Mundial, FIDA y CAF, para la extensión de varios de los proyectos que la ACT viene ejecutando en colaboración con el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Bienestar Social y el Consejo Provincial de Pichincha. Para ello, se requiere de una gestión permanente con los organismos financieros y beneficiarios, cuyas posibilidades de éxito se verán incrementadas en la medida que se disponga de un equipo básico profesional, comprometido y capacitado para la gestión de recursos externos.**

Cabe destacar el esfuerzo realizado para el establecimiento de alianzas con organizaciones del sector privado, especialmente ONGs y fundaciones, mediante la gestión de instrumentos de cooperación. En ese contexto, recientemente se ha iniciado una alianza con la Cámara de Agricultura de la Primera Zona, para trabajar en los temas de fortalecimiento gremial y servicios agropecuarios. Asimismo, conjuntamente con CEBYCAM, se ha iniciado la formulación de un modelo de desarrollo rural-urbano, que tiene como base la experiencia del Proyecto Penipe.

En la ACT existe preocupación por la reducción de las tasas de CATIs que últimamente se han venido aplicando a proyectos de cooperación financiados por el FIDA en otros países. Esta disposición limita las posibilidades futuras de negociación y generación de CATIs en el país, que tradicionalmente ha negociado tasas mayores que los mínimos definidos en las normas institucionales.

Por tanto urge definir una política que establezca las directrices a ser aplicadas a nivel hemisférico, regional y país, tanto en las relaciones con el FIDA como con otros organismos financieros internacionales. Asimismo se debería analizar la posibilidad de establecer incentivos para incrementar la captación de recursos externos, así como la generación de CATIs.

Además, se considera de primordial importancia velar por la calidad de los servicios de administración de recursos externos, propiciar un adecuado equilibrio entre las acciones de cooperación técnica y las de apoyo administrativo y reducir gradualmente la importancia que se otorga a éstas. Dichas medidas estarían encaminadas a reducir los riesgos de tipo político y la pérdida de imagen institucional.

## **4. Conclusiones**

### **4.1 El entorno institucional**

- a. En los últimos años, Ecuador se ha caracterizado por la inestabilidad e incertidumbre política y económica, que se ha reflejado en un alto riesgo percibido por los inversionistas e instituciones financieras internacionales y en el aumento del costo de los recursos externos. A pesar de que se han promulgado varias leyes y decretos ejecutivos, con el propósito de modernizar el Estado y apoyar al sector agropecuario, varios organismos internacionales coinciden en señalar que falta definir políticas claras en el sector.
- b. El Gobierno ha venido estimulando la participación del sector privado en los esfuerzos de desarrollo de la agricultura. Por tanto, los gremios de productores, ONGs, universidades y organizaciones campesinas, están impulsando iniciativas para fortalecer su articulación institucional con el sector público.

- c. La solicitud del Gobierno para colaborar en el proceso de recuperación del sector rural en las áreas afectadas por el Fenómeno del Niño, constituye una importante oportunidad de cooperación en esta temática en el corto plazo, que merece el apoyo irrestricto de la Dirección Regional y de la Sede Central.
- d. Existe una alta probabilidad de que el Gobierno done al Instituto un edificio para el funcionamiento de la ACT en el país, en cuyo caso se generarían importantes ahorros futuros por concepto de alquileres.

#### 4.2 Los resultados de la cooperación técnica

- a. Los temas y subtemas prioritarios definidos en la estrategia de cooperación 1998-2002, guardan un alto nivel de coherencia con las demandas nacionales, con la estrategia diferenciada regional y con los lineamientos del PMP 1994-98. Dicho resultado se fundamenta en un proceso altamente participativo caracterizado por:
  - Un importante esfuerzo por desarrollar y mantener actualizada la visión prospectiva de las acciones de cooperación, con participación del personal de la ACT, así como de expertos nacionales del sector público y privado.
  - Elevada capacidad de convocatoria en los diferentes niveles organizativos del sector público y privado.
  - Un mecanismo eficiente para la captación de la problemática prioritaria, la definición de lineamientos estratégicos y la búsqueda de consenso entre los sectores público y privado.
- b. Durante el período 1994-97 la ACT ha generado una amplia variedad de resultados de cobertura a nivel nacional, regional y local, en los temas de Modernización Sectorial Agropecuaria, Competitividad, Innovación Tecnológica, Organización y Capacitación para la Autogestión Empresarial, Irrigación, Financiamiento Rural y Manejo de Proyectos. La calidad y utilidad de los mismos es reconocida por las autoridades nacionales y las organizaciones campesinas beneficiarias, a tal punto que varios de ellos han sido incorporados oficialmente a la legislación nacional. Dicha labor se fundamenta en la ejecución de numerosos instrumentos de cooperación que cuentan con financiamiento de recursos externos y que constituyen más del 80% del presupuesto total disponible.
- c. Las instituciones públicas y del sector privado vinculadas a las acciones de cooperación, denotan un alto grado de satisfacción con los servicios prestados por el IICA en el país. Entre otras cosas se destaca el amplio grado de cobertura y presencia en todo el país, el fortalecimiento de la capacidad de análisis de políticas del Ministerio de Agricultura, la contribución al posicionamiento del sector agropecuario con alta prioridad, el mejoramiento de la capacidad de toma de decisiones relativas al comercio internacional de productos agropecuarios, el desarrollo de enfoques y políticas de desarrollo rural, el fortalecimiento de la capacidad de ejecución de proyectos, la capacitación y fortalecimiento de las



organizaciones campesinas, así como un aporte importante a los esfuerzos de reducción de la pobreza rural.

#### 4.3 Los mecanismos de gerencia participativa

- a. La ACT está aplicando un enfoque gerencial que privilegia el desarrollo de una visión estratégica y enfatiza la participación en la toma de decisiones, tanto del personal del IICA como de las contrapartes nacionales del sector público y privado. El mismo se fundamenta en un conjunto de mecanismos de coordinación, que se proponen lograr la convergencia y armonía en las acciones de cooperación, los cuales son:
  - Planeamiento y Desarrollo Institucional.
  - Consejo de Coordinación Técnica.
  - Consejo de Coordinación Técnica Ampliada.
  - Grupos Consultivos Externos.
  - Redes Técnicas por Subtemas Prioritarios.
  - Grupo de Trabajo Operativo de la Administración.
  - Grupo Asesor en los Aspectos de Recursos Humanos.
  - Grupo de Trabajo Administrativo Secretarial.
- b. Los Grupos Consultivos Externos constituyen excelentes mecanismos para captar la problemática prioritaria y para definir los lineamientos centrales de la estrategia a nivel país. Dichos organismos podrían actuar con ventaja como Consejos Consultivos Locales del IICA.
- c. En opinión del personal de la ACT falta un mecanismo adecuado para la comunicación oportuna de las orientaciones estratégicas y las acciones hemisféricas programadas por las unidades de la Sede Central. En consecuencia, se genera cierto nivel de desconocimiento de las mismas, así como una sensación de aislamiento y falta de apoyo por parte de las mencionadas unidades.
- d. En cuanto a la articulación con el nivel regional, se considera que es efectiva en los casos de la Dirección Regional y los proyectos PROCIANDINO, PRODAR y Sanidad Agropecuaria, en virtud del adecuado equilibrio que se ha logrado entre las acciones de ámbito regional y los apoyos específicos a nivel país. El proyecto de Comercio requiere de algunos ajustes que están en proceso de incorporación. El SIHCA y PROCITROPICOS deben hacer un importante esfuerzo por mejorar el grado de cumplimiento de sus compromisos contraídos en el país. Cabe destacar que la eventual relocalización de PROCIANDINO en otro país, ocasionará una baja importante en el equipo técnico de la ACT,

reduciendo la capacidad de atención de las demandas nacionales en materia de innovación tecnológica.

#### **4.4 Fortalezas y limitaciones institucionales**

- a. La ACT ha logrado un adecuado nivel de posicionamiento institucional gracias a su capacidad técnica en materia de desarrollo rural, competitividad, elaboración y propuestas de políticas y preparación y ejecución de proyectos. Además, ha desarrollado sólidas alianzas con otros organismos internacionales que operan en el país.
- b. Los organismos nacionales y las instituciones internacionales involucradas en el financiamiento de los convenios de cooperación de la ACT, reconocen el alto grado de cumplimiento de los compromisos contractuales y manifiestan un alto nivel de confianza en el Instituto.
- c. La ACT he experimentado un bajo nivel de ejecución de recursos externos, debido principalmente a los continuos cambios de ejecutivos de los organismos públicos contraparte.
- d. Se carece de una adecuada capacidad de mercadeo institucional, especialmente en lo referente a la capacidad de cabildeo y manejo de conflictos.
- e. Los procesos administrativos de la ACT están desactualizados, lo que genera sobrecarga de trabajo del personal, duplicación de esfuerzos, falta de cumplimiento de los controles básicos, alto riesgo de uso o pagos indebidos de recursos y limitada delegación de autoridad.
- f. Aunque la ACT ha logrado establecer una red informática y la automatización de algunos procedimientos administrativos, carece de sistemas integrados acordes con los requerimientos de manejo de recursos externos.

## **5 Recomendaciones**

- 5.1 Dada la proximidad de elecciones presidenciales y la persistente debilidad institucional que presenta el sector público agropecuario, la ACT deberá intensificar gestiones para concertar la estrategia a nivel país con las nuevas autoridades. En ese contexto, se sugiere contemplar una reducción de la intensidad de las acciones con el gobierno y concentrar esfuerzos en la identificación de nuevas oportunidades de cooperación y reposicionamiento a nivel del sector privado. Por otra parte, se debe privilegiar la focalización de acciones en las áreas prioritarias identificadas donde la ACT puede lograr mayor efectividad, con base en su competencia técnica y administrativa y las posibilidades de captación de recursos externos.

- 5.2 Conformar un grupo de análisis del estudio realizado por Deloitte & Touche sobre los procesos administrativos de la ACT, con participación del Consorcio de Servicios Corporativos y de las ACTs de los centros regionales Andino y Sur que administran mayores montos de recursos. Este grupo tendría el propósito de evaluar las posibilidades de utilizar los resultados del mencionado estudio, como base para el rediseño de los procesos administrativos del Instituto.**

Por tanto tendría la responsabilidad de identificar aquellas recomendaciones de aplicación generalizada en los diferentes ámbitos institucionales, así como proponer acciones concretas para su implementación piloto al menos en la ACT Ecuador, el tipo de participación requerida, los roles a desempeñar por las unidades involucradas y una estimación de los respectivos costos.

- 5.3 La ACT debe hacer un especial esfuerzo de análisis de los procesos administrativos, que debe conducir a una racionalización de la estructura de apoyo, ante la posibilidad que el próximo año ocurra una reducción en la captación de recursos externos.**
- 5.4 Mejorar los sistemas informáticos de la ACT, para fortalecer su capacidad de manejo de recursos externos. Dado que tanto ésta como otras ACTs están canalizando importantes recursos al desarrollo de sistemas de información gerencial, es necesario que la Sede Central y los centros regionales realicen acciones coordinadas y complementarias en el proceso de diseño e implantación de sistemas corporativos homogéneos, con la finalidad de maximizar el uso de los recursos institucionales.**
- 5.5 Revisar y rediseñar el sistema de Planeamiento, así como las normas y procedimientos financieros y administrativos, con participación del personal de los centros regionales, a fin de adecuarlos a los nuevos requerimientos derivados del proceso de transformación del Instituto. Por otra parte, se considera importante diseñar y poner en práctica una adecuada estrategia de “marketing” institucional y captación de recursos externos.**
- 5.6 Establecer adecuados mecanismos de articulación entre las diferentes instancias operativas del Instituto, enfatizando la necesidad de fortalecer la convergencia y el apoyo recíproco de las unidades de la Sede Central, las direcciones regionales y las Actas, a fin de lograr una verdadera operación sistémica del Instituto en el hemisferio. En este aspecto, se debería otorgar especial prioridad al uso intensivo de los medios electrónicos de telecomunicaciones.**
- 5.7 Estudiar la posibilidad de establecer un sistema de incentivos para estimular la captación de recursos externos y la generación de CATIs. Entre otros elementos, se debería incluir en la descripción de cargos del personal profesional del Instituto, la responsabilidad de desarrollar gestiones de captación de recursos externos e incorporarla al sistema de evaluación del desempeño.**

- 5.8 Estandarizar los criterios a considerar en la negociación de costos que deben ser recuperados por el Instituto, por concepto de administración de recursos externos. Asimismo, se sugiere definir directrices claras para el relacionamiento a nivel hemisférico, regional y país, con otros organismos financieros internacionales tales como el BID, el Banco Mundial y el FIDA.**
- 5.9 Sistematizar, documentar y difundir las lecciones aprendidas en el país en materia de desarrollo rural, así como el modelo institucional aplicado para la gerencia de la ACT, con miras a una eventual aplicación de las experiencias relevantes por parte de otras unidades del Instituto. Merece otorgarse especial atención al proceso participativo utilizado para el desarrollo y actualización de la visión estratégica, así como la conformación y funcionamiento de los Grupos Consultivos Externos para la concertación de acciones, los cuales constituyen una ventajosa opción alternativa para sustituir a los Consejos Consultivos Locales del IICA.**
- 5.10 De llegar a concretarse la donación del edificio ofrecido por el Ministerio de Agricultura para la reubicación de la ACT, se debe otorgar el apoyo financiero requerido para su remodelación y el respectivo traslado del personal a las nuevas instalaciones.**

**ANEXO 1****LISTA DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS DE LOS SECTORES  
PUBLICO Y PRIVADO Y DE ORGANISMOS INTERNACIONALES**

1. **Ingeniero Alfredo Saltos Guale**  
**Ministro de Agricultura y Ganadería**
2. **Ingeniero Milton Terán Mosquera**  
**Subsecretario de Políticas y Comercio Exterior**  
**Ministerio de Agricultura y Ganadería**
3. **Doctor Patricio Martínez**  
**Director Proyecto SICA**  
**Ministerio de Agricultura y Ganadería**
4. **Doctor Jorge Chang**  
**Director Ejecutivo**  
**Fundación de Desarrollo para el Agro-FUNDAGRO**
5. **Ingeniero Carlos Larrea**  
**Subsecretario Técnico y Administrativo**  
**Ministerio de Agricultura y Ganadería**
6. **Ingeniero Marco Peñaherrera**  
**Director Ejecutivo, PROEXANT**
7. **Economista Rubén Flores**  
**OFIAGRO**
8. **Ingeniero Marco Uzca**  
**Director Ejecutivo, PROMSA**
9. **Ingeniero Vicente Noboa**  
**Director General**  
**Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias-INIAP**
10. **Ingeniero Julio Palomino**  
**Director de Planificación**  
**Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias-INIAP**
11. **Ingeniero Teodoro Gallegos**  
**Presidente, Cámara de Agricultura de la I Zona**
12. **Ingeniero Gonzalo Vorbeck**  
**Presidente**  
**Asociación de Ganaderos de la Sierra y del Oriente-AGSO**

13. **Arquitecto Ricardo Dávalos**  
**Presidente, EXPOFLORES**
14. **Ingeniero Emilio Barriga**  
**Director**  
**Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA**
15. **Señora**  
**Edith García de Frías**  
**Ministra de Bienestar Social**
16. **Doctor Miguel López**  
**Subsecretario de Desarrollo Rural**  
**Ministerio de Bienestar Social**
17. **Economista Quirin Laumans**  
**Asesor Técnico Internacional**  
**Proyecto Saraguro-Yacuambi**
18. **Economista Rosa María Vacacela**  
**Directora Proyecto Saraguro**
19. **Ingeniero Víctor Mendoza**  
**Director, PAT Riego**
20. **Ingeniero Antonio Gaybor**  
**Director, CAMAREN**
21. **Señor Fausto Maldonado**  
**AID**
22. **Ingeniero Jorge Olmedo**  
**Director Ejecutivo, CONCOPE**
23. **Economista Freddy Herrera**  
**Especialista en Comercialización , PRONADER**
24. **Señor Rodrigo Quezada**  
**Componente de Comercialización**  
**UCA Santa Isabel**
25. **Doctor Manuel Suquilanda**  
**Especialista VTT, PRONADER**
26. **Ingeniero Julio César Vizuite**  
**Organización Campesina UCA Guano**
27. **Licenciada Rosa Jordán**  
**Especialista GENERO, PRONADER**

28. **Licenciado Jairo Díaz  
Especialista CAPACITACION, PRONADER**
29. **Economista Ricardo Moreno  
PNUD**
30. **Representante del BID**
31. **Representante de CPIGE**
32. **Representante de FAO**
33. **Representante del Gobierno de Holanda**
34. **Representante de la OEA**
35. **Representante de la OPS**
36. **Representante de UNICEF**

**ANEXO 2****LISTA DE FUNCIONARIOS DEL IICA**

1. **Mario Infante**  
**Representante**
2. **Francisco Enciso**  
**Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología**
3. **Ciro Villamizar**  
**Especialista en Desarrollo Rural**
4. **Nelson Rivas**  
**Secretario Ejecutivo PROCINDINO**
5. **Marcelo Alvear**  
**Consultor**
6. **Santiago Camino**  
**Consultor**
6. **Juan C. Román**  
**Asistente Técnico**
7. **Susana de Zumárraga**  
**Administradora**





FECHA DE DEVOLUCION			

IICA  
E14-174

Autor

Título Informe de evaluación de la  
acción del IICA en Ecuador

Fecha Devolución	Nombre del solicitante





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Sede Central Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 229-02-22 /  
Fax (506) 229-47-41, 229-26-59 / Dirección electrónica (Internet): [iicaha@lica.ac.cr](mailto:iicaha@lica.ac.cr)