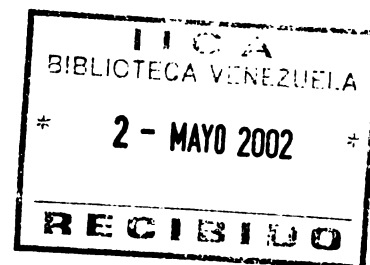


IICA



JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN VENEZUELA

INFORME

**San José, Costa Rica
Mayo de 2001**

114
E14
271

00004436

CONTENIDO

1.	Introducción	1
	1.1 Aspectos generales	1
	1.2 Procedimiento	1
2.	Percepción del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país	2
	2.1 Antecedentes sobre la cooperación del IICA en Venezuela entre 1996 y 1998	2
	2.2 El entorno institucional	4
	2.3 La estrategia del IICA en el país	5
	2.4 El financiamiento de las acciones de cooperación	6
	2.5 Valoración del desempeño global	7
	2.6 Principales resultados identificados para el período 1999-2001	9
	2.7 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC	11
	2.8 Oportunidades y limitaciones	13
3.	Percepción de los clientes y asociados sobre los servicios de cooperación del IICA en el país	15
	3.1 Valoración del apoyo del IICA	15
	3.2 Perspectivas sobre nuevas acciones de cooperación	17
	3.3 Sugerencias sobre aspectos a mejorar	17
4.	Conclusiones y recomendaciones	18
	4.1 Conclusiones	18
	4.2 Recomendaciones	20
	Anexo 1. Lista de personal de la AC en Venezuela que participó en la Jornada de Reflexión	23
	Anexo 2. Lista de funcionarios entrevistados	24
	Anexo 3. Lista de siglas	26

1. Introducción

1.1 Aspectos generales

La Jornada de Reflexión del Desempeño del IICA en Venezuela se realizó del 19 al 23 de marzo de 2001, en Caracas. La coordinación y facilitación del proceso estuvo a cargo de un Grupo Coordinador, integrado por Luis Ampuero, en representación de la Dirección del Centro Regional Andino y Yanko Goic y Francisco Barea, del Consorcio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC).

Mediante el trabajo desarrollado se realizó una valoración general del desempeño del IICA en el país durante el período 1999-2001 y se identificaron distintos cursos de acción futura. No obstante, se podrá complementar este ejercicio mediante la realización de análisis a mayor profundidad y detalle sobre la adecuada implementación de las políticas, normas y procedimientos administrativos, financieros y técnicos, así como la revisión sistemática de la ejecución presupuestaria. Estas acciones deben ser implementadas por las unidades del Instituto responsables de esos aspectos, en el momento que lo estimen pertinente, como parte de sus respectivos programas de trabajo.

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

1.2 Procedimiento

Previo al inicio de la Jornada de Reflexión, los integrantes del Grupo Coordinador recolectaron y analizaron información disponible en el CONPLAC sobre el desarrollo de las acciones de cooperación del IICA en Venezuela. Asimismo, discutieron y concertaron aspectos básicos del plan de trabajo a ser implementado. Por otra parte, el personal de la AC elaboró un informe sobre el desempeño del IICA en el país durante el período 1999-2000.

El evento se inició con una reunión sostenida por el Grupo Coordinador con el Representante del IICA en el país, durante la cual se discutieron aspectos relativos a la organización y funcionamiento de la AC, las principales acciones realizadas durante el período 1999-2001, la metodología a utilizar y el respectivo plan de trabajo detallado. A continuación, se desarrolló un proceso de reflexión y diálogo entre el personal de la AC (ver anexo 1), combinando reuniones plenarias en las que participó todo el personal, con el trabajo de un grupo más pequeño integrado por algunos técnicos y funcionarios administrativos, seleccionados de común acuerdo con el Representante, de tal forma que no se suspendieran las actividades de la agencia.

Durante el desarrollo de esas actividades se analizaron las orientaciones estratégicas del Instituto, los resultados logrados durante el período 1999-2001, las lecciones aprendidas, las limitaciones y oportunidades que condicionan el accionar del IICA en el país y también se identificaron propuestas de medidas para mejorar el futuro desempeño institucional.

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

Con base en la información generada por esas acciones, se continuó el proceso de reflexión y diálogo en una reunión sostenida con todo el personal de la AC, en la cual se discutieron y ajustaron las propuestas del grupo de trabajo para superar las limitaciones que restringen el desempeño del IICA en el país.

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

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

Esta sección contiene los resultados del análisis realizado por el personal de la AC con respecto al entorno institucional, la estrategia del IICA en el país, el financiamiento de las acciones de cooperación, el desempeño global del Instituto en el país, los principales resultados logrados, las lecciones aprendidas, las oportunidades que se pueden aprovechar, las limitaciones que restringen el normal desarrollo de las acciones de cooperación y las propuestas de medidas a implementar para mejorar el desempeño institucional.

2.1 Antecedentes sobre la cooperación del IICA en Venezuela entre 1996 y 1998

La Oficina del IICA en el país ha venido acompañando el proceso de transformación del sector agrícola nacional, concentrando sus actividades alrededor del apoyo a dos temas centrales: la modernización del sector en su búsqueda de mayor competitividad y el establecimiento de una base agraria para el desarrollo rural, a través de la modernización de sus procesos de articulación y organización subregional y local en el país, particularmente en zonas de fronteras.

Estos dos ejes se han operacionalizado mediante la formulación y puesta en marcha de dos proyectos:

- **Proyecto orientado a mejorar la competitividad sectorial**, que comprende los trabajos de las áreas de Comercio e Inversiones; Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales y Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos.
- **Proyecto de Consolidación de la Reforma Agraria y Desarrollo Rural y Fronterizo**, que integra las áreas relacionadas con el fortalecimiento del Instituto Agrario Nacional, estrategias para el desarrollo regional y fronterizo y la búsqueda de alternativas productivas a través de la creación, y consolidación de la Red de Agroindustria Rural en el país.

Como resultado de su acción el Instituto empezó a generar aportes sustantivos en los ámbitos de su acción, a partir de 1996. En particular se resalta su contribución al desarrollo y ejecución de un nuevo modelo de gestión de la cooperación técnica, apuntado a la articulación y modernización institucional, que une, incentiva y direcciona los esfuerzos de diversos actores institucionales, públicos, semi públicos y privados, dentro de marcos de acción concertados hacia objetivos comunes. En el campo de la competitividad, esto se ha ejemplificado en la gestión y firma del convenio con el Ministerio de Agricultura y Cría, el Ministerio de Industria y Comercio y la Cámara de Industriales – FEDECAMARAS, vigente hasta 1998, con el propósito de adelantar procesos de articulación y modernización de cadenas productivas agroalimentarias, así como la organización y puesta en marcha de los consejos consultivos, como mecanismo de concertación público-privada. Dentro de este marco se realizaron una serie de actividades de apoyo a los estudios de competitividad y cadenas agroalimentarias, mediante el desarrollo de metodologías, estudios y talleres de Visión Estratégica de cadenas específicas, dando con ello avance a una línea de trabajo de notable expansión en los años siguientes.

En el mismo marco, destaca el convenio con el International Food Policy Research Institute (IFPRI) para el diseño del Modelo de Equilibrio General Computable, para la formulación de escenarios potenciales de crecimiento sectorial y la estimación de los efectos de la implementación de políticas sectoriales y de integración económica.

En relación con el fortalecimiento institucional del Fondo de Desarrollo Agrícola, Pesquero, Forestal y Afines –FONDAPFA-, se llevaron a cabo actividades de capacitación, específicamente en los temas de planificación estratégica y formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Adicionalmente, se brindó apoyo logístico y temático para la reunión de ALIDE realizada en Venezuela en 1997.

A raíz de la celebración en el país del Segundo Foro Iberoamericano de Agricultura, en agosto de 1997, correspondió al IICA la coordinación temática y la preparación de documentos, entre las que se citan la sistematización de información y estadísticas agrícolas en la región, y la colaboración con la Secretaría Pro Tempore del Foro en actividades de seguimiento de los Acuerdos.

Con PROCINDINO y PROCITROPICOS se ha estimulado y apoyado la aplicación de un nuevo modelo de gestión en redes, como por ejemplo REDAMACS, en las cuales se ha ampliado y diversificado el conjunto de instituciones y clientes participantes. Otro aspecto importante de resaltar es el tema de recursos naturales, donde se apoyó los estudios de agricultura de laderas, con análisis de casos en tres regiones del país (PROCINDINO y financiamiento BID).

En el área de Desarrollo Rural se avanzó con éxito en el fortalecimiento de las instituciones de Reforma Agraria, obteniéndose como producto el Estudio de los Inventarios de Asentamientos Campesinos y Áreas no Parceladas y la Evaluación de las Organizaciones Campesinas de varios estados del país. Dichos estudios se realizaron conjuntamente con el Ministerio de Producción y Comercio y el Instituto Agrario Nacional y permitieron recopilar información confiable, actualizada y necesaria, que puede ser utilizada como instrumento de apoyo al catastro nacional y para la formulación de políticas relativas a la regularización de la tenencia de la tierra y el desarrollo social y productivo de

los pequeños productores de Reforma Agraria. La AC participó activamente en el Consejo Nacional de la Mujer (CONAMU), apoyando a la Red Venezolana de la Mujer Rural e Indígena, en la elaboración del capítulo "Mujer Rural e Indígena" del Plan Nacional de la Mujer.

En apoyo a la Cooperación Técnica del Desarrollo Regional Fronterizo se realizó el Estudio de Visión Estratégica de la Subregión Norte Fronteriza del estado Táchira, con sus respectivos perfiles de proyectos, producto de la concertación institucional con las Alcaldías, y Gobernaciones Binacionales. También, se avanzó en el proceso de capacitación a los funcionarios de los distintos organismos de las subregiones binacionales fronterizas, en materia de Identificación, Formulación, Evaluación y Planeamiento Estratégico de Proyectos Fronterizos.

Asimismo, la AC en Venezuela, a través de la Coordinación Ejecutiva de Redar, posibilitó con éxito la constitución de la Red en forma descentralizada. Muestra de ello son las 10 redes regionales establecidas y las casi 200 organizaciones e instituciones que conforman este mecanismo y la publicación periódica de Air Es, órgano informativo de la REDAR.

Finalmente, cabe destacar el apoyo de la AC a la realización del Sexto Censo Agropecuario, el cual finalizó en el primer semestre del año 1998.

2.2 El entorno institucional

A principios de 1999 tomó posesión un nuevo Gobierno que cuestionó la validez y legitimidad de las instituciones nacionales existentes e impulsó importantes cambios en la estructura política e institucional del país. A fines de ese año se promulgó la nueva Constitución Nacional, que incluye algunos artículos relacionados con la agricultura, contemplando temas tales como tenencia de la tierra, seguridad alimentaria, promoción de la producción agropecuaria nacional, agricultura sustentable y desarrollo rural integral. No obstante, la implementación de esos preceptos requiere la definición de la legislación correspondiente, así como de la formulación de políticas y programas pertinentes¹.

En materia institucional, se promulgó un Decreto-Ley para reestructurar la administración pública, reduciendo a la mitad el número de ministerios mediante la fusión de algunos de ellos. En ese proceso, el ex Ministerio de Agricultura y Cría se fusionó con el Ministerio de Industria y Comercio y con el sector turismo, dando origen al Ministerio de la Producción y el Comercio. Una de las unidades de esa nueva institución es el Viceministerio de Agricultura y Alimentación.

Durante el período de análisis se implementaron varios mecanismos para adecuar la política sectorial agropecuaria, en función del marco macroeconómico internacional. Sin embargo, la aplicación de algunas medidas requeridas para el cumplimiento de las metas previstas se vio restringida debido a factores de diferente naturaleza. En ese contexto, el Gobierno ha definido un conjunto de orientaciones estratégicas para el desarrollo de la agricultura nacional² en materia de:

a. Financiamiento agropecuario.

¹ IICA. 2001. Informe de base para la jornada de evaluación de desempeño del IICA en Venezuela 1999-2000. Caracas, Venezuela. 13 p.

² CORDIPLAN. 1999. Programa Económico de Transición 1999-2000. Caracas, Venezuela. sp.

- b. Infraestructura de riego, electrificación y vialidad rural.
- c. Comercio y negociaciones internacionales.
- d. Innovación y transferencia de tecnología.
- e. Tenencia de la tierra.
- f. Fortalecimiento institucional.
- g. Dotación de obras y servicios básicos.
- h. Programas sociales alimentarios.
- i. Programa de apoyo a pequeños productores.

Cabe destacar que la nueva Constitución Nacional incluye algunos artículos que favorecen a la agricultura, abriendo oportunidades para su desarrollo. No obstante, a pesar de que se han efectuado cambios importantes en el sector público, las nuevas estructuras aún no alcanzan a definir su rol. Por otra parte, las políticas públicas no se compadecen con el avance constitucional. La política económica, en especial la cambiaria, la fiscal y la monetaria, no facilitan la recuperación de la agricultura. Así mismo, la política cambiaria constituye un obstáculo para la producción de bienes transables, particularmente para los productos agrícolas.

Esta situación ha generado un proceso de ajuste sostenido en las políticas y en la estructura de las instituciones gubernamentales, acompañado de una menor estabilidad de sus cargos directivos y de una reorientación de la política de relacionamiento con la cooperación internacional, lo que a su vez ha restringido el normal desarrollo de las acciones de cooperación, tanto del IICA como de otros organismos internacionales que operan en el país.

2.3 La estrategia del IICA en el país

Durante los dos últimos años se ha venido implementando una estrategia orientada a lograr "el reposicionamiento del IICA en función de las prioridades definidas por el equipo de Gobierno que tomó posesión en febrero de 1999 y se han hecho esfuerzos por construir una nueva imagen institucional"³

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

- a. Desarrollo de las regiones fronterizas de Venezuela con la República de Colombia.
- b. Apoyo al diseño y ejecución de acciones en Desarrollo Rural.
- c. Desarrollo estratégico de la agricultura ampliada en el ámbito regional.
- d. Fortalecimiento de la red de agroindustria rural en Venezuela.

³ IICA. 2000. *Op cit.*

- e. Apoyo a la transformación institucional del INIA.
- f. Apoyo a la competitividad de cadenas agroproductivas.
- g. Apoyo a al proceso de construcción de la nueva institucionalidad para la agricultura ampliada y el desarrollo rural.
- h. Fortalecimiento de la sanidad agropecuaria y de la inocuidad de alimentos.
- i. Fortalecimiento del talento humano (educación y capacitación).

Los esfuerzos de cooperación se han concentrado en acciones de asistencia técnica, capacitación e intermediación y apoyo en el diseño, formulación y ejecución de programas y proyectos conducentes a operacionalizar las políticas y objetivos estratégicos para la producción y el comercio, definidos por el Gobierno nacional. También, se ha colaborado en la formulación de los principios generales para la fusión del nuevo Viceministerio de Agricultura y Alimentación, la definición de la estructura orgánica del nuevo Ministerio de Producción y Comercio, así como la identificación de las acciones necesarias para el diseño e implantación de la nueva institucionalidad sectorial.

2.4 El financiamiento de las acciones de cooperación

A partir de 1992, los recursos externos administrados por la AC han constituido la principal fuente de financiamiento de las acciones de cooperación, cuyo monto ejecutado ha oscilado alrededor de un millón de dólares anuales durante los últimos nueve años, con excepción del período comprendido entre 1996 y 1998, que por razones coyunturales alcanzó un valor máximo superior a los US\$14 millones.

Con el propósito de cumplir los nuevos compromisos derivados de esa situación, durante el período 1996-1999 la AC incrementó notablemente sus gastos de operación financiados con cargo a los CATIs generados, a pesar de que en el último año la ejecución de recursos externos se revertió a los niveles tradicionales y, por ende, la generación de CATIs se redujo considerablemente. En consecuencia, durante 2000 se implementaron diferentes medidas orientadas a restablecer el equilibrio financiero, que permitieron reducir los gastos operativos en un 47%.

En el año 2000, los recursos externos (US\$1,491,645) constituyeron el 75% del presupuesto total ejecutado por la AC (US\$1,986,235). A la fecha en que se realizó la Jornada de Reflexión, estaba pendiente la firma de un contrato de préstamo entre el Gobierno de Venezuela y el BID, cuya administración se espera que sea confiada al IICA. En caso de concretarse esta operación, la AC podría administrar un volumen importante de recursos. No obstante, el personal de la Agencia ha percibido cierto rechazo por parte de algunas autoridades para renovar algunos convenios que se venían administrando, situación que, en caso de continuar o agravarse, podría afectar en forma significativa la captación de recursos externos. Por otra parte, cabe destacar que en la actualidad la Agencia enfrenta serias limitaciones presupuestarias, para financiar sus gastos de operación durante el resto del presente año.

2.5 Valoración del desempeño global

El personal de la AC realizó una valoración del rendimiento obtenido durante el período 1999-2001, tomando en consideración diez aspectos relevantes para caracterizar el desempeño institucional, a saber:

- a. El impacto generado por las acciones de cooperación del IICA en el país.
- b. El conocimiento de la evolución del entorno institucional.
- c. La disponibilidad e internalización de una visión y una estrategia explícita, que defina orientaciones claras para el desarrollo de las acciones de cooperación, en concordancia con la estrategia corporativa del IICA y con las prioridades nacionales.
- d. La capacidad de ejecución de las acciones de cooperación, allneada con la estrategia y los programas operativos institucionales.
- e. La gestión de los instrumentos de cooperación.
- f. La existencia de alianzas estratégicas beneficiosas con otros organismos nacionales públicos y privados, así como con instituciones internacionales y regionales de interés para el Instituto.
- g. La divulgación y comunicación de información sobre los resultados de las acciones del Instituto, tanto a los actores clave involucrados como al público en general.
- h. La administración del capital humano de la AC.
- i. La aplicación de políticas y mecanismos que fomenten la participación del personal en el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo.
- j. La eficiencia en la administración de recursos financieros.

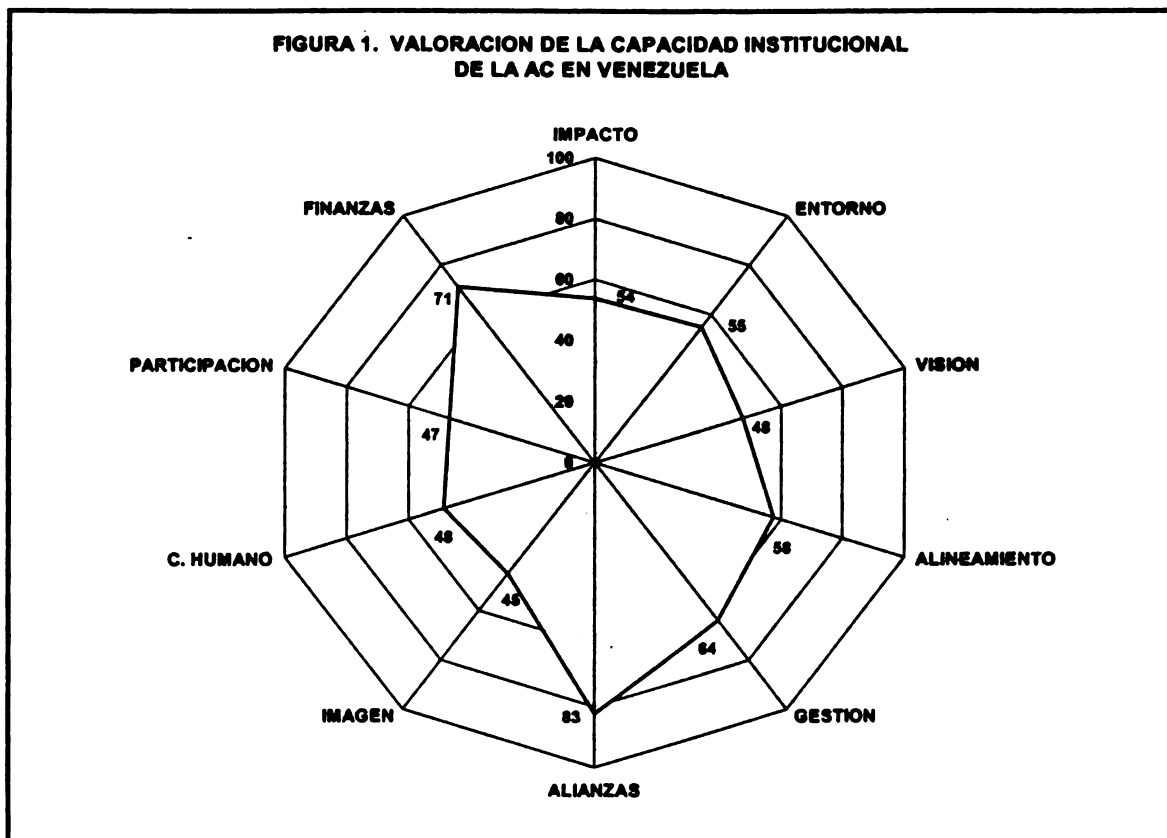
Cada uno de los funcionarios que participaron en este ejercicio, asignaron una ponderación a los diferentes aspectos indicados anteriormente en un rango de cero a diez, considerando que a mayor valor corresponde un mayor rendimiento y viceversa. Posteriormente, se estimaron las respectivas calificaciones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

Con base en las ponderaciones promedio asignadas a los factores contemplados en el análisis (ver figura 1), se puede interpretar que el personal de la AC califica el desempeño del Instituto en el país en un rango entre medio y bajo.

Entre todos los factores contemplados destaca en primer lugar la relativamente alta ponderación asignada a las alianzas estratégicas y a la eficiencia en la administración de recursos financieros. El personal considera que la AC cuenta con aliados importantes en el país, con quienes se puede lograr una sinergia beneficiosa para el desarrollo de las

acciones de cooperación y que además, dispone de suficiente capacidad para administrar eficientemente sus recursos financieros.

Los factores relativos a la gestión de instrumentos de cooperación, el alineamiento institucional, el conocimiento del entorno y el impacto de las acciones de cooperación, recibieron una calificación intermedia. Por otro lado, el personal asignó una baja ponderación a los aspectos relacionados con la disponibilidad e internalización de una visión y una estrategia explícita, la proyección de la imagen institucional, la administración de los recursos humanos y la participación del personal en el proceso de toma de decisiones.



Esta primera valoración global de la capacidad institucional de la AC en Venezuela, refleja la percepción del personal sobre la debilidad de esa Agencia en diferentes aspectos relevantes para el logro de un adecuado desempeño institucional. Por tanto, es menester tomar medidas urgentes orientadas a lograr un adecuado reposicionamiento de la acción del IICA en el país, en concordancia con las directrices de la Estrategia Corporativa institucional, así como con las prioridades nacionales, lo cual requiere, entre otras cosas: a) fortalecer la capacidad de análisis de la evolución del entorno; b) reforzar la capacidad de divulgación de la imagen institucional; y c) mejorar los procesos de gestión del capital humano, enfatizando el enfoque de gerencia participativa incluyente.

Estas medidas deben complementarse con un adecuado aprovechamiento, tanto de las alianzas estratégicas que dispone la AC, como de su capacidad de administración de recursos externos.

2.6 Principales resultados identificados para el período 1999-2001

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

2.6.1 Cooperación técnica

- a. Se ha contribuido en forma significativa al proceso de diseño, puesta en marcha y consolidación de la Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela, la cual en año y medio de operación se ha convertido en un mecanismo alternativo eficiente, transparente y confiable para la comercialización de productos agropecuarios.**
- b. Se ha fortalecido la capacidad institucional del Viceministerio de Agricultura y Alimentación, con énfasis en los aspectos siguientes:**
 - Formulación de los principios generales para la fusión con el Ministerio de la Producción y el Comercio.**
 - Coordinación de diferentes estudios para apoyar el proceso de reestructuración del Ministerio de la Producción y el Comercio.**
 - Coordinación de varios estudios sobre el estado de los sistemas de riego; el programa de rehabilitación y consolidación de las obras físicas y fortalecimiento institucional y social; y la metodología para mejorar el manejo ambiental de los sistemas de riego y saneamiento de tierras.**
 - Desarrollo de instrumentos metodológicos para el análisis de políticas y capacitación de personal para el manejo de los mismos.**
 - Elaboración de estudios de base para las principales cadenas agroproductivas del país y capacitación de personal para la aplicación de la respectiva metodología.**
 - Elaboración de varios proyectos de financiamiento externo para ser presentado al Banco Interamericano de Desarrollo y formulación de leyes sobre tierras y aspectos parafiscales.**
- c. Se ha incrementado la capacidad técnica del Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria, especialmente en los aspectos indicados a continuación:**

- Equipamiento del laboratorio de control biológico de la cochinilla rosada en el estado de Nueva Esparta.
 - Capacitación de varios cientos de funcionarios en temas relevantes para la institución, tales como inocuidad de alimentos, control de enfermedades y plagas, análisis de riesgo, promoción de programas sanitarios y planeamiento estratégico.
 - Incremento del acceso a información sanitaria regional y hemisférica.
 - Mejoramiento de la integración institucional, como resultado de la organización de grupos de trabajo sobre temas específicos, en el marco de las iniciativas del Foro Andino de Sanidad Agropecuaria.
- d. Se ha apoyado el desarrollo de talentos humanos del país en los siguientes aspectos:
- Fortalecimiento de la capacidad técnica de productores agropecuarios en diferentes estados, en aspectos relativos a mejoramiento de la producción y la comercialización, manejo de postcosecha de productos hortícolas, agroindustria rural, gestión de microempresas rurales y elaboración de proyectos.
 - Desarrollo de la capacidad de planeamiento estratégico de profesores universitarios y profesionales de instituciones vinculadas al sector agropecuario nacional.
 - Formación de un "Banco de Talentos" para capacitación de alto nivel.
 - Constitución y puesta en funcionamiento de la Red de Instituciones de Educación Agrícola Superior.
- e. Se ha mejorado la capacidad de manejo y difusión de información de varias instituciones del sector agropecuario, mediante:
- La implantación del Sistema de Información Agropecuaria (INFOAGRO) en dos unidades de planificación agropecuaria, localizadas en los estados Monagas y Trujillo.
 - El equipamiento de facilidades de computación y la capacitación de personal de la red nacional de bibliotecas agropecuarias.
 - La edición y divulgación de material bibliográfico sobre el modelo para el desarrollo regional de la agricultura ampliada.
- f. Se ha contribuido a la modernización del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, mediante la coordinación de diferentes estudios para la elaboración de propuestas técnicas sobre:
- Elaboración de programas y proyectos de investigación.

- Vinculación, valoración y negociación tecnológica.
 - Planificación, seguimiento y evaluación.
 - Fortalecimiento del talento humano.
 - El componente de tecnología del Programa de Competitividad y Seguridad Alimentaria.
- g. Se ha logrado un importante mejoramiento de las capacidades técnicas de la AC para atender temas de interés prioritario, tales como el diseño de un modelo para desarrollo regional; una metodología para la realización de los estudios de desarrollo estratégico regional participativo y una metodología para eventos de capacitación interinstitucional.

2.6.2 Gestión administrativa

- a. La AC ha logrado concertar y consolidar alianzas estratégicas con varias instituciones nacionales de reconocida trayectoria en el sector agropecuario, las cuales ofrecen un alto potencial de complementación de esfuerzos para el desarrollo de las acciones de cooperación. Entre ellas cabe destacar:
- La Fundación Polar.
 - Varias universidades nacionales.
 - FUNDACITE Aragua.
- b. Durante el año 2000 se logró restablecer el equilibrio financiero de la Agencia, que se había distorsionado en 1999 por causa de una fuerte reducción en la generación de CATIs, que dificultó el financiamiento de los altos costos operativos registrados en ese período.

2.7 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC

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

- a. El IICA tiene una imagen favorable en el país, como resultado de las acciones de cooperación que ha venido desarrollando en apoyo al desarrollo de la agricultura nacional, lo que le ha valido el reconocimiento de ser un organismo de avanzada, técnicamente confiable, apolítico, serio y bien organizado. No obstante, se debe mantener un esfuerzo permanente de ampliación y consolidación de la imagen institucional, promoviendo las potencialidades nacionales, regionales y hemisféricas del Instituto, especialmente cuando ocurren cambios significativos en el entorno, como ha sucedido en Venezuela durante los dos últimos años.

Se considera importante la promoción de la imagen institucional ante organismos financieros con los cuales ha sido limitada la experiencia de trabajo en el pasado, y con otros de la sociedad civil (potenciales clientes), para:

- Darles a conocer las experiencias de cooperación del IICA y simultáneamente, desarrollar confianza en su capacidad técnica y administrativa para la administración de recursos externos.
 - Desarrollar un apropiado nivel de relación, que contribuya a establecer eventuales alianzas de colaboración a futuro.
- b. Es necesario consolidar una política de sostenibilidad financiera y administrativa de la AC, fundamentada en el aprovechamiento oportuno de las posibilidades de apoyo que dispone la Dirección Regional y la Sede Central, la eficiente búsqueda de recursos externos y la concertación de alianzas estratégicas que permitan apalancar los esfuerzos y recursos institucionales. El IICA debe habilitar mecanismos para que las AC's puedan constituir reservas financieras para superar coyunturas difíciles.
- c. El desarrollo de una cultura de trabajo en equipo es importante para el logro de un adecuado nivel de consenso, con una óptica de mayor amplitud e integración de capacidades, en pro de la obtención de óptimos resultados.

El trabajo en equipo debe obedecer a normas de organización que le den continuidad en el tiempo, considerando válido cualquier aporte e incentivando la participación de todo el personal. Debe propiciar la creación de un espacio de integración e identificación de actividades donde se descubran herramientas útiles, que en labores individuales solo permitirían su uso a un número reducido de personas.

La disponibilidad de personal de excelencia facilita la organización de equipos de trabajo funcionales, identificados con las acciones de la AC; distribuyendo las responsabilidades entre quienes conocen mejor una determinada área específica y los que comienzan a desempeñarse en la misma. El desarrollo de nuevos liderazgos fortalece el trabajo de los equipos.

- d. El conocimiento, el dominio y la propiedad para abordar las materias técnicas constituyen una ventaja estratégica. En tal sentido, la cooperación técnica debe responder oportunamente a las demandas de los organismos nacionales, con base en enfoques temáticos y metodológicos innovadores.
- e. La integración y complementación de esfuerzos y recursos con otras instituciones, son fundamentales para que los productos resultantes de las acciones de cooperación trasciendan como experiencias de participación enriquecedoras, mediante alianzas sólidas que fortalezcan la gestión. Las alianzas permiten la diversificación y el mejor aprovechamiento de recursos y personal técnico; deben tener características específicas acordes con las instituciones participantes; de preferencia deben ser permanentes y considerar tanto intercambios de carácter técnico como ejecutivo.

2.8 Oportunidades y limitaciones

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

2.8.1 Oportunidades

- a. El país requiere darie continuidad a los temas de coordinación interinstitucional, de acuerdo a las exigencias de los escenarios emergentes del comercio mundial, considerando que la nueva dinámica nacional dentro del contexto regional y hemisférico conduce a transformaciones en todos los sectores. El sector agropecuario; de incipiente reordenamiento, requiere orientación por parte de instituciones de amplia experiencia internacional, cuya promoción institucional permitirá ubicar dentro de su área de influencia a los "organismos clientes". En ese contexto es básico el apoyo que puede brindar el IICA para el fortalecimiento de los Ministerios de Ambiente y de Ciencia y Tecnología.
- b. Las acciones de innovación en Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos a lo largo de las cadenas agroalimentarias, han venido desarrollándose de manera fragmentada. En esta materia el IICA puede inducir el logro de resultados integrales con el aporte de conocimientos, experiencia, asesoramiento y eficiente trabajo técnico en la organización de las cadenas.
- c. Se verifica la existencia de fuerte demanda de cooperación en las regiones, en el marco del proceso de descentralización que promueve la canalización de recursos hacia los municipios, con el consecuente respaldo al sector rural. Las estrategias de promoción y las acciones de apoyo técnico son las formas directas de impactar en el ámbito de los estados, sobre todo cuando correspondan a temas compatibles con las necesidades de cada zona. Para ello, se cuenta con el Fondo Gubernamental para la Descentralización y la Ley de Asignaciones Especiales. Además, existen núcleos municipales ya estructurados, como los Comités de Sanidad Agropecuaria, que pueden ser base de integración para iniciar actividades en la parte primaria de las Cadenas Agroproductivas (caso de la Inocuidad de los Alimentos).

La AC cuenta con una importante experiencia desarrollada en el país en materia de desarrollo regional, que le permitiría hacer una importante contribución en ese tema a través de sus acciones de cooperación. Sin embargo, debe reconocerse la presencia de algunas tendencias centralizadoras en el gobierno nacional.

- d. El Ministerio del Ambiente, mediante la Dirección General Sectorial Forestal, ha manifestado un especial interés en el fortalecimiento institucional de la gestión forestal. Anteriormente, la AC no había prestado apoyo en esta área, pero en la actualidad cuenta con un especialista regional en el tema. Los aspectos prioritarios identificados para eventuales acciones de cooperación son:
 - "Temas verdes".

- Formulación de políticas forestales en los Ministerios del Ambiente y Producción.
 - Fortalecimiento institucional para recursos naturales en los ámbitos nacional, estatal y local.
- e. El SIHCA ha logrado posicionarse en materia de Educación y Capacitación. Por tanto, es factible fortalecer las actividades conjuntas con la AC, para profundizar un amplio programa de capacitación en temas estratégicos y una línea de cooperación dirigida a fortalecer a las Facultades de Ciencias Agrícolas, especialmente, en temas de evaluación, desarrollo curricular y docencia universitaria.

2.8.2 Limitaciones

- a. El IICA en Venezuela ha venido realizando una limitada proyección de la imagen institucional, insuficiente para presentarlo en su justa dimensión ante los diferentes escenarios nacionales, para recuperar la imagen en el ámbito político. Esta situación reviste especial importancia, porque la reestructuración del sector público agropecuario y la elevada rotación de sus niveles directivos, han restringido las posibilidades de lograr un adecuado relacionamiento institucional. Además, las nuevas autoridades carecen de un apropiado conocimiento del Instituto y algunos de ellos manifiestan una percepción negativa sobre el rol que desempeña la cooperación internacional en el país.
- b. La AC dispone de un grupo humano reducido, pero calificado para desarrollar acciones de cooperación en diferentes áreas temáticas, no obstante, las posibilidades de generar sinergia mediante el trabajo en equipo se ven limitadas por algunos factores, entre los cuales merecen destacarse:
- La tendencia del personal a trabajar aislado en sus respectivos campos de especialidad.
 - La dispersión de esfuerzos y relacionamientos institucionales.
 - La falta de información sobre las actividades en marcha de la AC y del IICA en su conjunto.
 - La carencia de acciones sistemáticas para implementar y consolidar un adecuado proceso de trabajo en equipo.
- c. En la actualidad se desconocen las necesidades de formación profesional y técnica del personal de la AC, para el desarrollo de sus habilidades básicas y esenciales⁴. Sin embargo, se reconoce que el personal requiere de actualización permanente en aquellas disciplinas necesarias para lograr una mayor eficiencia

⁴ Se consideran habilidades básicas: Capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, manejo de conflictos, gerencia y negociación, creatividad, idiomas, manejo del estrés, concentración y lectura rápida. Las habilidades esenciales son: Formación profesional específica, sistemas de información y uso de herramientas técnicas.

personal y grupal. En ese contexto, la Agencia carece de un programa de desarrollo del talento humano orientado a la excelencia personal y grupal y, por otra parte, no cuenta con un centro de documentación actualizado.

- d. El IICA en Venezuela ha culminado un ciclo de diez años de crecimiento de la captación de recursos externos, que permitió el financiamiento de múltiples actividades de cooperación. La finalización de varios convenios de cooperación, acompañada de drásticos cambios políticos, sociales y económicos, trunció la continuidad de las acciones de la AC y generaron una considerable reducción en la disponibilidad de recursos financieros. A pesar de la importante disminución de costos de operación efectuada en el año 2000, actualmente se enfrenta una situación crítica, con una disponibilidad presupuestaria que difícilmente alcanza para cubrir durante el resto del año, los gastos mínimos requeridos para mantener en operación la planta básica de la Agencia.
- e. Los proyectos regionales y hemisféricos, con algunas excepciones, no generan actividades de impacto en el País y, generalmente, no se orientan a apoyar las acciones de cooperación de la AC. Además, el flujo de información, documentación y nuevas orientaciones de la Sede Central es escaso.
- f. Por otra parte, diversos actores de los sectores público y privado desconocen las potencialidades de cooperación hemisférica y regional del Instituto, lo cual limita las posibilidades de ampliación de los servicios de cooperación del IICA en el país.

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

En esta sección se presenta una síntesis de las opiniones y sugerencias sobre los servicios de cooperación del IICA en el país, manifestadas por 24 funcionarios de instituciones de los sectores público y privado y 2 de organismos internacionales acreditados en el país (BID y OPS), quienes fueron entrevistados durante el desarrollo de la Jornada de Reflexión.

3.1 Valoración del apoyo del IICA

La mayoría de los entrevistados manifestaron una opinión favorable sobre la acción del IICA en el país, destacando el nivel de profesionalismo y la alta calidad que caracteriza sus servicios de cooperación; la respuesta pertinente, oportuna y de mucha utilidad para satisfacer las demandas de los organismos nacionales; su excelente relacionamiento institucional y su adecuada capacidad para administrar recursos externos. Específicamente, resaltaron los aspectos siguientes:

- a. La excelente fuente de asesoramiento técnico y estímulo constante que ha constituido el IICA para el diseño, creación y operación de la Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela.
- b. La utilidad de las contribuciones técnicas y del apoyo administrativo brindado por el IICA al Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA), tanto en su operación como en sus relaciones con los gremios de productores.

- c. El alto nivel de profesionalismo y eficiencia que ha caracterizado la cooperación brindada por el IICA al Viceministerio de Agricultura y Alimentación.
- d. El reconocimiento por parte de varias instituciones del importante rol que desempeña el Instituto en su calidad de red interamericana, capaz de responder oportunamente a las demandas institucionales en sus instancias nacional, regional y hemisférica. En este contexto, cabe hacer notar que algunos funcionarios entrevistados destacaron el apoyo técnico recibido por parte de varios proyectos regionales y hemisféricos del Instituto tales como SIHCA, PROCIANDINO, PROCITROPICOS, Proyecto Cooperativo de Sanidad Agropecuaria para la Región Andina, Modernización y Desarrollo de Mercados y SIDALC.
- e. El efectivo apoyo brindado a distintas instituciones mediante la administración de recursos externos. No obstante, uno de los funcionarios entrevistados manifestó que a pesar de apreciar la calidad del servicio que presta el Instituto, considera que su costo es muy alto y que se percibe como una institución con imagen de consultora cara.

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

- a. La proposición de bases normativas, la capacitación de personal y el apoyo técnico continuo durante el proceso de establecimiento y consolidación de la Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela.
- b. El incremento sustancial de la capacidad de análisis de políticas y de cadenas agroproductivas, así como de identificación y elaboración de proyectos, de la Dirección de Políticas del Viceministerio de Agricultura y Alimentación.
- c. El apoyo técnico y administrativo al Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA), antiguo FONAIAP, en diversas acciones orientadas a la evaluación externa de la gestión institucional, fortalecimiento del talento humano, evaluación del programa de la investigación y la formulación del Programa, a ser financiado por el BID, denominado Modernización de la Tecnología y Competitividad Agropecuaria.
- d. El mejoramiento de la capacidad de planeamiento estratégico y de elaboración de proyectos para financiamiento externo, del Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria; el incremento de la integración institucional de sus diferentes unidades organizacionales; la capacitación de su personal técnico; y el reacondicionamiento de sus laboratorios para la reproducción y distribución de parasitoides de cochinilla rosada.
- e. La complementación y potenciación de la capacidad técnica de la Fundación Polar, en aspectos relevantes para la adecuada implementación de sus proyectos, tales como la capacitación y la divulgación de conocimientos y experiencias.
- f. El rediseño de la política ambiental y forestal del país.
- g. El incremento de la capacidad de acceso a información por parte de FUNDACITE.

Por otro lado, una menor proporción de los entrevistados indicó que las acciones de cooperación del IICA en el país se han visto limitadas por el proceso de reestructuración organizacional y por la alta rotación de directivos del sector público agropecuario, derivados de los cambios en la situación política e institucional que ha experimentado el país durante los últimos años. Además, uno de ellos opinó que el IICA aún no se ha adaptado totalmente al actual proceso de cambio institucional, con el consiguiente riesgo de quedarse aislado.

3.2 Perspectivas de nuevas acciones de cooperación

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

- a. Capacitación e intercambio de experiencias en temas, tales como: promoción, planeamiento y gestión y de empresas rurales, aspectos bursátiles, transferencia de tecnología y manejo integral del bosque.
- b. Negociaciones comerciales, comercialización de insumos y productos agropecuarios, pronósticos de cosecha y consumo.
- c. Formulación, negociación, ejecución y evaluación de proyectos.
- d. Análisis de cadenas agroproductivas y desarrollo de mecanismos para facilitar la adquisición y cumplimiento de compromisos por parte de los diferentes actores involucrados en las cadenas.
- e. Desarrollo rural regional, con énfasis en aspectos de género y tenencia de la tierra.
- f. Sistemas de información.
- g. Cuarentena agropecuaria y análisis de riesgos.
- h. Fortalecimiento institucional de organismos públicos.
- i. Formulación de políticas forestales, manejo integral comunitario de bosques y legislación forestal.
- j. Control de gestión de políticas e información.

3.3 Sugerencias sobre aspectos a mejorar

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

- a. Realizar una adecuada campaña de difusión de la imagen institucional, orientada a mejorar el posicionamiento técnico del Instituto con base en las capacidades de su equipo técnico. Entre otras acciones se puede contemplar la organización de

eventos de especial interés y relevancia para el país. La Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela manifestó su disposición de colaborar en ese proceso, para lo cual cuenta con capacidad y experiencia.

- b. Fortalecer la capacidad técnica y financiera de la AC en Venezuela para recuperar presencia y capacidad de respuesta y apoyo continuo a las demandas de los organismos nacionales. No obstante, la búsqueda de recursos externos para el financiamiento de las acciones de cooperación debe conducirse con cautela y paciencia, propiciando que las solicitudes de administración de recursos de preferencia se generen por iniciativa de las instituciones interesadas, como reconocimiento a la capacidad técnica del IICA.
- c. Ampliar el espectro de instituciones y funcionarios con quienes se definen las acciones de cooperación en el país, incluyendo al sector privado agroempresarial, gremios, organismos académicos, estados y municipios, entre otros.
- d. Realizar una amplia y ágil divulgación e intercambio de los resultados y experiencias de las acciones de cooperación del IICA desarrolladas dentro y fuera del país.
- e. Elaborar y concertar con las autoridades nacionales y en particular con el Ministerio de Producción y Comercio, propuestas de programa de cooperación del IICA en el país.
- f. Mejorar la capacidad de análisis del entorno institucional.
- g. Incrementar la complementación de esfuerzos con la OPS, con base en la especialización de cada institución en una parte de la cadena agroalimentaria para la inocuidad de alimentos, correspondiendo al IICA los aspectos relativos a la producción y a la OPS, lo referente a la transformación y comercialización.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

- a. En el país existe un amplio reconocimiento de la labor de cooperación que ha venido desarrollando el Instituto durante los últimos años, destacando la calidad, utilidad y oportunidad de los servicios ofrecidos a los organismos nacionales, su excelente relacionamiento institucional y su capacidad para administrar recursos externos.
- b. Los esfuerzos de cooperación han enfatizado el fortalecimiento de la nueva institucionalidad del sector agropecuario, generando importantes contribuciones para la modernización y consolidación de organismos tales como el Viceministerio de Agricultura y Alimentación, la Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela, el Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria y el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas. También, se han realizado aportes relevantes en materia de desarrollo de talentos humanos vinculados a la agricultura, así como en el mejoramiento de la capacidad de manejo y difusión de información agropecuaria.

- c. A raíz del último cambio de Gobierno se han producido modificaciones significativas en las políticas nacionales y en la estructura institucional, una alta rotación de sus respectivos cargos directivos y una reorientación de la política de relacionamiento con los organismos de cooperación externa. En consecuencia, se ha visto reducida la capacidad de acceso a las nuevas autoridades de algunos organismos clave del sector agropecuario, especialmente del Ministerio de la Producción y el Comercio que es la entidad rectora de ese sector. Esta situación ha contribuido a debilitar el posicionamiento y la imagen del IICA en el país, así como a limitar el normal desarrollo de las acciones de cooperación, a pesar del esfuerzo realizado por el personal de la AC para revertir esos efectos.
- d. Por otro lado, aunque durante los dos últimos años se han tomado medidas para reorientar las acciones del IICA en el país, en función de las prioridades nacionales definidas por el nuevo Gobierno, se considera que aún falta completar e internalizar una estrategia explícita debidamente concertada con las autoridades nacionales, en el marco de la estrategia corporativa institucional.
- e. Se visualizan importantes oportunidades para orientar la acción de cooperación futura, especialmente en temas relativos al fortalecimiento de los ministerios de ambiente y ciencia y tecnología, sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos a lo largo de las cadenas agroalimentarias, desarrollo regional, gestión forestal, capacitación e intercambio de experiencias, negociaciones comerciales y formulación, negociación, ejecución y evaluación de proyectos.
- f. Los principales factores que limitan el normal desarrollo de las acciones de cooperación en el país son:
- La falta de un adecuado programa de proyección de la imagen institucional, para captar y mantener una percepción positiva de la imagen del IICA en los diferentes ámbitos institucionales, así como de los recursos financieros necesarios para su ejecución.
 - El personal de la AC carece de una cultura de trabajo en equipo, situación que favorece la dispersión de esfuerzos, la falta de comunicación e intercambio de experiencias y la desarticulación funcional.
 - La carencia de recursos financieros para llevar a cabo un programa de desarrollo del talento humano orientado al logro de la excelencia personal y grupal.
 - Una reducida disponibilidad de recursos financieros y físicos necesarios para la adecuada operación de la Agencia. Esta situación se ve agravada, por la renuencia de algunas instituciones nacionales a reiniciar la implementación de ciertos convenios de administración de recursos externos, a tal punto que el Ministerio de Producción y Comercio dispone de un saldo de dos millones de dólares, cuya ejecución se encuentra paralizada por caducidad del respectivo convenio de cooperación.

- La inadecuada articulación de algunos de los proyectos regionales del Centro Regional Andino y de algunas actividades originadas en la Sede Central, con las acciones de cooperación de la AC.

4.2 Recomendaciones

- a. Organizar una misión de alto nivel, encabezada por el Director General y con la participación del Director del Centro Regional Andino, con el propósito de reforzar a la AC en la gestión de apoyo político por parte de la Presidencia de la República y del Ministerio de la Producción y el Comercio, así como en la promoción de la imagen institucional y el fortalecimiento del posicionamiento del Instituto en el país.
- b. Mejorar la capacidad y eficiencia de los mecanismos y procedimientos disponibles en la AC, para efectuar el análisis y actualización permanente del conocimiento sobre la evolución del entorno institucional y sus implicaciones para el desarrollo de las acciones de cooperación del IICA en el país. Entre otras cosas se debe considerar la conveniencia de organizar un Consejo Consultivo Nacional, con participación de profesionales destacados de los sectores público y privado.
- c. Dado el dinamismo registrado en el proceso de formulación y definición de las prioridades y políticas gubernamentales, se sugiere que durante 2001 el Representante implemente un proceso de revisión y actualización de la estrategia del IICA en Venezuela, en función de las prioridades y nuevas demandas de cooperación nacionales, de la Estrategia Corporativa y de los resultados de la Jornada de Reflexión. Es importante que esta acción involucre a todo el personal de la AC y cuente con aportes de la Dirección del Centro Regional Andino y de la Sede Central.
- d. Gestionar con las autoridades nacionales la reformulación de los instrumentos de cooperación que están pendientes de prórroga, a fin de adecuarlos a las nuevas prioridades de las instituciones contraparte. Su respectivo proceso de implementación debe fundamentarse en programas de trabajo flexibles, susceptibles de ser ajustados periódicamente, en función del progreso de la ejecución, de la evolución del entorno y de los cambios en las prioridades nacionales.
- e. Diseñar e implementar una campaña permanente de proyección de la imagen institucional, orientada a recuperar y mantener un adecuado posicionamiento fundamentado en la capacidad y experiencia técnica del Instituto en el ámbito nacional, regional y hemisférico. Entre otros aspectos se deben considerar:
 - La preparación y divulgación de material informativo sobre las fortalezas del IICA en materia de cooperación técnica, incluyendo presentaciones en "data show" e información escrita de diferente naturaleza.
 - Organización de eventos técnicos sobre aspectos relevantes para el desarrollo de la agricultura, de interés para las autoridades nacionales.
 - Identificación de nuevos actores clave y demandas de cooperación de las instituciones nacionales, a fin de gestionar un adecuado relacionamiento que

posibilite la concertación y ajuste del programa de cooperación del IICA en Venezuela, en el marco de las prioridades nacionales y de la estrategia corporativa del Instituto.

- Participación sistemática del personal del Instituto en eventos organizados en el país, de interés prioritario para fortalecer el relacionamiento institucional y el proceso de entrega de los servicios de cooperación.
 - Distribución de publicaciones elaboradas por el IICA sobre temas técnicos de interés nacional.
 - Ampliación de la cobertura del boletín El IICA Informa.
 - Aprovechamiento de la Intranet para divulgar temas importantes.
- f. Diseñar e implementar un proceso continuo para estimular el desarrollo de una nueva cultura de trabajo en equipo entre el personal de la AC, que contemple al menos las acciones siguientes:
- Conformación de equipos de trabajo, según temas de interés para el desarrollo de las acciones de cooperación, que tengan la capacidad de implementar iniciativas conjuntas mediante mecanismos apropiados de coordinación y que participen en los grupos nacionales y regionales de reflexión y acción estratégica (GRAES).
 - Desarrollo de actitudes y compromisos personales y grupales para el trabajo en equipo.
 - Capacitación del personal sobre temas que favorezcan la integración grupal, a través de eventos informales.
 - Análisis de los valores institucionales y sus implicaciones sobre el comportamiento individual y grupal en el desarrollo de las acciones de cooperación.
 - Realización de actividades sociales al interior del grupo, tales como celebraciones y cumpleaños.
 - Incorporar la capacidad y resultados del trabajo en equipo entre los criterios de la evaluación de desempeño del personal.
- g. Actualizar y desarrollar en forma permanente las habilidades básicas y esenciales del personal de la AC, mediante las acciones que se indican a continuación:
- Organizar un grupo permanente de desarrollo del capital humano, responsable de promover y fortalecer la cultura de aprendizaje interno.
 - Diseñar e implementar una metodología para identificar los requerimientos de capacitación del personal de la AC.

- Elaborar e implementar un plan de capacitación del personal orientado a incrementar su productividad, efectividad y crecimiento personal.
 - Conformar una red de soporte para el desarrollo del capital humano de la AC.
 - Integrar al personal de la AC a la Red Regional de Desarrollo del Talento Humano del Centro Regional Andino.
 - Actualizar el Centro de Documentación de la Agencia.
- h. Elaborar un plan de trabajo para solicitar y justificar ante la Sede Central el incremento de recursos asignados a la AC para:
- Financiar sus costos operativos durante el presente año.
 - Implementar una campaña de proyección de la imagen institucional.
 - Desarrollar acciones de preinversión para la concertación de nuevas acciones de cooperación técnica.

El plan debe especificar los resultados esperados, las actividades a desarrollar, las instituciones contraparte y las contribuciones estimadas de recursos por parte de la Sede Central, la Dirección del Centro Regional Andino y la AC.

- i. Las actividades que desarrollan en Venezuela tanto los proyectos regionales del Centro Regional Andino, como el SIHCA, deben conceptualizarse como un "componente país" de esos instrumentos, debidamente articulado con los respectivos "componentes regionales o hemisféricos". Por tanto, sus acciones de cooperación deben ser concertadas, programadas y ejecutadas en estrecha complementación y coordinación técnica y operativa con la Agencia de Cooperación.
- j. Reactivar e intensificar las gestiones previamente iniciadas con las autoridades nacionales, con el propósito de crear y poner en marcha el Fondo Simón Rodríguez.
- k. A fin de facilitar el proceso de implementación y el seguimiento de las medidas recomendadas durante la Jornada de Reflexión, se sugiere:
- Elaborar, bajo la responsabilidad de la AC en Venezuela, un plan de implementación de las recomendaciones a ser adoptadas, que incluya por lo menos las acciones que serán implementadas, el período de realización y los responsables de su ejecución.
 - Presentar el plan de implementación a la Dirección del Centro Regional Andino y al CONPLAC.

ANEXO 1

LISTA DEL PERSONAL DE LA AC EN VENEZUELA Y DE LA DIRECCION DEL CENTRO REGIONAL ANDINO, QUE PARTICIPO EN LA JORNADA DE REFLEXION

Ana Isabel Plata	Jorge Castillo
Anahis Hernández	Luis Ampuero
Andrés Grau	Miguel Angel Arvelo
Doris Poleo	Miguel Carriquiry
Fidel Ortiz	Pablo Armando García
Isabel Balcázar	Rafael Isidro Quevedo
Jaime Muñoz-Reyes	Salvador Ramírez
Juana Andrade	

ANEXO 2

LISTA DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS

INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO

Catalina Ramos. Coordinadora del Area Agrícola, Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Héctor E. Fonseca. Director Sectores Productivos (E) Comercio y Tecnología, Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Jaime González. Director Encargado de Sanidad Animal, Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria.

Juan Luis Arocha. Coordinador de Area Dirección de Sectores Productivos, Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Julián Castro. Jefe División de Control Zoonosológico, Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria.

Libertad Colucci, Directora de Políticas, Viceministerio de Agricultura y Alimentación.

Luis Arriaga. Consultor Fondo de Inversiones de Venezuela.

Luis Ferraz R. Viceministro de Agricultura y Alimentación.

Luis Landaeta. Asesor Oficina de Financiamiento Multilateral, Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Maritza Campos. Ministro Consejero, Ministerio de Relaciones Exteriores.

Marizol Salas. Gerente de PRODETEC II. Instituto Nacional de Investigación Agrícola.

Milagros Rivera. Coordinadora de Area Oficina de Cooperación Técnica Internacional, Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Néstor Vargas. Asesor, Procuraduría Agraria.

Sonia Torres. Jefa División de Control Fitosanitario, Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria.

Vilma Peñalver. Gerente de Planificación FONDAPFA.

Ybiskay González. Asesor, Oficina de Financiamiento Multilateral, Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Yeris Briceño. Directora General, Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria.

INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO

Alejandro Reyes. Coordinador Area Agrícola. Fundación Polar.

Igor Arias. Director General, Fundación de Capacitación e Innovación para el Desarrollo Rural.

Juan I. Aristeguieta. Presidente, Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela S.A.C.A.

María Bellorín. Coordinadora Area de Economía Agroalimentaria, Fundación Polar.

Richard Díaz. Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela S.A.C.A.

Santiago Clavijo. Presidente de la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado de Aragua.

Tulio Burgos. Director por el Sector Privado, Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela S.A.C.A.

Orlando Ortega. Director General Sectorial Forestal, Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales.

Olga Pérez, Directora de Capacitación, Dirección Sectorial Forestal, Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales.

ORGANISMOS INTERNACIONALES

Eduardo Casati. Especialista Area Agrícola del Banco Interamericano de Desarrollo.

José Fernando Dora. Consultor en Salud Pública Veterinaria de la Organización Panamericana de la Salud.

ANEXO 3

LISTA DE SIGLAS

AC	Agencia de Cooperación
ALIDE	Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BOLPRIAVEN	Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela
CATIs	Costos Administrativos y Técnicos Indirectos
CIARA	Fundación de Capacitación e Innovación para el Desarrollo Rural
CreA	Centro Regional Andino
CONAMU	Consejo Nacional de la Mujer
CONICIT	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas
FONAIAP	Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias
FONDAPFA	Fondo de Desarrollo Agrícola, Pesquero, Forestal y Afines
FUNDACITE	Fundación Para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología
GRAES	Grupo de Acción y Reflexión Estratégica
IFPRI	International Food Policy Research Institute
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INIA	Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas
LUIISA	La Unidad de Información y Servicios para la Agricultura
MPC	Ministerio de Producción y Comercio
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PRODETEC II	Programas de Desarrollo Tecnológico II etapa
PROCI s	Programas de Ciencia y Tecnología
REDAR	Red de Agroindustrias Rurales
SASA	Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria
SIDAL	Sistema de Información y Documentación Agrícola
SIHCA	Sistema Hemisférico de Capacitación Agrícola
VMAA	Vice Ministerio de Agricultura y Alimentación



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