

IICA



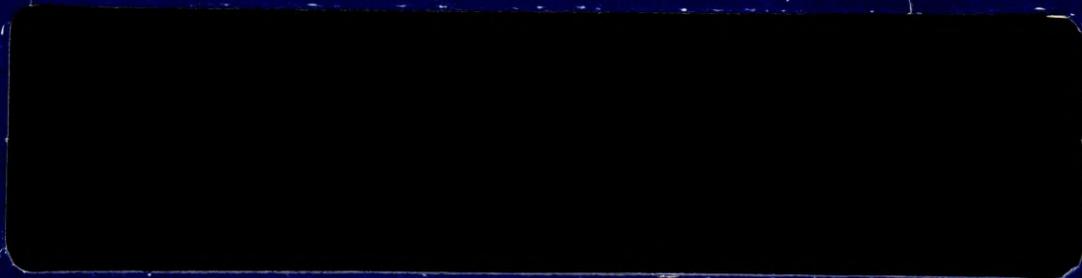
LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN VENEZUELA

1986-1989

IICA
2.538
990

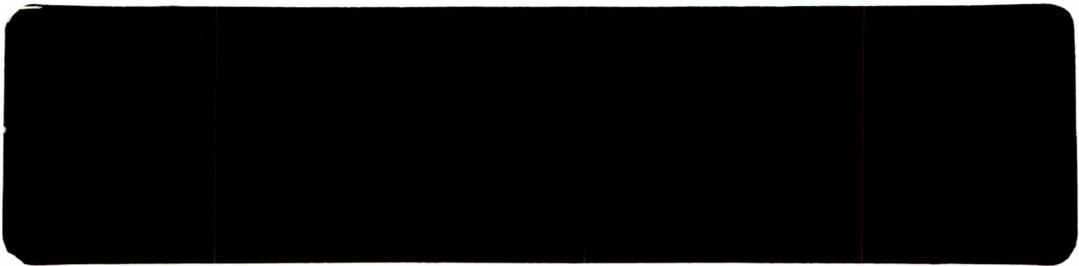
**DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN**

IICA



538

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN



C BIA 352...
C#

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación de la Cooperación Técnica

LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN VENEZUELA

1986-1989

**Consultores: José G. Justiniano S.
Martín Ramírez Blanco**

San José, Costa Rica

Junio, 1990



Digitized by Google

11111
11111
11111
11111
11111

CONTENIDO

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	i
1. INTRODUCCION	1
2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION	1
3. ESTRATEGIAS	2
4. RESULTADOS DEL ANALISIS	4
4.1. Coherencia de la Cooperación Técnica con las necesidades del país	4
4.2. Coherencia de la Cooperación Técnica con el Plan de Mediano Plazo 1987-1991 y la Estrategia de Acción	6
4.3. La Gerencia del Representante	8
4.4. Efectividad de la Cooperación Técnica	9
4.5. Apoyo recibido de las Unidades de la Sede Central	12
4.6. Modelo de Organización de la Oficina del IICA en Venezuela	13
5. CONCLUSIONES	15
6. RECOMENDACIONES	18
7. PROSPECTIVA	21
7.1 Entorno latinoamericano, nuevas orienta- ciones y relación con el rol del IICA	21
7.2 La política agrícola de Venezuela y las posibilidades de cooperación del IICA	22
7.3 Posibles áreas de demanda	23
7.4 Perfil de la Oficina del IICA en Venezuela	26

ANEXOS

ANEXO 1. Alcance del Trabajo

ANEXO 2. Entrevistas sostenidas por la Misión.

RESUMEN EJECUTIVO

Presentación

El presente informe contiene el resultado de la Evaluación de la Acción del IICA en Venezuela para el período 1986-1989, como organismo colaborante para satisfacer las demandas de cooperación técnica del sector agrícola del país. En el análisis realizado además de la visión retrospectiva se privilegió un enfoque prospectivo.

Los objetivos a ser alcanzados en la evaluación son los propuestos por la DIPROE en el Alcance de Trabajo, a los cuales la Misión adicionó una opinión razonada sobre el accionar del Instituto para el futuro.

Metodología

La evaluación se cimentó principalmente en el análisis de los siguientes documentos: Evolución de la Estrategia Operativa de la Acción del IICA en Venezuela período 1986-1989 y las Estrategias de Acción a nivel de país para los períodos 1988-89 y 1990-91. También la Misión examinó el Plan de Mediano Plazo 1987-1991, el PLANALC- Región Andina y diversos informes y documentos provistos por los especialistas de la Oficina, el Representante y los funcionarios de los organismos públicos e internacionales consultados.

La Misión recibió información en la Sede Central sobre las actividades de las principales Unidades Operativas, y en su labor en el país, sostuvo entrevistas con autoridades y funcionarios de los Ministerios de la Economía relacionados con el sector agrícola; así como de algunos institutos vinculados al mismo y de organismos internacionales.

Al privilegiar la visión prospectiva, la Misión al hacer la revisión y el análisis de la acción realizada por el IICA en el país, arribó a conclusiones y recomendaciones sobre cada uno de los objetivos de la evaluación de manera que le permitiera llegar a ideas para la visión de futuro. Para ello se estableció la siguiente estrategia de trabajo: Concentración en los Temas Importantes; Evaluación en función a conceptos; Diferenciación metodológica; Disminución del sesgo informativo; Contrastación de la Información y Entrevistas Formales e Informales.

Resultados de la Evaluación

1) Consistencia de la Cooperación Técnica

Las Estrategias de Acción en realidad son planes de trabajo con distribución en los cinco programas de concentración del P.M.P. Los diagnósticos realizados para su elaboración se consideran adecuados ya que: a) se fundamentaron en información oficial de las entidades

competentes del gobierno; b) se concentraron en los temas de mayor importancia; c) se trabajó en forma interdisciplinaria y el texto final fue de la aprobación de las autoridades nacionales competentes. Sin embargo, la Misión considera que la metodología y procedimientos empleados para elaborar la Estrategia de Acción no es la adecuada.

2) Coherencia de la Cooperación Técnica con el PMP 1987-91 y la Estrategia de Acción

La Misión considera que la cooperación técnica ejecutada fue coherente con las orientaciones del PMP y se enmarcaron en las cinco áreas temáticas establecidas. En términos generales, el accionar de la Oficina fue programado para potenciar el desarrollo del sector agropecuario y mejorar su participación en el crecimiento económico, así como para la modernización y aumento de la productividad. En lo correspondiente al apoyo al país para avanzar hacia la integración regional, se constató la existencia de acciones de coordinación con la JUNAC y la CAF.

La Misión constató problemas y confusiones referidas a los instrumentos utilizados y al funcionamiento de los proyectos multinacionales y regionales. Tanto entre los especialistas de la Oficina como entre los funcionarios de los organismos contraparte.

3) La Gerencia del Representante

La Misión pudo detectar que la Oficina tiene buena imagen a los distintos niveles de dirección de los organismo públicos y privados del sector, así como en los cuadros técnicos medios. Igualmente, se notó el conocimiento con cierta generalidad de los documentos direccionadores del accionar del Instituto como el PMP y el PLANALC, en los diferentes niveles de dirección del MAC.

La Oficina tuvo una buena capacidad de respuesta ante los cambios ocurridos en la política económica del país y actuó con rapidez ante solicitudes de cooperación de coyuntura.

El sistema de organización interna de trabajo establecido por el Representante, con sentido de equipo, permitió utilizar en forma adecuada el buen plantel profesional existente.

A criterio de la Misión, la Oficina no ha utilizado a cabalidad la capacidad del IICA para canalizar la oferta potencial que tiene Venezuela de los diversos organismos internacionales para ampliar el apoyo de cooperación técnica al país. En cuanto al sector privado, no se evidenció haber una acción programada de trabajo.

4) Efectividad de la Cooperación Técnica

En términos generales, la Misión considera que los resultados de la

cooperación técnica del IICA en Venezuela durante el período de la evaluación han sido positivos para el país. Se evidenció que los diferentes organismos contraparte valoraron positivamente el trabajo realizado; sin embargo, se percibió una tendencia a crearse expectativas de que el IICA continúe prestando asistencia técnica sin límite de tiempo en actividades que son de competencia nacional.

Se encontró evidencia documentada que los proyectos ejecutados contribuyeron para diseñar políticas, aprobar instrumentos legales y crear modelos organizativos o normativos de alcance general.

5) **Apoyo de las Unidades de la Sede Central**

Acorde a la información provista por la Oficina, las informaciones e instrucciones recibidas de las unidades de la Sede Central son claras y adecuadas en la mayoría de los casos, destacando la mejoría en los servicios de la Dirección de Recursos Humanos. En cuanto al Sistema de Programación y Evaluación, a pesar de los avances logrados, señalan que todavía se observan demoras en la aprobación de los proyectos y acciones de coyuntura. También hay la queja de existir mucha rigidez en los procedimientos del sistema, cosa que dificulta el accionar de la Oficina ante los últimos cambios del entorno político del país.

6) **El Modelo de Organización de la Oficina y el apoyo administrativo**

La Misión considera que la organización, conformación y el sistema de trabajo de la Oficina es adecuado a las necesidades del país. El trabajo de equipo instrumentado permite que los especialistas estén debidamente informados del trabajo realizado. Asimismo, percibió la preocupación existente por la escasez de presupuesto en relación a las necesidades de cooperación, situación que tiende a agravarse en la medida que los proyectos regionales sean financiados con recursos de cuotas.

El apoyo brindado por la Oficina a la cooperación técnica es efectivo y eficiente y el manejo financiero es adecuado a los requerimientos de la cooperación. Se detectó en el personal nacional insatisfacción por sus condiciones laborales referidas a beneficios sociales.

Recomendaciones

La Misión formuló las siguientes recomendaciones:

- a) **Revisión de la Estrategia de Acción 1990-91, en función de la nueva situación de Venezuela, trabajo que deberá ser encomendado a la Oficina del IICA en Caracas, con el apoyo técnico de DIPROE. La Estrategia de Acción reformulada deberá orientarse en base a criterios que permitan**

elaborar una estrategia en el sentido técnico del término y que no constituya simplemente un plan de trabajo con un listado de proyectos.

- b) **Divulgación de las nuevas orientaciones del IICA y del Plan de Acción con los organismos de integración, mediante un plan de trabajo diseñado para tales propósitos.**
- c) **Designación del Representante en Venezuela, en el menor tiempo posible, debido a la importancia del proceso que está viviendo el país y algunas apreciaciones del gobierno.**
- d) **Creación de un nuevo mecanismo formal de trabajo de la Oficina con el Ministerio de Agricultura y Cría, para la programación anual de los trabajos de cooperación técnica y la definición de la Estrategia de Acción.**
- e) **Formulación y Ejecución de un plan de relacionamiento con los principales organismos internacionales de cooperación técnica y financiera, debido al nuevo papel que deberá jugar la Oficina para colaborar al logro de los objetivos establecidos por la Junta Interamericana de Agricultura.**
- f) **Elaboración y ejecución de un Plan de relacionamiento con las organizaciones de productores, tanto a nivel empresarial como campesinos, en razón al importante papel que deberá jugar el sector privado en la nueva política económica venezolana.**
- g) **Coordinación de acciones y esfuerzos para conseguir recursos para la ejecución de los proyectos regionales, con el objeto de lograr un trabajo más eficiente del uso de recursos de cuotas para este efecto.**
- h) **Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los funcionarios nacionales, para cuyo objeto la Oficina debe estudiar y formular alternativas.**

Prospectiva

La Misión, a solicitud del IICA, realizó un intento de análisis prospectivo con el objeto de aportar elementos que puedan facilitar el diseño de las futuras acciones de cooperación técnica a ejecutarse en Venezuela.

Para tales efectos se analizó el entorno de América Latina y el Caribe, llegándose a la conclusión que la mayoría de los países del área han ejecutado

o están en proceso de iniciar programas de ajuste estructural de sus economías, con importantes repercusiones para la agricultura. Este será el escenario bajo el cual trabajará el IICA en los próximos años y en consecuencia debe adaptarse a la situación con la estrategia institucional correspondiente.

Venezuela inició desde febrero de 1989 un programa de ajuste estructural y la definición de una nueva política económica, en la cual los instrumentos de política macroeconómica tienen preeminencia sobre los aspectos sectoriales. La agricultura no será la excepción y deberá actuar en base a reglas de juego homogéneas para toda la economía.

La Misión detectó varias posibles demandas de cooperación técnica en los cinco programas de concentración temática, llegando a la conclusión que probablemente el Gobierno de Venezuela requerirá prioritariamente apoyo del IICA para los temas relacionados con los efectos del programa de ajuste estructural sobre la agricultura.

Finalmente y en función a las tendencias anotadas la Misión emitió algunos criterios sobre el perfil que debería tener la Oficina del IICA en Venezuela así como del Representante.

1. INTRODUCCION

El presente Informe contiene el resultado de la Evaluación de la Acción del IICA en Venezuela para el período 1986-1989, como organismo colaborante para satisfacer las necesidades de cooperación técnica que demanda el sector agrícola del país.

En el proceso de evaluación además del análisis retrospectivo se privilegió un enfoque prospectivo. Así, en los diversos acápite en los cuales se ha dividido el informe, se le ha dado relevancia a la Prospección de la Acción del IICA en el país, en donde, además, se incluye un comentario sobre el papel que ha de jugar el Instituto en el contexto latinoamericano y el Caribe.

La evaluación se cimentó básicamente en el documento "Evolución de la Estrategia Operativa de la Acción del IICA en Venezuela período: 1986-89" y en las Estrategias de Acción a nivel del país para los períodos 1988-89 y 1990-91 elaboradas por la Oficina. También la Misión examinó el Plan de Mediano Plazo 1987-1991, el PLANALC-Región Andina, informes de los proyectos ejecutados y en ejecución y diversos documentos provistos por los especialistas de la Oficina y por funcionarios de los organismos públicos e internacionales consultados.

Previo al trabajo en el país, la Misión recibió información en la Sede Central de las principales Unidades Operativas y en el país, la Misión sostuvo una serie de entrevistas con autoridades y funcionarios del Ministerio de Agricultura y Cría e Institutos vinculados; así como, de otros organismos públicos nacionales como el Ministerio de Fomento y CORDIPLAN. Igualmente se consultó a personal directivo de otros institutos internacionales.

La Misión desea hacer un sincero reconocimiento a la colaboración prestada por el Representante, el personal técnico y administrativo de la Oficina del IICA en Venezuela por la excelente colaboración prestada durante el desempeño de sus funciones.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION

Los objetivos de la Evaluación de la Acción del IICA en Venezuela para el período comprendido entre 1986 y 1989 están contenidos en el Alcance de Trabajo presentado por la Dirección de Programación y Evaluación del Instituto a la Misión, el cual se incluye en el Anexo N° 1 del presente informe.

En términos generales se solicitó a la Misión centrar su atención en:

- a) Validar la Estrategia de Acción del IICA a nivel del país como marco de referencia de las actividades de cooperación técnica brindada.

- b) Determinar la capacidad gerencial del Representante para: transmitir el mensaje institucional, percibir las tendencias de cooperación al país, interpretar y ajustar la cooperación del IICA a los cambios políticos, y generar nuevas percepciones de las necesidades de cooperación del país.
- c) Determinar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país en el período bajo evaluación en términos de calidad, efectos e impacto.
- d) Evaluar el modelo de organización y la forma de conducción desarrollada por la Oficina del IICA en el país, estableciendo su efectividad y eficiencia en el manejo de los recursos financieros y humanos.
- e) Evaluar los resultados de la orientación y apoyo recibido de las Unidades de la Sede Central en términos de oportunidad y utilidad.

En el interés que el trabajo realizado pueda servir para orientar las actividades futuras del IICA en el país, la Misión adicionó a lo propuesto hacer énfasis en tratar todos los temas con una visión prospectiva e incluir una opinión razonada sobre el accionar del Instituto para el futuro.

3. ESTRATEGIA

La Misión realizó su trabajo de evaluación en base a la siguiente estrategia:

a) Concentración en los temas importantes

Debido a la escasez de tiempo y a que la evaluación no es una auditoría de proyectos, la Misión concentró su atención en aquellos aspectos que consideró de mayor importancia que permitan llegar a conclusiones fundamentadas sobre la calidad, utilidad y efectividad de la cooperación técnica.

b) Evaluación en función a conceptos

Considerando que la evaluación debe permitir al IICA ajustar mecanismos y políticas para mejorar la cooperación técnica al país, la Misión se concentró principalmente en los aspectos conceptuales.

c) Diferenciación Metodológica

La Misión dividió en dos partes la evaluación desde el punto de vista metodológico. Con referencia al análisis del período evaluado (1986-89), se hizo un corte en el tiempo considerando el contexto integral bajo el cual se realizó el trabajo. Para el enfoque prospectivo se utilizó el análisis del contexto actual y las apreciaciones sobre el futuro de personas del sector público y privado.

d) Disminución del sesgo informativo

Con el objeto de evitar el sesgo de la información, la Misión trabajó sola en las diversas entrevistas realizadas.

e) Contrastación de la Información

A fin de detectar niveles de coherencia y discrepancias de la información y también de la apreciación sobre aspectos de política, la Misión trató en lo posible de contrastar las opiniones en sus diversos niveles: jerárquico con técnico, público con privado, inter-ministerial, etc.

f) Entrevistas formales e informales

En la medida de lo posible, debido a la escasez de tiempo, la Misión realizó algunas reuniones de carácter informal además de las formales, con el objeto de lograr la mayor información útil para la evaluación.

4. RESULTADOS DEL ANALISIS.

4.1 Coherencia de la Cooperación Técnica con las necesidades del país.

El instrumento orientador de la acción de gobierno durante el período bajo evaluación es el VII Plan de la Nación 1984-88 en su acápite correspondiente al sector agrícola. El diagnóstico sectorial elaborado para el momento de la formulación de dicho plan presentó un sector agrícola incapaz de satisfacer los requerimientos alimentarios mínimos demandados por la creciente población del país, cuyo patrón de consumo estaba altamente influenciado por importaciones y en donde la producción nacional debió enfrentar en el mercado interno una competencia desleal con productos importados subsidiados en sus países de origen, generando situaciones de precios poco estimuladores. Esta situación aunada a una moneda nacional sobrevaluada, con respecto al dólar, hacía más difícil la competencia de rubros agrícolas factibles de exportar.

Tal como es reseñado por la Oficina en el documento "Evolución de jla Estrategia Operativa de la Acción del IICA en Venezuela 1986-1989", el VII Plan de la Nación se propuso como objetivo central la "Consolidación de la Agricultura como actividad económica prioritaria" y en concordancia con esta directriz, la política agrícola del gobierno, para el período en cuestión, estuvo dirigida a hacer de la agricultura una actividad económica rentable. Para lo cual centró su atención en el incremento de la producción agropecuaria y, en especial, en la sustitución de importaciones de los principales rubros agroalimentarios.

Para el logro de estos objetivos, el Plan señaló una serie de estrategias entre las cuales cabe destacar por su importancia, las siguientes:

- ampliación de la frontera agrícola, mediante un programa especial de inversiones en infraestructura y financiera;
- mejoramiento de la productividad agrícola, a través del fortalecimiento del Fondo Nacional de investigaciones agrícolas y pecuarias;
- modificación de los patrones de consumo, en función de las potencialidades de producción del país;
- reestructuración del sistema de comercialización agrícola, mejorando las relaciones con los productores y la balanza comercial agropecuaria;
- Seguridad Jurídica en la tenencia de la tierra, a través de un programa masivo de regularización y dotación de tierras así como la consolidación de asentamientos campesinos;

- modernización del sistema financiero y seguro agrícola, mejorando su eficiencia; y
- reestructuración institucional de los organismos públicos del sector agrícola, con miras a mejorar su eficiencia.

Las actividades desplegadas bajo estos lineamientos por el gobierno en los primeros años del período del Plan, provocaron cambios situacionales dándole a la inversión agrícola un panorama halagador. Así el sector creció a una tasa interanual promedio superior al 5% entre los años 1984-1987 y la tendencia de las importaciones de alimentos y materias primas de origen agrícola comenzó a declinar.

Tomando en cuenta este panorama y bajo los lineamientos del VII Plan de la Nación, la Oficina elaboró la Estrategia de Acción a nivel del país 1988-89, documento orientador para la acción de cooperación técnica en el país para el bienio. Acorde a su contenido, el mismo fue elaborado teniendo en cuenta un cambio de gobierno para principios de 1989, que podría involucrar una revisión y ajustes de proyectos a raíz de las modificaciones que eventualmente podría introducir el nuevo gobierno.

Del análisis hecho a la Estrategia de Acción 1988-89 y producto de las entrevistas realizadas, la Misión pudo constatar que su elaboración fue el resultado de un proceso de consulta entre los especialistas de la Oficina con las Autoridades Sectoriales Nacionales y con los cuadros técnicos de los organismos contraparte. Es de destacar que el volumen de áreas temáticas descritas en dicho documento, las cuales presentaban la demanda del país en materia de cooperación técnica, fue muy superior a la capacidad de la Oficina para satisfacerla. Sin embargo, la selección hecha respondió a las principales exigencias de los Organismos contraparte y se localizaron en los aspectos de mayor relevancia de acuerdo al marco de las políticas agrícolas del país.

En este sentido, vale la pena destacar la coincidencia de opiniones de funcionarios de alto nivel directivo del MAC, CORDIPLAN y el Fondo de Crédito Agropecuario, sobre la importancia de apoyar la capacidad nacional para el análisis y diseño de políticas y programas en sus diferentes ámbitos: nacional, institucional y regional. Igual situación se puede deducir de la apreciación de los directivos del FONAIAP, sobre el esfuerzo hecho en el campo de la generación y transferencia de tecnología, o de las autoridades de las Direcciones de Desarrollo Agrícola y Ganadero del MAC sobre las acciones realizadas en materia de Desarrollo Rural y en Salud Animal.

Tal como se señaló, en febrero de 1989 se inició un nuevo gobierno que implantó un cambio radical en la política económica, caracterizado por una serie de medidas macroeconómicas como: la liberación de las tasas de interés, devaluación de la moneda, establecimiento de una tasa de cambio flotante, entre otros, que requiere que se realicen ajustes en los diversos sectores de la economía, donde él agrícola no es la excepción. Dado que la Estrategia de Acción 1990-91 fue elaborada por la Oficina en la oportunidad que se iniciaba

este proceso de cambio, se hace necesario una revisión a fin de adecuarla a los nuevos requerimientos del país.

Los cambios de política económica realizados y los por venir están expresados en el VIII Plan de la Nación, cuyos lineamientos generales han sido presentados por el Ejecutivo al Poder Legislativo para su aprobación y, en el cual, la Oficina tuvo una activa participación en la definición de los lineamientos correspondientes al Sector Agrícola. Esta nueva situación prevee la generación de nuevos problemas que tendrá que enfrentar el sector y la profundización de otros, motivo por el cual la agricultura tendrá que sufrir profundas transformaciones, ampliándose la demanda de cooperación técnica del país en este campo.

4.2 Coherencia de la Cooperación Técnica con el Plan de Mediano Plazo 1987-1991 y la Estrategia de Acción.

Los proyectos y acciones desarrolladas por la Oficina a partir de 1988 contenidas en la Estrategia de Acción 1988-89, fueron enmarcadas en las cinco áreas temáticas del Plan de Mediano Plazo 1987-1991. En términos generales el accionar de la Oficina fue programado para estimular, promover y apoyar esfuerzos del país para potenciar el desarrollo del sector agropecuario para mejorar su participación en el crecimiento económico y para profundizar la modernización y el aumento de la eficiencia productiva del sector. Dos de los objetivos específicos del P.M.P.

En lo correspondiente al tercer objetivo, referido al apoyo a los países para avanzar en el proceso de integración regional no se señaló ninguna acción específica, pero si se encontró evidencias de la comunicación existente entre el Instituto y la JUNAC, organismo regional de integración, como ha sido la participación en eventos y colaboraciones técnicas puntuales prestadas en el país por el IICA a la Junta.

En cuanto a la estrategia desarrollada por la Oficina para su accionar en el país, la misma estuvo signada por una concentración de esfuerzos en aquellas áreas problemas para cuya solución tenía mayor capacidad instalada en la Oficina, sin descuidar otras que fueron atendidas a solicitud de los organismos contraparte mediante acciones de coyuntura.

En cuanto a las primeras señaladas, se programaron y ejecutaron los proyectos que se describen a continuación, según el área temática de concentración:

Programa I de Análisis y Planificación de la Política Agrícola, en el área de fortalecimiento institucional de la planificación se desarrolló el proyecto destinado a fortalecer al MAC, tanto a nivel nacional como regional, a través del apoyo brindado a la Dirección Sectorial de Planificación y a las Autoridades Unicas de Areas.

Programa II de Generación y Transferencia de Tecnología, en el área de concentración temática destinada a apoyar la organización y manejo de sistemas e instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología, se continuó el proyecto destinado a expandir y poner en marcha el Sistema Nacional de Asistencia Técnica del MAC, contemplando la participación de otros entes como la Universidad Central de Venezuela.

Programa III de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, en las áreas temáticas de fortalecimiento de los sistemas institucionales responsables del desarrollo rural y de formulación y manejo de proyectos, se continuó el proyecto de fortalecimiento de los mecanismos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del desarrollo y diversificación de Areas Cafetaleras, a través de la Dirección General Sectorial de Desarrollo Agrícola del MAC y otros organismos vinculados como el Fondo Nacional del Café, el Fondo de Crédito Agropecuario y el Instituto Agrario Nacional.

Programa IV de Comercialización y Agroindustria, en las áreas de concentración referida a la identificación de problemas a la Comercialización y de fomento a la agroindustria rural, se continuó y finalizó el proyecto destinado al apoyo al F.C.A. en su planificación operativa y se inició otro de cooperación con el F.C.A. en su sistema de crédito como factor dinamizador del desarrollo sectorial.

Programa V de Salud Animal y Sanidad Vegetal, en el área de fortalecimiento de las estructuras institucionales de estos servicios y en el apoyo a la evaluación de pérdidas económicas por plagas y enfermedades, se continuó con el proyecto de fortalecimiento a la Dirección General Sectorial de Desarrollo Ganadero del MAC, en sus programas de Salud Animal y en el fortalecimiento de la Red Nacional de Laboratorios de Diagnóstico.

Es de señalar, que en opinión de los especialistas de la Oficina, en algunos proyectos es difícil su ubicación en el área de concentración temática de un solo programa, bien por la magnitud del área problema que pretende resolver o bien por la diversidad de entes que están actuando en la problemática. Así, se le planteó a la Misión la vinculación que ha existido en la ejecución de los proyectos de fortalecimiento de la capacidad institucional del M.A.C. en el área del Programa I con aspectos contemplados en el Programa III sobre identificación de la problemática rural y la formulación de soluciones apropiadas. También referente al Programa III en el accionar del proyecto de Apoyo al Plan de Desarrollo y Diversificación de Areas Cafetaleras, el mismo tiene alta relación con el área de organización y manejo de sistemas de transferencia de tecnología del Programa II. Sin embargo, la Misión considera que la ubicación de estos proyectos en las áreas de concentración que determinó la Oficina fue apropiado y el nivel de comunicación entre especialistas, por el método de trabajo utilizado, ha facilitado el accionar.

En referencia a este mismo tema, la Misión considera que la ubicación

dada a los proyectos de Apoyo al F.C.A. no correspondía al área temática en la cual fueron adcritos, pues su mayor concentración está en el ámbito de acción del Programa I, situación que ha sido corregida en el año 1990.

En relación a las acciones de coyuntura se hicieron dos dentro del Programa I para brindar apoyo técnico a la Dirección General de Planificación y al Despacho del Ministro, ambas destinadas a mejorar los mecanismos de planificación. Dentro del Programa III se brindó apoyo a la formulación y ejecución de planes de desarrollo rural. Como se puede observar todas ellas están claramente ubicadas en las áreas temáticas de los respectivos programas contemplados en el P.M.P. A criterio de la Misión los instrumentos de cooperación seleccionados en cada una de las actividades realizadas (proyectos y acciones de coyuntura), durante el período que contempla la evaluación, están en concordancia con los señalados por el P.M.P. y la Estrategia de Acción, cuya selección y combinaciones ha permitido alcanzar buenos resultados como se podrá observar en acápite subsiguientes.

4.3 La Gerencia del Representante.

La Misión pudo determinar que la Oficina tiene una buena imagen a los distintos niveles de dirección de los organismos públicos y privados del sector agrícola, así como en los cuadros técnicos medios. Es opinión generalizada la capacidad técnica del equipo que trabaja en ella y la capacidad de respuesta que tiene ante requerimientos urgentes y coyunturales. Sin embargo, es de señalar que en las oficinas especializadas de coordinar la información referente a la cooperación técnica que recibe el país, tanto en el M.A.C. como en CORDIPLAN, hay la queja de no estar lo suficientemente informadas de las actividades desarrolladas por algunos programas.

En términos generales la acción de concertación institucional desarrollada por el Representante a los diferentes niveles de dirección en el organismo contraparte, el M.A.C., ha permitido que se conozcan, aunque con cierta generalidad los principales documentos direccionadores del accionar del IICA, como es el caso del Plan Mediano Plazo y más recientemente el PLANALC. De igual manera, en las dependencias que tienen relación con el sector agrícola en CORDIPLAN y en el Ministerio de Fomento conocen la potencialidad del Instituto y mantienen la expectativa de recurrir por su apoyo ante situaciones de necesidad de su cooperación.

También se notó una gran coincidencia de enfoque entre los especialistas de la Oficina y los técnicos de los organismos de contraparte, sobre las directrices contempladas en las actividades de cooperación que brinda el Instituto y sobre los instrumentos seleccionados para realizarla.

Esta coincidencia puede ser el resultado de la metodología de trabajo puesta en práctica por la Oficina, de realizar la Estrategia de Acción a Nivel del país mediante borradores bajo la responsabilidad de los especialistas en reuniones de trabajo con los funcionarios de los organismos contraparte.

Ejemplo de esta acción de concertación, IICA-Organismos Nacionales, se percibe en la capacidad que tuvo la Oficina de participar y apoyar a dichos organismos, ante la situación planteada a partir de febrero de 1989, con los cambios puestos en práctica por el nuevo gobierno. La política de ajustes estructurales ejecutada a partir de esa fecha obligó a los equipos técnicos del sector a realizar trabajos de emergencia, en todos los cuales participó el Instituto, a veces de manera directa, como la acción de coyuntura de apoyo técnico al despacho del M.A.C. para la coordinación de las políticas para la agricultura o en la participación de un especialista en la comisión redactora de los lineamientos sectoriales para VIII Plan de la Nación. También de una forma indirecta, evacuando consultas en la Oficina a funcionarios que concurren en busca de información o de consejos técnicos. Esta última es una actividad que no siempre se reporta en los resúmenes de actividades, pero en algunos casos representa un volumen significativo del tiempo del personal técnico de la Oficina.

En relación con el sector privado no se evidenció haber otra vinculación que aquella a través de los proyectos. A nivel de los organismos cúpula gremiales de los productores se conoce al Instituto, principalmente por los contactos informales del Representante de tipo ocasional. En Venezuela existen múltiples organismos internacionales con la mayoría de los cuales la Oficina mantiene relaciones de manera informal que en opinión del Representante han sido cordiales en la mayoría de los casos, pero en otros ha existido algunos enfrentamientos (FAO y PNUD). Con dos organismos el IICA tiene Convenios de Cooperación como son la CAF y el SELA, pero las relaciones directas son llevadas por la Sede Central. En resumen, la Oficina no ha podido utilizar a plenitud la capacidad del IICA para canalizar la oferta potencial que tiene Venezuela de los diversos organismos internacionales y en especial los multinacionales de financiamiento para ampliar el apoyo de cooperación técnica al país.

En términos generales la Misión considera que la Oficina en el país ha tenido la capacidad para percibir las oportunidades y ha brindado apoyo acorde a sus posibilidades y a la ayuda brindada por las unidades operativas y programas de la Sede Central. Es de señalar que de acuerdo a la nueva situación económica del país y en especial al sector agrícola, a partir de 1990 se ha de incrementar la demanda de cooperación en todos los campos de acción, por lo cual se requiere que la Oficina multiplique sus esfuerzos no solo dirigidos a utilizar al máximo las capacidades del IICA, sino aprovechando la oferta que de otras instituciones puede tener el país.

4.4. Efectividad de la Cooperación Técnica.

En el presente acápite se hace un análisis de los resultados de la cooperación técnica brindada al país durante el período bajo evaluación en términos de productos, efectos e impactos. Para ello se analizará cada proyecto ejecutado o en ejecución en el período acorde a los Programas de concentración del P.M.P. 1987-1991, para posteriormente hacer algunos comentarios generales sobre los resultados alcanzados.

Programa I. Análisis y Planificación de la Política Agraria.

Proyecto: Fortalecimiento de la capacidad institucional del MAC para implantar y operar mecanismos de ejecución escentralizada de la Política de Ajuste y Crecimiento del Sector.

Este proyecto cuyo instrumento legal vence en el presente año, fue concebido para apoyar al M.A.C. en su acción de descentralización administrativa, a través de las llamadas Autoridades Unicas de Areas, tuvo unos tropiezos iniciales al trabajar en una área piloto (la Cuenca del Río Unare) en forma conjunta con un proyecto F.A.O. Para resolver esta situación le fue asignado al IICA el Area de Guanare-Masparro, en donde se han cumplido a la fecha con la programación prevista, elaborando desde el marco teórico, hasta la formulación del marco estratégico para el desarrollo del Area. Todos los documentos generados han sido incorporados por la A.U.A. del Guanare-Masparro y esto ha permitido al M.A.C. decidir la asignación de esta área como centro de capacitación y divulgación para las demás A.U.A.

Programa II. Generación y Transferencia de Tecnología.

Proyecto: Fortalecimiento de la extensión, investigación, capacitación y divulgación científica agropecuaria en la U.C.V., el cual finalizó en 1987 por finalización del instrumento jurídico y por haberse modificado las áreas de concentración de la Acción del Instituto, no hubo continuidad. El resultado alcanzado satisfizo las expectativas de los organismos contraparte (U.C.V.).

Proyecto: Apoyo al Sistema Nacional de Asistencia Técnica.

Este proyecto finalizó en 1989 y en él se formuló todo el Sistema Nacional de Asistencia Técnica (Normas, reglamentos y procedimientos), el cual ha sido aprobado por la Dirección General de Desarrollo Agrícola y puesto en práctica en todas las Unidades Estadales de Desarrollo Agrícola. A su vez, el material producido en este proyecto ha sido utilizado en otros organismos vinculados al M.A.C., como el Fondo Nacional del Café y en el FONAIAP. Fue factor determinante de estos logros la circunstancia dada de haber sido este Sistema de Asistencia Técnica uno de los pilares de la reestructuración hecha por el M.A.C. a nivel regional iniciada en el año 1985. Funcionarios de la DGSDA manifestaron el interés de un nuevo proyecto para realizar la supervisión y seguimiento del sistema en forma coordinada con otros organismos del Sector. Es opinión de la Misión que no se justifica un proyecto para una actividad que puede y debe ser ejecutada por organismos nacionales, quizás se podría contemplar una asesoría mediante acciones de coyuntura.

Programa III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural.

Proyecto: Apoyo al Plan de Desarrollo y Diversificación de la Producción en Areas Cafetaleras.

Proyecto desarrollado entre 1986 y 1988 se cumplió en tres etapas: una de planificación y ejecución; otra de seguimiento y evaluación; y una tercera de capacitación. Todas las fases previstas se cumplieron a cabalidad y este proyecto fue factor determinante en el cumplimiento de un plan de desarrollo rural que involucró siete entidades federales y la inversión de 1.000 millones de bolívares en un período de tres años. Igualmente, la metodología diseñada ha permitido ser utilizada en otros programas como el Plan de Desarrollo Rural del Estado Sucre, que se está ejecutando con un financiamiento del FIDA, y un Plan para el Desarrollo del Distrito Boconó del Estado Trujillo.

Programa IV. Comercialización y Agroindustria.

Proyecto: Apoyo al FCA en su Planificación Operativa y el establecimiento del Programa Nacional de Crédito para el Mercadeo Agropecuario y Desarrollo Agroindustrial.

La acción de este proyecto se cumplió entre 1985 y 1988 y tanto sus objetivos iniciales como los logros alcanzados no coinciden con lo enunciado en el título. Su objetivo general fue diseñar y poner en funcionamiento un Sistema de Información y Estadística con miras a ser absorbido por el Sistema de Planificación del F.C.A. Este objetivo se cumplió y en su accionar se capacitó al personal técnico del Instituto en la nueva funcionalidad operativa. El nuevo sistema crediticio sirvió de base para la formulación de una nueva Ley del F.C.A. promulgada en enero de 1988 y ha permitido que el Sistema de Planificación Crediticia pueda alimentarse de las directrices de CORDIPLAN y de las políticas sectoriales del M.A.C..

Como se puede observar este proyecto estuvo mal ubicado en cuanto a las áreas temáticas del P.M.P., cosa que ya se señaló.

Proyecto: Cooperación IICA-FCA al Sistema Nacional de Crédito Agropecuario como factor dinamizador y de desarrollo sectorial.

Proyecto iniciado en enero de 1988 y previsto hasta diciembre de 1991, tiene como objetivo central apoyar al Sistema Nacional de Crédito Agropecuario partiendo de la acción del F.C.A. y de esta manera contribuir al incremento de la producción global del sector. A la fecha, los resultados aportados han permitido fortalecer la Gerencia de Planificación del F.C.A. con capacidad para analizar los efectos del Programa Macroeconómico de Ajustes del gobierno sobre el sector agropecuario. En esta situación hubo necesidad de ampliar el objetivo del proyecto e incluir un estudio sobre ventajas comparativas dirigido a definir un marco orientador de cómo asignar los recursos financieros por rubros para las diversas regiones, dentro del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario. Otros resultados parciales de significación son la receptividad alcanzada por el trabajo hecho al anunciar el Presidente de la República la transformación del F.C.A. en el Banco Agrario Nacional y a creación del Sistema Nacional Integrado de Financiamiento Agropecuario; así como el inicio de la formulación de un proyecto para la segunda etapa del crédito global agropecuario con el B.I.D.

Programa V. Salud Animal y Sanidad Vegetal.

Proyecto: Reforzamiento del Programa de Salud Animal de la Dirección General Sectorial de Desarrollo Ganadero del M.A.C..

Proyecto iniciado en 1983, ha tenido una continuidad en el tiempo y para el cual los directivos y técnicos del Programa de Salud Animal del Ministerio tuvieron los mejores elogios. En opinión de estos funcionarios, los productos alcanzados han permitido hacer avances sustanciales en el control de enfermedades de los diferentes sectores ganaderos y se ha logrado reactivar la Red de Laboratorios de Diagnóstico. Quizás el mayor impacto alcanzado por este proyecto ha sido la confianza que en él tienen los técnicos del sector público y privado y los mismos productores.

Como se pudo observar los resultados de los proyectos ejecutados durante el período bajo análisis en todos los casos, estuvieron acorde con los objetivos previstos o por encima de ellos, todos están siendo utilizados por los organismos contraparte y en algunos casos más allá de lo previsto. Las opiniones de los funcionarios responsables de la utilización de los productos generados fueron muy favorables, cosa que justifica el prestigio técnico que tiene el Instituto en los cuadros directivo y técnico del sector público agrícola.

Sin embargo, se percibió una tendencia a crearse expectativas de que el IICA continúe prestando asistencia técnica sin límite de tiempo en actividades que son de estricta competencia nacional. Aparentemente el apoyo requerido se refiere a aspectos administrativos más que técnicos.

Es de señalar que la excesiva rotación del personal en los organismos contraparte y en especial en el MAC, el exceso de organismos e instituciones estatales de difícil coordinación, el ámbito de acción del MAC en relación al Ministerio de Fomento y últimamente las reducciones presupuestarias, han sido factores limitantes para un mayor éxito de la cooperación técnica prestada por el IICA.

4.5. Apoyo recibido de las Unidades de la Sede Central.

En atención a la información provista por la Oficina, el apoyo recibido de las Unidades de la Sede Central ha sido canalizada por intermedio de la Subdirección General Adjunta de Operaciones, las Direcciones de los Programas, las Direcciones de Finanzas, de Recursos Humanos y de Programación y Evaluación.

En lo que respecta a las Direcciones de Finanzas y Recursos Humanos la información transmitida es clara y adecuada y el apoyo brindado ha mejorado de manera sustancial. En cuanto al Sistema de Programación y Evaluación, a pesar de los avances alcanzados mediante los instrumentos para la preparación de los proyectos de cooperación técnica y para la formulación del Programa

Presupuesto, señalan que todavía se observan demoras en la aprobación de acciones de coyuntura y proyectos presentados por la Oficina. Aparentemente se cumplió con el envío de las instrucciones escritas pero falta la capacitación correspondiente a los funcionarios responsables.

Con las Direcciones de Programas, la información fluye adecuadamente cuando corresponde a publicaciones y documentos conceptuales para orientar la acción de los especialistas respecto a los proyectos nacionales, campo en el cual se sienten bien informados. La Misión tuvo la percepción que no hay información clara sobre la forma operativa de los Proyectos Multinacionales, aspecto de mucha importancia dado el peso que éstos tendrán dentro del PLANALC.

En cuanto a la relación con la Subdirección General de Operaciones, cuya vinculación es a través de la Dirección de Operaciones del Area Andina, supervisora de las operaciones de la Oficina, la Misión detectó que entre el personal de especialistas existe confusión entre los Sistemas de Supervisión y de Programación. En este sentido, ellos indican que los procedimientos aplicados en el Sistema de Programación son rígidos. Se señala que en los últimos años se han presentado una serie de cambios bruscos en el entorno en el cual se brinda la cooperación técnica al país, representado principalmente por cambios en el cuerpo directivo de los organismos contraparte. Esta circunstancia hace que documentos y programaciones que han sido concertadas con los organismos nacionales, pierdan validez parcial en el país, es decir, son vulnerables en el tiempo y no deben ser tomados por la Sede Central como dogmas, con posiciones inflexibles para modificar proyectos aprobados y que requieren ajustes ante los cambios presentados en el entorno. A criterio de la Misión en la elaboración de los proyectos se debe tomar en cuenta los grados de libertad o flexibilidad que podrían requerir. Asimismo, la Misión no tuvo información sobre la existencia de un programa de capacitación para el manejo de los instrumentos de programación y supervisión.

4.6. Modelo de Organización de la Oficina del IICA en Venezuela.

La Oficina ha establecido un método de trabajo utilizado tanto para asimilar las instrucciones e informaciones provenientes de la Sede Central como para analizar los posibles cambios que se susciten en el ámbito de acción en el cual se desempeña la cooperación técnica brindada e inclusive, los proyectos y acciones de coyuntura que ejecutan. Dicho método consiste en distribuir el material bajo análisis a todo el personal técnico de la Oficina para realizar reuniones de trabajo con miras a lograr un trabajo en equipo. Cuando la actividad requiere la opinión o información de organismos contraparte del país, los especialistas que actúan en las diversas áreas temáticas, tienen la responsabilidad de someter a revisión y lograr dicha opinión para aportarla al seno del equipo de la Oficina.

Bajo este procedimiento se han analizado documentos como el P.M.P. y el PLANALC y se han elaborado las Estrategias de Acción a nivel del país; igualmente, se han informado y discutido los diversos proyectos bajo ejecución.

Para la Misión esta metodología ha permitido mantener informado a todo el equipo técnico del trabajo que realiza la Oficina y, además, permite aprovechar con mayor eficiencia el potencial y la capacidad de los técnicos. También se ha facilitado la difusión de la capacidad del Instituto en su oferta de cooperación para el país.

La Misión pudo percatarse que el tratamiento de los proyectos regionales está creando ciertos desajustes en el actual método de trabajo, al no poder el personal técnico manejar la información con el mismo nivel de profundidad que en proyectos nacionales y en algunos programas están totalmente desinformados.

La Oficina del IICA en Venezuela tiene una organización que es considerada por el personal técnico adecuada para su funcionamiento, y el apoyo administrativo brindado lo consideran eficiente, lográndose una buena fluidez en el trabajo.

En cuanto al presupuesto asignado a la Oficina, la Misión percibió diferentes apreciaciones entre la Oficina del IICA en Venezuela y la Sede Central, sobre una eventual disminución de los recursos asignados a la cooperación técnica. Asimismo se detectó un aumento de los costos nacionales como consecuencia del proceso inflacionario suscitado en los últimos años.

Se detectó la necesidad que se clarifique el funcionamiento de los proyectos regionales desde el punto de vista de los recursos. La Misión entiende que los referidos proyectos están cimentados principalmente en los aportes externos provenientes de otros organismos. Sin embargo, hasta ahora se han utilizado recursos de cuotas para la etapa de arranque y promoción de los mismos, tendencia que de mantenerse por un tiempo prolongado, podría afectar la disponibilidad de recursos para los proyectos nacionales.

La Misión pudo observar, mediante la información recibida como en la entrevista con el personal administrativo, que ha existido fluidez en el manejo de los recursos financieros asignados a la Oficina no presentándose inconvenientes en la disponibilidad de materiales y equipos para el normal funcionamiento.

El personal administrativo presenta cierta disconformidad respecto a los beneficios sociales contemplados en su contratación, especialmente en lo atinente a seguros de maternidad, hospitalización y cirugía.

5. CONCLUSIONES

5.1. Consistencia de la Cooperación Técnica Planificada

Los diagnósticos realizados para la elaboración de las estrategias 1988-89 y 1990-91, fueron adecuados por las siguientes consideraciones: a) Se fundamentó en información oficial de las entidades competentes del gobierno; b) Se concentró en los temas de mayor importancia debido a la necesidad de tener un diagnóstico muy resumido; c) Se trabajó en forma interdisciplinaria utilizando a todo el equipo de trabajo de la Oficina y finalmente el texto contó con la aprobación de las autoridades competentes.

Las propuestas de Estrategia del IICA para 1988-89 y 1990-91, fueron coherentes con los diagnósticos realizados. Sin embargo, es necesario hacer dos puntualizaciones. En primer lugar desde un punto de vista técnico no se han elaborado estrategias de acción sino planes de trabajo con distribución en los cinco programas de concentración temática. En segundo lugar, la estrategia 1990-91 fue realizada antes del cambio de política económica establecida por el nuevo gobierno venezolano en febrero de 1989 y que cambió radicalmente las reglas de juego, no solo para el sector agrícola, sino para toda la economía en su conjunto. En consecuencia, la Estrategia 1990-91 quedó desactualizada y no refleja la situación real del país.

5.2. Ajuste de la Cooperación Técnica con las orientaciones del Plan de Mediano Plazo

La Misión considera que la cooperación técnica ejecutada durante el período de evaluación fue coherente con las orientaciones del Plan de Mediano Plazo y se enmarcaron en las cinco áreas temáticas establecidas.

En general, el accionar de la oficina fue programado para potenciar el desarrollo del sector agropecuario y mejorar su participación en el crecimiento económico, así como para la modernización y aumento de la productividad del sector. En lo correspondiente al tercer objetivo, referido al apoyo a los países para avanzar hacia la integración regional, se constató la existencia de acciones de coordinación y complementación de trabajo con algunos organismos de integración como la Junta del Acuerdo de Cartagena y la Corporación Andina de Fomento. Asimismo, la Misión detectó la presencia de algunos problemas referidos a los instrumentos utilizados a través de los proyectos regionales y multinacionales. Los problemas se refieren a la desinformación de las contrapartes nacionales y del gobierno sobre las razones para que el IICA desplace a funcionarios que se dedicaron exclusivamente a atender al país, hacia otras responsabilidades de tipo regional. Por otro lado, se percibió la existencia de alguna falta de coordinación entre programas y de éstos con la Oficina.

5.3 Resultados del análisis de gestión del Representante

La Misión pudo determinar que la Oficina tiene buena imagen a los distintos niveles de dirección de los organismos públicos y privados del sector, así como en los cuadros técnicos medios. Sin embargo, no todos conocen con exactitud las potencialidades del IICA como entidad de cooperación técnica especializada.

Se detectó que el organismo de contraparte no tiene el mismo nivel de información de los diferentes proyectos, lo que parece mostrar la inexistencia de un solo mecanismo de coordinación e información hacia el Ministerio de Agricultura y Cría.

En términos generales la acción de concertación del Representante a los diferentes niveles de dirección del MAC, ha permitido que se conozcan con cierta generalidad los principales documentos direccionadores del accionar del IICA, como el Plan de Mediano Plazo y el PLANALC.

La Oficina tuvo una adecuada capacidad de respuesta ante los cambios ocurridos en la política económica del país y pudo actuar con rapidez ante algunas solicitudes de cooperación de coyuntura. La efectividad de la oficina se manifestó en su participación en el asesoramiento para la elaboración del VIII Plan de la Nación y en la Comisión para la reestructuración del sistema crediticio para el sector agrícola, entre otros.

El sistema de organización interna de trabajo establecido por el Representante, con sentido de equipo, permitió utilizar en forma adecuada el buen plantel profesional existente.

A criterio de la Misión, la oficina no ha podido utilizar a plenitud la capacidad del IICA para canalizar la oferta potencial que tiene Venezuela de los diversos organismos internacionales de financiamiento para ampliar el apoyo al país.

En relación con el sector privado, no se evidenció haber una acción programada de trabajo, sino aquella derivada de la ejecución de los proyectos.

5.4. Resultados de la Evaluación de la Cooperación Técnica

En términos generales la Misión considera que los resultados de la cooperación técnica del IICA en Venezuela durante el período de evaluación han sido positivos para el país. Se evidenció que los diferentes organismos contraparte, tanto a nivel directivo como técnico, valoraron positivamente los trabajos realizados. Se encontraron evidencias documentadas que la mayoría de los proyectos ejecutados contribuyeron al país para diseñar políticas, aprobar instrumentos legales o crear modelos organizativos o normativos de alcance general.

Sin embargo, se percibió una tendencia a crearse expectativas de que el IICA continúe prestando asistencia técnica sin límite de tiempo en algunas actividades que son de estricta competencia nacional. Asimismo, se evidenció que algunos proyectos no han continuado la fase de puesta en marcha de las recomendaciones formuladas, por razones de índole presupuestario principalmente.

La excesiva rotación del personal de contraparte, el exceso de organismos e instituciones estatales de difícil coordinación, el ámbito de acción del MAC en relación al Ministerio de Fomento y últimamente las reducciones presupuestarias, han sido factores limitantes para un mayor éxito de la cooperación técnica prestada por el IICA.

5.5. El Modelo de la Organización de la Oficina

La Misión considera que la organización, conformación y el sistema de trabajo de la Oficina es adecuado a las necesidades del país. El trabajo permanente de equipo ha permitido que todos estén debidamente informados sobre las diversas labores que está desarrollando la Oficina, y a su vez, facilita el aprovechamiento de la capacidad y especialidad de su personal técnico.

La Misión considera que la organización interna de la Oficina diseñada para el manejo y atención de los proyectos a nivel nacional, está siendo afectada en alguna medida por la existencia de los proyectos regionales que deben ser dirigidos por profesionales del equipo de la oficina. *

En cuanto al presupuesto asignado a la Oficina, la Misión percibió diferentes apreciaciones entre la Oficina del IICA en Venezuela y la Sede Central, sobre una eventual disminución de los recursos asignados a la cooperación técnica. Asimismo se detectó un aumento de los costos nacionales como consecuencia del proceso inflacionario suscitado en los últimos años.

5.6. El apoyo administrativo y logístico

La Misión llegó a la conclusión que la Oficina brinda un apoyo efectivo y suficiente a sus especialistas para lograr el buen cometido de su trabajo.

El manejo financiero es adecuado a los requerimientos de la cooperación y las remesas y pagos al personal se cumplen oportunamente. ✓

Se detectó a nivel del personal nacional de apoyo administrativo insatisfacción por sus condiciones de beneficios sociales y colaterales. *

6. RECOMENDACIONES

6.1. Revisión de la Estrategia de Acción 1990-91

Revisar y reelaborar la Estrategia de Acción 1990-91 en función de la nueva situación de Venezuela, trabajo que deberá ser encomendado a la Oficina del IICA en Caracas, con el apoyo técnico de DIPROE.

Se recomienda elaborar el referido documento en base a los siguientes criterios: a) metodológicamente confeccionar una estrategia de acción y no simplemente un plan de trabajo con un listado de proyectos; b) auscultar los criterios políticos y técnicos del gobierno, así como las opiniones del sector privado, para acercarse lo más posible a las reales necesidades del país; c) ajustar los proyectos en ejecución, y de ser necesario suprimirlos si existe el consenso político, en función de la nueva realidad económica de Venezuela.

6.2. Divulgación de las nuevas orientaciones del IICA y Plan de Acción con los organismos de integración

Elaborar y ejecutar un plan de información y divulgación hacia las oficinas del Ministerio de Agricultura y Cría relacionadas con el Instituto, así como a los diversos organismos de contraparte, con el objeto de transmitir en forma adecuada las nuevas orientaciones del IICA, determinadas por los gobiernos a través de la Junta Interamericana de Agricultura. Esta responsabilidad debe asignarse a la Oficina del IICA en Caracas.

Elaborar y ejecutar un plan y estrategia de acercamiento hacia los organismos multilaterales relacionados con la integración y que tienen representación en Venezuela, como son la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Sistema Económico Latinoamericano y la Organización de Estados Americanos. Igualmente, esta labor deber ser encomendada a la Oficina de Caracas.

La fundamentación a esta recomendación es que una vez definida la orientación política de la Junta Interamericana de Agricultura sobre la necesidad de fortalecer la integración y las gestiones globales realizadas por la Sede Central, corresponde a la Oficina realizar la labor a nivel concreto en cada país, mediante una acción planificada y no eventual.

6.3. Designación del Representante en Venezuela

La Misión recomienda la designación del Representante del IICA en el menor tiempo posible, responsabilidad que corresponde al Director

General.

La importancia del proceso que está viviendo el país y algunas apreciaciones del gobierno sobre la urgencia de la designación del Representante, no ameritan mayores comentarios.

6.4. Mecanismos de trabajo de la Oficina con el Ministerio de Agricultura y Cría

Se recomienda que la Oficina del IICA en Venezuela acuerde con el Ministro de Agricultura y Cría, un mecanismo formal al más alto nivel, para la programación anual de los trabajos de cooperación técnica a ejecutarse con el apoyo del Instituto y la definición de la Estrategia de Acción a nivel del país.

El mecanismo propuesto tiene la ventaja de que en al menos una reunión anual, con la presencia del Ministro del ramo, se analice y concerte el plan operativo de todas las acciones a desarrollar por el IICA en el país. De esa forma, se conseguirá el apoyo político para la ejecución del plan, se evitarán posibles duplicaciones de esfuerzos, se obliga a una mejor coordinación institucional y se elimina o disminuye al mínimo los aspectos personales.

6.5. Acercamiento a los Organismos Internacionales de Cooperación Técnica y Financiera

Se recomienda que la Oficina en Caracas, diseñe y ejecute un plan de relacionamiento con los principales organismos internacionales de cooperación técnica y financiera, de tipo multilateral y bilateral.

Esta recomendación se encuadra en el concepto del papel que deberá jugar la Oficina a fin de ayudar a lograr los objetivos establecidos en las nuevas orientaciones de la Junta Interamericana de Agricultura y que requieren de importantes recursos externos. Para tal objeto, es necesario tener el mayor conocimiento y relacionamiento con los organismos de cooperación, para detectar en cada país posibles áreas de trabajo conjunto.

Este tipo de acción no debe quedar sujeto a relaciones informales y casuales sino que debe ser el resultado de un plan preconcebido.

6.6. Acercamiento al Sector Privado y Campesino

Recomendamos la elaboración y ejecución de un plan de

relacionamiento y acercamiento hacia las organizaciones de productores agropecuarios del sector privado y también de las organizaciones campesinas.

La nueva orientación filosófica de la política económica venezolana se fundamenta en asignar el rol protagónico del proceso al sector privado. En consecuencia, es importante que la Oficina mantenga contactos permanentes con las referidas organizaciones para conocer y evaluar de mejor manera la situación del país, a través de los agentes económicos que harán o no viable los objetivos y metas de la política en el sector agrícola. Nuevamente esto requiere una acción planificada y no circunstancial.

La Oficina del IICA en Caracas deberá elaborar el plan.

6.7. Coordinación y recursos para la ejecución de los proyectos regionales

La Misión recomienda realizar los máximos esfuerzos para conseguir recursos externos para financiar las acciones de los proyectos regionales y multinacionales, así como ajustar los mecanismos administrativos que permitan una mejor coordinación entre la Sede Central y la Oficina.

Consideramos muy importante esta recomendación porque en la medida que los proyectos regionales y multinacionales aumenten su acción y desarrollen a plenitud, requerirán más recursos y si éstos no se consiguen de fuera presionarán sobre los fondos de cuotas con los conflictos que de ello se derivará. La disminución de proyectos nacionales o de funcionarios dedicados exclusivamente al país, es un tema delicado. Este tema debe ser manejado por la Sede Central en San José.

Adicionalmente, recomendamos que se sigan haciendo esfuerzos para mejorar el grado de comunicación y coordinación entre la Sede Central a través de los directores de programas y la Oficina, en relación al manejo de los proyectos regionales y multinacionales.

6.8. Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los funcionarios nacionales

Se recomienda que la Oficina de Caracas estudie y formule alternativas para mejorar las condiciones salariales y/o de beneficios sociales de los funcionarios nacionales.

La existencia de una permanente situación de insatisfacción del personal no es el mejor ambiente de trabajo para las importantes labores que le corresponderá desarrollar a la Oficina en los próximos años.

7. PROSPECTIVA

7.1. El entorno latinoamericano, las nuevas orientaciones y su relación con el rol del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

La mayoría de los países de la América Latina y El Caribe están siendo afectados por procesos económicos con características similares y cuyos resultados determinarán en gran medida el futuro de esos países, por lo menos en el mediano plazo.

El servicio de la deuda externa está absorbiendo gran parte de los escasos recursos en moneda extranjera, generados por exportaciones cuyo valor en términos reales ha disminuido sustancialmente, situación que crea graves inflexibilidades de recursos para afrontar las necesidades internas. La combinación de la pesada carga que significa el pago de la deuda externa y los elevados niveles de déficits presupuestarios generados en la mayoría los casos por el sector público, han obligado a casi todos los países del área a ejecutar severos programas de ajuste estructural con inmensos costos sociales.

Prácticamente todos los países del área latinoamericana, en diferentes oportunidades, han ejecutado duros programas de ajuste estructural, cambiando abruptamente las reglas de juego de la economía, con todas las repercusiones que ello implica. Las medidas de ajuste estructural han comprendido fuertes disminuciones del gasto público, eliminación de subsidios, ajustes cambiarios, determinación de los precios por el mercado, traspaso de empresas públicas al sector privado, disminución del rol del sector público en su función de Estado-empresario y principal motor del desarrollo y otras medidas colaterales.

El sector agrícola ha sido posiblemente el más afectado con los programas de ajuste estructural debido a sus propias características y al nivel de subsidios que tradicionalmente recibió en la mayoría de los países latinoamericanos.

El panorama que se vislumbra hacia el mediano plazo es la permanencia de los referidos programas de ajuste con las orientaciones de política económica descritas. En los diferentes países la política es determinada por los conductores de los aspectos macroeconómicos y en consecuencia la subordinación de lo sectorial respecto de lo global. Las políticas e instrumentos económicos se orientan a la homogeneidad para todos los sectores, partiendo del supuesto que todos tienen la misma capacidad de respuesta.

Los organismos multilaterales de cooperación financiera, entre ellos el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, están canalizando recursos hacia los países mediante programas sectoriales de apoyo a la balanza de pagos y de programas globales agropecuarios, bajo condiciones que implican el compromiso de ajustes estructurales de reglas de juego homogéneas de tipo macroeconómico.

Por otro lado, nuestros países a través de la Junta Interamericana de

Agricultura han establecido orientaciones de política que implican la revalorización de la agricultura como motor de un nuevo estilo de desarrollo y la integración como medio para lograr una mejor inserción de nuestros países en el comercio mundial.

La existencia de graves restricciones estructurales en la agricultura de Latinoamérica, cuya remoción requiere políticas y acciones específicas y en muchos casos diferenciales del resto de la economía, coloca en una situación difícil a los gobiernos, cuya política global los obliga a actuar dentro de marcos muy inflexibles.

La futura labor del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, tendrá como escenario para el mediano plazo las grandes tendencias arriba anotadas. Debido al escaso presupuesto institucional del IICA y a la posición ventajosa de los organismos y gobiernos de cooperación financiera a nuestros países para inducir políticas a través de proyectos de inversión, será necesario establecer una estrategia institucional que se adapte a esta realidad.

Dentro de ese marco el apoyo del IICA a los países de América Latina y el Caribe se hace aún más necesaria en áreas como el fortalecimiento de la capacidad de análisis y gestión del sector público agropecuario, el fortalecimiento de la capacidad de identificación y formulación de programas y proyectos, el mejoramiento de la capacidad de negociación ante organismos multilaterales y países que prestan cooperación financiera, entre otras.

Asimismo, las tendencias anotadas parecen indicar que el IICA debería combinar de la manera más equilibrada posible, algunos proyectos de mediana a lenta maduración, con la asistencia técnica de coyuntura para ayudar a los países a enfrentar problemas cotidianos y urgentes que requerirán como consecuencia de la aplicación de los programas de ajuste estructural.

7.2. La política agrícola de Venezuela y las posibilidades de cooperación del IICA

La política económica global de Venezuela y también su política agrícola dieron un gran viraje a partir del nuevo gobierno instalado en 1989, lo cual significó un brusco cambio de las reglas de juego con importantes repercusiones cuyos resultados no han sido aún evaluados en su integridad.

En el VIII Plan de la Nación se expresa claramente el agotamiento del modelo de desarrollo sustitutivo que adoptó Venezuela durante mucho tiempo. Los aspectos fundamentales de la nueva política venezolana son los siguientes: economía de mercado para la determinación de los precios y la asignación de recursos, apertura de la economía al resto del mundo disminuyendo gradualmente la protección a la producción interna, instrumentos de política económica homogénea para todos los sectores, eliminación del rol empresarial del Estado, eliminación de los subsidios, excepto en algunos casos relacionados con la alimentación de estratos pobres, mantenimiento de tasas de interés reales y positivas en relación con el costo internacional del dinero, tipo de cambio

libre, política fiscal austera y política monetaria concordante con el objetivo de mantener bajos niveles de inflación.

En el ámbito sectorial para la agricultura se presentan cambios radicales. Los objetivos de la política agrícola difieren fundamentalmente de los existentes hasta febrero de 1989. En efecto, antes de la nueva política económica, la política agrícola estableció como objetivo básico el aumento de la producción interna de alimentos para disminuir en el menor tiempo posible el grado de dependencia alimentaria. Para ello se decidió hacer rentable la agricultura para atraer las inversiones al sector y en consecuencia se otorgaron varios incentivos que en gran medida fueron subsidios directos a la agricultura, en muchos casos a través de políticas diferenciales respecto del resto de la economía. Con todas estas medidas se logró un importante aumento de la producción agropecuaria.

La nueva política agrícola de Venezuela se fundamenta en las siguientes definiciones: enfoque de sistema para todo el sector agroalimentario, satisfacción de los requerimientos alimentarios de la población de una forma económica y segura, crecimiento acelerado y sostenido de una agricultura eficiente y competitiva que esté basada en la demanda y en sus ventajas comparativas.

A partir de las referidas definiciones, la agricultura venezolana deberá actuar en el marco de reglas de juego homogéneas para todos los sectores de la economía y en consecuencia sin subsidios, salvo casos excepcionales de poca significación, lo cual implica que hacia el futuro deberá producirse un profundo proceso de ajustes que significará la expansión de algunos rubros y la desaparición de otros en función de sus ventajas comparativas con las nuevas reglas de juego de la economía.

Desde el punto de vista de la Misión y en base a entrevistas con funcionarios de Gobierno, éste es un proceso irreversible y en consecuencia se debe tomar el marco de las nuevas políticas económica y agrícola, como el escenario bajo el cual se deberá desarrollar la agricultura venezolana por lo menos durante el período del actual gobierno.

A criterio de la Misión, el IICA tiene ahora un gran campo de posibilidades de cooperación al país, debido a que Venezuela en general, y el sector agrícola en particular, deberán manejarse con reglas de juego a las que no estaban acostumbrados y que el IICA conoce por la experiencia vivida en otros países de América Latina y que pueden ser utilizadas rápidamente.

La tendencia a mediano plazo está muy clara: Venezuela deberá ejecutar su programa de ajuste estructural y la agricultura no será la excepción.

7.3. Posibles áreas de demanda

En términos generales, la probable demanda de cooperación técnica del Gobierno de Venezuela hacia el IICA se dirigirá principalmente hacia el mejoramiento de la capacidad de análisis y gestión del MAC como emergencia del

programa de ajuste estructural.

En forma más específica, la Misión considera que como consecuencia de los cambios en la política económica, las necesidades y requerimientos se orientarán hacia el fortalecimiento institucional del Ministerio de Agricultura y Cría, para mejorar su capacidad analítica de todo el proceso económico en relación con la agricultura, mejoramiento de su capacidad de negociación con los organismos multilaterales y países que prestan cooperación financiera y finalmente mejorar la capacidad de formulación de programas y proyectos de inversión.

Igualmente, dada la receptividad mostrada por funcionarios de alto nivel del Ministerio de Fomento y de CORDIPLAN, respecto al apoyo que le pueda brindar el IICA en la definición y ejecución de políticas en el nuevo enfoque por sistemas agroalimentarios, se vislumbra un campo de acción en el cual el Instituto tiene buena capacidad instalada.

La Misión detectó algunas posibles demandas de cooperación técnica, las que no necesariamente deberán ser ejecutadas en su totalidad, sino en función a los recursos disponibles y una selección de prioridades. Las posibles demandas son las siguientes:

- a) **Programa I:** El Programa de Análisis y Planificación de la Política Agrícola será posiblemente el que tenga una mayor demanda de cooperación debido a las necesidades emergentes del programa de ajuste estructural y su relación con la agricultura y en consecuencia debe asignársele la prioridad correspondiente.

Una primer área de necesidades es la referida al potenciamiento de la capacidad de análisis de la Dirección de Planificación Sectorial del Ministerio de Agricultura y Cría. Esta Dirección necesita ser el cerebro del Ministerio para permitir un seguimiento, evaluación y propuesta respecto del impacto de las políticas macroeconómicas sobre la agricultura, principalmente con una visión prospectiva. El abandono de un enfoque sectorial por uno de sistemas para todo el tema agroalimentario, obligará al MAC a una permanente negociación con otras instituciones del Estado y de los propios productores agropecuarios e industriales, para cuyo efecto deberá contar con la capacidad institucional correspondiente.

Dentro de este ámbito, el estudio de "Ventajas Comparativas Agropecuarias en Venezuela", adquiere gran importancia y sería lógico que sea conducido por el Ministerio de Agricultura y Cría.

Una segunda área de trabajo es la continuación del apoyo al Fondo de Crédito Agropecuario para la transformación del Fondo en un Banco Agrario Nacional y la creación del Sistema Nacional Integrado de Crédito Agropecuario.

Una tercera área de necesidades es el plan de reestructuración del Sector Público Agropecuario, vinculado al programa de ajuste estructural, cuya prioridad fue ratificada por el Ministro en la reunión con la Misión. Pese a que el estudio de la reestructuración fue en principio encomendado a una consultora privada, por la importancia del tema, las ventajas comparativas del IICA en este campo y la buena predisposición del Ministro, se deben hacer todos los esfuerzos para que el IICA participe en este asunto.

b) **Programa II:** En el ámbito del Programa de Generación y Transferencia de Tecnología, el IICA cumplió adecuadamente con el apoyo al MAC en los aspectos normativos y en la capacitación de los técnicos.

Para poder ingresar en otras áreas de cooperación, la Misión estima que el gobierno de Venezuela debe definir una política y un programa de asistencia técnica, ya que actualmente existe una gran dispersión de esfuerzos. Con las nuevas orientaciones de la política global parece necesario no solo definir el rol del sector público agropecuario sino también el del sector privado.

En este campo el IICA puede colaborar facilitando la realización de adecuados foros de discusión del tema y también el apoyo puntual de la preparación del documento proyecto de PRODETEC II.

c) **Programa III:** Respecto del Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, la Misión tomó conocimiento que el Ministerio de Agricultura y Cría decidió ampliar el plazo de ejecución para el Plan de Desarrollo y Diversificación de la Producción en Areas Cafetaleras.

Otra área de posibles necesidades que se transformen en demandas es en Programa III por su importancia de índole regional y rural, es el referido al proceso de fortalecimiento de las Autoridades Unicas de Area. El Ministro de Agricultura y Cría, ratificó la decisión política del gobierno para seguir adelante con el proceso de descentralización, se aprobó la ley correspondiente y finalmente está programado que en la Ley de Presupuesto 1991 se le asignen los recursos correspondientes. A la fecha existen varias ideas y perfiles de proyectos para la zona del Guanare-Masparro, las que deberán el próximo año transformarse en proyectos financiados. En este campo, el IICA tiene claras ventajas comparativas por su conocimiento del tema y además por la buena predisposición de la autoridad correspondiente.

d) **Programa IV:** En el Programa de Comercialización y Agroindustria se presentan algunas perspectivas interesantes. En primer lugar la definición de política global tomada por el gobierno, de manejar el tema alimentario con un enfoque de sistema y no de tipo sectorial, obliga a una permanente concertación de los Ministerios de Fomento y Agricultura (para cuyo efecto se creó

una Comisión Interministerial). La referida definición crea una mayor y urgente necesidad de analizar en profundidad las interrelaciones entre agricultura y la industria, para la solución de problemas concretos que se presentarán. A este respecto, la Misión encontró muy buena predisposición en ambos Ministerios para recibir apoyo del IICA.

En segundo término, el gobierno tiene en fase de negociación con el Banco Interamericano de Desarrollo un préstamo por alrededor de US\$ 102 millones de dólares para un Programa de Mercados Mayoristas, cuyo ente ejecutor será el Ministerio de Agricultura y Cría. Este es otro campo de posible cooperación del IICA a Venezuela.

e) Programa V: Respecto del Programa de Salud y Protección Agropecuaria, la Misión considera que existen algunas áreas de posible demanda para el IICA.

En salud animal, el estudio del costo/beneficio del impacto de algunas enfermedades, como forma de concientizar a los productores es muy importante y así fue manifestado a la Misión por las autoridades correspondientes. Por otro lado, el IICA podría ayudar en la elaboración de proyectos para otras enfermedades cuya prioridad determine el gobierno.

En el área de sanidad vegetal, la orientación de la política está dirigida hacia la creación de un servicio autónomo en lo posible autofinanciado, o alternativamente manejado por el sector privado. A este respecto, el IICA podría prestar apoyo transmitiendo a Venezuela las experiencias de otros países, como el caso de Chile, por ejemplo.

7.4. Perfil de la Oficina del IICA en Venezuela

A criterio de la Misión, el escenario sobre el cual se desarrollará la agricultura venezolana en el mediano plazo está muy claro. En pocas palabras, el país deberá administrar en la forma más eficiente posible su programa de ajuste estructural en relación a la agricultura, para conseguir los objetivos y el papel asignado a la misma en el Plan General de la Nación.

Como consecuencia de ello, la Oficina del IICA en Venezuela, deberá priorizar los temas de mayor importancia y mayor impacto. En términos generales, es previsible esperar que las necesidades más urgentes y las demandas de cooperación se concentren en mayor medida en el programa uno.

Esta situación exigirá que la Oficina tenga en su equipo de trabajo profesionales con buena formación y conocimiento de los aspectos económicos y su relación con la agricultura.

Otro aspecto importante a destacar es la necesidad de combinar en forma

equilibrada las acciones de cooperación entre programas de lenta o mediana maduración sujeta a una planificación más rígida, con aquellas de corto plazo que sugerimos tengan una operacionalidad más flexible en base a una programación anual o semestral entre la oficina y el Ministro del ramo.

Finalmente, el perfil adecuado del futuro Representante para la Oficina del IICA en Venezuela, a criterio de la Misión, debería tener las siguientes características básicas: buena formación y conocimientos sobre economía, buenos conocimientos sobre la situación de la economía a nivel mundial y su relación con la agricultura, buenos conocimientos sobre la cooperación técnica y financiera del mundo hacia la agricultura, adecuadas capacidades para gerenciar la cooperación técnica y, finalmente, adecuada experiencia para el manejo político.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

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

ALCANCE DE TRABAJO PARA LA MISION DE EVALUACION
DE LA ACCION DEL IICA EN VENEZUELA

(del 20 de mayo al 02 de junio)

1. IDENTIFICACION DE LA OFICINA Y OBJETIVOS DE LA EVALUACION

1.1 Oficina del IICA en: Venezuela

- . Representante: Mariano Segura Bustamante Desde: Enero/1982
(Mes/Año)
- . Período que cubre la evaluación: De Enero, 1986 A: Diciembre, 1989
(Mes/Año) (Mes/Año)

1.2 Objetivos de la Evaluación

- a. Validar la Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País como marco de referencia de las actividades de cooperación técnica en Venezuela, mediante el análisis de: i) la consistencia de la cooperación técnica concertada en relación con el marco de los instrumentos globales de la política agrícola del país, ii) la coherencia de la cooperación con los requerimientos que se establecen en el Plan de Mediano Plazo vigente para la cooperación técnica del IICA y con los instrumentos de cooperación seleccionados para cumplir lo concertado; iii) el nivel de participación de los técnicos de la Oficina, las autoridades gubernamentales y el sector privado en la formulación de la Estrategia de Acción a nivel país.
- b. Determinar la capacidad gerencial del Representante para: i) transmitir el mensaje institucional a las autoridades gubernamentales, al sector privado y a la comunidad internacional, y mantener la presencia e imagen del IICA en el país; ii) percibir en forma apropiada las tendencias de la cooperación técnica y financiera al país; iii) interpretar y ajustar la cooperación del IICA a los cambios de política institucional y sectorial del país, respondiendo en forma adecuada a la demanda generada por dichos cambios; iv) generar una nueva percepción de las necesidades y prioridades para la cooperación técnica y ofertar dicha cooperación utilizando al máximo las capacidades y ventajas comparativas del IICA así

como la movilización de recursos financieros y técnicos hacia la solución de las áreas problemas identificadas.

- c. Determinar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país, durante el periodo que cubre la evaluación, así como los factores, condiciones y circunstancias determinantes de la efectividad observada, mediante el análisis de: i) la calidad y oportunidad de los productos generados por las actividades de cooperación; ii) el uso que de estos productos hacen los organismos de contraparte beneficiados y su grado de institucionalización; iii) los resultados indirectos que trasciendan el ámbito institucional y que tengan efecto e impacto en el escenario sectorial (a nivel de beneficiarios).
- d. Evaluar el grado en que el modelo de organización y conducción desarrollado por la oficina, responde a las prioridades del IICA y a las necesidades de apoyo que se plantean; específicamente deberá establecerse: i) Qué hace la oficina para generar un pensamiento innovador sobre el papel de la agricultura y la economía en el desarrollo del país y para aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional ii) si la administración de la oficina permite apoyar efectivamente la ejecución de las actividades de cooperación técnica; iii) la efectividad en el manejo de los recursos financieros; iv) la eficiencia de los mecanismos de administración del personal.

2. ESTRATEGIA DE LA EVALUACION

La evaluación de la Oficina del IICA en Venezuela, tiene como marco de referencia las Estrategias de Acción del IICA a Nivel de País 1988-1989 y 1990-1991, e incluye a toda la Unidad Operativa o sea la Dirección de la Oficina, los proyectos de cooperación técnica, los componentes nacionales de proyectos multinacionales, convenios, acciones de apoyo administrativo y acciones de coyuntura, ejecutadas y en proceso de ejecución, desde enero de 1986 hasta diciembre de 1989.

En atención a que el Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica privilegia un enfoque prospectivo sobre el retrospectivo, el análisis del desempeño y los resultados de la cooperación ejecutada por la oficina debe centrarse en identificar los factores, condiciones y circunstancias que fueron determinantes del desempeño y resultados observados.

Para la validación de la Estrategia de Acción a Nivel de País, la Misión de Evaluación realizará el análisis de dichos documentos de acuerdo con la Orientación establecidos en el Instituto para su formulación y verificar que haya sido un ejercicio participativo. Su contenido se evaluará en función del conocimiento que la Misión tenga o adquiera de las restricciones, potencialidades y prioridades nacionales para el desarrollo

del Sector Agrícola; así como del entendimiento de las políticas, planes, estrategias, organización y modus operandi del IICA en general y del proceso de planificación y programación operativa en particular.

Para la evaluación de la gerencia de la cooperación técnica ejercida por el Representante se analizarán los resultados consignados en el documento Evolución y Estrategia operativa del IICA en Venezuela 1986-1989, elaborado por la oficina; este análisis permitirá a la Misión arribar a conclusiones preliminares sobre este objetivo, que deberán ser comprobadas por medio de entrevistas con el Representante, el personal de la oficina y autoridades nacionales de alto nivel e informantes calificados del sector privado y representantes de organismos internacionales asociados al IICA en la ejecución de convenios y proyectos de cooperación técnica-

Un procedimiento similar al anterior se seguirá para lograr el objetivo orientado a determinar la efectividad de la cooperación técnica, debiendo la Misión analizar, además del documento Evolución y Estrategia operativa del IICA en Venezuela 1986-1989, el texto de los documentos proyecto aprobados - con énfasis en la matriz de objetivos y los informes periódicos de progreso - y demás instrumentos de cooperación técnica, apoyo administrativo y de respaldo legal vigentes en el período de la evaluación. Las entrevistas con autoridades y funcionarios de nivel político, son cruciales para que la Misión logre una adecuada valorización de la calidad y oportunidad de los resultados de los proyectos, así como del uso que los organismos hacen de tales resultados para superar los obstáculos y problemas identificados.

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

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

- . Los Planes Nacionales de Desarrollo del Sector vigente durante el período que cubre la evaluación.
- . Los Programas Presupuesto de la Oficina 1986-1987, 1988-1989 y 1990-1991.
- . Los Programas Operativos Anuales de los años 1986 a 1990.
- . Informes Semestrales de la Oficina.
- . Informes Semestrales de los Programas.

Informes Semestrales de los Proyectos.

A los miembros de la Misión de Evaluación se les entregará además copia del PMP 1987-1991, los "Lineamientos para la Acción de los Programas" y las "Estrategias de Acción a Nivel de País", cuya lectura y análisis forma parte de los términos de referencia de los consultores.

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

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos que comprenden los objetivos de la Evaluación indicados en 1.2, se plantea a continuación su desagregación en seis temas, especificando para cada uno de ellos los resultados que se esperan del análisis que realice la misión. Para orientar dicho análisis se formulan varias interrogantes sobre situaciones, hechos y condiciones que se necesita conocer y valorizar para la posterior toma de decisiones. Estas interrogantes y demás elementos del Alcance de Trabajo podrán ser ajustados por la Misión en función de la utilidad de los resultados esperados de la evaluación.

OBJE- TIVO	TEMAS DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
1.2.a	1. La consistencia de la cooperación técnica planificada.	Calificar la calidad del diagnóstico del sector agrícola, complementando con una caracterización de las restricciones institucionales del sector público agrícola.	Cuáles fueron los eventos desarrollados por la Oficina para formular el diagnóstico sectorial?
		Determinar si la propuesta de estrategia del IICA a nivel país es coherente con el diagnóstico.	Cuál fue el proceso seguido para elaborar la "Estrategia del IICA a nivel país"?
1.2.a	2. Ajuste de la Cooperación Técnica a las orientaciones del PMP.	Determinar la coherencia de la cooperación técnica con las orientaciones del PMP; la capacidad de la Oficina para participar en el diálogo sobre po-	En qué grado participaron representante del sector gubernamental y privado en la definición de las áreas de cooperación del IICA al país

OBJE- TIVO	TEMAS DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		lítica agrícola y de desarrollo rural y para apoyar la preparación de programas sectoriales agrícolas.	<p>y cuál fue la utilidad de su participación?</p> <p>Cómo se traduce y plasma el enfoque del PMP en la estrategia y los instrumentos de cooperación técnica, estudios y eventos que realiza la Oficina?</p> <p>Cuál es la capacidad de la Oficina para promover y participar en el diálogo sobre políticas agrícolas y de desarrollo rural y apoyar al país en la preparación programas sectoriales agropecuarios?</p>
1.2.b 3. Resultados del análisis de la gestión del Representante y del apoyo recibido en el ejercicio de su papel.		Determinar la efectividad de la gestión del Representante como tal, en la conducción de la cooperación técnica y en la promoción de nuevas necesidades y prioridades para la cooperación.	<p>Cuál es la efectividad de la gestión del Representante en relación con:</p> <ul style="list-style-type: none">-transmitir el mensaje institucional del IICA en el país-ampliar la base de apoyo institucional y de consecución de recursos externos para las actividades de cooperación técnica.-Generar en los sectores Gubernamental y privado percepción de nuevas necesidades para la cooperación técnica, producto del enfoque sobre el rol de la agricultura en la reactivación económica.

OBJE- TIVO	TEMAS DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		Establecer el efecto que los cambios del entorno político e institucional producen en los objetivos y estrategia de la cooperación y calificar la capacidad de la Oficina de efectuar los ajustes necesarios.	Cuáles fueron los factores y condicionantes que obligaron a la Oficina a ajustar la estrategia de cooperación técnica para evitar que fueran afectadas la calidad, utilidad y oportunidad de los productos esperados?
1.2.c	4. Análisis de los resultados de la cooperación técnica en términos de productos, efectos e impactos.	Establecer los avances y limitaciones para la obtención de los productos finales establecidos en los instrumentos de cooperación técnica.	Los productos finales logrados corresponden a los previstos? Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en la obtención de los productos finales y cuáles fueron limitantes?
		Juzgar el avance y las limitaciones centrales en la obtención del objetivo específico de los proyectos.	La interrelación de los productos finales con el objetivo específico de los proyectos corresponde a lo previsto?
		Determinar el impacto de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica, a nivel de los escenarios institucionales y sectorial del país.	El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados corresponde al previsto? Cómo consideran las autoridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad,

OBJE- TIVO	TEMAS DE ANALISIS	RESULTADOS(S) ESPERADOS(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
			utilidad y oportunidad con que se generaron?
			Qué resultados está ob- teniendo el organismo de contraparte, atri- buibles a los efectos a los efectos generados por la cooperación del IICA?
1.2.d	5. El modelo de la oficina y sus perspec- tivas	Caracterizar el modelo operativo y gerencial de la Oficina desarro- llado por el IICA en Venezuela.	Cuáles son las princi- pales características del modelo (estructura y conducción) de la O- ficina del IICA en Ve- nezuela?
			Es el modelo adecuado para enfrentar las de- mandas actuales y futu- ras y de cooperación técnica?
1.2.d	6. El apoyo ad- ministrativo y logístico para las acciones de de cooperación técnica.	Determinar si la Ofi- cina brinda un apoyo efectivo a sus espe- cialistas para la iden- tificación, programa- ción, ejecución, segui- miento y evaluación de la cooperación técnica.	Cuáles son los mecanis- mos e instrumentos es- tablecidos y en opera- ción para conocer las necesidades de apoyo de los especialistas para cumplir con sus actividades de la coo- peración técnica?
		Determinar la efecti- vidad en la administra-	Con base en un examen de los procedimientos

OBJE- TIVO	TEMAS DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		ción de los recursos fi- nancieros.	administrativos para el manejo financiero de- terminar: La facilidad de esta- blecer con precisión la situación finanie- ra de la Oficina. Si es posible conocer y preveer los compromi- sos reales de recursos de contraparte estable- cidos en los convenios. Si se facilita la pre- paración de informes a las fuentes externas de recursos y el desembol- so oportuno de estos recursos.
		Determinar la eficien- cia en la administra- ción del personal.	Qué nivel de prepara- ción tiene el personal administrativo y de apoyo? Realiza la Oficina es- tudios de trabajo que le permiten mantener salarios competitivos? En qué grado se ha hecho uso de los resul- tados de las evaluacio- nes del personal y de eventos de capacitación para mejorar la produc- tividad del equipo ad- ministrativo?

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

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

- a) la observación: análisis de información documental, revisión de informes, visitas a las oficinas de los organismos nacionales de contraparte de los proyectos y, de ser posible, a las regiones donde los proyectos realizan actividades;
- b) entrevistas en profundidad a funcionarios gubernamentales, representantes del sector privado y personal del Instituto con pautas o cuestionarios previamente formulados;
- c) Reuniones de Orientación y Organización de la Misión que permitirán a sus miembros - que no han trabajado juntos anteriormente: i) aclarar sus objetivos y métodos mediante un análisis de las expectativas, recursos, habilidades y estrategias de trabajo de los miembros individuales; ii) llegar a una comprensión unificada sobre los objetivos y metas de la evaluación; iii) desembocar en una estrategia de ejecución basada en cronogramas específicos, prioridades y divisiones de responsabilidades.
- d) Las Reuniones para Informes de Progreso. Las Misiones de evaluación deben ser capaces de identificar y comprender las inquietudes y perspectivas que sobre la evaluación tienen, el Representante y el personal de la Oficina. A este proceso contribuyen las Reuniones para Informes de Progreso.

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

La segunda coyuntura importante la constituye la reunión en que la Misión presenta los resultados preliminares de la evaluación al personal de la Oficina, luego de haber entregado copia del informe a los Directores de la DIPROE y de operaciones del Area Andina.

- e) Programación de la aplicación de las Recomendaciones

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

5. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION

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

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
1. Arribo de la Misión a San José y reunión informal sobre el propósito de sus actividades en la Sede Central.	Mayo 20	Misión informada sobre las actividades a desarrollar durante su visita a la Sede Central.
2. Reunión de Orientación y organización de la Misión:	Mayo 21 (a.m.)	
- Presentación y discusión del Alcance de Trabajo. (M. Araujo).		Misión informada sobre los objetivos centrales de la evaluación.
- Presentación del documento "Evolución y Estrategia Operativa del IICA en Venezuela 1986-1989" (M. Segura).		La Misión aclara dudas sobre la información del contenida en el documento.
- Revisar programa de reuniones y entrevistas a funcionarios directivos de la Sede.		Acordado programa de entrevistas y reuniones.
3. Desarrollar programa de reuniones y entrevistas:	Mayo 21 (p.m.)	La Misión es informada sobre la organización funciones del IICA; las relaciones Sede Central Oficinas países, y recibe opinión de los Directores de Programa y Unidades de apoyo de Dirección sobre las actividades realizadas por el IICA en Venezuela.
3.1 Organización y modus operandi del IICA (J.A. Cebreros)	Mayo 22 (a.m.)	
3.2 El Sistema de Programación y Evaluación (D.Londoño)		
3.3 El Sistema de Supervisión y Seguimiento. (V. Palma)		
3.4 Reunión con Directores de Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Externas, DICA y CIDIA.		

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
3.5 Reunión con los Directores de Programa y del CEPPI. Objetivo: Opinión de los Directores sobre la cooperación del IICA en Venezuela en las áreas temáticas respectivas.		
4. Almuerzo de trabajo de la Misión con el Director General, Subdirector General y Director General Adjunto de Operaciones del IICA:	Mayo 22 12:30 (p.m.)	La Misión es informada sobre las expectativas institucionales del resultado del ejercicio de evaluación.
5. Análisis de la información ofrecida en las reuniones y entrevistas, en el marco de los objetivos de la Evaluación.	Mayo 22 (p.m.)	La Misión, con base en el análisis del Alcance de Trabajo, el Documento Base, y la información recibida, elabora estrategia de la evaluación para el logro de los objetivos propuestos y define contenido del Informe de Evaluación.
6. Reunión de trabajo DIPROE, SDGAO y la Misión para aprobar propuesta de estrategia	Mayo 23 (a.m.)	Aprobada propuesta de la Misión sobre la estrategia que se aplicará y el contenido del Informe.
7. Viaje de la Misión a Caracas	Mayo 23 (p.m.)	
8. Reunión de trabajo (briefing) con el personal de la Oficina para informar los acuerdos tomados en la Sede Central sobre los objetivos de la evaluación, estrategia, entrevistas y el informe final.	Mayo 24 (a.m.)	Personal de la oficina informado de los ajustes acordados en la Sede respecto del ejercicio de evaluación.

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
9. Presentación de los resúmenes de los proyectos y demás actividades de cooperación técnica y apoyo administrativo del IICA en Venezuela (Responsables de los instrumentos de Cooperación Técnica).	Mayo 24 (a.m.)	La Misión es informada del desempeño y los resultados de la cooperación técnica y define las pautas para las entrevistas con autoridades y funcionarios nacionales.
10. Entrevistas de la Misión con autoridades y funcionarios de los organismos nacionales contrapartes de la Cooperación Técnica del IICA.	Mayo 24 (p.m.) hasta Mayo 28 (a.m.)	La Misión recibe opiniones sobre la calidad, oportunidad y utilidad de los resultados de la cooperación técnica.
11. Entrevistas de la Misión con el Representante y los técnicos de la Oficina para aclarar dudas y opiniones sobre los proyectos y valorar el apoyo administrativo a las acciones de cooperación técnica.	Mayo 28 (p.m.)	La Misión completa su apreciación sobre el desempeño y los resultados de la cooperación técnica y ha identificado los factores y circunstancias que han sido determinantes.
12. Continuar y finalizar la redacción del Informe de Evaluación.	Mayo 28 (p.m.) Mayo 31 (a.m.)	Informe preliminar finalizado.
13. Entregar copia del Informe Preliminar a los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Andina.	Mayo 31 (12:00) (Hrs)	Informe preliminar entregado a los Directores de DIPROE y de Operaciones de Area.
14. Discusión conjunta del Informe preliminar entre la Misión, DIPROE y DO del Area Andina.	Mayo 31 (16:00) (Hrs)	La Misión ajusta el Informe preliminar con las observaciones y sugerencias acordadas en la reunión.
15. La Misión entrega copia del Resumen Ejecutivo del Informe al personal técnico y funcionarios administrativos de la Oficina.	Junio 1° (08:00) (Hrs)	Resumen Ejecutivo del Informe Preliminar de Evaluación es analizado por los técnicos y funcionarios administrativos de la Oficina.

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
16. Reunión de trabajo (briefing) para presentar resultados preliminares de la evaluación al personal de la Oficina.	Junio 1° (10:30) (a.m.)	La Misión recibe las reacciones del personal al informe y sugerencias de ajuste.
17. Ajustar el Informe preliminar y entregarlo a los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Andina.	Junio 02 (a.m.)	Versión final del informe preliminar recibido a satisfacción de los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Andina.
18. Elaborar el Plan de Acción para dar cumplimiento a las recomendaciones (Representante, Misión, DIPROE y SDGAO).	Junio 02 (p.m.)	Plan de Acción formulado.
19. Arribo de la Misión a San José para ajustar el Plan de Acción y preparar presentación del informe al Comité de Programación.	Junio 11 y Junio 12	Plan de Acción Ajustado.
20. Presentar resultados de la Evaluación al Comité de Programación, presidido por el Director General, previa entrega del resumen ejecutivo del informe a sus integrantes.	Junio 13 (a.m.)	El Informe es presentado y ajustado con las sugerencias y observaciones que eventualmente se acuerden.
21. La Misión entrega el Informe Final de la Evaluación al Director General.	Junio 13 (p.m.)	El Informe Final de la Evaluación es recibido a satisfacción del Director General o Subdirector General del IICA.

6. PARTICIPACION DE FUNCIONARIOS DEL IICA

Integración de la Misión

- Miembros: Lic. Martín Ramírez Blanco (Venezuela) y Lic. José Guillermo Justiniano Sandoval (Bolivia)
- Secretaría Técnica: A cargo del Jefe de la División de Evaluación de la Cooperación Técnica

Participación de funcionarios del IICA

- El Director de Programación y Evaluación y el Director de Operaciones del Area Andina participan en la reunión de orientación de la Misión que se lleva a cabo en la Sede Central; luego revisan el Informe Preliminar de Evaluación previo a su presentación por parte de la Misión al personal de la Oficina; donde participan además con el Representante y la Misión en la elaboración del Plan de Acción.
- El Jefe de la División de Evaluación de la Cooperación Técnica, en su carácter de Secretario Técnico de la Misión está a cargo de la etapa preparatoria del ejercicio de evaluación para lo cual visita el país e informa a las autoridades de las instituciones de contraparte sobre el ejercicio de evaluación y pone en consulta los Términos de Referencia; de igual manera informa al personal de la oficina y concerta con el Representante el apoyo logístico que se brindará a la Misión de Evaluación.

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

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

El acuerdo del Comité debe referirse a la aprobación del informe y los términos que reflejan la posición institucional frente al mismo.

El Director General, en sesión de Gabinete, analiza el Informe y toma las decisiones que conforman la posición del IICA frente a la evaluación. Copia del informe se envía, a las autoridades de los organismos de contraparte, a través del Representante.

El Plan de Acción, formulado es presentado por medio de la Subdirección General a la consideración y aprobación del Comité de Operaciones cuya Secretaría será responsable de ponerlo en ejecución. La DIPROE tiene a su cargo el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones adoptadas.

ENTREVISTAS SOSTENIDAS POR LA MISION DE
EVALUACION DEL IICA

Ministerio de Agricultura y Cría

- | | |
|-----------------------------|--|
| - Eugenio De Armas | - Ministro |
| - Eduardo Reyna | - Director General Sectorial de Planificación |
| - Hugo Pérez | - Director General Sectorial de Desarrollo Agrícola |
| - Alirio Baloa | - Director General Sectorial del Area de Desarrollo Guanare - Masparro |
| - Aida Núñez Rausseo | - Directora de Relaciones Internacionales |
| - Rafael Fuentes | - Director de Sanidad Animal |
| - Marcos Herrera | - Ex-Director de Sanidad Animal |
| - Humberto Perozo | - Director de Asistencia Técnica |
| - Luis Miguel Ecarry | - Ex-Coordinador del Programa de Areas Cafetaleras |
| - Julián Castro | - Jefe División de PRevención y Control de Enfermedades |
| - Mercedes Delgado Sifontes | - Planificador III - Dirección de Relaciones Internacionales |

Fondo de Crédito Agropecuario

- | | |
|-------------------|--|
| - Daniel Canónico | - Presidente |
| - David Quintero | - Gerente de Planificación |
| - Francisco Matos | - Jefe División de Programación de la Dirección de Planificación |

Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| - Luis Alvarado | - Gerente de Planificación |
| - Juan Green | - Director del CENIAP |

CORDIPLAN

- | | |
|---------------------|---|
| - Luis Arriaga | - Director de Planificación Agrícola |
| - Agnes Seres | - Directora de Cooperación Multilateral |
| - Ricardo Veronelli | - Planificador Jefe - Dirección de Cooperación Multilateral |

Ministerio de Fomento

- Arturo Araujo
- Director General Sectorial de Agroindustria

Corporación Andina de Fomento

- Pedro Sorensen
- Vice-Presidente Ejecutivo
- Alvaro Flores
- Vice-Presidente de Operaciones

Federación Nacional de Ganaderos

- Tonny D'Elias
- Presidente

Banco Interamericano de Desarrollo

- Fernando Cosio
- Representante en Venezuela

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica — Tel.: 29.0222 — Cable: IICASANJOSE — Telex: 2144 IICA,
Correo Electrónico EIES: 1332 IICA DG — FACSIMIL (506)294741 IICA COSTA RICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

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