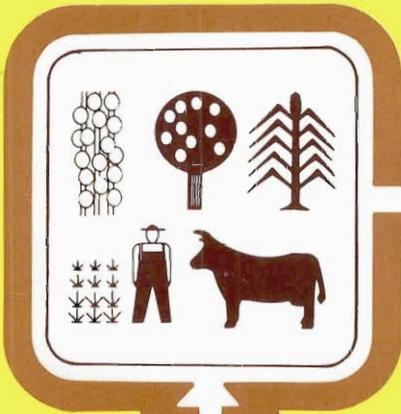
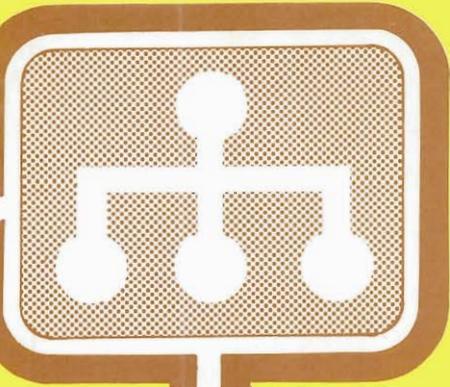


ISW 13061

PN - AAL - 108

**IICA**



REUNION SOBRE LA EVALUACION DE LA  
ADMINISTRACION Y ESTRUCTURA  
OPERACIONAL DEL PIADIC



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA - IICA**  
**CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION E INFORMACION AGRICOLA - CIDIA**

**REUNION SOBRE LA EVALUACION DE LA  
ADMINISTRACION Y ESTRUCTURA  
OPERACIONAL DEL PIADIC**

15 al 17 de junio de 1981  
Tegucigalpa, Honduras

**PROYECTO DE INFORMACION AGROPECUARIA DEL ISTMO CENTROAMERICANO  
-PIADIC-**

San José, Costa Rica  
1981

## CONTENIDO

	Página
PROGRAMA DE LA REUNION.....	i
INTRODUCCION.....	1
El Papel de la Información de las Actividades del IICA en Panamá .....	10
Trabajo Presentado por la Oficina del IICA en El Salvador.....	15
Coordinación del Plan de Acción del IICA en Costa Rica.....	23
Proyecto de Fortalecimiento del Subsistema de Información Agropecuaria de Costa Rica (SEPSA).....	42
Documento Presentado por la Oficina del IICA en Honduras.....	54
Notas Complementarias para la Evaluación de la Administración y Estructura Operación del PIADIC (caso de Honduras).....	61
Evaluación de la Administración y Estudio Operacional del PIADIC, Oficina del IICA en Nicaragua.....	69
Documento Preparado por la Oficina del IICA en Guatemala.....	83
<u>Anexos:</u> Recomendaciones de los Directores Nacionales para la Ejecución de Proyectos Multinacionales.....	96



PROGRAMA DE LA REUNION  
( 15 al 17 de junio 1981)

Lunes 15 Mañana

9:00 a.m.- 9:30 a.m. Inauguración-Programa especial  
 9:30 a.m.- 9:45 a.m. Café  
 9:45 a.m.- 10:30 a.m. El PIADIC en el Istmo Centroamericano  
 10:30 a.m.- 12:00 a.m. Presentación Panamá

Tarde

2:00 p.m. - 3:30 p.m. Presentación Costa Rica  
 3:30 p.m. - 3:45 p.m. Café  
 3:45 p.m. - 5:15 p.m. Presentación Honduras

Martes 16 Mañana

9:00 - 10:00 a.m. Presentación Nicaragua  
 10:00 - 10:15 a.m. Café  
 10:15 - 11:15 a.m. Presentación Guatemala  
 11:15 - 12:15 a.m. Presentación El Salvador

Tarde

2: 00 - 3:00 p.m. Presentación de la Evaluación  
del PIADIC en Guatemala  
 3:00 - 3:15 p.m. Café  
 3:15 - 5:15 p.m. Grupos de Trabajo

Miércoles 17 Mañana

9:00 - 10:00 a.m. Recapitulación de la Reunión  
 10:00 - 10:15 a.m. Café  
 10:15 - 12:15 a.m. Proyección de las futuras  
Opereiones del PIADIC  
 12:15 - 2 :00 a.m. Cocktail de Clausura



## INTRODUCCION

El señor Edgar L. Ibarra, Director interino de la Oficina del IICA en Honduras, inauguró la reunión con un cálido saludo de bienvenida a los participantes y deseos de pleno éxito en sus deliberaciones.

A continuación, el señor Finn Damtoft tomó la palabra para hacer una presentación resumida del Proyecto PIADIC y explicar que el objeto de la reunión era evaluar los logros, problemas y otros aspectos del proyecto, con el fin de poder formular algunas recomendaciones al IICA sobre la administración de proyectos multinacionales. Indicó que, indiscutiblemente, se había tropezado con algunos problemas en el desarrollo del PIADIC, pero que abrigaba la esperanza de poder encontrar soluciones viables para aplicar en otros proyectos y evitar así la duplicación de algunos de los problemas encontrados.

Explicó que el procedimiento a seguir, consistiría en la presentación de un informe sobre los resultados de cada proyecto-país y solicitó que cada Director de Oficina del área incluyera, dentro de su presentación, los problemas que había encontrado en relación al IICA, a la coordinación regional y con las instituciones nacionales con las cuales se trabajó. Asimismo, informó que se había prorrogado el proyecto por un período de tres meses destinado a elaborar los correspondientes manuales del proyecto y los informes con las recomendaciones y conclusiones del caso.

El Dr. Raúl Soikes dió información adicional sobre el programa y describió los lineamientos a seguir durante el transcurso de la reunión. Después de algunos breves comentarios generales de los participantes, se tomó un breve receso antes de iniciar las reuniones del trabajo.

El señor Francisco Sylvester, Director de la Oficina del IICA en Panamá, presentó su informe sobre el proyecto PIADIC en ese país. Concluyó su presentación con algunos comentarios sobre la conducción del proyecto e hizo énfasis en los problemas que se habían encontrado, desde el momento en que se incorporó como Director de la Oficina en Panamá que resumió como sigue:

A nivel del IICA, encontró que el problema principal era el casi total desconocimiento de los técnicos del Instituto - tanto en la Sede Central como en los países - sobre el proyecto PIADIC. A esto se sumaba al desinterés aparente de los que sí conocían el proyecto. Una vez que se entendió el propósito del mismo, sus metas y el Modus operandi, pudo observarse bastante interés y cooperación al menos por parte de los técnicos en su Oficina. Por ejemplo, la participación activa e importante de Flavio Lazos en labores de entrenamiento; la de Mario Reyes en los aspectos de planificación, y la de Armando Espinoza en lo que concierne a la realización de las actividades del proyecto en sí. En cuanto al aspecto administrativo, per se, indicó que no había encontrado mayor problema, pero suponía que eso se debía en parte al hecho de que había poco dinero involucrado, ya que Panamá se sumó al proyecto cuando éste ya estaba bastante avanzado.

Indicó que otro problema se relacionó con la selección de áreas para realizar los estudios (perfiles de área) y la necesidad de contar con los expertos consultores en el momento apropiado, lo que se logró solucionar posteriormente; como ejemplo mencionó que llegaba un experto sin que la Oficina de Panamá tuviera conocimiento de la visita o por el contrario, cuando se solicitaba la ayuda de alguno, no estaba disponible en ese momento.

Para el señor Sylvester, el problema principal en el caso de Panamá consiste en que justo ahora que se termina el proyecto, se ha despertado un marcado interés por parte de las autoridades nacionales en las metodologías de perfil de área, por lo que considera se debe buscar la manera de proporcionar al país esta ayuda por parte del IICA como estaba previsto en el contrato original, pero que no se incluye en la mayoría de los planes a nivel de país de las Oficinas del IICA en la región. Comentó que, al menos en el caso de Panamá, había logrado absorber uno de los puestos, pero que se requería un refuerzo mayor del que podría ofrecer los técnicos ocupados en otros proyectos que se realizan en el país.

El señor Miguel Angel Araujo, Director de Evaluación del IICA, solicitó a

Los Directores de las Oficinas del IICA en los Países, que en sus presentaciones indicaron el tipo y número de participantes que hubo en las actividades del proyecto. Además, le interesaba conocer en que medida había participado el personal del IICA en los diferentes aspectos, tales como planificación, selección de áreas, implementación, y otros.

A primera hora de la tarde, el señor Héctor Murcia, Director de la Oficina del IICA en Costa Rica, hizo su presentación sobre el proyecto PIADIC en ese país. Seguidamente, el señor Jorge Moya, economista agrícola de Costa Rica, realizó una breve presentación desde el punto de vista del país con respecto al proyecto PIADIC, y sobre la forma en que problemas de otra índole influyeron sobre la realización de dicho proyecto. Por ejemplo, dentro de las actividades principales a las cuales se brindó asistencia técnica- directa e indirecta- se consideran como básicas, a saber: marco muestral de áreas, banco de datos y perfiles de área.

En el caso del marco muestral y dentro de la Dirección General de Estadísticas, se necesitaron 4 años para elaborar dicho marco. Finalmente, el marco muestral se preparó dentro de la secretaría de Planificación. El problema es que dicho marco está listo para ser implementado, después de cuatro años de trabajo, y ahora el país se encuentra sin el financiamiento adecuado ya que no pudo obtenerse un préstamo que se gestionaba con la AID.

Sobre el segundo punto, o sea el banco de datos, se encontró con que se trataba en realidad de un centro de documentación ya que incluye información secundaria.

Consideró que la ayuda del PIADIC dentro de esta parte documental es necesario muy buena, incluyendo la capacitación de personal. Se considera, sin embargo, que es necesario un banco de datos con información numérica y ya que se ha comenzado a trabajar en esto pero por el momento en forma manual.

Sobre los perfiles de área, se está montando un subsistema de información agrícola paralelamente al de información arriba descrito. Consideró que es indispensable tener un 'tamiz' que reúna todos los aspectos relativos a las políticas de información, que sea regido por un comité nacional agropecuario. Estuvo

de acuerdo en que uno de los problemas fundamentales de las actividades del PIADIC fue la falta de comunicación entre el personal del proyecto y el personal nacional sobre los objetivos del proyecto.

Alvaro Garro explicó se habían hecho cuatro perfiles de área para Costa Rica que cubren solo la cuarta parte del país.

El señor Carlos Luis Arias preguntó a los técnicos de la Oficina en Costa Rica cómo habían podido coordinar los aspectos de adiestramiento del proyecto PIADIC con el programa nacional de entrenamiento de la Oficina, ya que él había encontrado problemas cuando trató de hacer algo similar en Guatemala.

El señor Carlos Luis Arias preguntó a los técnicos de la Oficina en Costa Rica cómo habían podido coordinar los aspectos de adiestramiento del proyecto PIADIC con el programa nacional de entrenamiento de la Oficina, ya que él había encontrado problemas cuando trató de hacer algo similar en Guatemala.

Hubo consenso entre los directores de que los países finalmente tenían interés en las actividades del PIADIC reconocían la importancia de la información que se suministra por medio de los perfiles de datos, y la accesibilidad de dicha información por los bancos de datos. Alfonso Chirinos, por ejemplo, indicó que le parecía que el proyecto terminaba justo en el momento menos indicado.

El señor Flavio Lazos, que en una u otra forma y en uno u otro país ha acompañado el PIADIC, explicó que en realidad cuando nació este programa hubo una marcada resistencia en la mayoría de los países, por ejemplo, en el caso de Guatemala, debido en gran parte a que no tenían un sistema agropecuario organizado, requisito indispensable para este tipo de proyecto. Esta resistencia se apreciaba a todo nivel a pesar de que los objetivos del PIADIC habían sido claramente establecidos en los convenios respectivos y que sus metas y modus operandi fueron discutidos con los organismos nacionales para consultarlos sobre su acuerdo con lo que se pensaba hacer, y que más bien los países vienen reaccionando favorablemente demasiado tarde.

El señor Damtoft amplió la información sobre varios de los puntos donde había inquietud prácticamente en todos los países. Le pidió a los Directores de Oficina que estudiaran en detalle el problema mencionado por todos en cuanto a selección de personal para este tipo de proyecto, no sólo el nivel y tipo de especialización que se requiere, sino también quien debe intervenir por ejemplo, a nivel de proyecto, a nivel de dirección de área o a nivel de director de oficina nacional, con o sin consulta con las autoridades nacionales. Para aquéllos que se habían relacionado últimamente con el proyecto PIADIC, describió brevemente la trayectoria del proyecto en su primera fase, o sea hasta hace dos años más o menos, y el cambio radical de dirección que hubo a partir de los últimos 27 meses.

Todos los Directores de Oficina indicaron que era lamentable que hubiera una situación tan grave de falta de información en los primeros años del programa que en mayor o menor grado afectó la aceptación del proyecto, pero el sólo lamentarse de lo ocurrido anteriormente no era la manera de buscar soluciones viables al problema principal del momento, o sea, el hecho de que aunque tal vez un poco tarde los países sí estaban muy interesados en los instrumentos de este proyecto y el IICA en este momento, no está en condiciones de ofrecerles la ayuda solicitada para implementarlos.

Después de un breve receso, el señor Carlos Alvarez, técnico residente del PIADIC en Honduras, presentó el informe sobre el proyecto en ese país. Seguidamente, el señor Mayo Vega hizo un análisis del proyecto, sus resultados, el impacto que ha tenido y algunos de los problemas encontrados.

Hubo consenso de que uno de los requerimientos principales, tanto a nivel nacional y regional así como institucional, es de flexibilidad para poder enfrentar los diferentes tipos de problemas conforme surjan, sean de índole política, institucional o económica. Los señores Miguel Angel Araujo y Alvaro Garro comentaron

sobre la necesidad indispensable de contar con mecanismos de evaluación para programas en marcha a fin de poder detectar los problemas cuando surgan y no cuando están institucionalizados.

Durante el transcurso de la mañana del martes 16 de junio, se hicieron las presentaciones de Nicaragua, Guatemala y El Salvador. Hubo menos tiempo para discusión entre los participantes, pero fue evidente que los problemas encontrados en estos países fueron similares a los discutidos ampliamente el día lunes.

El Dr. Heraclio Lombardo, Director del Area I, abrió la sesión de la tarde haciendo un breve análisis de las razones de la evaluación del proyecto PIADIC y los motivos por los cuales se había seleccionado el programa que se realizó en Guatemala para un estudio más detallado. Para este fin se utilizó la metodología del IICA para las evaluaciones expost, con el fin de determinar los logros, cómo se realizaron y cuál fue el impacto de dichos logros. El estudio incluyó entrevistas con el personal del IICA y con varios funcionarios nacionales que habían trabajado con el proyecto. Informó que había cierta falta de coordinación en la compilación de los datos necesarios una vez que se logró convencer a las autoridades nacionales de la importancia de la información y el por qué se buscaba.

Se concluyó que tal vez uno de los logros más importantes fue la institucionalización del sistema nacional de información agrícola; el establecimiento en sí del sistema, con una definición de sus metas y de los lineamientos que servirán como marco de referencia.

Se detectó cierta preocupación en la falta de fluidez para lograr los objetivos del proyecto, debido en gran parte a los constantes cambios de política y personal a nivel nacional.

Se consideró que se había logrado introducir exitosamente el marco muestral y que se había podido convencer a las autoridades nacionales para su utilización, así como con los perfiles de área.

Otro logro de impacto multiplicado fue el éxito de los cursos de adiestramiento y del entrenamiento en servicio por medio de los cuales se logró preparar un buen número de funcionarios y beneficiarios nacionales.

Seguidamente se abrió la sesión a discusión.

Hubo consenso de que era necesario continuar el proyecto. Se recalcó la necesidad de tener un modelo para un programa multinacional que incluyera contacto con los países en todo momento y con la posibilidad de suministrar el 'expertise' cuando se requiriera.

Se cuestionó si los planes y objetivos del proyecto realmente respondían a necesidades nacionales. El señor Robert McColough, de ROCAP, explicó que había un plan detallado para cada país, y que los países lo conocían; sin embargo, sería decisión del país si se utiliza o no.

En respuesta a la consulta si ROCAP estaría dispuesto a continuar apoyando la labor de PIADIC, sea a nivel regional o por medio de las oficinas de la AID en cada país, se explicó que en realidad había interés y con ese fin se había extendido el proyecto hasta setiembre; sin embargo, se calculaba que el IICA le 'debía' aproximadamente 100 meses/hombres al convenio, y hasta tanto se resolviera satisfactoriamente ese problema no se hablaría de una prórroga o nuevo convenio, ya que el IICA bien podría ser uno de los principales usuarios de la información proveniente del PIADIC, para elaborar, en conjunto con las autoridades nacionales, los planes para el desarrollo agrícola a nivel de cada país. Sin embargo, ROCAP acaba de firmar dos convenios de gran cuantía, en los cuales hay componentes fuertes de recolección de información al cual el PIADIC y el IICA tendrían acceso, ya que se piensa utilizar los mismos sistemas para la recolección de datos.

El señor Harry Wing, de la oficina AID, en Honduras explicó el programa de esa agencia en Honduras. Tienen financiados 11 proyectos institucionales dentro del sector agrícola, en el segundo programa sectorial él se hacía cargo de un componente con tres actividades: desarrollo de información, desarrollo de la planificación agrícola y desarrollo del mercado agropecuario.

En cuanto a la parte de planificación agrícola y con base en un análisis del sector agrícola que se hizo en 1976, se preparó el segundo programa sectorial. Los técnicos de planificación agrícola involucrados se reúnen cada mes para discutir los problemas que surgen. Cuando se hace una recomendación técnica, se solicita al SPA que tome una decisión, antes de aprobarla e incorporarla dentro del plan ya aprobado por SPA. Además, se está haciendo un proyecto de presupuesto para los próximos tres años basado en este plan.

Describió la actividad CRIES, en la cual se ha estado trabajando por dos años y ya están planeando tareas en una zona piloto.

En el caso de las actividades CRIES y de perfiles, se espera buscar la manera de colaborar tanto técnica como financieramente.

Cuando llegó Alberto Franco a la Oficina del IICA en Honduras, se puso en contacto con AID y después de discutir algunos planes, se hizo la propuesta de contratar un equipo de hondureños para capacitarlos y ayudarles en la identificación de áreas, con fondos locales de AID.

También se ha estado financiando la elaboración del Marco Muestral, y se está estudiando como podrían seguir esa actividad con USDA. Además, se está financiando el Centro de Información Nacional, en coordinación con el proyecto PIADIC, por medio de apoyo en viajes y viáticos.

Se está realizando una encuesta regional y la forma de incorporarla al marco muestral, con financiamiento local.

Además de este proyecto, se financian préstamos y donaciones dentro de las posibilidades de financiamiento.

Por medio del señor Alberto Franco se había enterado con más detalle del Proyecto PIADIC y de lo que estaba haciendo dicho proyecto; inclusive viajó a Costa Rica para la reunión del Marco Muestral de Area.

También explicó el proceso seguido por esa agencia para las solicitudes de préstamos. En AID se hacen préstamos de gobierno a gobierno, seleccionando un representante del gobierno, usualmente uno de los ministerios, como responsable a nivel nacional.

Si hay interés en un programa y se desea financiamiento, se puede presentar una solicitud por medio de la oficina del IICA o a través del Gobierno. Por ejemplo, el Gobierno de Honduras hace la solicitud para el financiamiento de algún programa, la AID entonces realiza una visita para ver cómo se puede ayudar.

La solicitud de financiamiento se tiene que elaborar con mucho cuidado, y ojalá con la ayuda de una persona de AID quien se interese por el proyecto que se desea financiar, ya que sólo de ese modo se logrará una pronta respuesta a la solicitud.

El señor Robert MacColough indicó que le parecía que para que el PIADIC pueda continuar, es necesario preparar un presupuesto para los fondos que necesitaría el proyecto en cada país, en vista de que hay un cierre fiscal cada año. Recomienda que los proyectos nacionales de PIADIC presenten sus solicitudes de financiamiento con la debida autorización del gobierno correspondiente, ya que si el dinero disponible en la oficina de AID de cada país no se utiliza, ese dinero se devuelve a Washington y se descuenta para el próximo año.



## EL PAPEL DE LA INFORMACION DE LAS ACTIVIDADES DEL IICA EN PANAMA

Los esfuerzos y recursos comprometidos en el mejoramiento del Sector Rural del país, se ven seriamente afectados por la no disponibilidad y la deficiencia cualitativa y cuantitativa de la información básica y necesaria para la toma de decisiones acertadas, formulación de buenas políticas y elaboración de planes, programas y proyectos.

### Definición del problema

Una de las causas que frenan el desarrollo agropecuario del país, es la carencia de un sistema coherente y articulado de información, que permita cumplir adecuadamente con los procesos de planificación, ejecución, coordinación y evaluación del desarrollo socio-económico y que permita a las unidades económicas, tanto públicas como privadas, la toma de mejores decisiones.

Los factores causales que determinan tal situación son:

- No existen mecanismos permanentes de coordinación institucional que garanticen un flujo continuo, oportuno y compatible de información.
- En muchos casos, la información no es suficientemente confiable, ya que existen cifras contradictorias respecto a una misma variable y las metodologías de recolección empleadas, no son las más adecuadas.
- Existe información que se produce por costumbre, pero cuya utilización se desconoce, ya que nunca se ha investigado ni las necesidades de los usuarios, ni el empleo que estos dan a la información que reciben.
- Falta personal capacitado en el manejo de información y se carece de mecanismos permanentes para llevar a cabo esta capacitación.

### Acción del país para resolver el problema

#### Acciones principales

Con el fin de establecer en Panamá un Sistema de Información Agropecuaria que satisfaga las necesidades de los diversos usuarios, tanto a nivel institucional como de unidades que participan en el proceso productivo, ya sea han tomado ciertas medidas, entre las cuales las más importantes son las siguientes:

- Se ha definido como áreas prioritarias de información agropecuaria las de: Estadísticas Básicas Socio-económicas y Tecnológicas del Sector (Perfiles de Area), Información de Mercados y Comercialización e Información sobre Ciencia y Tecnología Agropecuaria.
- Se está realizando un análisis de la situación del manejo de la Información de Mercados y Comercialización.
- Se está capacitando personal en el manejo de información documental.
- Se estableció en la elaboración el Marco Muestral en el país.
- Se han realizado dos Perfiles de Areas.

Estos empeños por mejorar la información agropecuaria no logran, sin embargo, estructurar un sistema. Para alcanzar esto último, se requiere un importante esfuerzo, en términos de capacitación, asistencia técnica y asignación de recursos financieros, que permita ampliar y llevar a nivel de ejecución las labores que se vienen realizando.

Para resolver el problema, la organización y la estructura del Sistema Nacional de Información Agrícola de Panamá (SNIAP), se basa en la actual conformación del sector agropecuario del país y toma en cuenta la existencia de organismo de coordinación (CNC), de un ministerio responsable de la definición y ejecución de muchas políticas (Ministerio de Desarrollo Agropecuario-MIDA) y de diversas instituciones autónomas o descentralizadas, con funciones específicas del sector. Dentro del SNIAP, se han delegado, entre otras, las funciones de manejo de la información documental al IDIAP, de la información de mercados y comercialización al IMA y de la información sobre estadísticas básicas del sector a la Dirección de Estadística y Censo (DEC).

#### Definición y naturaleza del problema que intenta resolver el IICA

Para resolver en parte los problemas de la información, el IICA concentra sus (acciones) actividades en la Línea de Acción I: "Información y Documentación para el Desarrollo Rural", la cual se orienta a: fortalecer o crear centros de información con capacidad para disciplinar la captación, recepción y procesamiento; dinamizar la transferencia y diseminación de la información; capacitar los recursos humanos necesarios; promover la cooperación recíproca entre instituciones de información, documentación y comunicación agrícola.

En su fase inicial, los esfuerzos del presente proyecto se concretaron en la promoción, divulgación y contacto directo con los principales organismos involucrados en la toma de decisiones del Sector. En Panamá se ha constituido un Comité de Coordinación Nacional de Proyecto.

Posteriormente, se elaboraron los planes nacionales dirigidos al establecimiento del Sistema de Información Agropecuaria en cada país y se iniciaron las acciones de capacitación de los recursos humanos para la implementación de los sistemas. Se elaboraron los proyectos específicos dentro del Plan Nacional y se estableció el mecanismo de cooperación interinstitucional recíproca, para hacer más eficiente la captación, procesamiento y transferencia de la información agropecuaria y su aprovechamiento por los planificadores, los formuladores de políticas de desarrollo rural, los técnicos y los funcionarios del MIDA que participan en los programas, los extensionistas y los agricultores en general.

Además, se elaboraron manuales y guías para el manejo de la información científico-técnica, socio-económica y de mercados de comercialización.

Actualmente, la cooperación técnica está dirigida al logro de productos concretos, fundamentalmente al ajuste y puesta en marcha de los sistemas de información agropecuaria; los sistemas de información tecnológica, socio-económica y de mercado. Los sistemas cubren la información en progreso, información estadística y coyuntural y la información documental.

Uno de los propósitos relevantes del Proyecto, es que la información agropecuaria que fluya en los sistemas nacionales, sea identificada geográficamente a nivel de las unidades político-administrativas más pequeñas. De esa manera, el Sistema de Información se espera que sea extremadamente útil en la planificación y la toma de decisiones del desarrollo agropecuario.

## OBJETIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INFORMACION

### Objetivo general

Cooperar con el MIDA, Contraloría General de la República y otros organismos del Sector Público Agrícola, en el proceso de fortalecimiento y desarrollo del Subsistema Institucional de Información Agropecuaria de Panamá. Esta cooperación

implica la coordinación de las acciones de distintos organismos del Subsistema y el mejoramiento de las capacidades técnicas y operativas de los mismos.

### Objetivos específicos

Desarrollar sistemas, métodos y procedimientos para la captación, organización, análisis y almacenamiento de la información y su posterior disponibilidad a los usuarios.

Crear mecanismos de sistematización de informaciones para usuarios discriminados (informes oficiales, confidencias, información de mercadeo para pequeños y medianos productores seleccionados y otros).

Entrenar a los recursos humanos del país en aspectos referentes a la información y documentación agrícola de información agropecuaria del país.

Coadyuvar en el diseño y análisis del contenido del IV Censo Agropecuario.

### Definición de metas

Las actividades a ser desarrolladas tienen por fin lo siguiente:

- Analizar el estudio actual de las estadísticas agropecuarias.
- Capacitar a 60 técnicos nacionales para la elaboración de perfiles de proyecto.
- Desarrollar y consolidar, mediante cooperación directa al IDIAP, el Subsistema de Información Agrícola Documental.
- Crear un sistema de estadísticas agropecuarias en el MIDA, en cooperación con el Proyecto de Fortalecimiento Institucional (MIDA/IICA/BID).

### Estrategia de las actividades para implementar cada meta

En las actividades son consideradas como complementarias, puesto que fueron diseñadas para ejecutar varias acciones descritas en los objetivos de los proyectos de Fortalecimiento Institucional y del IDRC. Por dicho motivo, su estrategia básica para implementar cada meta, se basa en acciones promocionales y de capacitación en los aspectos referentes a la búsqueda del fortalecimiento del Subsistema Institucional de Información Agropecuaria del país.

Ordenamiento secuencial de las metas y estimación de la duración total de las actividades

Con las actividades se pretende ampliar y consolidar las acciones de varios años realizados por el IICA en Panamá, a través de la Línea I.

Donde su actual cobertura y su posibilidad de ampliación (sistema Nacional de Información), se estima que la duración del mismo sea de tres años. La ordenación secuencial de las metas es:

M E T A	1981	1982	1983
-Analizar el estudio actual de las estadísticas agropecuarias.	X		
-Capacitar 60 técnicos nacionales en la elaboración de perfiles de áreas.	X	X	X
-Desarrollar y consolidar, mediante cooperación directa del IDIAP, el Subsistema de Información Agrícola.	X	X	X
-Crear un sistema de estadísticas agropecuarias en el MIDA en cooperación con el Proyecto PFI VII.NP.2.1	X	X	X

Costos globales

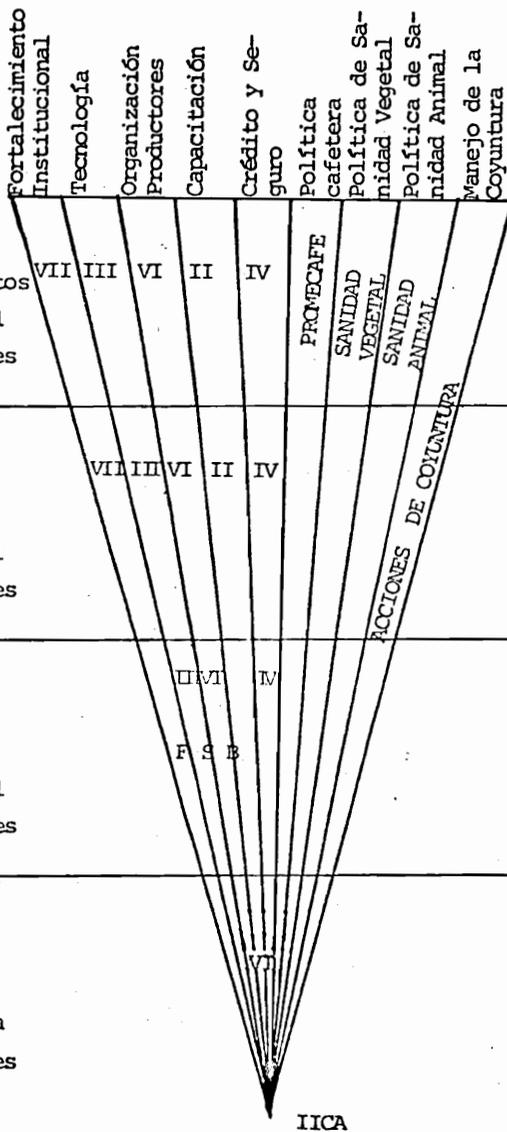
El costo global, en el período comprendido entre enero a diciembre de 1981, es de US\$ 24,900.00, de los cuales US\$ 14,400.00 son fondo de cuotas y US\$ 10,500.00 de recursos del PIADIC. Además, contará con recursos del Proyecto VII.NP.2.1 Programa de Fortalecimiento Institucional del MIDA. El Proyecto se calcula tendrá 3 años de vida y para ello se prevee el siguiente presupuesto global.

Políticas Apoyo Prioritario

ESTRATEGIA DE TRABAJO DE LA OFICINA  
DEL IICA EN PANAMA

Gestión

- Marcos de Desarrollo
  - Políticas
  - Planes, Programas, proyectos
  - Organización institucional
  - Organización de productores
- 
- Programación
  - Ejecución
  - Control
  - Organización institucional
  - Organización de productores
- 
- Programación
  - Ejecución
  - Control
  - Organización institucional
  - Organización de productores
- 
- Programación
  - Ejecución
  - Control
  - Organización de la empresa
  - Organización de productores



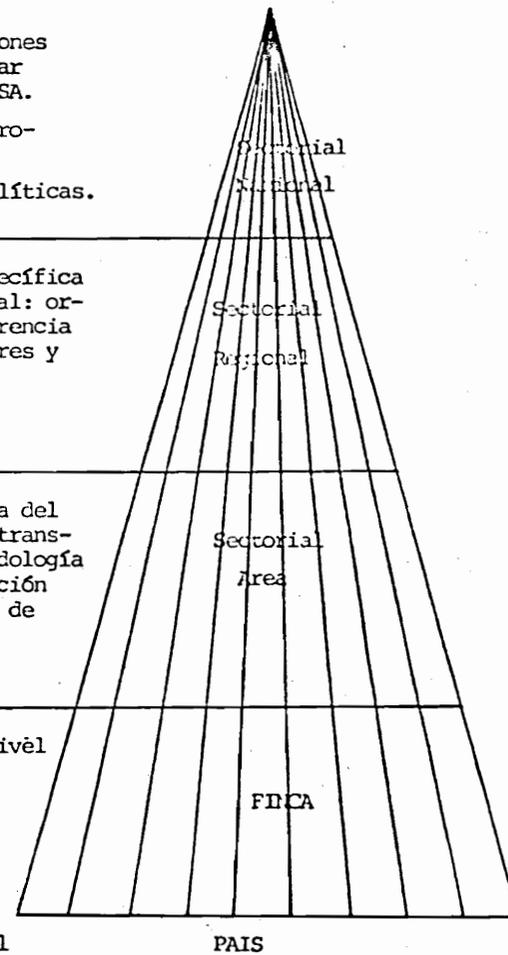
Acciones IICA

- A- Organización de las Instituciones MIDA en general y en particular INA, DNDS, DINRA, CIMDACE, ISA.
- B- Asesoría políticas, planes, programas y proyectos.
- C- Capacitación en c/u de las políticas.
- D- Seminarios

Idem A, B, C, D en una Región específica  
Implementar lo definido en especial: organización institucional, transferencia tecnología, organización productores y capacitación.

Idem A, B, C, D en Área específica del MIDA. Concretando acciones FSB y transferencia tecnología, énfasis metodología investigación en acción, organización de productores 2º grado, perfiles de área, estudios básicos.

- Investigación en la acción a nivel predial.
- Formular PLADES, PLEX, SUR
- Asesorar ejecución
- Capacitación en la acción
- Organización de la empresa
- Modelos de organización gradual



## TRABAJO PRESENTADO POR LA OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR

### INTRODUCCION

El presente documento resume la información requerida por el Coordinador del Proyecto PIADIC a través del formato-guía, contenido en la soliditud enviada a todas las oficinas del Istmo Centroamericano.

Corresponde tal contenido a la ejecución de las actividades del PIADIC durante el período marzo 1979-junio 1981, en ocasión de la finalización de dicho Programa, información a ser considerada en oportunidad de la Reunión de Evaluación del Proyecto a llevarse a cabo en Tegucigalpa, Honduras, del 15 al 17 de junio de 1981.

Como antecedente previo, cabe señalar la particular y difícil situación política y social por la que tocó vivir a El Salvador durante este período, situación aún no superada. Dichos acontecimientos repercutieron limitando las acciones programadas por el Proyecto para los años 1979-1980 y parte del 81, al grado de tener que haberse suprimido muchas de las actividades previstas.

#### I. Programación

- A. Aplicabilidad de los objetivos del PIADIC a las necesidades y al interés de las instituciones y de los funcionarios nacionales.
  - a. Se considera que en esta etapa el Proyecto se adecuó en mejor forma a atender las necesidades del país, manifestadas por los funcionarios de sus distintas instituciones relacionadas con las actividades del PIADIC.
  - b. En términos generales, el hecho de nombrarse un Coordinador Nacional en cada país, se estima que fue un acierto del Proyecto. Aunque se confrontó la situación de que las áreas técnicas estaban preestablecidas por los términos del Convenio con ROCAP y no se dio oportunidad a los países ni a los Directores Nacionales del IICA, de expresar sus puntos de vista a este respecto, la acción del Coordinador favoreció el desarrollo del Proyecto.

- B. Integración y adaptación del proyecto regional del PIADIC dentro del Plan de Acción a Nivel de País.
- a. En El Salvador se hizo un esfuerzo para que las acciones del PIADIC se enmarcaran dentro del PANP de la Oficina, ligándolo con los otros proyectos que se desarrollaban en las Líneas III, V y VII. Sin embargo, esto no pudo ser concretado en la medida prevista por las razones ya expresadas anteriormente.
- C. Relaciones y canales de comunicación entre el Director de la Oficina Nacional y la Subdirección General Adjunta de Planificación, el Director de Supervisión y Seguimiento y el Coordinador del Proyecto Regional en la definición de metas y actividades, así como en la asignación de recursos a nivel de país.
- a. En este aspecto, se siguieron los mecanismos y canales establecidos en el sistema de programación del IICA y no se tuvieron problemas. Debe mencionarse que la Oficina Nacional siempre contó con el apoyo y cooperación del Coordinador del Proyecto Regional, así como de los funcionarios de la SDGAP y Directores de Supervisión y Seguimiento, a quienes les tocó en turno ejercer esa función durante el período que abarca este informe.
  - b. Tampoco se presentaron dificultades en cuanto a la asignación y manejo de los recursos financieros, aunque cabe hacer la salvedad de que a la Oficina de El Salvador, le fueron retirados parte de los fondos que le habían sido asignados, por no poderse llevar a cabo las acciones programadas por los motivos antes señalados, con anterioridad.
- D. Participación del Director de la Oficina en la definición de metas y actividades del Proyecto Regional y programas de trabajo de las misiones de asistencia técnica.
- a. En este rubro, el Director de la Oficina no tuvo ninguna intervención.
- E. Cuál ha sido y cuáles mecanismos existen para lograr la participación de los organismos nacionales en la definición de metas y actividades del proyecto nacional y del proyecto regional.

- a. La participación se dio por medio del Comité Nacional de Coordinación que funcionaba en el país. Vale la pena comentar que hubo problemas en el funcionamiento de este Comité, debido a la movilidad de quienes lo integraban, los que habían sido nombrados por un decreto gubernamental a título personal y no en función de los cargos que ocupaban. A esto hay que añadir los celos institucionales de las personas que integraban esta Comisión.

## II. Ejecución

- A. Relación del Director de la Oficina con los organismos nacionales en cuanto a: definición de fechas; apoyo técnico requerido y demás aspectos previos a la ejecución de actividades a nivel de país, y a la presentación de informes sobre los resultados de las actividades realizadas.
  - a. Los problemas que se presentaron en este rubro, se debieron fundamentalmente a los cambios muy frecuentes de los funcionarios nacionales, lo que ocasionó que algunas actividades tuvieran que posponerse y en otros suspenderse.
  - b. En cuanto al apoyo técnico requerido, predominaron las acciones coyunturales más que actividades bien definidas y secuenciadas.
  - c. Los informes se presentaban siguiendo los formularios establecidos por el IICA y a los específicos para los técnicos del PIADIC.
- B. Responsabilidad y autoridad del Director de Oficina respecto a: nombramiento y manejo del personal técnico, consultores y personal administrativo asignado al Proyecto; control de recursos financieros; adquisición de bienes y servicios; y presentación de informes periódicos, tanto técnicos como financieros.
  - a. El nombramiento de personal técnico fue hecho de común acuerdo entre la Dirección de la Oficina y la Coordinación Regional del Proyecto. No se contrató personal administrativo en El Salvador.
  - b. En cuanto al control de recursos financieros y adquisición de bienes y servicios, no hubo problemas ni tampoco en los informes técnicos y financieros.

C. Grado de institucionalización lograda por el proyecto en cuanto a:

1. Marco muestral de Area
2. Perfiles de Area
3. Centros de documentación
4. Bancos de datos

C.1 Marco Muestral de Area

Esta actividad se coordina con la Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA), (División de Estadísticas Agropecuarias). En el país, el Marco Muestral se encuentra funcionando desde 1975, con una cobertura total de unos 21.000 km<sup>2</sup>; en base a él se realizan por año 3 encuestas, lo que demuestra que existe una gran experiencia.

En El Salvador, esta metodología está institucionalizada y se ha continuado asesorando en su mantenimiento, así como se ha apoyado como complemento del marco, el programa de mediciones objetivas, el que permite hacer pronósticos de producción en base a un método con fundamentación matemático-estadístico.

Las acciones de cooperación fueron las siguientes:

- a) Mayo-junio 1979, visita de Asesores gestionados por PIADIC, en el área de mediciones objetivas.
- b) Agosto del 79, visita de Asesores gestionados por PIADIC, en el área de mediciones objetivas.
- c) Febrero 1981, beca a 6 técnicos de la Dirección de Economía Agropecuaria, para participar en un curso binacional de "Muestreo Básico de Construcción y Uso del Marco"; realizado en Guatemala.
- d) Marzo de 1981, beca a 3 técnicos de la Dirección de Economía Agropecuaria del MAG, para asistir al Seminario sobre "Operación de Encuestas y Manejo del Marco de Area", realizado en San José, Costa Rica.

C.2 Perfiles de Area

Esta actividad se coordinó con el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA) y el Centro Nacional de Capacitación (CENCAP).

Entre las acciones realizadas, está la labor de motivación y promoción de la metodología, que se llevó a cabo a través de reuniones, conferencias y contactos con ejecutivos de estas instituciones.

Como consecuencia de estas acciones, se obtuvo los siguientes productos:

- a) La nomación por CENTA de un Coordinador, contraparte nacional de la actividad.
- b) Un plan de trabajo para el desarrollo de los perfiles de área y alternativas tecnológicas de producción (prioritarias), de las 4 regiones de la Zona Norte del país; actividad que se proyectó iniciarla a partir de octubre del año 1979, no pudo ser cumplida integralmente.

Cabe destacar que en diciembre de 1978, el PIADIC llevó a cabo la capacitación de un grupo de técnicos de diferentes instituciones del sector agropecuario del país, lo que permitiría constituir un equipo base para emprender posteriormente los estudios mencionados.

Este estudio estaba enmarcado en la prioridad nacional, (Desarrollo Integral de la Zona Norte); por razones de cambio de funcionarios y la situación antes mencionada, no se realizó. En general, se pudo detectar que la metodología despertó muchas inquietudes por su aplicabilidad práctica y constituía un instrumento para el ordenamiento y organización del trabajo. Actualmente, y en base a la contactación con funcionarios del sector, hay interés y peticiones de apoyo en este campo, para su empleo en la planificación del trabajo del Departamento de Asistencia Técnica del CENTA, así como en dos nuevos proyectos: la planificación integral de las empresas campesinas del sector reformado y la planificación y evaluación de la reforma agraria. El PIADIC, como reacción a este interés, becó a los 3 funcionarios responsables de esta labor, a un Seminario Regional de Perfiles de Area que se realizó en

San José, Costa Rica del 18 al 20 de mayo pasado, con el objeto de que éstos conocieran las experiencias y alcances de las metodologías expuestas por los grupos técnicos de los países del Istmo, que han desarrollado estudios en sus países.

Consideramos que con la reactivación de esta metodología a través del CENTA y a los proyectos de Reforma Agraria de la Oficina Sectorial de Planificación, podrá definitivamente lograrse su institucionalización.

### C.3. Centros de Documentación

Esta actividad se ha coordinado principalmente con la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad Nacional de El Salvador, la cual fue designada como Centro Coordinador del "AGRINTER". Esta actividad quedó paralizada con la intervención de la Universidad Nacional.

Acciones específicas realizadas en el país, fueron:

- Cooperación técnica en el planeamiento de la reorganización de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.
- Apoyo al CENTA, para preparar un Proyecto para el Fortalecimiento de su Unidad de Documentación e Información, que sería financiada por el IDRC de Canadá.
- Adiestramiento en servicio de la Jefe de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador, en los métodos y procedimientos de análisis de información documental agrícola. Este adiestramiento se realizó en el CIDIA del 1° al 11 de octubre de 1979.
- Colaboración a la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador, en la realización del Primer Curso sobre Manejo de la Información Documental Agrícola Nacional" (noviembre 6-16 de 1979).
- Coordinación de una conferencia de un técnico de USDA/AID, sobre el tema: "El Servicio de Preguntas y Respuestas Técnicas de Información Agrícola del Departamento de Agricultura de los

Estados Unidos". Esto correspondió al período comprendido en el año de 1979. Después de ese tiempo hasta la fecha no se han desarrollado acciones relevantes, a excepción de la participación de dos técnicos nacionales que se becaron para asistir a Guatemala a un Taller sobre "Sistemas de Almacenamiento y Recuperación de Información por Coincidencia Óptica", desarrollado en octubre de 1980.

#### C.4 Banco de Datos

Esta actividad se ha coordinado con la Dirección de Economía Agropecuaria, División de Estadísticas del MAG.

Las acciones específicas realizadas, se limitan a:

- a) Visita al país de un técnico de PIADIC, Especialista en Sistemas de Información, para estudiar la factibilidad de uso del paquete SAS, en el equipo disponible; o la mayor eficiencia posible a obtener (un diagnóstico).
- b) Julio de 1980: beca a tres técnicos del Sector Agropecuario, pertenecientes: 2 a Economía Agropecuaria y uno al CENTA, para asistir al Seminario Regional del "SAS" data manager; realizado en San José, Costa Rica.

La situación socio-política del país también influyó en la intensificación de acciones, por tener otras prioridades que desarrollaban las instituciones del sector.

Actualmente la situación ha cambiado, ya que el Ministerio de Agricultura y Ganadería ha dado cierta prioridad a esta actividad, lo que demandará un concreto y adecuado apoyo que podría ser institucionalizado por la Dirección de Economía Agropecuaria, a través de la División de Estadísticas.

### III. Comentarios del Director de la Oficina sobre el posible interés del país en la continuación del Proyecto

Definitivamente, en El Salvador hay interés y pedidos concretos en base a necesidades de asistencia técnica, como lo es el de la Dirección de Economía Agropecuaria, a través de la División de Estadísticas, que solicitan la cooperación en: "Marco Muestral de Área; Banco de Datos y en mediciones objetivas y procesamiento de datos".

- En cuanto a los "perfiles de área", hay mucha demanda de cooperación en la metodología, tanto de parte del CENTA, a través de la División de Extensión Agrícola. También se visualiza su aplicación en proyectos de planificación integral de las Empresas Campesinas y Planificación y Evaluación de la Reforma Agraria, que están iniciándose recientemente.
- Los Centros de Documentación, probablemente por estar concentradas las mayores actividades, con la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad Nacional (en la actualidad cerrada), no se han activado más acciones, pero es de comprender que Centros de Documentación, como el CENTA y otros del Sector, requieran del apoyo continuo para una actualización constante.

## COORDINACION DEL PLAN DE ACCION DEL IICA EN COSTA RICA

Ing. Héctor Murcia, Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica.

Dr. Jorge Moya, Especialista en Planificación Agrícola (Contrato IICA/MAG).

### I. El papel de la información dentro de las actividades del IICA en Costa Rica

#### A. ANTECEDENTES

Por parte del IICA, se han desarrollado en Costa Rica diversas actividades, desde hace varios años, en el campo de la cooperación técnica dentro del área de la información agropecuaria.

Entre los principales logros alcanzados hasta el presente, se pueden señalar los siguientes:

#### 1. Desde 1976 hasta mediados de 1978

- a. Participación en la constitución del Comité de Información Agropecuaria Costarricense, creado por Ley No. 6383-A del 16 de setiembre de 1976, luego del establecimiento del Comité Nacional de Coordinación con el PIADIC el 13 de febrero de 1976.
- b. Colaboración en la elaboración del primer diagnóstico sobre la situación de la información en el sector agropecuario.
- c. Cooperación en la preparación de un plan para el establecimiento y financiación del Sistema Nacional de Información Agropecuaria.
- d. Cooperación técnica en el establecimiento de la Unidad de Información de la OPSA y en la iniciación de su operación.
- e. Colaboración en la iniciación de la elaboración del Marco Muestral y participación en las pruebas piloto realizadas.
- f. Participación en la preparación de los lineamientos y el instructivo para la primera etapa de un Sistema de Información de Mercados.

#### 2. Julio de 1978 a junio de 1979

Durante el período 1978/1979 se adelantaron diversas actividades para contrarrestar un conjunto de limitaciones presentadas y poder continuar la marcha ininterrumpida de las labores desarrolladas en este

campo en los períodos anteriores. Una síntesis de las principales actividades desarrolladas en el período, es la siguiente:

- a. Se continuaron propiciando las reuniones del Comité Nacional de Información Agropecuaria y sus principales actividades. Diferencias surgidas entre entidades nacionales participantes, llevaron en marzo de 1979 a una paralización casi total del trabajo adelantado hasta ese momento; no obstante, por mediación directa del IICA a través de reuniones promovidas por la Oficina del IICA en Costa Rica, se pudo llegar a un entendimiento inicial entre las partes, que sentó las bases para un arreglo de la situación.
- b. La incertidumbre presentada en relación con la situación financiera de la OPSA, en diciembre de 1978 y el primer semestre de 1979, repercutió también en la acción del Comité y del Sistema en general, deteniendo su avance. Esta situación solo se definió por completo a mediados de 1979.
- c. Por parte de la Oficina del IICA en Costa Rica, se realizaron varios contactos con la Oficina de Información de la Casa Presidencial y los funcionarios encargados del Proyecto sobre el Sistema de Información para el Desarrollo, a ser financiado por un préstamo de AID; se realizaron varias entrevistas con el Director de esta Unidad, a quien se propició su participación en una actividad de capacitación del IICA. Se estrecharon contactos con este Proyecto, para tratar de contribuir en forma efectiva a la coordinación de todo lo referente a la Información Agropecuaria en Costa Rica.

### 3. Julio de 1979 a junio de 1981

En este período, se pudieron superar varias de las limitaciones presentadas en el anterior y fue así posible obtener varios logros específicos en los siguientes campos:

- a. Planteamiento en junio de 1979 de bases iniciales para la elaboración de un proyecto sobre "Coordinación y Cooperación en el Desarrollo de las Actividades de Información Agropecuaria en Costa Rica", por medio del cual se pudieran canalizar las actividades del IICA en Costa Rica, en relación con información agropecuaria. Estas bases se establecieron de acuerdo con los siguientes criterios:

1) Justificación

- a) Existen serias limitaciones y carencias en las estadísticas agropecuarias costarricenses que afectan la clara identificación de las áreas problemas, la formulación de los proyectos y las posibilidades de acción del Programa del IICA en Costa Rica.
- b) Existen duplicidades y contradicciones en los datos estadísticos generados por distintas instituciones del Sector Público Agropecuario.
- c) No hay una clara determinación sobre métodos de muestreo, confiabilidad estadística y verificación de las fuentes estadísticas agropecuarias básicas.
- d) La OPSA (ahora SEPSA) creó una Unidad de Información que supuestamente tratará de resolver los problemas anteriores por medio del ordenamiento central de toda la información agropecuaria que se produzca en el país y el diseño y desarrollo de un mecanismo de coordinación de las áreas de información agropecuaria.
- e) Existía un claro contraste entre los propósitos de esta Unidad y su desempeño. Entre las razones que podrían anotarse para explicar este contraste, como la más importante, se señalaba el evidente desconocimiento por parte de las personas vinculadas a esta Unidad de la cual era la naturaleza y alcance de su mandato.
- f) La Casa Presidencial estaba desarrollando un Sistema de Información para el Desarrollo, amparado por un préstamo de AID y compuesto de cuatro subsistemas, uno de los cuales se refiere al Sector Agrícola. No existía una clara definición sobre la institución que se responsabilizaría de este subsistema.
- g) A pesar de ser este un campo tan importante, el IICA en Costa Rica no había presentado una propuesta de cooperación técnica concreta, que permitiera hacer funcional y eficiente el sistema.
- h) Las razones fundamentales de esta situación, explicadas anteriormente, impedían la fijación de metas a largo o mediano plazo y originaban confusión sobre cuál es o debe ser el campo específico de acción del IICA en general y del PIADIC, el CIDIA y otros programas específicos en estas áreas.

2) Objetivos

Cooperar con el Gobierno de Costa Rica en la coordinación y eficiente desarrollo de las actividades de información agropecuaria a nivel nacional.

3) Estrategia

- a. Identificar las áreas de acción en información agropecuaria en Costa Rica, que requieren apoyo prioritario.
- b. Cooperar en la organización de un sistema coordinado de información agropecuaria en el que se integren esfuerzos de todas las instituciones que desarrollan labores en este campo en el país.
- c. Identificar un proyecto país, en el cual debe cooperar el IICA.
- d. Elaborar un proyecto del IICA, que sirva para coordinar las acciones de la entidad en este campo y para preparar una propuesta definitiva de cooperación técnica en el desarrollo de las actividades de información agropecuaria.

Fue así como se establecieron en el Operativo que empezó en julio de 1979, dos actividades (I NCR 1.0.1 "Cooperación Técnica en la Coordinación y Desarrollo de las Actividades de Información Agropecuaria en Costa Rica" y I NCR 1.0.2 "Elaboración de un proyecto de Cooperación Técnica en la Información Agropecuaria de Costa Rica") que se financiaron con recursos provenientes de fondos de cuotas.

- b. En el período, se alcanzaron notorios avances en la realización de varias actividades, muchas de ellas relacionadas en forma directa con las acciones del PIADIC, lográndose tener para el momento actual, una buena base para la eficiente coordinación de labores en el área de la información agropecuaria en Costa Rica. Entre estos avances, cuyo detalle se presentará por separado, se destacan los siguientes:
  - 1) Finalización, a junio de 1981, de la elaboración del Marco Muestral a Nivel Nacional (PIADIC).

- 2) Establecimiento del Centro Nacional de Información Agropecuaria (CENIA) en SEPSA.
- 3) Iniciación del Banco de Datos Numérico en SEPSA
- 4) Finalización del primer Perfil de Area en la Zona Sur de Costa Rica (PIADIC).
- 5) Elaboración de la Bibliografía Agrícola de Costa Rica, mediante esfuerzo conjunto de CIDIA, PIADIC, SEPSA y la Oficina del IICA en Costa Rica.
- 6) Elaboración del "Proyecto de Fortalecimiento del Subsistema de Información Agropecuaria de Costa Rica", por parte de técnicos costarricenses, el cual constituye la base de acción (como proyecto nacional) para las actividades del Proyecto IICA que se trata de desarrollar.
- 7) Reinstalación, mediante juramentación, del Comité de Información Agropecuaria Costarricense, el 3 de junio de 1981, organismo básico para coordinación de las acciones sobre Información Agropecuaria en Costa Rica.

B. LA INFORMACION AGROPECUARIA DENTRO DE LOS PLANES DE COOPERACION TECNICA DEL IICA EN COSTA RICA Y LOS PROCESOS NACIONALES DE DESARROLLO RURAL

Al proceder a analizar el campo específico del papel de la información agropecuaria, dentro de los planes de cooperación técnica del IICA en Costa Rica y los procesos nacionales de desarrollo rural, se hará referencia particular a la forma de ubicar esta área de acción dentro de los esfuerzos coordinados que trata de realizar la Oficina del IICA en el país, en la búsqueda y aplicación de una estrategia coherente, a la cual se vinculen todos los esfuerzos que realiza esta Unidad Operativa.

Los pasos realizados han sido los siguientes:

1. Conocimiento de la Realidad Nacional

El primer paso, de acuerdo con los aspectos señalados en otros documentos, es el de conocer la realidad nacional y dentro de ella la situación particular del sector rural y agropecuario y de los factores que influyen en su desarrollo. Este esfuerzo debe ir íntimamente unido al que desarrollan

instituciones y técnicos nacionales en el mismo sentido, para conocer el aporte que cada uno puede prestar en la solución de los problemas que se identifiquen. Como ejemplo de esta acción, en Costa Rica pueden señalarse varios avances en esta dirección, en los cuales ha estado vinculado estrechamente el IICA:

- a. Elaboración del documento sobre diagnóstico del Sector Agropecuario, preparado en 1978 por la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria (OPSA) con el apoyo técnico del IICA, mediante un Proyecto del Fondo Simón Bolívar en Costa Rica.
- b. Preparación por la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica (OFIPLAN) y OPSA, con apoyo del IICA, de un documento sobre Diagnóstico Institucional del Sector Agropecuario de Costa Rica (1978).
- c. Realización de Diagnósticos específicos sobre los sectores de Educación Agrícola a Nivel Medio (1979, Ministerio de Educación Pública e IICA) y a nivel superior (1980, Universidades e IICA), en los que partiendo de los documentos anteriores y de la situación del sector agropecuario y las tendencias socio-económicas en Costa Rica, se identifican aspectos que influyen en el desarrollo de la Educación Agropecuaria a Nivel Nacional.
- d. Elaboración de otros diagnósticos a nivel específico de línea de acción que contribuyen a definir actividades específicas en cada área técnica de colaboración, como sucede en el caso particular del área de Información Agropecuaria.

Estas actividades contribuyen a señalar puntos básicos de referencia dentro de la realidad nacional que permiten definir los rumbos de cooperación, evitando la duplicación de esfuerzos y la orientación de labores hacia campos no prioritarios o de ninguna importancia nacional.

## 2. Formulación de Planes de Acción a Nivel Nacional de los Organismos Internacionales de Cooperación Técnica

La preparación de análisis y documentos como los indicados anteriormente, y el estado de la realidad nacional con base en los planes de desarrollo y los programas particulares de gobierno, sirven como adecuado punto de referencia para fijar los Planes de Acción a Nivel de País.

Esta acción, que en el IICA se conoce como la formulación del Plan de Acción a Nivel de País (PANP) es de indudable importancia y es un paso obligado para la apropiada orientación de las actividades de cooperación.

Para el caso de Costa Rica, por ejemplo, se estudiaron los objetivos del Plan de Desarrollo Agropecuario, aprobado por el Gobierno Nacional, los principales problemas del sector y otros aspectos de interés que sirvieron para determinar los objetivos seleccionados para la acción del IICA en el país y para identificar las instituciones clave a las que debería apoyarse en el logro de los objetivos identificados. Toda esta acción se concretó en la elaboración del documento denominado "Primer Avance en la Formulación del Plan de Acción del IICA en Costa Rica" (1979), preparado por la Oficina del IICA en Costa Rica.

Este proceso es, por lo tanto, de vital importancia para ajustar las acciones dentro de los marcos de referencia que guían al organismo internacional de cooperación técnica y sus estrategias específicas para cada campo, de acuerdo con la realidad del país específico en que se labore.

### 3. Desarrollo de Actividades Específicas de Cooperación Técnica para el Desarrollo Rural

Diversas actividades de cooperación técnica, pueden desarrollarse en relación con el desarrollo rural. Situaciones particulares sobre los tipos de labores a desarrollar pueden encontrarse dentro de las actividades que en cada Línea de Acción desarrollada, por ejemplo, cualquier Oficina Nacional del IICA, que puede ser el caso de la Oficina en Costa Rica. No obstante, al hacer énfasis especial en las actividades dirigidas a concretar una acción particular sobre desarrollo rural a nivel de área, se esbozan a continuación algunos planteamientos generales.

#### a. Algunas Experiencias Orientadas al Desarrollo Rural con Participación de la Oficina del IICA en Costa Rica.

Existen algunas experiencias y situaciones particulares que podrían citarse como referencia a campos particulares que indican valiosos ejemplos que podrían ser canalizados hacia una acción coordinada para el desarrollo rural en algunas regiones de Costa Rica, entre las cuales pueden destacarse las siguientes:

- 1) Vinculación constante, mediante amplia labor de cooperación técnica a la institución básica de planificación sectorial agropecuaria (SEPSA, Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria), que serviría como punto de apoyo a las acciones de programación sectorial desde los niveles superiores de actividad (PLAN-PROGRAMA) hasta llegar al campo específico del Proyecto. Esta acción permite sentar bases firmes para cualquier labor de cooperación técnica desde el sector institucional hasta la unidad de producción, aspecto básico aunque no suficiente para el eficiente desarrollo de cualquier Proyecto de Desarrollo Rural (Planificación comúnmente llamada de "arriba" hacia "abajo").

Dentro de este Proyecto se ha colaborado también en la realización de estudios de zonificación agropecuaria para diversas regiones del país (caso de las sub-regiones de Cañas, Liberia y Santa Cruz) que pueden servir como base para desarrollar labores a nivel de área.

- 2) Avances importantes en el área de información agropecuaria que han permitido obtener productos de interés para cualquier posible acción de desarrollo rural, tales como el marco muestral para encuestas agropecuarias y la identificación detallada de varios perfiles de área. No obstante, se ha avanzado también en el desarrollo de otro aspecto, que a menudo se deja de lado y es el de buscar la generación de información primaria, procedente de la unidad de producción, mediante la utilización de mecanismos de contabilidad, registro y control aplicables a nivel de agricultor; en este campo se citan experiencias notables como el desarrollo del Centro de Gestión del Instituto Tecnológico de Costa Rica (labor que la Oficina del IICA en Costa Rica ha apoyado) y otros proyectos con propósitos similares en la Universidad de Costa Rica y otros centros educativos a nivel superior e intermedio.

En la medida que se fortalezcan estos esfuerzos se podrá cooperar también en el avance de otros mecanismos institucionales y administrativos que muchas veces permanecen sin uso o se utilizan en

forma parcial y descoordinada, tanto a nivel de planificación global como en el ámbito de la unidad productiva.

- 3) Logros concretos en el campo de la educación para el desarrollo rural, tanto a nivel superior como medio e intermedio, en el que por medio de un proyecto sobre "Organización y Planeamiento de la Educación Agrícola en Costa Rica", se ha diagnosticado la situación a nivel de todos los subsectores y se avanza hacia la completa coordinación.
- 4) Aporte de planteamientos para la orientación de la Investigación y Transferencia de Tecnología para el Desarrollo Rural. Además de las acciones de tipo institucional que se han apoyado en este campo (Proyecto de Investigación y Transferencia de Tecnología a Nivel Nacional), la Oficina del IICA en Costa Rica ha sugerido otros planteamientos a investigadores costarricenses para el mejor uso de estaciones experimentales agropecuarias, partiendo del conocimiento de la realidad de la región a la cual se trata de transferir la tecnología generada y de la reafirmación del criterio de enseñar al investigador tradicional a vertir los resultados de sus trabajos, dentro de la estrategia de los sistemas de producción.
- 5) Vinculación permanente de los esfuerzos de cooperación técnica con acciones concretas en las áreas de producción, productividad y comercialización para el desarrollo rural. Para los casos específicos de aumentos de producción y productividad, se ha hecho énfasis en proyectos particulares (educación, investigación, planificación sectorial) y se ha recalcado que aunque estos incrementos son importantes desde el punto de vista físico-biológico, para lograr su completa efectividad, es indispensable acompañarlos de eficientes acciones en otros campos (económicos, sociales, administrativos, etc.), para rendir sus verdaderos frutos, dentro de los procesos integrales de desarrollo rural.

En lo referente a comercialización, la Oficina del IICA en Costa Rica, ha presentado importantes planteamientos sobre programas de mercadeo para pequeños agricultores, principalmente en productos hortofrutícolas, cuya aplicación a nivel de área y de región es

plenamente realizable y de trascendencia en cuanto se vincule con otras acciones tendientes al desarrollo rural. Asimismo, se han presentado estrategias para desarrollar programas de agroindustria, también de gran aplicabilidad y de factible vinculación a cualquier trabajo integrado que se desarrolle a nivel de área.

- 6) Desarrollo de actividades de apoyo al organismo nacional de reforma agraria y a las actividades de organización campesina, mediante diversos esfuerzos, tanto institucionales como de capacitación, planificación y otras labores de cooperación técnica. En relación con el desarrollo rural y con trabajos a nivel de área, pueden señalarse las siguientes acciones:
  - a) Colaboración al Instituto de Tierras y Colonización (ITCO) en 1978, en la planificación de fincas y regiones de desarrollo, trabajos en los que se han participado, junto a los técnicos nacionales, especialistas del IICA en diversas áreas (administración rural, mercadeo, planificación física, planificación sectorial, aspectos jurídicos y organizativos, etc.) llegando a plantear planes de desarrollo de tipo integral.
  - b) Apoyo al ITCO en el establecimiento y consolidación de varias empresas campesinas (empresas cooperativas, empresas juvenil agropecuaria, etc.), para lo que se han desarrollado actividades de diagnóstico, planificación y capacitación, con resultados satisfactorios que servirían como base para cualquier acción de integración hacia el desarrollo rural.
  - c) Cooperación con el MAG en el fortalecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales, los cuales existen en más de 50 de los 80 cantones de Costa Rica y son un adecuado punto de partida para las acciones de organización campesina.

Todas estas actividades y otras más que pudieran citarse como ejemplo, indican la existencia de algunas experiencias en las que ha colaborado la Oficina del IICA en Costa Rica, que podrían ser tomadas como base hacia una acción coordinada de cooperación técnica para el desarrollo rural en el país.

Con base en estos antecedentes, se indicarán a continuación algunos planteamientos que la Oficina ha venido preparando en el deseo de concretar acciones en este campo del desarrollo rural.

4. Sugerencias para Organizar Algunas Acciones de Cooperación Técnica para el Desarrollo Rural en Costa Rica

Una vez se han presentado diversas acciones en que el IICA ha participado en Costa Rica, tratando de integrar esfuerzos hacia el desarrollo rural, a continuación se señalan algunos lineamientos generales que se esperan ampliar para organizar acciones de cooperación técnica para el desarrollo rural, a partir de 1981, de acuerdo con los criterios previamente señalados.

a) Desarrollo de Proyectos de Área<sup>\*</sup>

La idea básica en este tipo de proyectos, es la de apoyar a los organismos del sector agropecuario, en particular los de planificación, en cuanto a fortalecer su capacidad para formular e implementar planes, programas y proyectos a nivel regional y micro-regional o de área. Dichos proyectos tienen como objetivo fundamental, ayudar a mejorar la calidad de vida de los habitantes del medio rural y para ello, se fijan objetivos intermedios tales como el mejoramiento de la producción y productividad, aumento del empleo y una más racional distribución de los excedentes, los que se tratan de lograr mediante una estrategia de trabajo por área, en la que se busca la planificación integral de la micro-región basada en un eje central que es el sector productivo agropecuario. Tal estrategia implica y facilita la participación de los pobladores de la zona del Proyecto, tanto en la fase de formulación, como en la de la implementación del Proyecto.

Por otra parte, obliga al organismo central de planificación del sector agropecuario y a las demás instituciones que lo integran a una descentralización y a una programación operativa regional, que conjugue en este nivel los planes y programas nacionales con los proyectos y actividades desarrolladas o esperadas por el nivel de área, lo que no es otra cosa que un mecanismo de arriba hacia abajo

---

\* Resumen elaborado por el Arq. Guillermo Moreno. L., Técnico de la Oficina del IICA en Costa Rica.

y viceversa en lo que a planificación e implementación, con énfasis en el aspecto de evaluación se refiere.

En el caso de Costa Rica, se ha elaborado un proyecto que contempla los aspectos señalados y que se imbrica con el resto de las acciones del IICA en el país, dentro de un área específica. Este proyecto tiene como objetivo el apoyar a la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) y a la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica (OFIPLAN), en la creación de Unidades de Planificación a nivel regional y sub-regional que, estando localizadas en áreas específicas dentro del medio rural, sean capaces de elaborar e implementar proyectos para la zona, los que necesariamente deberán contar con la participación de la población de base, debidamente organizada en todas las fases del proyecto. Para este efecto, se cuenta con el trabajo coordinado de la Oficina en Costa Rica y PROPLAN, por parte del IICA y con el apoyo de SEPSA y OFIPLAN, como instituciones nacionales.

En el primer año de actividades, se piensa obtener como productos fundamentales: la organización institucional y de base en el área para la realización del Proyecto, la formulación y aplicación de metodologías de diagnósticos a nivel micro-regional, la elaboración e inicio de aplicación de metodologías de planificación a nivel de zona, una modalidad efectiva para el manejo de proyectos a nivel de área y una propuesta operativa para su aplicación y la capacitación de funcionarios de instituciones nacionales de elementos de base.

Como propuesta preliminar, se ha pensado en iniciar, en 1981, el Proyecto en una o dos áreas, cuyas alternativas son en la región Brunca (Pacífico Sur) la Península de Osa, en la región Huetar Atlántica el Valle de Talamanca; en la región Central las zonas de San Carlos y/o de Orotina y en la región Chorotega (Guanacaste) la parte sur de la Península de Nicoya.

En todas ellas, es posible la conjugación de éste con otros proyectos que se vienen desarrollando, concretamente el de Centros Agrícolas Cantonales y el de Educación Agrícola a Nivel Medio.

- b) Cooperación técnica para la capacitación en desarrollo rural y el desarrollo de proyectos a nivel de región, comunidad o cantón.

Un aspecto importante en el adelanto de labores de cooperación técnica para el Desarrollo Rural, es el de promover la realización de actividades de capacitación sobre el tema y sobre la forma de materializar acciones a nivel de región, comunidad o cantón por medio de la preparación y ejecución de proyectos de tipo agropecuario y rural que vayan en beneficio de estos sectores.

En relación con los aspectos que justifican esta acción, se conoce que en Costa Rica existe por ejemplo, una falta más o menos generalizada de un concepto uniforme sobre lo que es desarrollo rural y las acciones necesarias para implementar sus objetivos, una carencia de capacidad técnica y falta de personal capacitado para la elaboración de proyectos productivos que vayan en beneficio de las comunidades en forma directa o indirecta, una deficiente aplicación de mecanismos de coordinación a nivel de campo, una escasa o nula participación de las comunidades en los procesos de planificación y organización de los programas y proyectos, vinculados con el desarrollo rural que tienen directa relación con ellas, un desconocimiento del importante papel que tienen entidades a nivel de cantón como los Colegios Agropecuarios y los Centros Agrícolas Cantonales como posibles núcleos básicos para canalizar gran cantidad de las acciones que sobre desarrollo rural se pueden adelantar a este nivel, en el país y muchos otros factores que inciden en el problema.

Ante esta situación, se ha planteado un proyecto por parte de la Oficina del IICA en Costa Rica, que ha sido apoyado por parte del Programa IICA/UNICEF y que necesita de la colaboración de otros programas de la institución, para lograr sus objetivos ante la importancia y magnitud del esfuerzo a realizar. El objetivo general del Proyecto, es el de contribuir a la definición y a la determinación de un concepto claro y coherente sobre lo que se entiende por desarrollo rural en Costa Rica y promover la realización de actividades de capacitación sobre el tema, cooperando en la realización de los cambios programáticos y administrativos que permitan la institucionalización del proceso.

Para el efecto, se están programando y realizando acciones tendientes a lograr las siguientes metas: contribuir a unificar criterios sobre el concepto de desarrollo rural entre los funcionarios nacionales involucrados

en acciones de capacitación para el mismo, promover el establecimiento de actividades de capacitación sobre desarrollo rural en las facultades agropecuarias de universidades costarricenses que adelanten acciones en este campo, cooperar en la revisión de los programas de estudio de los Colegios Agropecuarios (en la rama técnica y la de educación familiar y social), tanto en su secuencia total como en su contenido por asignatura, para que respondan a las estrategias de desarrollo rural del país, colaborar en el fortalecimiento de la vinculación y coordinación de actividades de los Colegios, los Centros Agrícolas Cantonales y las comunidades para optimizar los logros de las acciones de desarrollo que se lleven a cabo y cooperar en la implementación de los cambios programáticos y administrativos que se consideren necesarios para la institucionalización del proceso.

Algunas de estas acciones se están llevando a cabo en la actualidad, pero es indudable que para lograr un mayor impacto, se necesita del concurso de todos los esfuerzos que puedan incorporarse a la acción, que iniciándose por unas regiones, puede perfectamente extender a nivel nacional ante el carácter integrado del trabajo que se piensa adelantar.

Para ésto, es vital la capacitación tanto de funcionarios y comunidades nacionales, como también en forma primordial de los técnicos del IICA que podrían llevar adelante este tipo de acciones, aspecto sobre el que es necesario insistir para unificar criterios dentro de los lineamientos fijados en la nueva Convención de la entidad, como organismo básico de cooperación técnica para el desarrollo rural.

Estos son apenas algunos planteamientos de acción, que pueden ser desarrollados y que servirían como base para concretar actividades en esta orientación de la cooperación técnica para el desarrollo rural. Otras ideas surgirán, pero lo importante es buscar prontamente el ofrecer soluciones en esta área a los países latinoamericanos que esperan bastante de los organismos internacionales de cooperación técnica.

## II. Acciones Específicas en Información y Documentación del Sector Agropecuario

Dentro de las acciones tendientes a la solución de problemas de esta índole a nivel nacional, las acciones realizadas por el Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano (PIADIC) y la Oficina del IICA en Costa Rica, que se destacan por la colaboración estrecha y la asistencia técnica brindada a Costa Rica, son: el Marco Muestral de Areas, el Centro Nacional de Información y los Perfiles de Areas.

### A. EL MARCO MUESTRAL DE AREAS

El Marco Muestral de Areas, se inició en Costa Rica en noviembre de 1976, con la colaboración del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) y la Dirección General de Estadística y Censos (DGEC).

Dos años más tarde y por diversas razones (principalmente de espacio físico), el Marco Muestral fue reubicado en la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables (SEPSA), en donde se continuó con la construcción del Marco. Actualmente, el Marco se encuentra totalmente construido. Se cuenta con mosaicos de fotografías aéreas correspondientes a cada una de las hojas topográficas, que conforman el territorio nacional. El área correspondiente a cada región, se presenta en el Cuadro No. 1. La fase inmediata a seguir es su implementación en forma sistemática.

El PIADIC ha participado en esta primera fase en forma complementaria y muy satisfactoria con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) en la construcción e implementación de este instrumento. El USDA, por medio de la señora Josephine Wallace y otros funcionarios, brindó asistencia técnica dirigida a la construcción del Marco propiamente dicho, mientras que el PIADIC brindó su colaboración en los aspectos relacionados con la implementación del Marco, es decir, en el diseño y la elaboración de dos encuestas preliminares. Primero se realizó la encuesta Piloto-Pacífico Central y posteriormente la de Sistemas de Producción al Pequeño Agricultor, financiada con el Préstamo AID-027; recientemente se brindó su asistencia en la revisión de la encuesta ganadera nacional, actualmente en preparación.

Asimismo, se dictó un curso sobre las técnicas de construcción y uso de marcos muestrales de áreas, el cual fue impartido por el Dr. Montie Wallace, con gran participación del personal de SEPSA y la DGEC.

A partir de esta fecha, se esperaba la implementación del Marco, el cual estaría financiado por un período de 10 años con encuestas generales y específicas por medio del Proyecto de Préstamo, conocido como AID-029, el cual desafortunadamente venció antes de que fuera aprobado por la Asamblea Legislativa. Esto ha complicado la situación y requiere de un cambio de estrategia inmediato. Para ésto, se han tomado varias acciones específicas.

Como primera acción, se organizó para el 23 de junio, una sesión extraordinaria del Consejo Nacional Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables (CAN) en las instalaciones de SEPSA, con el fin de dar a conocer el Marco Muestral de Areas y sus metodologías a sus miembros, y de solicitar su apoyo en la implementación de esta valiosa herramienta en la primera encuesta ganadera a nivel nacional.

Seguidamente, el 30 del mismo mes, se hará una segunda presentación en las instalaciones del Ministerio de Agricultura a las diferentes instituciones o entidades vinculadas al Sector Agropecuario.

Paralelamente, se ha continuado una serie de acciones que se venían ejecutando, con el objeto de fortalecer y dotar de una estructura adecuada al Subsistema de Información Agropecuaria de Costa Rica, para la implementación del préstamo AID-029. Primeramente, se elaboró un proyecto con este fin, el cual dio pie a la reciente juramentación del Comité de Información Agropecuaria Costarricense, por parte del señor Ministro de Agricultura y Ganadería. Este Comité tiene su primera reunión el 19 de junio y sus funciones, objetivos y metas, se detallan en el documento de dicho proyecto se anexa.

En resumen, el apoyo y la colaboración del PIADIC, en el área del Marco Muestral, ha sido decisiva y de gran valor para el país y sería de gran importancia que en adelante los objetivos, metas y Líneas de Acción del PIADIC o la Oficina del IICA en Costa Rica, sean enmarcados y dirigidos a fortalecer las acciones que el país está interesado en ejecutar actualmente.

Cuadro No. 1 COSTA RICA: Area en Km<sup>2</sup> por Estrato y por Región

Estrato	Región Chorotega	Central	Brunca	Huetar A.	Huetar N.	Total Km <sup>2</sup>
I	1.156.99	1.626.22	609.77	503.92		3.896.90
II	327.54	58.62	118.67	242.87	40.26	787.96
III	11.453.39	9.298.60	6.369.53	12.381.40	5.791.34	45.294.26
IV	652.10	106.05	157.01	321.40		1.236.65
V		17.20				17.20
VI	18.53	122.61	9.19	9.78	2.09	162.20
TOTAL	13.608.55	11.229.30	7.264.17	13.459.46	5.833.69	51.395.17

### 3. CENTRO NACIONAL DE INFORMACION

Con relación al Centro Nacional de Información Agropecuaria (CENIA), cabe destacar la asistencia técnica directa brindada por PIADIC, tendiente al establecimiento de un sistema de recuperación del tipo Uniterms y al desarrollo del Thesaurus que forma parte del mismo.

Asimismo, el personal de CENIA, se ha visto favorecido con la ayuda brindada por PIADIC para su capacitación mediante la participación a la Mesa Redonda de AGRINTER y al Seminario sobre la Metodología de Recuperación, por coincidencia óptica.

El Centro Nacional de Información Agropecuaria, se encuentra consolidado dentro de la estructura del Departamento de Información Estadística Agropecuaria de SEPSA, pero aún no ha logrado proyectarse con verdadero sentido sectorial. Debe hacerse notar aquí, que dicha coordinación y proyección a las unidades de información de las instituciones vinculadas al sector, constituye una de las metas y es parte integral del Proyecto de Fortalecimiento del Subsistema de Información Agropecuaria y constituye una de las áreas prioritarias en los que el país necesitará de colaboración y asistencia técnica.

Igualmente, dentro de esta Línea de Información y Documentación Básica del Sector Agropecuario, caben mencionar las acciones tendientes al establecimiento de un Banco de Datos numérico, que se viene realizando desde principios de 1981 en SEPSA. En enero, se inició la recolección de datos históricos y el establecimiento de los nexos necesarios para la recolección sistemática de este tipo de información, con las instituciones del sector que las generan. Esta labor se hace manualmente y aún no cubre todos los variables e indicadores socio-económicos necesarios para la planificación del sector, dado el corto tiempo de su existencia, pero marcha en forma satisfactoria y se espera que las próximas actividades a realizar por el Comité de Información Agropecuaria Costarricense, vendrán a fortalecer este Banco y sus nexos aún más.

### C. PERFILES DE AREA

Información detallada sobre el avance en este campo, se encuentra en el documento "Bibliografía y Base de Datos de Fuentes Secundarias de los Perfiles de Area del Pacífico Sur de Costa Rica".

El trabajo se efectuó mediante acuerdo entre el Centro Agrícola Regional del Pacífico Sur del MAG y PIADIC.

Estas actividades fueron ampliamente difundidas a través de un seminario nacional y otro regional y su metodología es muy apreciada; sin embargo, existe la inquietud dentro de los técnicos nacionales, que estos esfuerzos deben llevarse a cabo dentro del contexto del diseño de un plan de desarrollo integral del área para que le brinden un verdadero beneficio al país.



A N E X O I



### III. Elementos guía para evaluación del PIADIC

#### A. Programación

1. Aplicabilidad de los objetivos del PIADIC a las necesidades y al interés de las instituciones y de los funcionarios nacionales.

De acuerdo con el documento que se presenta, se observa que al comienzo (1976) no se encontraban suficientemente explícitas las necesidades nacionales y su respectivo interés, situación que persistió, por lo menos hasta 1980. Si bien existía un diagnóstico previo, preparado para los fines del proyecto PIADIC, en 1980 se elaboró la primera versión del Proyecto país y otros lineamientos iniciales que permitirán definir y clarificar las necesidades e interés nacional en forma organizada, a través del Comité Nacional de Información Agropecuaria y las entidades que a él pertenecen.

2. Integración y adaptación del proyecto regional del PIADIC dentro del PANP.

Como se indica, desde 1979 especialmente, ha existido un constante interés para ubicar las acciones del PIADIC en particular y del área de información en general dentro de un Proyecto IICA que apoye un Proyecto Nacional. Esta actividad permitirá localizar en forma definitiva las labores del PIADIC de acuerdo con las necesidades ya identificadas en el PANP preparado para la acción del IICA en Costa Rica.

3. Relaciones y canales de comunicación entre el Director de la Oficina Nacional y otras divisiones del IICA en la definición de metas y actividades y en la asignación de recursos a nivel de país.

Se considera que ha existido una buena relación en este campo que ha permitido el desarrollo de las actividades hasta ahora desarrolladas. No obstante, esta relación puede mejorar una vez que se pongan en marcha todos los mecanismos anteriormente señalados, que permitan analizar las necesidades nacionales y concretar los requerimientos de la Oficina Nacional del IICA.

4. Participación del Director de Oficina en la definición de metas, actividades y programa de trabajo. Similar anotación a la del punto anterior.

5. Mecanismos que existen o han existido por lograr la participación de los organismos nacionales en la definición de metas y actividades.

Principalmente el Comité de Información Agropecuaria Costarricense, creado en 1976; no obstante, de 1979 a 1980 (por razones indicadas en el texto) su funcionamiento fue lento. En mayo de 1981 se reactivó, esperándose apropiados resultados para el futuro una vez se lograron institucionalizar las actividades de información en la entidad nacional que coordinará todo el esfuerzo (SEPSA).

## B. Ejecución

1. Relación del Director de Oficina con los organismos nacionales sobre actividades del PIADIC.

Se considera que ha existido buena relación en este campo, pero podrá mejorarse e intensificarse cuando se pongan en marcha los mecanismos señalados para el área de Información Agropecuaria.

2. Reponsabilidad y autoridad del Director de la Oficina con respecto a personal, recursos financieros, bienes y servicios e informes.

En relación con nombramientos de personal no ha existido autonomía total por parte de la Oficina del IICA en Costa Rica, notándose urgentemente la necesidad de contar con un Coordinador Técnico a nivel de la Oficina para el área de información. Esta necesidad se subsanó en parte con el nombramiento de un técnico por parte de la Oficina a quien se asignaron responsabilidades en forma parcial sobre este campo de la información; fue así posible concretar en gran parte los avances sobre coordinación de información obtenidos en 1980 y 1981.

No obstante, se reconoce la gran capacidad de los técnicos designados para realizar los proyectos particulares dentro del PIADIC, factor que permitió obtener los logros indicados.

3. Grado de institucionalización lograda por el Proyecto.

En cuanto a Marco Muestral y Centro de Documentación se puede indicar que están institucionalizados a nivel nacional y en proceso de fortalecerse aún más como se indica en el texto.

Sobre Banco de Datos, todavía está en proceso de institucionalización.

En relación a Perfiles de Area, dentro de la estrategia general de la Oficina y con base en los proyectos que se esperan desarrollar a nivel de área con el apoyo de otras divisiones del IICA, se esperan efectuar acciones integradas para fortalecer su proceso de institucionalización.



SECRETARIA EJECUTIVA DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA  
Y DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL SUBSISTEMA DE  
INFORMACION AGROPECUARIA DE COSTA RICA

I. Antecedentes

El Gobierno de Costa Rica ha impulsado con vehemencia el desarrollo del sector público agropecuario, con el fin de garantizar a agricultores, productores y consumidores, una estructura eficiente para sus fines específicos.

Dentro de este movimiento, se incluye la creación de la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria (OPSA), hoy Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables (SEPSA), como un organismo clave en el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario.

La SEPSA y el Sector Agropecuario en su conjunto, desarrollan esfuerzos por aumentar la producción de planes y proyectos, con el objeto de mejorar la situación económica de la población rural; uno de los principales obstáculos encontrados, ha sido la debilidad del sistema de información documental y estadístico del país y la carencia de mecanismos suficientes para cubrir las necesidades de información en forma continua, oportuna y confiable del Sector Agropecuario Nacional.

Como resultado de las acciones de un grupo de trabajo integrado por representantes de diferentes instituciones, en octubre de 1976 se emitió el Decreto Ejecutivo No. 6383-A, que crea el Comité de Información Agropecuaria Costarricense, adscrito a la SEPSA, para el cual se le definió su composición y asignaron funciones, entre las que figura la elaboración de un Plan Nacional de Información Agropecuaria y la determinación de áreas de trabajo y prioridades nacionales, así como la recomendación de políticas sobre metodologías y procedimientos para el manejo de información agropecuaria.

SEPSA, considera que es urgente fortalecer el sistema mediante el mejoramiento de los flujos de intercambio de información numérica en el Sector Agropecuario, sector que es parte fundamental de la Economía Nacional, y en el

cual la información es un elemento importante para lograr su desarrollo económico y social.

SEPSA tiene las atribuciones legales y el interés de sistematizar el trabajo documental y numérico del sector, y está en proceso de consolidar las actividades y servicios que harán del Centro Nacional de Información Agropecuaria (CENIA), un organismo técnico capaz de asumir el análisis y la producción de la información agropecuaria nacional.

A pesar de que se han realizado muchos esfuerzos en este sentido, y se cuenta con bibliotecas, centros de documentación e información y otros medios de comunicación en el Sector Agropecuario, estos operan en forma descoordinada y dispersa, por lo que se hace necesario replantear la problemática y suscribir los convenios necesarios para desarrollar una estrategia definida para el fortalecimiento y operacionalización del Subsistema de Información Agropecuaria de Costa Rica (SIACR).

## II. Problemática

Para lograr una planificación eficiente del Sector Agropecuario, se requiere de información documental y estadística, que permita el análisis de sectores o zonas específicas, información sobre los gastos de proyectos o programas y finalmente, información sobre los resultados de los programas y proyectos en ejecución, así como de la documentación agropecuaria producida.

Los problemas específicos para generar información fidedigna en cantidad suficiente y con la oportunidad debida sobre la actividad agropecuaria en Costa Rica, ya han sido estudiados anteriormente en el país y citados en varios proyectos. Algunos de los principales problemas en esta actividad se enumeran a continuación:

1. Falta de especialización en las instituciones que permita la integración del sistema de información documental y estadístico en el marco institucional y su incorporación al sistema AGRINTER.
2. Poca coordinación en la aplicación de metodologías claras, precisas y ágiles, que permitan identificar y captar la información documental y estadística que produce el sector agropecuario costarricense.

3. Escasez de canales o medios de comunicación y difusión de la información documental y estadística agropecuaria.
4. Desconocimiento por parte de muchas unidades de documentación y sobre todo de los usuarios potenciales, de los sistemas de AGRINTER y de sus metodologías y servicios ofrecidos, tales como el "Índice Agrícola de América Latina y el Caribe" y el "AGRINTER"; así como de los beneficios que puede obtener el país al incorporarse a dicho sistema.
5. Escasez en los cuadros de personal de las instituciones, de personas debidamente preparadas y carencia de una política de adiestramiento en el manejo de técnicas de captación, análisis y procesamiento, recuperación y difusión de la información.
6. La información estadísticamente confiable es insuficiente para fines de planificación agrícola, lo que significa que no hay suficiente información para la elaboración de programas, proyectos y planteamiento de políticas.
7. Con frecuencia muchas estadísticas provienen de muestras insuficientes o fueron obtenidas a través de cuestionarios que inducen sesgos que hacen cuestionable su utilización.
8. La información generada frecuentemente, llega tarde a los usuarios. Además, mucha de esta información no es aprovechada en forma óptima, porque no está disponible, o su disponibilidad es desconocida por los usuarios potenciales.
9. La información con que se cuenta no da lugar a distinciones analíticas entre grupos (estratificaciones por tamaño de finca, etc.).
10. Los usuarios no han sido identificados ni clasificados. Estas clientelas, en particular el estrato formado por los agricultores, de cuya consulta inadvertidamente se prescribe, tienen poco o ningún impacto en la determinación de las prioridades y clase de información que se genera (no existe una demanda de información específica de grupos o clientelas organizadas).

### III. Objetivos del Subsistema de Información Agropecuaria

#### A. Objetivo General

Contribuir a mejorar y agilizar el proceso de captación, análisis y difusión de la información documental y estadística agrícola que se produce en el país, para mejorar el proceso de toma de decisiones y promover el desarrollo socio-económico del sector agropecuario.

#### B. Objetivos Específicos

1. Desarrollar y consolidar la capacidad operativa y técnica del CENIA, para que pueda cumplir en forma eficiente sus funciones dentro del Subsistema de Información Agropecuaria de Costa Rica (SIACR).
2. Crear capacidad en las unidades de documentación de las instituciones del Sector Agropecuario, para que se integren en forma dinámica a los sistemas Nacional (SIACR), Regional (AGRINTER), y Mundial (AGRIS).
3. Establecer la red de bibliotecas y centros de documentación agropecuarios, como un mecanismo efectivo de coordinación y cooperación entre las instituciones del sector.
4. Desarrollar las metodologías y mecanismos más adecuados para el mejor funcionamiento de la información agropecuaria, atendiendo en particular el flujo de la información necesaria del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario.
5. Establecer los mecanismos adecuados que faciliten a investigadores, planificadores y agricultores en general, el acceso a la información contenida en los documentos agropecuarios.

### IV. Metas

En una primera etapa, el subsistema se propone lograr las siguientes metas:

1. Planificar, coordinar, desarrollar y promover el uso del Marco Muestral de Areas de Costa Rica, mediante la realización de la primera encuesta a nivel nacional.

2. Realizar un inventario crítico, en materias de cantidad, calidad y oportunidad del 50 por ciento de las informaciones estadísticas existentes (publicadas o no).
3. Operacionalizar las actividades del Comité Nacional de Información Agropecuaria, a través de por lo menos diez sesiones durante 1981.
4. Diseñar y establecer un banco de datos numérico agropecuarios.
5. Consolidar en su totalidad las actividades del CENIA, así como promover a los usuarios un rápido y fácil acceso a la información agropecuaria de Costa Rica.
6. Integrar a por lo menos tres centros de documentación a la red que se establecerá para el Sector Agropecuario.

## V. Estrategia

Para la ejecución y cumplimiento de las metas establecidas, se debe fortalecer la estructura operativa del subsistema, cuyo núcleo central está en SEPSA, institución que cuenta con elementos básicos dentro de su organización interna, formada por el Departamento de Estadística e Información Agropecuaria, dotándolo de la capacidad técnica, administrativa y financiera necesarias para cumplir con las funciones del subsistema y agilizando el funcionamiento del Comité Nacional de Información Agropecuaria.

### A. Naturaleza de las informaciones generadas por el SIACR

Las informaciones a ser recolectadas y diseminadas serán de dos tipos, conforme al cuadro anexo.

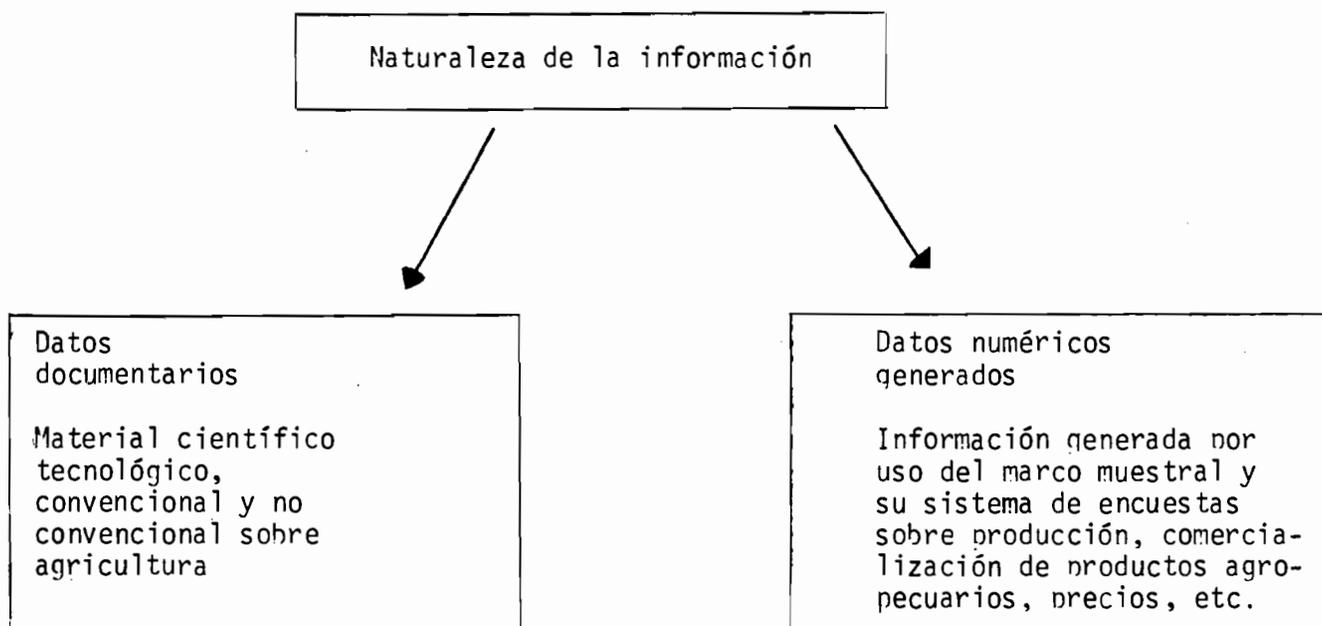


Figura 1

B. Papel de las informaciones generadas por el SIACR

Las informaciones procesadas por el sistema, deberán atender la demanda del sector agropecuario, desempeñando tres papeles principales, como se indica a continuación:

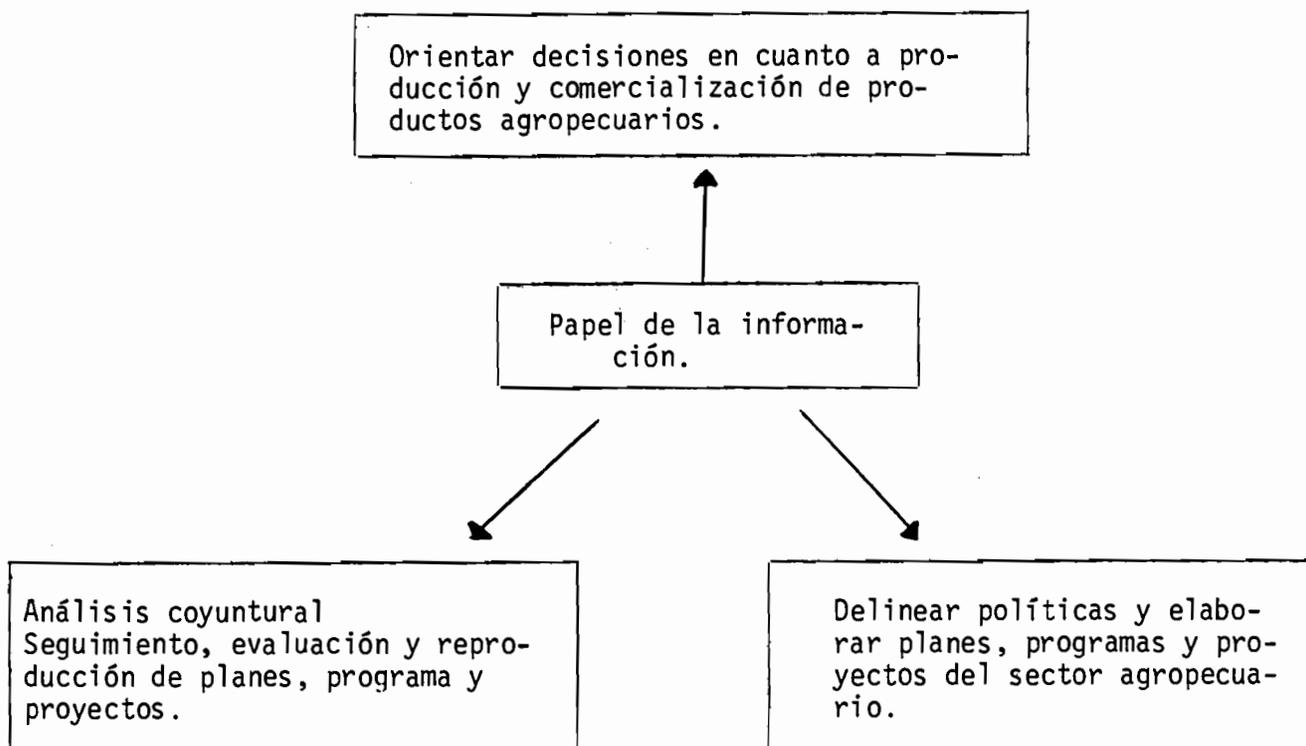


Figura 2

## VI. Estructura Operativa del Subsistema

Para hacer efectivo el Subsistema de Información Agropecuaria, se sugiere el establecimiento de una estructura operativa formada por tres niveles, los cuales se ilustran en figura número 3.

El primer nivel, en el cual se generan las necesidades de información, está compuesto por los usuarios de la información, a quienes se debe satisfacer en la medida que los métodos y procedimientos de recuperación empleados lo permitan.

El segundo nivel está constituido por el Comité Nacional de Información Agropecuaria, en el cual está representados los individuos e instituciones del primer nivel. La función principal de este Comité es la de establecer las directrices, prioridades y políticas sobre información que debe seguir el Departamento de Estadística e Información Agropecuaria de SEPSA.

Este Departamento constituye el tercer nivel y será el encargado de la coordinación y ejecución de actividades a través de sus diferentes unidades.

A la Unidad de Generación y Análisis Estadístico le corresponderá a través de un sistema de encuestas, empleando el Marco Muestral de Areas de Costa Rica, la recolección y procesamiento de la información.

Esta información pasará luego a formar parte de un Banco de Datos para su almacenamiento, actividad que se sugiere deberá estar coordinada por OFIPLAN.

Una vez almacenada la información, será la Unidad de Documentación, a través del CENIA, a quien le corresponda la recuperación, intercambio y difusión de los diferentes productos a obtener, como por ejemplo: información coyuntural, producción agropecuaria, precios, pronósticos, etc. Una vez esta información llegue a los usuarios, éstos iniciarán un nuevo ciclo de retroalimentación.

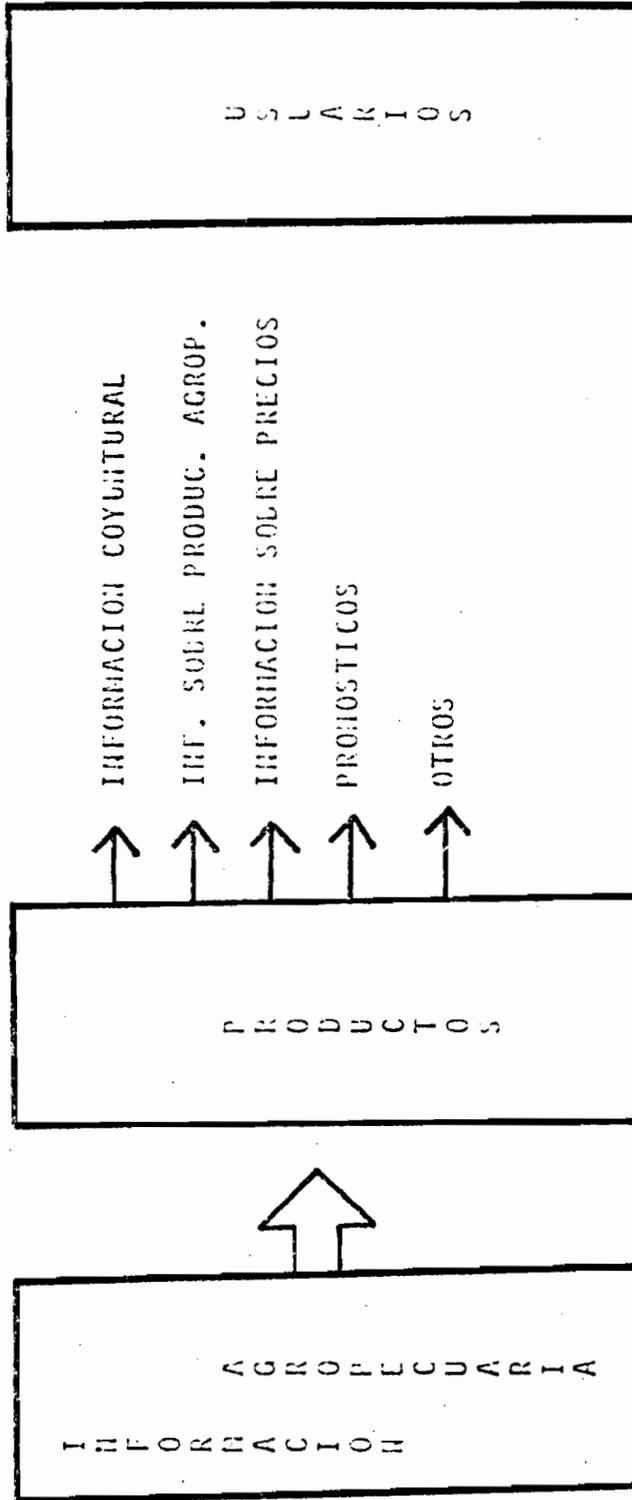
## VII. Actividades del Comité Nacional de Información Agropecuaria

El Subsistema de Información Agropecuaria de Costa Rica, tendrá por objetivo mejorar el proceso de toma de decisiones, mediante el aporte de los conocimientos básicos para planificar las acciones del gobierno, orientadas al mejoramiento del Sector Agropecuario.

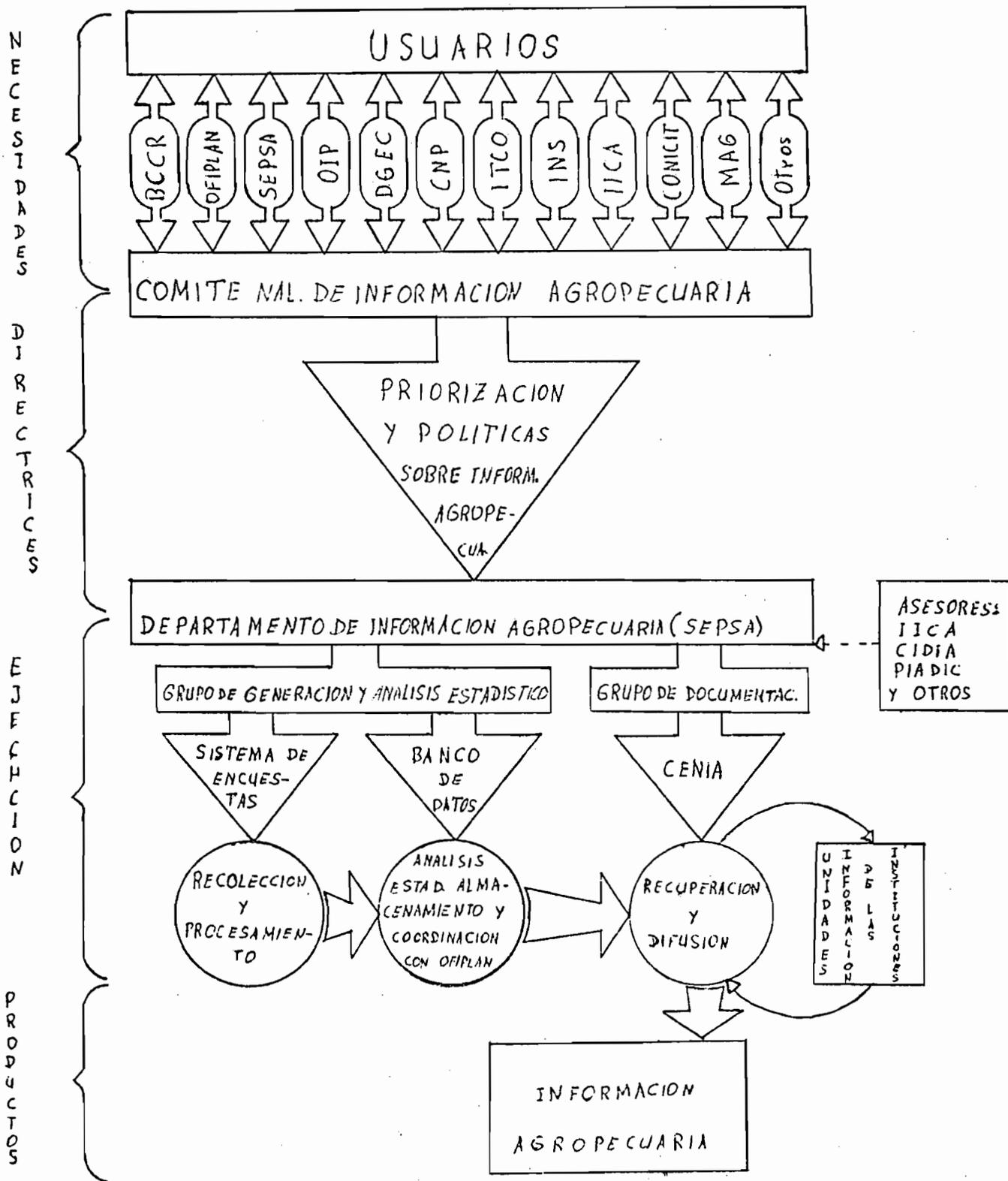
Algunas de las actividades más importantes de dicho Comité, se enumeran a continuación:

1. Dictar las directrices a nivel nacional en materia de información agropecuaria.
2. Definir las prioridades sobre información agropecuaria en concordancia con las necesidades del Plan Nacional de Desarrollo.
3. Determinar prioridades de información en las instituciones del Sector Agropecuario, así como la periodicidad y oportunidad de difusión.
4. Asignar responsabilidades a las oficinas estadísticas, centros de investigación, universidades, instituciones privadas y otros organismos con relación al flujo de información.
5. Definir los métodos para captar la información y los indicadores resultantes, así como los métodos de almacenamiento y análisis para los mismos.
6. Establecer las variables a investigar dentro del Programa Nacional de Encuestas.
7. Definir las fechas de las encuestas a realizar con el Marco Muestral de Areas.
8. Definir los formatos sobre la presentación de información según sean las diferentes clientelas o tipos de usuarios.
9. Definir algunos modelos para analizar la información generada según encuestas.

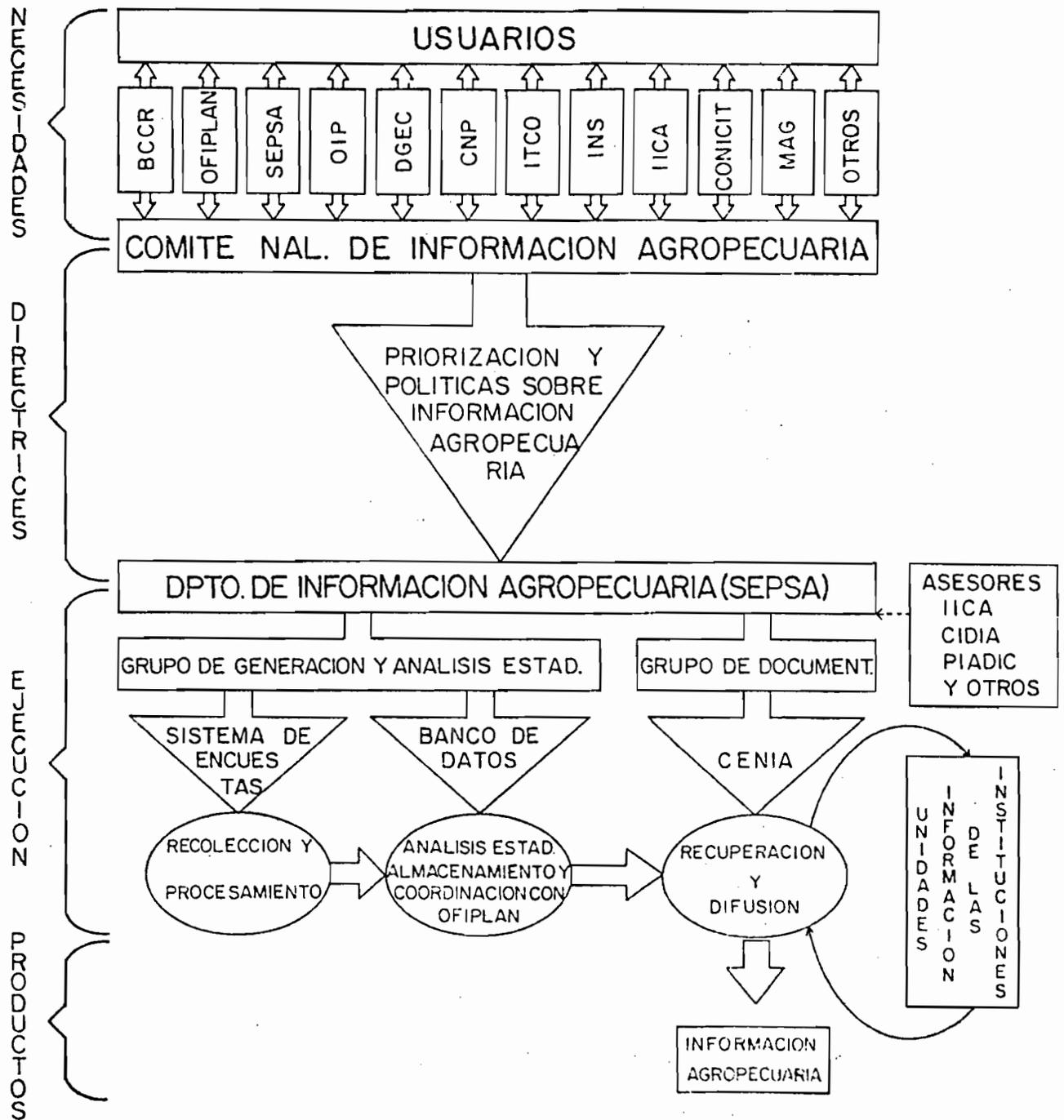
Figura 3



# SUBSISTEMA DE INFORMACION AGROPECUARIA



# SUBSISTEMA DE INFORMACION AGROPECUARIA



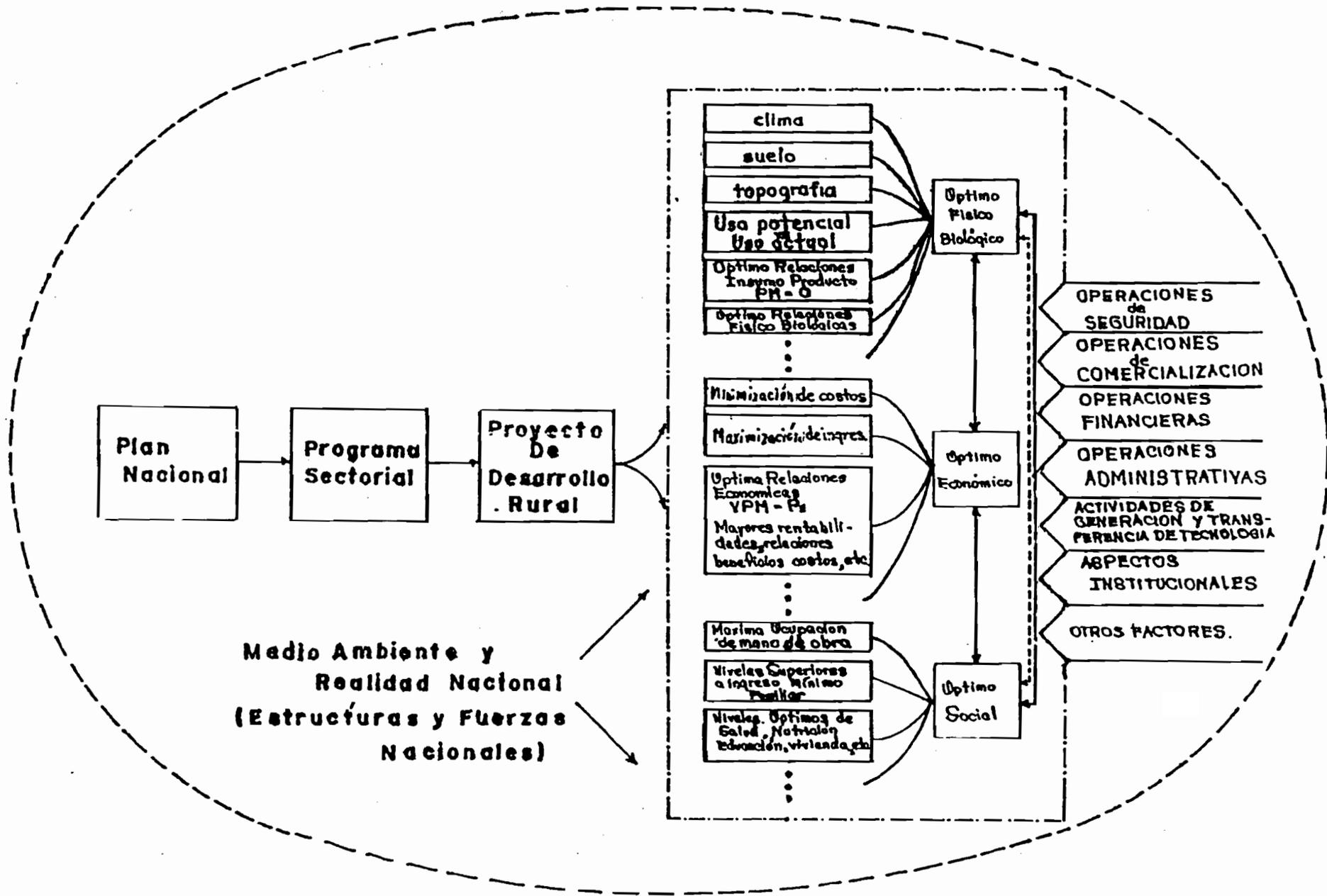


FIGURA 2: Elementos Integrantes de un Proyecto de Desarrollo Rural

DOCUMENTO PRESENTADO POR LA OFICINA DEL IICA EN HONDURAS

INTRODUCCION

El documento que se presenta por parte de la Oficina del IICA en Honduras, recoge en términos generales la información que interesa a la reunión de Evaluación de la terminación del PIADIC.

El contenido responde al esquema de ordenamiento de los elementos importantes, indicado en el Memorando SC/PI-107 de Finn H. Damtoft, Coordinador del PIADIC, al personal del IICA, que tuvo alguna relación con el mismo.

I. PROGRAMACION

a. Aplicabilidad de los objetivos del PIADIC a las necesidades y al interés de las instituciones y de los funcionarios nacionales

Con el Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano (PIADIC), en Honduras, se desarrollaron tres actividades principales que fueron:

1. Apoyo al Centro de Documentación e Información (CEDIA) de la Secretaría de Recursos Naturales.
2. Apoyo a la estructuración del marco muestral en una región específica (Región Sur).
3. Formulación de Perfiles de Area, en una parte del departamento de Yoro.

Al compatibilizar los objetivos del PIADIC, las necesidades del país, y las actividades generales que se programaron y que fue materia de trabajo; podemos indicar que responden al interés de Honduras y al de los funcionarios nacionales que tuvieron relación, ya sea en la toma de decisiones técnicas o de política.

Hay conciencia en el país del gran valor que representa el disponer de un flujo adecuado de información que indiquen la situación evolutiva de la problemática del país, y que esta información ordenada, sirva como base

en la toma de cualquier decisión encaminada al desarrollo del país en general y del Sector Agropecuario en particular.

También es importante indicar que aquí como en muchos países de América Latina, hay información disponible y se genera cada vez información, la que unas veces se pierde, en otras veces no es la más adecuada o simplemente no es usada para los fines que debiera de servir. Considerando ésto, las actividades del PIADIC en Honduras, perseguían un fin en común, que era ordenar y poner al alcance la información de mayor relevancia, para el país y complementar la necesaria de fuentes primarios a través del Marco Muestral y Perfiles de Area.

b. Integración y adaptación del Proyecto Regional del PIADIC dentro del Plan de Acción a Nivel de País

Este aspecto será analizado en dos etapas, según tiempo.

En la primera etapa hasta 1979, las acciones eran aisladas del PANP y era común que no estuvieran en concordancia con la estrategia global de esta oficina. Las actividades se programaban a nivel del Jefe del Proyecto y los diferentes especialistas del PIADIC de la Sede y los distribuidos en los países. El Director de Oficina tenía poca oportunidad de llevar un seguimiento y control de las actividades específicas que se programaban y ejecutaban. El programa presupuesto se manejaba a nivel de la Sede, por lo que algunos gastos se cargaban a la cuenta de Honduras, sin ningún conocimiento de esta Oficina. La llegada de los técnicos al país a prestar su colaboración, no era programada y coordinada por la Oficina del IICA en Honduras, por lo que en algunos casos específicos se duplicaban esfuerzos y en otros casos, los contactos con los organismos, ejecutivos o técnicos nacionales, no eran los convenientes y como resultado común, era que las actividades no tenían seguimiento y, los resultados no fueron los mejores y deseados.

En síntesis, la integración y adaptación del PIADIC al PANP, no fue la conveniente debido a que no se definió el sistema o mecanismo adecuado entre la Jefatura del PIADIC y la Oficina del IICA en Honduras para la programación, ejecución y control de actividades.

La segunda etapa a partir de enero de 1980, en este período hasta la fecha, dos fueron las actividades de mayor intensidad en cuanto a las actividades desarrolladas, estas fueron: Perfiles de Area y el apoyo al

CEDIA y con menor actividad lo referente al Marco Muestral. Se integraron ambas actividades al PANP y se definió una estrategia básica, para el PIADIC que era la de la Oficina para todas sus Líneas de Acción, es decir, que la información generada mediante la acción del PIADIC, serían insumos básicos para el resto de dichas Líneas, principalmente para las Líneas IV y V. También era parte de la estrategia, el concentrar la acción a nivel de las regiones agrícolas, en donde se prestaba ya cooperación por parte de la Oficina.

También el programa de actividades y presupuesto fue elaborado en la Oficina de Honduras, en coordinación con la Jefatura del Proyecto y la Subdirección General de Planificación, en forma inversa a la primera etapa. Este mecanismo de trabajo permitió no solamente mayor coordinación, sino resultados beneficiosos para el país, porque se orientaba hacia las necesidades reales identificadas como limitantes por los organismos nacionales.

- c. Relaciones y canales de comunicación entre el Director de la Oficina Nacional y la Subdirección General Adjunta de Planificación, el Director de Seguimiento y Supervisión, el Coordinador del Proyecto Regional.

En la definición de metas y actividades, así como en la asignación de recursos a nivel del país.

Las relaciones y canales con las dos primeras instancias que se indican y para los fines apuntados, se hicieron en las reuniones de programación, que se hacen cada año y con mayor énfasis en la segunda etapa del PIADIC en Honduras, según definición de etapas, hecho para los fines de este informe. Con el Coordinador del PIADIC, se coordinaba la planificación y la asignación presupuestaria de las metas y actividades.

También, con los mismos fines, se utilizó los mecanismos y canales de comunicación que el Instituto usa; (Informes Trimestrales, Propuesta de Acción y Gastos, Apoyo Técnico, etc.).

- d. Participación del Director de Oficina en la definición de:
- Metas y actividades del proyecto regional
  - Programas de trabajo de las misiones de asistencia técnica

Respecto a la primera actividad, la participación del Director se concretó a indicar los lineamientos de política y en forma general las actividades que deberían desarrollarse; esta participación no fue de esta manera hasta a partir del Operativo 1980, en donde la intervención fue activa.

Referente al programa de las misiones de asistencia técnica, la participación del Director fue limitada; esta actividad correspondía hacerla al técnico responsable en Honduras, en coordinación con el grupo técnico con que contó el PIADIC, tanto en la Sede como en los países.

e. Cuál ha sido y cuáles mecanismos existen para lograr la participación de los organismos nacionales en la definición de metas y actividades del Proyecto Nacional y del Regional

Para la definición de metas y actividades del Proyecto Nacional, se usa como mecanismo las reuniones conjuntas con personal nacional, de nivel directivo y técnico, y los especialistas de la Oficina; en estas reuniones se identifican las necesidades y se definen las posibilidades institucionales, como también la estrategia básica para la ejecución de las acciones.

Referente al Proyecto Regional, no tuvo participación directiva la Oficina Nacional del IICA.

## I. EJECUCION

a. Relación del Director de Oficina con los organismos nacionales en:

\*Definición de fechas, apoyo técnico requerido y demás aspectos previos a la ejecución de actividades a nivel de país.

Como el PIADIC tenía un técnico responsable por las distintas actividades, éste con los organismos de contraparte definían el calendario de fechas de apoyo técnico; el Director de la Oficina se encargaba, tal como se establece en los procedimientos administrativos del IICA, proceder a dar trámite a lo solicitado por el técnico responsable de coordinar el Programa PIADIC, si la misma se justificaba.

Es importante relevar que la organización y coordinación adecuada no se dio, debido quizás a la deficiente manera de planear las actividades del Programa Regional, en donde de repente cada Oficina Nacional del IICA, programaba de una manera diferente la distribución del tiempo de los técnicos que son asignados a programas regionales. Para ilustrar este caso y a manera de ejemplo; el técnico pagado por PIADIC, asignado a la Oficina de Honduras, pasaba más del 80% del tiempo prestando sus servicios a otros países, por lo que se acababa por descuidar o desatender las actividades que se programaban y se ejecutaban en su país sede.

b. Presentación de Informes Periódicos, tanto técnicos como financieros a los organismos nacionales

No se usó como metodología el envío de informes técnicos y financieros, a los organismos nacionales. Los informes se concretaron a los usuales, como parte de los procedimientos administrativos internos del IICA.

c. Grado de institucionalización logrado por el Proyecto en cuanto a:

\* Marco Muestral.

La validez de la metodología, se aceptó por parte de los organismos nacionales, se logró muestrear una región agrícola de Honduras. Sin embargo, por no disponer de los recursos financieros nacionales, la actividad no se prosiguió.

Como logro que quedó institucionalizado, es de disponer de personal técnico nacional capacitado y capaz de aplicar la metodología sin una colaboración intensiva y continua por parte de Asesores en esta materia.

También se logró constituir una unidad especializada, conformada por personal técnico entrenado en la materia ubicada en la Dirección de Planificación Sectorial, de la Secretaría de Recursos Naturales.

\* Perfiles de Area.

Esta actividad ha quedado institucionalizada como metodología de trabajo; llegó a ampliar la metodología que la Secretaría de Recursos Naturales implementaba para la caracterización de regiones.

La metodología de perfiles de área, le permitirá a los organismos regionales del Sector Agropecuario, ordenar la planificación del desarrollo en el área específica en donde se trabajó con dicha actividad.

Además, ha permitido conocer las potencialidades y situación actual de esos valles y sus pobladores, a un grado de detalle bastante minucioso y confiable.

Por otro lado, los objetivos y alcances de la actividad, permitieron integrar en forma coordinada los diferentes organismos públicos de la región norte.

\*Banco de Datos

Se llegó a definir el sistema, sin embargo, no se llegó a implementar por la razón que el país tiene otras prioridades de más urgencia.

\*Centro de Documentación

La presente actividad puede considerarse institucionalizada; actualmente se deja en la Secretaría de Recursos Naturales un centro que cumple con las funciones planeadas.

d. Comentarios al interés del país en la continuación del Proyecto

El país hasta la fecha no se ha pronunciado de manera oficial a través de alguna nota que indique el interés y los aspectos específicos. Sin embargo, la apreciación que tenemos es que hay una conciencia clara de la necesidad de ordenar, completar o recoger de fuente primaria la información en el Sector Agropecuario; pero también dentro de todo esto hay algunas prioridades básicas, que hemos tenido oportunidad de escuchar por parte de técnicos de los diferentes organismos, principalmente de la Secretaría de CONSUPLANE y de Recursos Naturales y se refieren a los alcances en la aplicación de la metodología de perfiles de área, porque permite caracterizar zonas específicas de desarrollo para planificar su desarrollo integral.

e. Aspectos relacionados con el Proyecto que se deberían mejorar en el caso de continuar

1. Participación activa y efectiva de los Directores Nacionales en la programación de actividades y presupuesto del Programa Regional.
2. Definición de una estrategia global y una operativa, según el país.

3. Incorporación de las actividades y presupuesto a las Oficinas Nacionales (PANP) y que sean parte de la estrategia de la Oficina, y que sus acciones dejen de ser aisladas, como la primera etapa en Honduras.
4. Concentrar el esfuerzo, de acuerdo a los recursos técnicos y financieros que se asignen a fin de lograr un impacto medible.
5. Establecer un mecanismo adecuado de comunicación entre los organismos nacionales con quien se colabora y las Oficinas Nacionales del IICA, así como un mecanismo contractual que defina claramente las responsabilidades, y los productos que se quieren lograr y que estos empaten con el Plan Nacional de Desarrollo de cada país.
6. Que se elabore un mecanismo, sino lo existe, para el ordenamiento del sistema de ejecución de proyectos regionales de esta naturaleza, que impida caer en desajustes, tanto técnicos como administrativos.



NOTAS COMPLEMENTARIAS PARA LA EVALUACION DE LA ADMINISTRACION  
Y ESTRUCTURA OPERACIONAL DEL PIADIC  
(Caso de Honduras)

Mayo Vega Luna

I. APLICABILIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO Y SU  
OPERATIVIZACION A NIVEL DE PAIS

Quisiera partir de la premisa, de que los objetivos del Proyecto tuvieron y siguen manteniendo vigencia en la región. El problema de la informática sigue vigente. Pienso que la nueva estrategia con que se enfocó la segunda etapa del proyecto, fue muy adecuada y permitió dentro de las posibilidades de cada Oficina del IICA, el "aterrizaje" adecuado de las innovaciones que se pretendía introducir en la región dentro de este campo.

Integración y adaptación del Proyecto Regional dentro del PANP

En el caso de Honduras, la integración no fue difícil debido a que en ese entonces, se daba una coincidencia perfecta entre las acciones contempladas en la segunda etapa del proyecto regional y las acciones contempladas en el PANP. La correspondencia se daba especialmente en los Proyecto de Línea IV y VII.

Dentro de Línea VII, las actividades del Marco Muestral y de Banco de Datos, coincidía con las negociaciones que realizaba la Oficina, para ejecutar un proyecto de "Diseño e Implementación de un Sistema de Planificación Agrícola para Honduras", el cual además se complementaba con otro proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Información Agrícola, dentro del segundo programa sectorial de AID.

Asimismo, dentro de Línea IV, la Oficina de Honduras ya tenía definida una estrategia integral de cooperación técnica que incluía un proyecto central de promoción del desarrollo agropecuario, el cual se operativizaba a nivel de regiones agrícolas y dentro de éstas en base a áreas geográficas específicas. Las actividades de cooperación técnica incluían la asesoría y capacitación para el levantamiento de recursos básicos de cada área y la organización, procesamiento y utilización de dicha información para la formulación de Perfiles de Proyectos de Desarrollo Agropecuario para áreas

geográficas específicas. En total, se habían elaborado cinco perfiles para la región Centro-Oriental en el momento en que se iniciaba la segunda etapa del PIADIC.

Por tanto, el insumo adicional del PIADIC, permitió el acelerar y ampliar las actividades que en este campo venía desarrollando la Oficina.

Otro factor vigorizante que permitió una operativización adecuada del PIADIC, consistió en los esfuerzos deliberados de la Oficina por analizar e interpretar conjuntamente con el Coordinador del Proyecto, la naturaleza de las metas, productos que debía generar y actividades que se habían programado ejecutar. Esa fue una tarea de tres días continuos a tiempo completo, buscando como desagregar morfológicamente el proyecto y terminar con una tipología de productos y estrategias de acción correlacionadas. Creo que ésta es una tarea que hizo falta ampliar; por parte del PIADIC, para motivar, orientar y especificar claramente la naturaleza del proyecto, con los Directores de Oficina involucrados.

## II. EN CUANTO A LAS METAS, ACTIVIDADES Y ASIGNACION DE RECURSOS

Complementando lo ya expuesto por los colegas de Honduras, dentro de este rubro, quisiera enfatizar dos aspectos fundamentales:

1. La programación "formal" del operativo regional para cumplir tanto con el ritual de la Subdirección General Adjunta de Planificación y de ROCAP, se complementaba con una programación detallada conjunta SRN/IICA que nacía de la Dirección Regional Agrícola, del CEDIA y de la Unidad de Marco Muestral de la SRN.

De ésta se generaba el calendario de trabajo con sus plazos y apoyos técnicos específicos calendarizados.

2. Con los anteriores instrumentos, el proceso de definición de actividades y asignación de recursos, se complementaba con una comunicación constante y permanente y una tarea de análisis y diseño permanente entre la Dirección Nacional y el Coordinador del Proyecto y nuestro Coordinador del Grupo de Trabajo Nacional. El criterio que imperaba era el de ponernos de acuerdo con los procesos fundamentales del grupo de trabajo, en lugar de dedicarnos a las minucias e interioridades de las actividades, ya que

ésta era la tarea fundamental de nuestro Coordinador Nacional. Así mismo, se descansaba en una actividad de diseño permanente en base al análisis continuo de las relaciones entre, la organización administrativa del Proyecto PIADIC y el medio en que tenía que actuar.

### III. EN CUANTO A LA CALENDARIZACION DE LA EJECUCION

Tres aspectos fundamentales influyeron positivamente en ésto:

1. El establecimiento y acuerdo de reglas de juego claras con el Coordinador del Proyecto v.g. el Coordinador no autorizaba viajes de turismo, si no había concordancia con el calendario de ejecución o necesidad de responder a coyunturas. Otro aspecto era que el trabajo lo hacía el IICA/Honduras, para evitar dicotomías institucionales.
2. Como existía un plan de trabajo y un aporte financiero conjunto SRN/IICA, el calendario nacional de ejecución era el que marcaba la pauta de acción; y,
3. La influencia del Coordinador Nacional y el poder catalítico que poseía en el aspecto financiero. Este es un punto importante que retomaré en la siguiente sección.

### IV. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DEL DIRECTOR NACIONAL EN LA MOVILIZACION DE RECURSOS DEL PROYECTO

#### 1. Problema del personal técnico propio del Proyecto

De todos es conocido, que el PIADIC contaba con un grupo central de expertos, y adicionalmente con un "Técnico Nacional" en cada país. Las características de este último, sin embargo, habían sido fijadas con anterioridad en los compromisos contractuales con ROCAP.

A Honduras le asignaron un Hidrometeorólogo (que por suerte no se nos asignó el Antropólogo), cuya distribución de su tiempo, así mismo, había sido predeterminada, a base de un 10% de dedicación de su tiempo por país. Esto le daba 50% de su tiempo para Honduras y el resto para la región.

Sin embargo, como su dependencia con la Oficina era "administrativa", el técnico se sentía con mayor responsabilidad de programar su tiempo para el apoyo a la región y el trabajo de Honduras era el "secundario".

La raíz del problema estribaba, no en el Meteorólogo o Antropólogo, sino más bien en que la naturaleza y composición de los supuestos "Técnicos Nacionales" y la distribución de su tiempo, que había sido predeterminada con antelación y con una rigidez tal, dentro del contrato, que era prácticamente imposible tener flexibilidad alguna para poder contar con un recurso verdadero de personal del PIADIC estacionado en el país.

La solución conjuntamente con el Coordinador del Proyecto, fue la de eliminar el cargo o no continuar utilizándolo y la Oficina de Honduras suplir al técnico respectivo. La figura entonces cambió, ya que como mencioné al inicio, las acciones del PIADIC apoyaban acciones intrínsecas de la Oficina de Honduras y había un mejor control del encauzamiento de dicho apoyo.

## 2. Mobilización de recursos financieros

- En relación a este ítem, la clave era el programa de trabajo nacional (del CEDIA, de la Dirección Regional de la SRN y de la Unidad del Marco Muestral), el presupuesto conjunto con un apoyo financiero en renglones estratégicos por parte del IICA; y,
- La labor de análisis y diseño permanente conjuntamente con el Coordinador del Proyecto para ajustarse a las realidades cambiantes del medio.

## V. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO Y SU RELACION CON EL MEDIO SOCIAL

Me he tomado la libertad de adicionar este punto a la guía que nos fue enviada, porque creo que dentro de la Evaluación Administrativa del Proyecto que se tiene en mente realizar, la organización administrativa constituye un elemento de análisis importante, sobre todo cuando se la relaciona con el medio social en que se ejecuta el Proyecto. Al hablar de organización administrativa del Proyecto, me refiero a: la cadena de mando y líneas de comunicación; a los flujos de trabajo y responsabilidades por las tareas; y al grado de descentralización de las operaciones que contempla la organización del Proyecto PIADIC.

Dentro del medio, la articulación organizacional diseñada para la ejecución del Proyecto PIADIC, tenía que atender las exigencias jurídicas y contractuales del convenio que condicionaba una serie de aspectos, y, por otro lado, debía sujetarse a las reglas y normas administrativas propias del IICA. Así mismo, existían factores institucionales condicionantes propios del país que necesariamente tenían que afectar la ejecución del proyecto regional.

Creo que todos sabemos que diseños organizacionales alternativos, tienen consecuencias alternativas. Por consiguiente, el conocimiento "a priori" de lo anterior, en base a un análisis deliberado, debe permitir escoger en forma fundamentada, medios alternativos de ejecución. Así mismo, el análisis de efectos prospectivos de las alternativas conocidas, permite de ese modo, un diseño organizacional para la ejecución más apropiado, así como una toma de decisiones más racional. Creo que la lección del PIADIC es clara en este sentido, y apropiada para otros proyectos multinacionales complejos, actualmente en ejecución.

Por otro lado, la perspectiva regional del proyecto, que se manejó inicialmente, se insertó en forma rígida al interior del contenido técnico del proyecto en sí. El análisis retrospectivo frío, indica de que al inicio existía una "necesidad básica" más perentoria que la de la tecnología intrínseca del Proyecto. Esta necesidad prioritaria desde el punto de vista administrativo, se focalizaba en, el análisis del problema de la informática agrícola en Centroamérica vis-a-vis la relación "organización Administrativa-Medio Social-Objetivos", contemplados en el Proyecto. Este análisis era pertinente para darle fluidez a la actividad continua y permanente de diseño que permitiera un "aterrizaje" de las actividades de ejecución del Proyecto, más ajustadas a la realidad del medio centroamericano. Esta necesidad sigue vigente en otros proyectos regionales.

Este aspecto se descuidó en el manejo del PIADIC en general. Sin embargo, en el caso de Honduras, a través de la actividad permanente de diseño, se logró establecer mecanismos y procedimientos apropiados que permitieran flexibilizar dichas rigideces y facilitar de ese modo las operaciones del Proyecto en el país.

## VI. EN CUANTO A LA INSTITUCIONALIDAD DEL PROYECTO

Mi preocupación fundamental dentro de este ítem, no se refiere a la institucionalización del proyecto en los países, sino más bien al grado de legitimidad alcanzado por la tecnología incluida en el proyecto, al interior del IICA. Tecnologías importantes como el Marco Muestral y el Muestreo por Áreas, Bancos de Datos Numéricos y Documentales, Perfiles de Áreas y Alternativas de Producción, con demostrada credibilidad en su aplicación, de repente quedan en suspenso dentro de nuestra institución.

A pesar de los vicios intrínsecos con que se orientó su contenido y utilización, creo que hay lecciones que la experiencia del Proyecto arroja y que es necesario aprovechar.

Algunos de ustedes ya me habrán escuchado hablar de esto en otras ocasiones, pero durante el ritual final del PIADIC, creo importante volver a enfatizar estos aspectos.

El contenido tecnológico que representaba el Proyecto PIADIC, tenía grandes repercusiones y poseía grandes potencialidades al interior del IICA, cuyos resultados hoy estarían siendo vertidos en nuevos patrones de acción, que a su vez realimentarían nuevos contenidos y estrategias operativas de las actuales Líneas de Acción: I, IV, V, VII, y como complemento a la Línea III.

En alguna reunión de programación, incluso se señaló al PIADIC de inmiscuirse en asuntos técnicos que eran competencia de la Línea IV, V y VII, sin darnos cuenta que las tecnologías que incluía el Proyecto, eran y siguen siendo, los insumos básicos que deben guiar la metodología de cooperación técnica para ayudar a los países en el Fomento de la Producción, en el desarrollo regional y a precisar mejor el proceso de intervención estatal a través de los sistemas de planificación agrícola.

## VII. UNA AGENDA DE CONCLUSIONES SOBRE LA EXPERIENCIA PIADIC

1. Las tecnologías convencionales que incluía el Proyecto PIADIC, deberían ser insertadas dentro de un marco de referencia institucional formal del IICA. Dicho marco deberá, dentro de la filosofía y estrategia de

cooperación técnica del Instituto, incluir criterios y estrategias operativas para utilizar en forma racional dichas tecnologías, dentro de los postulados de las respectivas Líneas de Acción.

2. El esfuerzo continuado y deliberado de diseño, utilizado en Honduras como herramienta de planificación y ejecución, debería institucionalizarse, para el manejo de proyectos multinacionales, en la búsqueda de, articulaciones organizacionales específicas, tanto para la formulación como para la ejecución de este tipo de proyectos.

Los efectos alternativos de diseños alternativos, siempre los sacamos a relucir en forma anecdótica, pero no hemos aprendido a reciclar la experiencia dentro de los procesos internos de formulación, negociación, control y ejecución de nuestros proyectos, en especial de los multinacionales. Este conocimiento "a priori" de consecuencias alternativas con base al análisis de diseños alternativos, debería permitirle a las instancias respectivas, contar con ese "conocimiento" sobre medios alternativos de ejecución.

3. El problema de jurisdicción técnica y administrativa de los proyectos multinacionales.

Las lecciones del PIADIC son claras en este aspecto.

Las articulaciones organizacionales con que hemos y seguimos diseñando y ejecutando los proyectos multinacionales sin tomar en cuenta sus relaciones con el medio, siguen causando conflictos de jurisdicción técnico-administrativa .

Estos arreglos organizacionales, lamentablemente diseñados sin fundamentación, generan por un lado, conflictos de "individualización" por parte de los integrantes del Multinacional y por el otro, de alienación de parte de las Oficinas Nacionales, a tal grado que el dominio y la autoridad de las actividades del proyecto se endosa irresponsablemente a los Coordinadores de proyecto. La experiencia de Honduras, en el caso del PIADIC, demuestra que cuando hay coincidencia de intereses y de capacidad administrativa, entre las necesidades de la Oficina y el contenido del Multinacional, se disipan los conflictos. Se comparte la responsabilidad por los productos que debe generar el proyecto y al final del

camino, ..."al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios", en cuanto a la jurisdicción de resultados.

4. Ligado al punto anterior, está la necesidad de incluir en los multinacionales, actividades previas de orientación, análisis e interpretación del contenido del proyecto, entre el Coordinador del mismo y los Directores Nacionales.

Esto permitiría una mejor inserción del proyecto a nivel del país, ya sea por homología de acciones, o en su defecto, permitiría el afloramiento de necesidades por parte de la Oficina, y facilitaría tareas de promoción relacionadas con el proyecto.

5. La Perspectiva del Proyecto

Ya se mencionó, que ésta se manejó rígidamente al interior del contenido tecnológico del proyecto únicamente. El "enfoque de diseño" como herramienta administrativa, indicaba claramente la necesidad de mantener una perspectiva ampliada y regional, de análisis de la relación: administración-Medio Social-Objetivos del Proyecto, a fin de diseñar medios alternativos y esquemas organizacionales alternativos de ejecución del proyecto. Esta debió ser tarea fundamental de la Dirección de Coordinación Regional, bajo cuya área de influencia administrativa funcionaban los multinacionales.

6. Naturaleza de la tecnología a transferir

El proyecto incluía una tecnología "agarrable" en términos de especificidad de contenido y claridad en cuanto a los productos que debía generar. Lo anterior era una de las ventajas que deberían haber facilitado una administración efectiva del proyecto. Sin embargo, el esquema organizacional del proyecto no se ligaba a esta ventaja.

7. Ligado a lo anterior, está el problema de composición y naturaleza del equipo técnico del proyecto, las tareas que implicaban las tecnologías involucradas y la organización administrativa adoptada, vis-a-vis las "necesidades sentidas" que poseían las Oficinas Nacionales, en donde necesariamente tenían que cristalizar las actividades del PIADIC.

EVALUACION DE LA ADMINISTRACION Y ESTUDIO OPERACIONAL DEL PIADIC

OFICINA DEL IICA EN NICARAGUA

Marzo 1979 - Junio 1981

1. INTRODUCCION
2. PROGRAMACION DEL PROYECTO
  - 2.1 APLICABILIDAD DE LOS OBJETIVOS A LA NECESIDAD DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES
  - 2.2 INTEGRACION DEL PROYECTO REGIONAL DENTRO DEL PLAN DE ACCION A NIVEL DE PAIS
  - 2.3 RELACIONES Y CANALES DE COMUNICACION ENTRE EL DIRECTOR DE LA OFICINA NACIONAL Y A) LA SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION; B) LA DIRECCION DE SEGUIMIENTO Y SUPERVISION; C) LA COORDINACION DEL PROYECTO REGIONAL EN LA DEFINICION DE METAS Y ACTIVIDADES ASI COMO EN LA ASIGNACION DE RECURSOS A NIVEL DE PAIS.
  - 2.4 PARTICIPACION DEL DIRECTOR DE LA OFICINA EN LA DEFINICION DE METAS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO REGIONAL Y EN LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES DE LAS MISIONES DE ASISTENCIA TECNICA.
  - 2.5 MECANISMOS EXISTENTES PARA LOGRAR LA PARTICIPACION DE LOS ORGANISMOS NACIONALES EN LA DEFINICION DE METAS Y ACTIVIDADES A) DEL PROYECTO NACIONAL Y B) DEL PROYECTO REGIONAL.
3. EJECUCION DEL PROYECTO
  - 3.1 RELACION DEL DIRECTOR DE LA OFICINA CON LOS ORGANISMOS NACIONALES EN CUANTO A:
    - 3.1.1 DEFINICION DE FECHAS, APOYO TECNICO REQUERIDO Y DEMAS ASPECTOS PREVIOS A LA EJECUCION DE ACTIVIDADES A NIVEL DE PAIS.
    - 3.1.2 PRESENTACION DE INFORMES SOBRE LOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.
  - 3.2 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DEL DIRECTOR DE LA OFICINA RESPECTO A:
    - 3.2.1 NOMBRAMIENTO Y MANEJO DEL PERSONAL TECNICO, CONSULTORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO ASIGNADO AL PROYECTO.
    - 3.2.2 CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

3.2.3 ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS

3.2.4 PRESENTACION DE INFORMES PERIODICOS TANTO TECNICOS COMO FINANCIEROS.

3.3 GRADO DE INSTITUCIONALIZACION LOGRADO POR EL PROYECTO EN CUANTO A:

3.3.1 APOYO AL SISTEMA NACIONAL DE INFORMACION AGRICOLA Y CENTROS DE DOCUMENTACION.

3.3.1.1 ACTIVIDADES REALIZADAS

3.3.1.2 COMENTARIOS AL FINALIZAR EL PROYECTO

3.3.2 PERFILES DE AREA

3.3.2.1 ACTIVIDADES REALIZADAS

3.3.2.2 COMENTARIOS AL FINALIZAR EL PROYECTO

3.3.3 MARCO MUESTRAL

3.3.3.1 ACTIVIDADES REALIZADAS

3.3.3.2 COMENTARIOS AL FINALIZAR EL PROYECTO

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

SIGLAS USADAS EN EL TEXTO

DIPSA	- Dirección de Planificación Sectorial Agropecuaria
INTA	- Instituto Nicaraguense de Tecnología Agropecuaria
CENCA	- Centro Nacional de Capacitación
CENITI	- Centro Nicaraguense de Información Tecnológica
MIDA	- Ministerio de Desarrollo Agropecuario
MIDINRA	- Ministerio de Desarrollo Agropecuario y Reforma Agraria
INEC	- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
PROCAMPO	- Programas Campesinos
UNAN	- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
FINAPRI	- Financiera de Preinversión
CONARCA	- Comisión Nacional de Renovación de Cafetales
IRENA	- Instituto Nacional de Recursos Naturales y del Ambiente
ENCAFE	- Empresa Nacional del Café
MIPLAN	- Ministerio de Planificación Nacional
BND	- Banco Nacional de Desarrollo

## 1. INTRODUCCION

El presente documento sintetiza la evaluación del Proyecto PIADIC en el período comprendido entre marzo de 1979 y junio de 1981, en sus aspectos de programación y ejecución. Como es conocido, justamente dentro del primer semestre de 1979, se desarrolló lo que se denominó "la ofensiva final", que motivó la caída del Gobierno de Anastasio Somoza. Con el nuevo Gobierno de la Junta de Reconstrucción Nacional, se están dando cambios importantes en las políticas de gobierno, las cuales se comenzaron a reflejar en forma sistematizada en los planes de desarrollo para los años 1980 y 1981.

A partir del segundo semestre de 1979, se van plantenado cambios políticos, creándose algunas nuevas instituciones, las cuales, como es lógico, no presentan, aún hoy día, una forma definitiva de organización, de políticas, metas y de estabilidad del personal.

Sin embargo, es claro que la presencia del Gobierno en los planes y acciones para el desarrollo del país y especialmente en los del Sector Agropecuario, se ha incrementado sustancialmente, buscando el aumento de la producción y la productividad en el sector de la exportación y de los granos básicos bajo una política de una mejor distribución del excedente generado para los grupos más marginados de la población.

Como se acaba de señalar, es notorio que en Nicaragua el nuevo Gobierno ha variado sustancialmente anteriores objetivos, prioridades y metas, así como las políticas y estrategias para poder alcanzar el desarrollo.

Sin embargo, existen acciones que son indispensables de llevar a cabo y que servirán de base para implementar los cambios dentro del nuevo marco socio-económico que hoy trata de delinear el Gobierno.

La necesidad de obtención, sistematización y difusión de información a nivel del Sector Agrícola, es indispensable para lograr los objetivos de mayor producción y productividad.

## 2. PROGRAMACION DEL PROYECTO

### 2.1 Aplicabilidad de los Objetivos a las Necesidades de las Instituciones Nacionales.

El Proyecto PIADIC fue planteado con objetivos generales y específicos que pudieran satisfacer necesidades y resolver problemas de la región y de cada país, en cuanto al manejo de información agrícola se refiere. Estos objetivos fueron:

- Objetivo General: Fortalecimiento del Sistema General de Información Agrícola de Nicaragua, ligándolo a nivel regional.
- Objetivos Específicos:
  1. Crear en el país, en las instituciones apropiadas del Sector Público Agrícola (DIPSA, INTA, CENCA, CENIT), un sistema adecuado de infraestructura organizacional y de recursos humanos, para ofrecer servicios de información adecuados a investigadores, estudiantes, extensionistas y agricultores para incrementar la producción.
  2. Apoyar el establecimiento de AGRINTER y motivar la estructuración de la Red Nacional de Información en el País.
  3. Desarrollar metodologías y capacitar al personal profesional nacional en la recolección y presentación de datos disponibles de Recursos Naturales Renovables; detectando áreas de vocación agrícola y/o ganadera e identificando factores sociales importantes para la producción a nivel de áreas específicas de región y municipio.

Como se ve, tanto el objetivo general como los objetivos específicos del Proyecto PIADIC, son aún válidos, lo que ha cambiado sustancialmente son los subsistemas con los cuales tiene que trabajar el IICA y la política del Gobierno al implementar una nueva estrategia de desarrollo, diferente a la del Gobierno anterior.

### 2.2 Integración del Proyecto Regional dentro del Plan Nacional a Nivel de País.

En 1980, la Oficina de Nicaragua planteó en su operativo acciones de coyuntura que fueron las siguientes:

- a. Cooperación técnica al Programa de Ciencia y Tecnología de INTA-MIDA.
- b. Cooperación técnica al Desarrollo del Programa Institucional para el Pequeño Productor Agropecuario.
- c. Fortalecimiento a la Unidad Sectorial (Agrícola) del Ministerio de Planificación Nacional.

Obviamente, el éxito de las tres acciones coyunturales señaladas, estaban basadas en gran medida en la cantidad, calidad y accesibilidad de datos que se pretendía obtener con el Proyecto PIADIC a nivel regional y de país.

Sin embargo, dificultades causadas por i) cambios de organización y personal en el conjunto de subsistemas del sector público agrícola, ii) no existir un PANP elaborado con la precisión requerida (cosa imposible de realizar bajo las condiciones imperantes en 1979), iii) la necesidad de parte del Gobierno de atender problemas coyunturales y urgentes, motivaron dificultades en la integración buscada en los dos niveles mencionados.

- 2.3 Relaciones y Canales de Comunicación entre el Director de la Oficina y a) la Subdirección General Adjunta de Planificación, b) la Subdirección de Seguimiento y Supervisión, y c) el Coordinador del Proyecto Regional, en la definición de metas y actividades, así como en la asignación de recursos a nivel de país.

La experiencia a partir de setiembre de 1980, fecha de mi ingreso a la Oficina, fue que la situación planteada en el punto 2.2, motivó que la planificación del Proyecto, en cuanto a prioridades, y término de actividades, así como oportunidad de apoyo de las instituciones nacionales, no fuera lo que inicialmente se había pensado.

Sin embargo, hay que señalar el hecho de que el apoyo y contacto con la Coordinación del Proyecto Regional, fue muy buena. La orientación y acción fue usualmente ofrecida en el momento oportuno, realizándose visitas continuas y constructivas, respondiéndose muchas veces rápidamente a solicitudes de apoyo, planteados por las instituciones de Gobierno en términos perentorios.

El uso y designación de recursos, estuvo bien planificada para la Oficina de Nicaragua, no habiendo sido este factor un elemento problemático en el desarrollo del Proyecto.

2.4 Participación del Director de la Oficina en la Definición de Metas y Actividades del Proyecto Regional y en los Programas de Actividades de las Misiones de Asistencia Técnica.

Sobre la participación en la definición de metas y actividades para el período, no puedo opinar, al haberme hecho cargo de la Oficina de Nicaragua a partir del mes de setiembre de 1980.

2.5 Mecanismos existentes para lograr la participación de los Organismos Nacionales en la Definición de Metas y Actividades a) del Proyecto Nacional y b) del Proyecto Regional.

Por la información recibida y la experiencia posterior, los Organismos Nacionales y los funcionarios respectivos, fueron conectados y se hicieron las consultas y planes de apoyo, que para un proyecto de este tipo es fundamental.

Como se ha señalado, el problema principal, en este aspecto, no ha sido la falta de contacto y comunicación con el personal nacional, sino los nuevos contactos y explicaciones que se tenían que hacer al producirse cambios de personas en los diferentes niveles de decisión y ejecución del Proyecto.

3. EJECUCION DEL PROYECTO

3.1 Relación del Director de la Oficina con los Organismos Nacionales en cuanto a:

3.1.1 Definición de fechas, apoyo técnico requerido y demás aspectos previos a la ejecución de actividades a nivel de país.

Al respecto podemos señalar que en relación al reinicio de las actividades del Proyecto en Nicaragua, no hubo para el Proyecto PIADIC, considerable pérdida del tiempo en relación a los contactos y prosecución de las tareas ya programadas anteriormente.

Posteriormente, lo que sí afectó al desarrollo del Proyecto, especialmente en la actividad relacionada a perfiles de áreas, fue la continua readecuación de las instituciones que conforman el Sector Público Agropecuario y del movimiento del personal, lo cual ya se enfatizó anteriormente.

En todos los casos, las relaciones con los funcionarios nacionales, han sido totalmente normales.

### 3.1.2 Presentación de Informes sobre los Resultados de las Actividades Realizadas.

La entrega de informes, se ha producido en forma normal. Así mismo, los productos se obtuvieron en el tiempo programado, excepto los de perfiles de áreas que están siendo terminados en estos días.

## 3.2 Responsabilidad y Autoridad del Director de la Oficina respecto:

### 3.2.1 Nombramiento y manejo de personal técnico, consultores y personal administrativo.

La contratación del técnico nacional, fue con anterioridad a que me hiciera cargo de la Oficina. El trabajo con dicho técnico, tanto a nivel profesional como personal, fue excelente.

Sin embargo, hubo el problema para el país, de que dicho técnico fue requerido para trabajar fuera en muchas oportunidades.

El proyecto no tuvo personal administrativo directo, asignado en la Oficina de Nicaragua.

En cuanto al personal profesional que eventualmente ha visitado el país y realizado actividades, existen diferentes experiencias:

- Técnicos que anuncian su visita con anticipación, detallan las actividades que van a realizar y mantienen contacto estrecho con el Director de la Oficina.
- Técnicos que llegan sin aviso previo, pero por lo menos mantienen contacto sobre sus actividades, con el Director de la Oficina.
- Personal que no avisa de su llegada, ni se pone en contacto con el Director de la Oficina y sólo se conoce de sus

actividades a través de los informes que presentan en su oportunidad, o por otras fuentes.

En la experiencia vivida durante el período, afortunadamente la mayoría de los técnicos visitantes estuvieron en las dos primeras categorías.

### 3.2.2 Control de Recursos Financieros

Normales de acuerdo a las regulaciones IICA-ROCAP.

Los últimos fondos (1,200 dólares) se están usando para la impresión de los perfiles de áreas.

### 3.2.3 Adquisición de Bienes y Servicios

Durante el período de evaluación del proyecto, no se adquirió equipo haciéndose uso de los servicios usuales, contemplados para el proyecto.

### 3.2.4 Presentación de Informes tanto Técnicos como Financieros

El control de informes técnicos y financieros, fueron presentados de acuerdo a las normas contables y a la planificación del IICA.

## 3.3 Grado de Institucionalización Lograda por el Proyecto

### 3.3.1 Apoyo al Sistema Nacional de Información Agrícola y Centros de Documentación (P.01.NN 1.1) (01 CD 1426)

#### 3.3.1.1 Actividades realizadas

Se dio apoyo al CENIT para el establecimiento de la Red Nacional de Información Agrícola. La Red quedó ya establecida y está formada por las siguientes instituciones:

- Biblioteca y Documentación MIDA-INRA
- Oficina de Documentación MIDA-INTA
- Departamento de Recopilación y Catalogación de CONARCA
- Biblioteca y Documentación IRENA
- Biblioteca Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-UNAN.
- Centro de Información Comercial, Ministerio de Comercio Exterior.

- Centro de Documentación, Empresa Nicaraguense del Café, ENCAFE.
- Biblioteca del Ministerio de Planificación Nacional-MIPLAN.
- Documentación y Biblioteca-INEC
- Centro Nicaraguense de Información Tecnológica-CENIT-FINAPRI
- Adiestramiento en Servicio sobre el Manejo de Información Agrícola: AGRINTER, impartido en el CENIT. 16-20 de febrero de 1981.
- Primer Congreso Latinoamericano de Biblioteconomía y Documentación, Salvador, Bahía, Brasil, 21-26 de setiembre de 1980.

La coordinación de la Red la está realizando el CENIT. Esta institución ha tomado la responsabilidad de procesar los documentos agrícolas de los centros que todavía no se han integrado a la Red.

En actividades de capacitación, se han realizado las siguientes:

- Primer curso sobre Sistemas de Coincidencia Óptica, ofrecido para 36 responsables, representando un total de 28 instituciones. Actividad efectuada del 17-21 de noviembre de 1980.
- Adiestramiento en Servicio de un miembro del CENIT, San José, diciembre de 1980, por IICA-CIDIA.
- Participación de un representante de CENIT en la Mesa Redonda de AGRINTER, La Paz, Bolivia, 14-17 de julio de 1980.
- Participación de un representante de CENIT en la Mesa Redonda de AGRINTER en Santo Domingo, República Dominicana, 9-12 de junio de 1981.
- Primer Curso Nacional sobre el Sistema AGRINTER, mayo-junio, 1980. Participaron 19 encargados de Centros de Documentación.
- Entrenamiento a la Encargada del Centro de Documentación de la UNAN en Medellín, Colombia.

### 3.3.1.2 Comentarios al finalizar el Proyecto

- Hay un fuerte liderazgo en CENIT y pensamos que está tratando de orientar eficientemente la Red a nivel nacional. Sin embargo, las instituciones que la conforman tienen serias limitaciones de diferente índole, que CENIT difícilmente podrá resolver. Es difícil prever, por lo reciente de su formación, que el sistema pueda funcionar eficientemente en el futuro.
- Sugerimos una mayor apertura a la participación en eventos de nivel internacional, que permita capacitar al personal de las diferentes instituciones que forman parte de la Red.
- Se considera que aún hay serias deficiencias en el personal de las instituciones que conforman la Red en las siguientes áreas:
  - . Manejo de Información Documental Agrícola
  - . Administración de Centros de Información Documental
  - . Implementación de Sistemas de Información y Documental.
  - . Manejo de la Información Documental
  - . Indización

### 3.3.2 Perfiles de Areas (P.01.NN 1.2) (01.CD 1426)

#### 3.3.2.1 Actividades realizadas

Se han terminado las actividades de Perfiles de Areas en cuatro zonas: Bocana de Paiwás (13,261 mz), Siuna (32,640 mz), Nueva Segovia (2,380 mz) y San Carlos (12,651 mz)..

- Se ha dado apoyo en la revisión de cuadros de salida y procesamiento preliminar de datos de las encuestas.
- Se capacitó a 24 técnicos de MIDINRA, BND, INIA, IRENA, sobre metodología de Perfiles de Areas y Formulación de producción para Empresas Estatales.
- Se implementaron tres seminarios para PROCAMPO sobre Perfiles de Areas y Formulación de Alternativas Técnicas de Producción, Diseño de Boleta y Entrenamiento de Entrevistas. Fueron capacitados 103 técnicos.

- Se preparó un listado de variables edafológicas para el Análisis de Información de Suelos para la Formulación de Alternativas Tecnológicas de Producción.
- Se realizó un Seminario Regional de Perfiles de Areas en San José; participaron 5 representantes de Nicaragua.
- Se realizó una charla a altos funcionarios del Sector Agropecuario sobre el CRIES y su aplicación en los Perfiles de Areas. Como producto de la actividad anterior, se realizó un curso sobre Sistema Analítico de Información Geográfica para el Inventario y Evaluación de Datos de Recursos Naturales, el cual se realizó entre el 28 de mayo al 9 de junio, para entrenar a 12 funcionarios de 5 instituciones sobre la metodología y su aplicación práctica en Nicaragua.
- En marzo de 1979, se realizó un Seminario sobre Climatología y Producción Agrícola. Se capacitaron a 18 técnicos.
- Se ofreció un Seminario en agosto de 1980, sobre Manejo de Información Edafológica, se capacitaron a 25 técnicos.

### 3.3.2.2 Comentarios al finalizar el Proyecto

- Esta actividad aparentemente ha sido la que más énfasis de trabajo ha llevado durante el período que se está evaluando.
- Ha despertado interés a nivel de país y aparentemente hay la decisión de los organismos correspondientes de continuar con la capacitación y ampliación del área cubierta.
- De acuerdo a información de Jaime Román, es probable que PROCAMPO dé fondos para proseguir con el desarrollo de este Programa.
- Un problema que podría restar eficiencia a actividades futuras, es que la reorganización administrativa de MIDINRA ha permitido que solo un 60% de los técnicos capacitados

permanezcan realizando acciones ligadas a la capacitación recibida.

- Es cuestionable de que el personal nacional esté capacitado como para poder preparar formulación de alternativas, al final de la capacitación recibida.
- Existe un gran interés en la aplicación del Sistema Analítico de Información Geográfica.

Se ha formado un Comité interinstitucional para preparar un plan de capacitación y operación de manera de incrementar la práctica y el conocimiento del sistema. Es casi seguro que el IICA recibirá solicitud de ayuda por parte de MIPLAN, la entidad coordinadora.

### 3.3.3 Marco Muestral (P.01.NN 1.3) (01 CD 1426)

#### 3.3.3.1 Actividades realizadas

- Capacitación de 19 técnicos en pronóstico de cosecha de las siguientes instituciones:  
INEC, MIDINRA, UNAN, IRENA.
- Se ofrecieron dos seminarios sobre diseño y manejo del Marco Muestral de áreas. Se capacitó a 40 técnicos de las siguientes instituciones: INEC, MIDINRA, UNAN, IRENA, BND.
- Se ofreció un Seminario sobre Uso de Información Agropecuaria a 16 técnicos de las APP entre el 24 al 27 de febrero.
- Se realizó un Seminario sobre Pronóstico de Cosecha en setiembre de 1980; participaron 20 técnicos.
- Se realizó una evaluación del Marco Muestral con INEC en noviembre de 1980.

#### 3.3.3.2 Comentarios al finalizar el Proyecto

Creemos que el trabajo ha quedado incompleto, es necesario revisar la funcionalidad del Marco Muestral de áreas y ver las posibilidades de rediseñarlo a nivel departamental.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 4.1 Los objetivos, metas y actividades del Proyecto PIADIC, en general estuvieron bien planteadas, aún al haberse producido un cambio sustancial en las políticas y estrategias del Sector Público Agropecuario en Nicaragua.
- 4.2 El continuo reacomodo, tanto de la organización institucional del Sector Público Agropecuario, como del personal que lo conforman, afectó el normal desarrollo del Proyecto, especialmente en lo que a Perfiles de Areas se refiere.
- 4.3 Las instituciones que en forma más directa se beneficiaron del Proyecto, fueron: INEC, PROCAMPO, CENIT y MIDINRA-Regional Managua.
- 4.4 Se han obtenido los productos que se tenían en mente obtener. Sin embargo, es difícil poder decir que se han "institucionalizado" dichos productos. El Proyecto pareciera que acaba en el momento menos adecuado para que pueda decirse enfáticamente que se han cumplido las metas, aún tomando en cuenta solo el período evaluado.
- 4.5 En el caso de Nicaragua, es de esperar solicitudes de apoyo en Perfiles de Areas, y continuación de apoyo a CENIT. Debería de pensarse en posibilidades de dar respuesta negativa o positiva por parte del IICA a esos pedidos.
- 4.6 Se ha motivado un interés notorio, en la posibilidad de apoyo de IICA en el Sistema Analítico de Información Geográfica y Evaluación de Datos de Recursos Naturales. La recomendación es igual a la presentada en el punto 4.5.
- 4.7 Es opinión de la Oficina que debió dedicarse más énfasis al desarrollo del Banco de Datos, dejando así una mejor base que la actual, para acciones futuras, ya sea realizadas por el IICA o las instituciones nacionales.

DOCUMENTO PREPARADO POR LA OFICINA DEL IICA EN GUATEMALA

1. PROGRAMACION

1.1 Antecedentes y Objetivos del Proyecto

La conceptualización del Proyecto de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano-PIADIC, se fundamenta en los deficientes sistemas de información que han prevalecido en los países del área. Situación que se evidencia en los diagnósticos preliminares de los sistemas nacionales de información, llevados a cabo en los cinco países centroamericanos, y más tarde Panamá.

Los resultados de los diagnósticos presentan una serie de deficiencias de los sistemas nacionales de información, tales como: marcada deficiencia en los mecanismos de generación, manejo, transferencia y uso de la información agropecuaria.

Es de hacer notar, que la programación del Proyecto PIADIC se fundamentó en los resultados de dichos diagnósticos y que en cierta medida pretende resolver las deficiencias antes apuntadas.

En base a lo anterior, se considera que los objetivos del PIADIC eran coherentes y compatibles a las necesidades y al interés de las instituciones y funcionarios nacionales, aunque en algunos casos esta coherencia no era explícita.

En el caso de Guatemala, la carencia de un sistema nacional de información agrícola definido, dificultaba la coordinación entre las diversas instituciones públicas y privadas, involucradas en la generación, manejo, transferencia y uso de la información agropecuaria y por lo tanto, dificultaba el logro de las metas y objetivos, propuesto a través del Plan Nacional de Desarrollo Agrícola, en donde la informática juega un papel trascendental.

El problema de Guatemala se ha concretado en los puntos siguientes:

- a. La existencia de deficiencias institucionales en los procesos de la información del sector agrícola, desde la decisión sobre tipos de información que se debía generar, hasta la disseminación y presentación de la información a los usuarios para su aprovechamiento.

- b. No se estaba produciendo toda la información que se necesitaba para la planificación, la ejecución de proyecto y otras formas de toma de decisiones.
- c. Fue evidente que existía una inadecuada comunicación de doble vía entre las entidades que desempeñan diferentes funciones en el sector. En especial, fue notable que mucha de la información era generada sin compatibilizar con las necesidades reales de los usuarios potenciales.
- d. La gran mayoría del personal con responsabilidades en las diferentes funciones del flujo de información, necesitaba asesoría y capacitación para cumplir debidamente sus responsabilidades. Esta observación se refería especialmente a funcionarios de nivel medio a cargo del manejo de la información.

En adición a los resultados que presentaban los diagnósticos y las premisas antes señaladas, el Proyecto formuló inicialmente un objetivo general de contribuir a la organización y fortalecimiento del Sistema Nacional de Información Agrícola de Guatemala (SNIAG).

A su vez, se formuló una serie de objetivos específicos que tendían a buscar apoyo y lograr esfuerzos cooperativos, inter-institucionales y coordinados de los organismos nacionales para:

- a. Institucionalizar el SNIAG
- b. Mejorar la calidad y el flujo de la información agrícola que contribuya a mantener en operación un plan de computación para las encuestas continuas sectoriales.
- c. Desarrollar e integrar redes o subsistemas de información numérica
- d. Desarrollar centros de información documental e integrarlos en una red nacional o sub-sistema.
- e. Desarrollar bases de datos de información sobre investigación científica agrícola y tecnológica.
- f. Crear la capacidad de recopilar, analizar y transferir información tecnológica y de mercados sobre producción agrícola de áreas específicas y elaborar opciones de producción.

A pesar de que el Proyecto PIADIC presentaba no solamente una compatibilización de sus objetivos con las necesidades en materia de informática en el país, sino que también su programación estaba acorde a los intereses tanto de las instituciones como de los funcionarios nacionales, la ejecución del

Proyecto en su etapa inicial, encontró una resistencia institucional marcada, la cual después de repetidas reuniones, compromisos formales con los organismos nacionales involucrados y la definición clara del Proyecto, se inició una segunda etapa de trabajo coordinado con la Comisión Nacional de Estadísticas Agrícolas y funcionarios de los organismos involucrados en el Sistema, a saber: la Dirección General de Estadística, la Unidad Sectorial de Planificación Agrícola y la Dirección General de Servicios Agrícolas del Ministerio de Agricultura, el Instituto Nacional de Comercialización Agrícola y el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas.

## 1.2 Integración y adaptación del Proyecto PIADIC dentro del PANP

La preocupación del país sobre las necesidades de información, para resolver el problema de la informática planteada por el Proyecto, empezó a tener importancia desde principios de la década de los 60, fundamentalmente a razón del Programa de Integración Agrícola en los Países del Istmo, en 1962.

Para tales efectos, se estableció en el país una Comisión Evaluadora y posteriormente se fundó la Comisión Nacional de Estadísticas Agrícolas (CNEAG), a la cual se le encargó la coordinación de todas las actividades del PIADIC en Guatemala. Así mismo, se constituyó un grupo de trabajo del Ministerio de Agricultura, proponiendo la creación de un Banco de Datos del Sector Público Agrícola, la cual aparece ya en forma concreta y detallada en el Plan Nacional de Desarrollo 1971-1975.

Lo anterior, evidencia la voluntad del país en cuanto a mejorar las estadísticas y la creación de un banco de datos para el sector. Situación ésta que es impulsada y apoyada a través del Proyecto PIADIC.

El Proyecto PIADIC, así mismo, se enmarcaba dentro del Plan de Acción a Nivel de País, en cuanto al área de necesidades de apoyo y cooperación técnica que se habían identificado a través del PANP. De aquí que su integración y adaptación al Plan de Acción a Nivel de País, fue compatible a las necesidades identificadas por esta Oficina. Sin embargo, vale la pena añadir, que la complementariedad del Proyecto-país, con el resto de los proyectos efectuados a través de la Oficina, fue limitada, no por el hecho de que no existían posibilidades concretas por ser éste complemento, sino más bien que el ámbito y la temática de los proyectos efectuados, sobrepasan el alcance tanto

institucional como operativo, presentado por el Proyecto PIADIC en función de los objetivos específicos que pretendía alcanzar.

### 1.3 Relaciones y Canales de Comunicación del Director de la Oficina Nacional

Las relaciones y canales de comunicación del Director de la Oficina Nacional y la Subdirección General Adjunta de Planificación, el Director de Seguimiento y de Supervisión y el Coordinador del Proyecto Regional, tanto en la definición de metas y actividades, así como en la asignación de recursos a nivel de país, tiene que definirse en función de la evolución del Proyecto PIADIC en su ejecución. Es decir, en la primera etapa del Proyecto PIADIC, las relaciones y canales de comunicación del Director de la Oficina Nacional y las Unidades antes apuntadas por los aspectos referidos, fue deficiente.

Sin embargo, en la segunda etapa del Proyecto, en donde las acciones del mismo se canalizan a través de las Oficinas Nacionales, estas relaciones de comunicación son normales.

Consideramos que estas relaciones no solamente fueron afectadas por procedimientos programáticos internos del IICA, sino por los mecanismos institucionales existentes en el país, en donde se tenía que desarrollar el Proyecto. En este sentido, la institucionalización del Sistema Nacional de Información Agrícola de Guatemala, a través de un decreto gubernativo y definida su estructura, las relaciones del PIADIC con los organismos nacionales, se mantienen directamente y desde luego ésto ha contribuido al mejoramiento de las relaciones y canales de comunicación, tanto internas del IICA mismo, como con las instituciones participantes de la ejecución del Proyecto.

Otro elemento que ha contribuido al antes señalado, ha sido la designación de un Coordinador en la Oficina del IICA en Guatemala, encargado de darle seguimiento a las acciones acordadas y que se mantiene en comunicación directa con los Coordinadores que el país ha designado para cada una de las diferentes actividades:

- a. Apoyo al desarrollo del SNIAG
- b. Desarrollo de los Centros de Documentación y creación de una red nacional
- c. Recopilación y análisis de la información por medio del Marco Muestral
- d. Recopilación y análisis de información en áreas específicas para el desarrollo de perfiles de áreas y opciones de producción.

El proceso de mejoramiento de la comunicación a los diferentes niveles internos del IICA, consecuentemente ha afectado positivamente la fijación de metas del Proyecto PIADIC, las cuales se han ido revisando de acuerdo con el progreso de las necesidades surgidas, así como también la asignación de recursos de acuerdo con esas metas y necesidades que se han decidido fundamentalmente por el Coordinador Regional del Proyecto.

#### 1.4 Participación de la Dirección Nacional del IICA

Como se mencionó anteriormente, la participación del Director de la Oficina en la definición de metas y actividades del Proyecto Regional y el programa de trabajo de asistencia técnica, son marcadas en función de las dos etapas del Proyecto PIADIC. En la primera de ellas, dicha participación para fines programáticos, no existió. Sin embargo, para la segunda, la participación se ha mejorado substancialmente, a pesar de que ésta a través del Director de la Oficina en el proyecto de ámbito regional, ha sido muy limitada, no así en la coordinación y apoyo que el proyecto regional ha dado al proyecto nacional, en función de sus metas y necesidades.

Los requerimientos del proyecto regional a través de los asesores regionales, son solicitados directamente al PIADIC por medio del Coordinador y el Encargado del Proyecto en Guatemala, en consulta previa con la Dirección Nacional.

#### 1.5 Mecanismos para lograr la participación nacional

En un inicio, el PIADIC tuvo un representante permanente entre la Comisión Nacional de Estadísticas Agrícolas. Una vez institucionalizado el Sistema Nacional de Información Agrícola de Guatemala (SNIAG), el contacto directo del Proyecto ha sido con los dos Coordinadores de los dos Subsistemas que conforman el PIADIC y con las contrapartes para el Marco Muestral y los Perfiles de Areas Específicas.

Además, por medio de reuniones nacionales, cursos, seminarios y asesorías, se ha podido crear conciencia sobre los problemas de la información agrícola, su importancia básica para la planificación para el desarrollo y se ha despertado interés por mejorar sus sistemas de información.

En atención a lo anterior, la institucionalización del Sistema Nacional Agrícola de Guatemala, ha constituido el mecanismo institucional fundamental, para que se haya logrado la participación de los organismos nacionales

en las definiciones de las metas y actividades en cuanto al Proyecto PIADIC de ámbito nacional se refiere y en forma tal vez un tanto limitada en cuanto al referido proyecto de ámbito regional compete.

## 2. EJECUCION

### 2.1 Relación de la Dirección Nacional con Organismos Nacionales

La coordinación de la operacionalización del Proyecto PIADIC a nivel de país, ha permitido que las fechas de todas las actividades que se han realizado, se fijarán de acuerdo con los organismos que las solicitaron o de acuerdo a las necesidades detectadas por los Coordinadores del SNIAG o por las contrapartes de cada una de las actividades programadas.

El apoyo técnico requerido para cada una de las actividades, también se definió por el mismo procedimiento.

Asimismo, ha habido una estrecha coordinación en cuanto a la presentación de informe sobre los resultados de las actividades relacionadas con los organismos nacionales.

Asimismo, vale la pena aclarar, que la situación positiva antes planteada, se refiere única y exclusivamente a la segunda etapa del Proyecto PIADIC, sobre la cual nos hemos referido con anterioridad y no necesariamente a la primera etapa de ejecución del referido proyecto, la cual fue deficiente en cuanto al punto aquí tratado.

### 2.2 Responsabilidades y Autoridad de la Dirección Nacional

La Dirección Nacional tuvo bajo su control el personal técnico y administrativo asignado al Proyecto en su segunda etapa y no así en la primera. En cuanto a los Asesores regionales, dependieron directamente de la Jefatura del PIADIC en San José y el único control que tuvo la Dirección Nacional era en relación al cumplimiento de las solicitudes de asesoría que demandó el país. Hubo control de asesores cuando éstos se contrataron para dar servicio a Guatemala y se ubicaron en la Dirección Nacional.

En cuanto a los recursos financieros, hubo mayor control de ellos, cuando un proyecto se ubicó en Guatemala. No así cuando se trató del proyecto regional, cuyas decisiones y aprobación de presupuestos se hizo desde la Jefatura del PIADIC.

La adquisición de bienes y equipos para las oficinas y organismos nacionales, fue acordada y aprobada por la Jefatura del PIADIC, durante la primera etapa con carácter regional.

Los informes periódicos, tanto financieros como técnicos, durante la primera etapa, fueron responsabilidad de los asesores y de la Jefatura del PIADIC. Solo cuando se ubicaron fondos en la Dirección Nacional, fue responsabilidad de la Dirección Nacional el hacer informes técnicos y financieros.

### 2.3 Grado de Institucionalización de Diferentes Aspectos del Proyecto

Se asume que al institucionalizarse el SNIAG, se puede considerar institucionalizado los otros campos cubiertos por el SNIAG. El SNIAG fue institucionalizado mediante un decreto ley en mayo de 1980.

Actualmente, está en estudio un proyecto de ley de enmiendas a la ley aprobada, en la cual se contemplan los aspectos financieros del SNIAG, por lo cual se puede afirmar que a partir del año 82, todo el Sistema Nacional de Información Agrícola de Guatemala, dispondrá de contenido operativo e iniciará sus funciones en forma concreta.

### 2.4 Aspectos Complementarios

Como complemento a esta información, la Dirección Nacional puede afirmar que existe un gran interés en el país por la continuidad del apoyo técnico por parte del IICA/PIADIC, para consolidar el SNIAG, crear el Centro Nacional de Información Agrícola, que aparece en el esquema del SNIAG, y desarrollar los bancos de datos que sean necesarios para una operación eficiente del SNIAG.

Es necesario continuar apoyando el desarrollo del Marco Muestral en el resto de las Regiones Agrícolas del país, así como elaborar otros Perfiles de Areas, con el fin de completar el adiestramiento de personal.

Se considera que las acciones que a nivel de país, la Oficina del IICA en Guatemala pretende realizar, son limitadas frente a las demandas de apoyo técnico señaladas anteriormente. Se estima conveniente y necesario la continuidad de un proyecto de carácter regional, que pudiera apoyar

Las acciones a nivel de país, tanto técnica como financieramente, mejorando los aspectos de programación y ejecución que hemos señalado anteriormente como deficientes.

LISTA DE PUBLICACIONES ELABORADAS POR EL  
PROYECTO PIADIC DE APOYO AL SNAG

- Informe de Progreso del Programa de Fortalecimiento del Sistema de Información Agropecuaria de Centroamerica. 1975.
- Acta de la Primera Reunión del Comité Regional Inter-Institucional Asesor del Programa de Información Agropecuaria. 1975.
- El Estado Actual del Sistema Nacional de Información Agropecuaria de Guatemala y Prioridades para la elaboración del Plan. 1976.
- Segunda Reunión del Comité Coordinador del Sistema Regional de Información Agropecuaria. 1976.
- Informe de la Reunión con Directores de Organismos Claves y Comités Regionales para la Revisión del Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano. 1976.
- Manual Práctico para el Análisis de Experimentos de Campo. 1976.
- Documentos de la Primera Reunión del Comité Coordinador del Sistema Regional de Información Agropecuaria. 1976.
- Informe de Progreso número tres. Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano. 1976.
- Administrando el Flujo de Información: Una guía para comprender y organizar funciones de administración de información. 1976.
- Integración de los Sistemas de Información existentes en Centroamerica. Algunas alternativas para formuladores y planeadores. 1976.
- Guía para confeccionar paquetes de información tecnológica. 1976.
- Manual para obtener y utilizar datos de recursos naturales. 1976.
- Manual para el Establecimiento de Marcos Muestrales Nacionales. 1976.
- Guía para la Ejecución del Diagnóstico de los Sistemas Nacionales de Información. 1976.

- Manual Práctico para el Análisis de Experimentos de Campo. 1976.
- Algunas notas sobre presentación de resultados. 1976.
- Informe de Progreso No. 2. Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano. 1976.
- Transferencia y Mejoramiento en el Uso de Información Agropecuaria. 1976.
- Manual para el Establecimiento del Marcos Muestrales y Nacionales. 1976.
- Guía para Confeccionar paquetes de Información Tecnológica. 1976.
- Manual para el Diseño de Sistemas de Información de Mercados y Pronósticos Agropecuarios. 1976.
- Administrando el Flujo de Información: Una Guía para comprender y organizar funciones de administración de información. 1976.
- Integración de los Sistemas de Información Existentes en Centroamérica. 1976.
- Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano, Organización, Propósitos y Actividades. 1976.
- Manual de Organización, Planificación y Operación de los Comités Nacionales de Coordinación. 1976.
- Propuesta Preliminar para el Desarrollo Nacional de Información Agrícola de Guatemala. 1977.
- Documentación del Taller Nacional sobre la Metodología y Análisis de la Información de Mercados. 1977.
- El Papel de la Comercialización en el Contexto de Desarrollo Agropecuario. 1977.
- Comportamiento de los Mercados de Productos Agropecuarios. 1977.
- Análisis de la Eficiencia en la Formulación de los Precios en Relación al Tiempo, Espacio y Forma de los Productos. 1977.
- Fundamentos y Propósitos de la Información de Mercados. 1977.
- Concepto de Sistemas y Teoría General de los Sistemas como Instrumento de Análisis para el Diseño y Generación de Sistemas de Información Agropecuaria. 1977.
- La Información de Mercados como Estabilizadora de Precios Factor de Planificación de Cultivos e Instrumentos de Política-El Caso del Perú. 1977.
- La Información de Mercados como Propiciador del Cambio Estructurador en el Medio Rural. 1977.
- Ejercicio de Simulación del Funcionamiento del Mercado. 1977.

- El Papel de Muestreo en Recopilación de Información de Mercados. 1977.
- Normas Oficiales de los Estados Unidos para Granos Básicos. 1977.
- Notas sobre procesamiento y análisis de la información de mercados. 1977.
- Aspectos Mecánicos del Almacenamiento de Información. 1977.
- Fundamentos de la Comunicación. 1977.
- Fundamentos de los Pronósticos de Mercados. 1977.
- Pronósticos de Cosechas. 1977.
- Series de Tiempo y Medición de las Variaciones Estacionales y Cíclicas. 1977.
- Algunas Notas sobre Instrumentos Analíticos para Proyección. 1977.
- Diseño para la Investigación de las Necesidades de Información de Mercado de los Productos. 1977.
- Servicio de Información de Precios y Mercados Secretaría de Estado de Agricultura, República Dominicana. 1977.
- Centro Regional de Información Comercial de Productos Agropecuarios. 1977.
- Guatemala. Proyecto Nacional de Mejoramiento del Sistema de Información de Mercados. 1977.
- Diseño para la Investigación de las Necesidades de Información del Mercado de los Productos. 1977.
- Reunión Conjunta con los Comités Regionales del PIADIC. Acta Final. 1977.
- Informe de Actividades del PIADIC en Comercialización e Información de Mercados. 1977.
- Discurso Pronuncial por el Ing. Constantino Bernasconi, Gerente de Programación del Banco Centroamericano de Integración Económica. 1977.
- Elaboración de Proyectos Específicos para el Mejoramiento de los Sistemas Nacionales de Información de Mercados. 1977.
- Papel de las Direcciones de Estadística en los Sistemas de Información Agropecuaria. 1977.
- Algunos Requerimientos de Información para la Planificación de la Investigación Agropecuaria. 1977.
- Coordinación del Sistema Nacional de Información Agropecuaria. 1977.

- Informes del Comité Nacional de Coordinación de Panamá. 1977.
- Esquema Propuesto para los Proyectos Nacionales de Mejoramiento de los Sistemas de Información de Mercados. 1977.
- Reglamento del Comité Coordinador del Sistema Regional de Información Agropecuaria (CCSR). 1977.
- Taller Regional sobre Metodología y Análisis de la Información de Mercados. 1977.
- Situación Actual del PIADIC y logros obtenidos. 1977.
- Discurso pronunciado por el señor Presidente de la República, Licenciado Daniel Oduber Quirós, en la Sesión Inaugural. 1977.
- Establecimiento de un Sistema Centroamericano de Información de Mercado. 1977.
- Informe de la Comisión Nacional de Estadísticas Agrícolas de Guatemala. 1977.
- Orientación Futura del PIADIC. 1977.
- Identificación de Necesidades Comunes de Análisis para Planificación Sectorial y Requerimientos de Coordinación y Asistencia Técnica. 1977.
- Centro Regional de Información Comercial de Productos Agropecuarios. 1977.
- Definición e Identificación de los Elementos que Conforman el Sistema Nacional de Información Agrícola de Guatemala. 1978.
- Integración de los Sistemas de Información Existentes en Centroamérica. 1978.
- Guía para confeccionar paquetes de información tecnológica. 1978.
- Manual Práctico para el Análisis de Experimentos de Campo. 1978.
- Estudios de los Sistemas de Información y Datos Agropecuarios de Centroamérica. 1978.
- Sistema de Información Agropecuaria de Panamá. 1978.
- Manuel sobre Recursos Naturales y el Medio Ambiente. 1978.
- Manual de Organización, Planificación y Operación de los Comités Nacionales de Coordinación. 1978.
- Guía para la Ejecución del Diagnóstico de los Sistemas Nacionales de Información. 1978.
- Manual de Transferencia y Mejoramiento en el Uso de Información Agropecuaria. 1978.
- Manual para Estimar Parámetros de Seis Modelos Aplicado a Fenómenos Sociales, Económicos y Biológicos. 1978.

- Manual Práctico para el Análisis de Experimentos de Campo. 1978.
- Manual de Codificación, Almacenamiento y Recuperación de Información Bibliográfica. 1978.
- Manual de Estadística Descriptiva. 1978.
- Algunas notas sobre presentación de resultados. 1978.
- Manual para el Diseño de Sistemas de Información de Mercado y Pronósticos Agropecuarios. 1978.
- Manual para el Establecimiento de Marco Muestral Nacional. 1978.
- Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano, Organización, Propósito y Actividades. 1978
- Seminario sobre Preparación de Alternativas de Producción. "Maíz". 1978.
- Tesauro de Yuca. 1978.
- Tesauro de Frijol. 1978.
- Seminario sobre Preparación de Alternativas de Producción. Granos Básicos. 1978.
- CEDAL. Tesauros de Economía Agrícola y Desarrollo Rural. 1978.
- Taller sobre Perfiles de Areas Específicas y Alternativas de Producción. 1979.
- Parte I. Manual para la Preparación de Perfiles de Areas para la Formulación de Alternativas de Producción en Areas Específicas. 1979.
- Reprogramación. Programa Presupuesto 1977-78. 1978.
- Sistemas de Información para la Investigación Agropecuaria CINIA. 1979.
- Manual de Introducción al SAS. 1979.
- Esquemas de contenido para un perfil de área específico, destinado al desarrollo de alternativas de producción agropecuaria. 1979.
- Perfil de Area y Alternativas Tecnológicas. 1979.
- ISIS. Manual para Usuarios. 1979.
- Elaboración de Compendios de Información Científica y Tecnológica (Materiales de Enseñanza). 1980.
- Manual para la Elaboración de Perfiles de Area para la Formulación de Alternativas de Producción en Areas Específicas. 1980.

- SINIA. Registros de Entrada para un Banco de Datos sobre Recursos Genéticos (Versión Preliminar). 1980.
- Perfil de Areas y Alternativas de Producción Chimaltenango. 1981.
- Perfil de Areas y Alternativas de Producción Quezaltenango. 1981.

///



## **A N E X O S**

### **RECOMENDACIONES DE LOS DIRECTORES NACIONALES PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS MULTINACIONALES**

Anexo 1: Situación actual del Proyecto PIADIC

Anexo 2: Logros e ideales de un proyecto multinacional



El jueves por la tarde se dividió el grupo en dos subgrupos de trabajo, para analizar en detalle los siguientes aspectos del proyecto PIADIC:

1. Marco administrativo del proyecto y los logros a través de 27 meses.
2. Logros e ideales de un proyecto multinacional recomendaciones.

El Grupo 1:

Formado por:

James French

Víctor Vásquez

Carlos Luis Arias

Julio A. Ringuelet

Armando Espinoza

Héctor Murcia

Edgar Ibarra

Usando el siguiente esquema, se analizó el punto 1.

Criterios de "Exito" de un Enfoque Gerencial Determinado (Objetivos que debe lograr un enfoque gerencial):

1. Lograr compromiso del personal con los objetivos del Proyecto.
2. Grado de colaboración y coordinación logrado del personal involucrado.
3. Suministro de información relevante al manejo del Proyecto.
4. Grado en que se logra la conformación de un equipo técnico y se proporciona seguridad en el trabajo, al personal involucrado.
5. Grado de finalización "apropiada" del Proyecto.

Grupo 2:

Formado por:

Armando Reyes

Miguel Angel Araujo

Alvaro Garro

Alfonso Chirinos

Flavio Lazos

Franklin Rosales  
Mayo Vega  
Francisco Sylvester

Se analizó el otro punto, con base al esquema que se detalla a continuación:

Cuál fue el efecto de estos sobre los objetivos gerenciales

1. La Programación
  - = La forma de programar
  - = Contenido de la programación
2. Plan de trabajo
  - = La forma de elaborarlo
  - = Contenido y desglose del mismo
3. Manejo del recurso técnico
  - = Conformación del grupo técnico
  - = Naturaleza del mismo
  - = Distribución/Asignación
  - = Jurisdicción técnica y administrativa del mismo
4. Estructura interna del proyecto
  - = Líneas de mando
  - = Líneas de comunicación
  - = Descentralización de operaciones
5. Manejo de la Perspectiva del Medio Ambiente
  - a. Fuerzas vigorizantes
    - ROCAP
    - Oficina Nacional
    - Instituciones
    - Sede
    - Coordinación Proyecto
  - b. Fuerzas restrictivas
6. La Promoción del Proyecto = medios utilizados
7. Estrategia del Proyecto
  - a. Difusión de las tecnologías
  - b. Medios diseñados para su difusión

8. Movilización de Recursos Financieros

= Responde a la asignación de recursos a un Plan de Trabajo Nacional

= Responde a la programación de la coordinación del Proyecto

Conclusiones

9. Seguimiento y control del Proyecto = Mecanismos e instrumentos utilizados

10. Aceptación e incorporación de la Tecnología del Proyecto al interior del IICA (Reciclaje dentro del IICA)

11. Continuidad en el país de las tecnologías del PIADIC (grado de adopción en el país).

Los informes de los dos grupos se resumen en los anexos 1 y 2 adjuntos.



## Situación actual del Proyecto PIADIC

El grupo consideró que el personal de las Oficinas Nacionales no tuvo conocimiento suficiente de los términos del contrato que dió origen al PIADIC y que no participó de ninguna manera en las labores previas a su ejecución.

La discusión se basó en los siguientes criterios gerenciales:

### Criterios Gerenciales de Exito

1. Compromiso del personal del IICA con los objetivos del Proyecto.
2. Grado de colaboración y coordinación del personal involucrado.
3. Suministro de información relevante al manejo del proyecto.
4. Grado en que se logró la conformación de un equipo técnico y grado de seguridad en el trabajo que se proporcionó al personal involucrado.
5. Grado de finalización apropiada del proyecto.

1. Cuál fué el efecto de estos criterios gerenciales de éxito sobre los objetivos del Proyecto?

#### 1.1 Sobre la programación y el Plan de Trabajo:

A nivel regional hubo participación por parte de las Oficinas Nacionales en la programación pero no la suficiente por cuanto las iniciativas se tomaban a nivel central.

A nivel nacional hubo una participación progresiva a medida que se conocieron mejor los objetivos del proyecto y las Oficinas Nacionales fueron destinando recursos humanos para su coordinación e incorporando las actividades del PIADIC dentro de sus líneas de acción.

#### 1.2 Manejo del Recurso Técnico

En cuanto a la conformación del grupo técnico regional no hubo ingerencia alguna por parte de las Oficinas Nacionales.

A nivel nacional algunas Oficinas tuvieron participación en la conformación y naturaleza de los grupos técnicos.

### 1.3 Estructura interna del Proyecto

En algunas Oficinas Nacionales se desconocía la estructura interna del proyecto a nivel regional y por lo tanto el flujo de la comunicación tenía sus deficiencias.

A nivel nacional sí hubo conocimiento de la estructura interna del proyecto.

### 1.4 Manejo de la perspectiva del medio ambiente y promoción del Proyecto

Las diferentes actividades del PIADIC tuvieron reacciones diferentes en los países. Unas fueron aceptadas y apoyadas por los organismos nacionales, en cambio otras fueron aceptadas con condiciones y con ciertas restricciones.

Los motivos de estas reacciones fueron diferentes debido a las distintas formas de hacer promoción del proyecto, las prioridades de los países y el ambiente socio-político.

### 1.5 Estrategia del Proyecto

Cuando se hizo una difusión amplia de los contenidos del proyecto y su utilidad para la planificación nacional el proyecto ha sido ampliamente aceptado y por esto los deseos de continuar recibiendo apoyo de un proyecto similar.

### 1.6 Mobilización de recursos financieros

Se consideró que la asignación de recursos del proyecto no respondió a planes de trabajo de las oficinas nacionales ni de los organismos nacionales de cada país. Este aspecto puede lograrse con la mejor formulación de los PANP y el completo fortalecimiento de los mecanismos nacionales que se fueron creando en los últimos años.

### 1.7 Seguimiento y control del proyecto

El proyecto contó con el mismo sistema de informes trimestrales del IICA los cuales se supone que fueron cumplidos por todas las Oficinas del IICA y a nivel regional. No obstante, se concluye que no hubo una labor permanente de seguimiento y control por cuanto no se efectuó una acción de evaluación durante el proceso

del proyecto.

Esta evaluación que se está efectuando en estos momentos se considera que debió efectuarse previamente para haber contado con instrumentos de comparación y haber establecido acciones de seguimiento para las actividades desarrolladas en la etapa final del proyecto.

#### 1.8 Aceptación e incorporación de la tecnología del proyecto al interior del IICA

Al finalizar el Proyecto se ha visto la importancia de los logros obtenidos y su aplicación en las diferentes líneas de acción del IICA. Esto ha dado origen al nacimiento de proyectos de Línea 1 en algunas oficinas lo cual pudo haberse dado antes si se hubiera conocido más ampliamente el proyecto y todas sus posibilidades.

#### 1.9 Continuidad de las tecnologías del PIADIC en los países

No hay duda de que los países han adoptado las tecnologías del PIADIC pues han reconocido su aplicabilidad en los diferentes esquemas de desarrollo rural adoptados en cada uno de ellos.

Se ha iniciado la estructuración de sistemas nacionales de información agrícola, centros nacionales de información, bancos de datos, marcos muestrales de área, perfiles de áreas específicas y desarrollo de opciones de producción.

Aunque se hayan logrado esas adopciones se ha dado con mayor intensidad en el último período de vigencia del proyecto.

## 2. Además el grupo hizo las siguientes consideraciones en relación con los criterios gerenciales:

### 2.1 Compromiso del personal con los objetivos del proyecto.

Al finalizar el proyecto, se logró en forma generalizada obtener el compromiso del personal del IICA, con los objetivos del proyecto.

Sin embargo durante el desarrollo del proyecto, en general se puede decir que el único personal que estaba realmente comprometido era el contratado directamente por PIADIC. El resto de personal del IICA, se fue comprometiendo a medida que se desarrollaba el proyecto.

2.2 Grado de colaboración y coordinación del personal del IICA involucrado

De acuerdo con los conceptos anteriores esta colaboración y coordinación fue en aumento progresivo.

2.3 Suministro de información relevante al manejo del proyecto

De acuerdo con el análisis de los efectos de los criterios gerenciales sobre los objetivos el grupo considera que el suministro de información relevante fue insuficiente.

2.4 Grado en que se logró la conformación de un equipo técnico y grado de seguridad en el trabajo que se proporcionó al personal involucrado

Se considera que se logró conformar el grupo técnico, pero con un lento proceso de estructuración por múltiples dificultades presentadas. Este equipo al finalizar el proyecto se desintegrará, por lo cual no se aprovechará la experiencia lograda ni el seguimiento adecuado de las actividades desarrolladas.

No se proporcionó seguridad y estabilidad en el trabajo al personal involucrado.

2.5 Grado de finalización apropiada del proyecto

En términos administrativos el proyecto finaliza en el momento previsto; sin embargo, de acuerdo a las expectativas despertadas en los países, y a la no institucionalización total de las acciones, así como el seguimiento el grupo considera que es inoportuna su finalización.

2.6 Aspectos adicionales a los objetivos gerenciales analizados

El grupo considera que en el diseño original del proyecto, no se contemplaron aspectos cuya importancia se detectó durante el desarrollo del mismo y cuyo desconocimiento pudo limitar el campo de acción del PIADIC.

Tales aspectos son los siguientes:

2.6.1 Ningún énfasis se hizo en el diseño de registros físicos y contables y en la capacitación para su uso como método que permita la obtención de información primaria en forma cons-

tante, confiable y organizada para todo el sistema de información a nivel micro-económico.

2.6.2 Falta de énfasis en el reconocimiento de la importancia que podrían tener todas las actividades del PIADIC como parte de estrategias para el Desarrollo Rural en las que podrían participar las oficinas nacionales del IICA y los organismos del país en labores de tipo integral y multisectorial, tomando como eje al sector agropecuario.



## Logros e ideales de un proyecto multinacional

En una visión prospectiva, los proyectos multinacionales que ejecuten las oficinas nacionales del IICA del área I deberían tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

### 1. En la Programación:

1.1 Para lograr un mayor compromiso del personal con un proyecto es necesario que los objetivos del mismo sean compatibles con el PANP de aquellos países en donde se va a ejecutar.

1.2 Es muy importante buscar la mayor participación de los responsables de la ejecución del proyecto en las diferentes etapas de su planificación.

1.3 Los diferentes grados de deberes y responsabilidades de los participantes deberán ser claramente explicitados.

1.4 Los objetivos, alcances, recursos, así como la posible repercusión del proyecto deberán ser divulgados ampliamente.

1.5 El personal que maneje el proyecto deberá tener la idoneidad necesaria desde su inicio.

1.6 La programación del proyecto deberá realizarse en conjunto, durante el ejercicio anual de programación con la participación de los responsables de otros proyectos que ejecuta la oficina nacional, así como del Director del Proyecto en mención y su coordinador en el país.

1.7 El contenido del proyecto deberá estar dentro de los criterios del PANP del país y considerar los compromisos concretos contraídos en el mismo.

### 2. Plan de Trabajo

2.1 El plan de trabajo deberá obedecer a los objetivos y metas del Proyecto y considerar estos criterios en la asignación de fondos en cada país para hacer posible su operativización.

2.2. En el momento de elaborar el plan de trabajo es muy importante la presencia de la contraparte nacional para comprometer por igual ante el país a la oficina nacional y a los responsa-

bles del proyecto.

2.3 El plan de trabajo deberá contemplar el grado de finalización apropiada del proyecto.

### 3. Manejo del Recurso Técnico

#### 3.1 Conformación del Grupo Técnico

El equipo regional deberá responder con previsión a los objetivos y metas del proyecto y tener responsabilidad administrativa directa ante el jefe del proyecto.

El coordinador nacional deberá ser propuesto por la oficina respectiva y tener directa responsabilidad administrativa ante el Director de la Oficina.

3.2 Por ningún motivo, la contraparte nacional contemplada en el proyecto deberá ser ofrecida como contraparte nacional para otro proyecto que realice la institución.

3.3 Los términos de referencia y las funciones de los técnicos comprometidos en el proyecto deberán ser especificados con precisión.

3.4 Las reuniones de orden técnico entre los especialistas del proyecto y los coordinadores nacionales deberán realizarse con la periodicidad que demanden las necesidades y que los recursos financieros permitan.

### 4. Estructura Interna del Proyecto

#### 4.1 Líneas de mando

Las líneas de mando deben ser claramente definidas, tomando en cuenta lo señalado en el punto 3.1. La responsabilidad técnica debería recaer en el Director del Proyecto y la responsabilidad administrativa en el jefe de cada oficina.

#### 4.2 Líneas de comunicación

Debe existir una comunicación directa formal entre el coordinador regional del proyecto y el Director de la Oficina.

#### 4.3 Decentralización de operaciones

Cualquier información del Director de Proyecto al coordinador nacional y a los organismos nacionales deberá canalizarse a través del Director de la Oficina.

~~xix~~

Xi

La ejecución de lo programado en el plan de trabajo deberá estar a cargo de la oficina nacional. La participación de los especialistas regionales del proyecto deberá ser objeto de una definición detallada de los términos de referencia.

Para una apropiada ejecución descentralizada de operaciones es necesario que el proyecto contemple recursos para el apoyo logístico de las actividades programadas.

5. Manejo de la Perspectiva de Medio Ambiente en relación con el Proyecto

5.1 En todo proyecto deberá fijarse con la mayor precisión los criterios de éxito, directos, indirectos y de inducción.

5.2 Estos criterios deberán ser revisados periódicamente y ajustados de acuerdo a los cambios del medio ambiente.

5.3 Deberá igualmente fijarse con precisión el número y nivel de profundidad de los productos que constituyen los criterios de éxito.

5.4 Debe definirse el estado final del proyecto y sus alternativas y ser tomados en cuenta para el diseño del proyecto.

6. La Promoción del Proyecto

6.1 Deberán programarse actividades de promoción del proyecto.

6.2 Esta promoción deberá estar dirigida como mínimo a las oficinas nacionales, organismos contraparte y organismos eventuales cooperadores, usando reuniones y medios de comunicación masiva.

6.3 En la promoción sería conveniente la participación de algún funcionario de la Sede Central como apoyo a la Oficina.

7. Estrategia del Proyecto

7.1 Antes del proceso de difusión de las tecnologías del proyecto es necesario que cada oficina analice y discuta las características y alcances de los mismos.

7.2 Los medios de difusión de las tecnologías innovadoras deben definirse en función del estado final decidido para el proyecto (ver punto 5 que trata del manejo de la perspectiva del

proyecto en función de los cambios del medio). Las actividades de difusión de dichas tecnologías deben buscar la aceptación (institucionalización) por el organismo de contraparte, decisión que está convenida de antemano. También puede orientarse a que estas tecnologías puedan ser adoptadas por el IICA o modificar las utilizadas en el área del proyecto. Esta última acción debe tener una fase de validación previa. La estrategia debe asimismo garantizar el uso continuado de las tecnologías por parte del país para lo cual puede ser necesaria acciones de seguimiento, control y consolidación por parte del proyecto IICA.

7.3 El alcance y profundidad de los objetivos y metas del proyecto determinarán las tecnologías a emplearse.

8. Seguimiento y control del Proyecto -mecanismos e instrumentos utilizados-

8.1 En el seguimiento y control del Proyecto deberá emplearse en forma permanente los sistemas regulares del IICA para estos efectos (informe trimestral, propuestas de acción y gastos, reuniones de programación, visitas de supervisión, etc.).

En los proyectos multinacionales en los que intervienen entidades financieras internacionales y organismos nacionales donde existen convenios o contratos que obligan a presentar un informe al país, es necesario que en dichos instrumentos contractuales se defina la periodicidad de informes de control y seguimiento, así como la participación de representantes de los organismos nacionales de contraparte.