

IICA
E14
254

IICA



**LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA
EN REPUBLICA DOMINICANA 1988-1991**

37509

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN



IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Dirección de Programación y Evaluación, DIPROE
División de Evaluación de la Cooperación Técnica



LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA
EN REPUBLICA DOMINICANA 1988-1991

37509

Santo Domingo,
República Dominicana

Febrero, 1992



MISION DE EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN
REPUBLICA DOMINICANA



Dr. GERMANICO SALGADO (Ecuador)

- Estudios de Economía y Derecho en la Universidad Central de Quito, Ecuador. Doctorado en Economía en la Universidad de Madrid (COMPLUTENSE)
- Director del Departamento de Estudios Económicos de la OEA. 1964-1969.
- Miembro de la Primera Junta del Acuerdo de Cartagena, 1969-1976.
- Gerente del Banco Central del Ecuador 1979.
- Ministro Industria y Comercio. 1979-1981.
- Embajador de Ecuador en España. 1981-1984
- Asesor Económico de la Presidencia de la República del Ecuador. 1988-1990
- Presidente de la Junta Monetaria del Ecuador 1990-1991
- Profesor y Decano de la Facultad de Economía de la Universidad Central.

Ing. Agr. HIPOLITO MEJIA (República Dominicana)

- Ingeniero Agrónomo. 1964. Instituto Politécnico Loyola. República Dominicana.
- Entrenamiento postgraduado en Tabaco y producción de Semilla Genética (Estados Unidos); producción y exportación de flores, ornamentales y hortalizas (Israel, Colombia, Taiwan y otros países).
- Secretario de Estado de Agricultura de República Dominicana, 1978-1982.
- Vicepresidente de Agroindustrias Linda, 1973-78. Representante de Rohm and Haas Company para República Dominicana y el Caribe, 1966-72.
- Presidente del Instituto del Tabaco 1966.

Ing. Agr. MIGUEL ANGEL ARAUJO CRUZ (El Salvador)

- A cargo de la Secretaría Técnica de la Misión de Evaluación. Consultor en Evaluación de Programas Internacionales de Desarrollo Agrícola del IICA. 1991-1992.

1102
E14
29.

00004435

INDICE DEL CONTENIDO

	Página
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION	2
3. ESTRATEGIA DE LA EVALUACION	3
4. RESULTADOS DEL ANALISIS	5
4.1 Limitaciones y Posibilidades del Desarrollo de República Dominicana y Estrategia de Acción del IICA	6
4.2 La Cooperación Técnica del IICA y el Plan de Mediano Plazo 1987-91 y 1987-93	
4.3 Análisis de los Resultados de la Cooperación Técnica en Términos de Productos e Impactos	15
. Programa I Análisis y Planificación de la Política Agraria	17
. Programa II. Generación y Transferencia de Tecnología	18
. Programa III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural	23
. Programa IV. Comercialización y Agro-Industria	28
. Programa V. Sanidad Agropecuaria	31
4.4 Presencia e Influencia del IICA en República Dominicana	33
4.5 Evaluación del Modelo de Organización y Conducción de la Cooperación Técnica Desarrollo por el IICA en República Dominicana	35
5. CONCLUSIONES	41
6. RECOMENDACIONES	45
7. LA PROSPECTIVA DE LA ACCION DEL IICA EN REPUBLICA DOMINICANA	48
ANEXOS	

CAPITULO 1. RESUMEN EJECUTIVO

En los años bajo evaluación la economía de República Dominicana ha estado sujeta a agudos desequilibrios de balanza de pagos y de precios internos. El resultado ha sido un lento crecimiento promedio del PIB. Al mismo tiempo, ha continuado la expansión de los sectores dinámicos de exportación (turismo y zonas francas) que pueden ser decisivos para reducir esos desequilibrios y afirmar las tendencias de crecimiento. En estos años, no obstante, el déficit de balanza de pagos y sus consecuencias sobre la tasa de inflación a causa del desabastecimiento de combustibles y alimentos han sido los temas dominantes de la política económica. Esta prioridad ha concentrado la atención del gobierno, afectando profundamente la política agrícola que se ocupó casi exclusivamente de la producción y abastecimiento de cultivos de ciclo corto.

Los problemas del sector agropecuario dominicano requieren una acción mucho más frontal y diversificada. El sector tiene una importancia crítica para el desarrollo porque es decisivo para: a) proveer ocupación; b) Incrementar la exportación; y c) Atender el abastecimiento de alimentos. Esa importancia es reconocida por el diagnóstico del sector agrícola hecha por la Oficina en el Documento Básico, que identifica, además, correctamente los objetivos y la estrategia de las políticas necesarias para el desarrollo del sector.

El fortalecimiento institucional de la SEA, la investigación, la extensión, el desarrollo rural de áreas bajo riesgo, la sanidad animal y vegetal son elementos claves de dichas políticas sectoriales.

La estrategia de cooperación planteada por el IICA para el período se ciñe a las prioridades y a las políticas nacionales originalmente planteadas por el gobierno en su plan de desarrollo. Es acertada la identificación de las áreas de cooperación y la oficina cuidó que el trabajo se realizase previa una adecuada concentración con las autoridades nacionales. Se ha hecho un esfuerzo para captar recursos complementarios a los del IICA y el trabajo se ha realizado con las modalidades y los instrumentos establecidos por la Sede. Modificaciones profundas de prioridades en el gobierno y frecuentes cambios de las autoridades del sector han impedido que se aprovecharan los resultados de alguno de los proyectos más importantes de la cooperación del IICA. Se ha avanzado satisfactoriamente en otros proyectos, pero los más ambiciosos en cuanto al cambio institucional (reestructuración de la SEA, puesta en marcha del IDIA) están pendientes de acción del gobierno o de organismos multilaterales de financiamiento.

Por lo demás, la cooperación técnica ofrecida por el IICA es coherente con el Plan de Mediano Plazo 1987-1993, especialmente con énfasis en la equidad, la sostenibilidad del desarrollo y la importancia de la integración regional. La Oficina ha hecho esfuerzos por ajustar su estrategia de acción a los cambios menos ambiciosos (Programa II). Mantiene una excelente capacidad de diálogo y concertación con los sectores privado y público y está en condiciones de apoyar al gobierno con su estrategia de cooperación, si éste retorna, como parece posible, a una política que dé mayor importancia al fortalecimiento institucional.

La efectividad de la cooperación técnica presentada por el IICA al país, durante el período cubierto por la evaluación, debe ser apreciada en el marco de la severa crisis económica e institucional prevaleciente. Sin duda hay efectos e impactos en el escenario institucional y sectorial, aunque no de la magnitud y profundidad requerida por los problemas identificados en los diagnósticos respectivos.

Los efectos e impactos más importantes se observan en el uso de las dependencias de la SEA, tales como la Dirección General de Ganadería y el Departamento del Café y organismos descentralizados como el INDRHI y el Instituto Agrario Dominicano, están dando a los productos generados por los proyectos nacionales, multinacionales y de acciones de coyuntura ejecutados o en proceso. La conciencia de la problemática y la necesidad de acciones remediales efectivas por parte de estas dependencias y organismos, indujeron una gran receptividad de éstos a los resultados de las actividades de cooperación y su puesta en práctica mediante la utilización de sus escasos recursos.

Este tipo de resultados es visible en el ámbito de los cinco programas de IICA, mereciendo destacarse los productos generados por los proyectos del Programa de Generación y Transferencia de Tecnología, en especial PROMECAFE y el proyecto de apoyo técnico para la modernización y funcionamiento del sistema de generación y transferencia de tecnología, así como los logros avanzados en el ámbito del Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, donde la oficina captó importantes recursos externos y puso en marcha la preparación del Proyecto de Desarrollo Agrícola Sostenible en el Valle de San Juan de la Maguana; también se debe mencionar la efectiva cooperación brindada en el tema de Salud Animal dada la importancia económica de la ganadería bovina, tanto para el consumo nacional como para la exportación.

La gestión institucional de la Oficina ha sido efectiva tanto en la transmisión del mensaje del IICA, como en la administración de la cooperación técnica. El Representante tiene el respeto y la confianza del sector público y el privado y, por su acercamiento a periodistas y comunicadores, está en buenas condiciones para promover el trabajo de la Oficina del IICA. Con las limitaciones ya anotadas, resultantes de la inestabilidad de las políticas gubernamentales, la Oficina está organizada para cumplir sus compromisos, conseguir la calidad deseada de los productos de su trabajo y transferir los resultados. Por las circunstancias locales la Oficina ha adoptado un modelo de funcionamiento que se basa en un personal local destacado por el gobierno o contratado mediante apoyo administrativo. La Misión considera conveniente se mantenga una modalidad, teniendo en cuenta las características del país y su administración pública.

CAPITULO 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION

2.1 Contenido del Documento:

Este documento es el resultado de la misión de evaluación de la acción desarrollada por el Instituto interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en República Dominicana en el periodo 1988-1991.

Sus capítulos presentan: 1) Los resultados del análisis evaluativo, 2) Las conclusiones a las que arribó la misión, 3) Las recomendaciones que se desprenden de esas conclusiones y 4) Consideraciones sobre el futuro de la acción del Instituto en el país.

2.2 Propósito de la Evaluación

Los objetivos de la evaluación son:

- a) Evaluar la Estrategia de Acción del IICA a Nivel del País como marco orientador y de respaldo a las actividades de cooperación técnica en República Dominicana, mediante el análisis de: i) la consistencia de la cooperación técnica concertada en relación con las prioridades de la política agrícola y de desarrollo rural del país; ii) la coherencia de la cooperación ofrecida por el Instituto con los requerimientos que establece el Plan de Mediano Plazo y con los especificado en los instrumentos de cooperación seleccionados para cumplir con los términos de la concertación IICA/Gobierno; iii) el grado de participación de las autoridades gubernamentales, el sector privado y los técnicos de la Oficina en el proceso de formulación de estrategia;
- b) Evaluar la capacidad gerencial desarrollada por la Oficina para: i) transmitir el mensaje institucional a las autoridades gubernamentales, al sector privado, a la comunidad internacional, y mantener la presencia e imagen del IICA en el país; ii) percibir en forma apropiada las tendencias de la cooperación técnica y financiera internacional para el país y el sector agropecuario; iii) generar una adecuada percepción, por parte de las instituciones nacionales, de las necesidades y prioridades para la cooperación técnica (demanda) y dirigir y coordinar la entrega de servicios de cooperación técnica y de apoyo administrativo en los términos concertados con las autoridades nacionales; iv) garantizar el cumplimiento de las responsabilidades técnicas del IICA establecidas en los convenios, la calidad de los resultados de la cooperación y mantener adecuadamente informadas a las autoridades nacionales, sobre la labor del Instituto en el país.
- c) Evaluar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país, durante el período que cubre la evaluación, e identificar los factores, condiciones y circunstancias determinantes de la efectividad, mediante el análisis de: i) la calidad y oportunidad de los productos generados por las actividades de cooperación; ii) el uso que de estos productos hacen los organismos de contraparte beneficiados y, cuando corresponda, medir

su grado de institucionalización; iii) los resultados indirectos, generados por dicho organismo, que trasciendan el ámbito institucional y que tengan efecto en el escenario sectorial (a nivel de beneficiarios).

- c) Evaluar el grado en que el modelo de organización y conducción de la cooperación del Instituto desarrollado por la oficina, responde a las prioridades establecidas por el IICA y la necesidades que plantea el país. Específicamente deberá analizarse: i) Qué plantea y hace la oficina para generar y difundir un pensamiento estratégico sobre el papel de la agricultura en el desarrollo del país en el actual contexto internacional en el ámbito de cada programa; ii) los mecanismos e indicadores establecidos para percibir y adaptar, sobre la marcha, la cooperación que ejecuta el Instituto, a los cambios de la política global y sectorial del país, y responder en forma adecuada a las nuevas demandas generadas por dichos cambios; iii) Qué hace la Oficina para facilitar y hacer más efectivas las acciones de cooperación al país (uso de las capacidades, ventajas, comparativas y modalidades del Instituto para prestar cooperación técnica y administrar recursos externos); iv) los mecanismos para promover y gestionar recursos de la cooperación internacional a proyectos de desarrollo productivo y social, ante organismos y agencias internacionales de cooperación y financiamiento y las representaciones de los países cooperantes.

CAPITULO 3. ESTRATEGIA DE LA EVALUACION

El ejercicio de evaluación se realizó en la Sede Central del IICA en San José, Costa Rica (5-7 de febrero de 1992) y en Santo Domingo (10-22 de febrero 1992).

En San José la misión fue informada sobre la organización y las funciones del Instituto, las relaciones de las diferentes unidades de la Sede Central con la oficinas en los países, las áreas temáticas de los Programas y los diferentes tipos de proyectos para su acción, y recibió opinión de los Directores de Programas y del Director de Operaciones del Area Central sobre las acciones realizada por el IICA en República Dominicana. En dicha oportunidad, la Misión tuvo dos reuniones con el Director General quien la informó sobre las expectativas institucionales del resultado de la evaluación y señaló las áreas de énfasis para un análisis más en profundidad, éstas fueron: a) la efectividad de la cooperación técnica, b) el modelo de organización y conducción de la oficina y c) la proyección institucional de la oficina.

La misión ajustó su labor a los términos de referencia que se reproducen en el anexo 2; analizó el documento "Evolución y Estrategia Operativa de la Acción del IICA en República Dominicana 1988-91" y revisó varios documentos de proyectos y demás instrumentos de cooperación técnica.

En Santo Domingo se le presentó a la misión un resumen de las acciones desarrolladas y de los principales resultados de cada uno de los instrumentos de cooperación en ejecución y de la trayectoria en las diferentes áreas de acción.

La misión sostuvo entrevistas (individuales y grupales) con personas vinculadas a las acciones del Instituto y representativas del sector público agrícola, sector privado y de la cooperación financiera internacional; la lista de las personas entrevistadas se presentan en el anexo 2.

En síntesis, la misión adoptó la metodología incorporada en el sistema de evaluación del IICA, con las técnicas y procedimientos que se indican en el anexo 1.

Estas técnicas y procedimientos permitieron la recolección de la información y la identificación de cuestiones específicas sobre las que se centra el análisis evaluativo. Esta información complementa la suministrada por la Oficina cuyo detalle aparece en el anexo 4.

Reconocimiento. El esfuerzo de la Oficina, la predisposición positiva de sus técnicos y personal de apoyo y la receptividad de todos los entrevistados a sus requerimientos facilitaron el trabajo de la Misión. Esta desea dejar expreso reconocimiento de la colaboración recibida, así como del deseo evidenciado por la Oficina por facilitar su labor y utilizar la experiencia como una oportunidad de reflexión y aprendizaje.

CAPITULO 4. RESULTADOS DEL ANALISIS

4.1 Limitaciones y Posibilidades del Desarrollo de República Dominicana y la Estrategia de Acción del IICA

4.1.1 Diagnóstico global y del sector agrícola

En el período en análisis (1988-1991), la economía dominicana ha seguido un curso particularmente inestable, con la emergencia de agudos desequilibrios macroeconómicos de balanza de pagos y de precios internos. La crisis de liquidez internacional (reservas) de 1989 y 1990, con problemas de abastecimiento de gasolina y alimentos, tenía su origen inmediato en el descenso (azúcar) ó el estancamiento (café, cacao, tabaco, etc.) de sus exportaciones agrícolas tradicionales, la escasa captación en el mercado oficial de las divisas generadas por nuevas exportaciones (turismo y zonas francas), y un inusitado incremento en las importaciones. Con incidencia variable, ese desequilibrio era manifiesto desde 1983 en que la República Dominicana sufrió parecidos problemas de endeudamiento externo que el resto de los países latinoamericanos. En 1990 el desequilibrio alcanzó su clímax con una parálisis de actividad por falta de combustible y la escasez de varios alimentos de consumo popular. Esta última circunstancia añadió problemas de oferta a las tensiones inflacionarias creadas, alternativamente, por el déficit fiscal (y del Banco Central) o por el exceso de crédito del sector privado (1989). El resultado fue un ascenso persistente del ritmo de incremento de los precios que en 1990 superó el 100 por ciento de la inflación anual. En este caso también, esa tasa de inflación culminaba una tendencia de desequilibrio que se habría prolongado por varios años, con brotes súbitos de ascenso de los precios (1988) y abatimientos que reflejaban más una inflación reprimida que un ataque real a sus causas fundamentales.

No obstante estas debilidades, la economía dominicana ha conseguido promover sectores dinámicos que pueden ser una base firme para un desarrollo futuro impulsado por la exportación, circunstancia muy rara en América Latina de hoy. Se trata del turismo y las zonas francas cuya rápida expansión ha marcado la evolución de estos últimos años. El crecimiento del turismo ha sido espectacular, con efectos derivados para un sinnúmero de actividades, especialmente la construcción y los servicios. El caso de la maquila de las zonas francas es más ambiguo, sin duda es una actividad frágil con connotaciones negativas. Pero ha servido para generar empleo y un modesto ingreso de divisas (alrededor de 200 millones de dólares anuales como valor agregado nacional).

Una adecuada política de desarrollo tendría que potenciar al máximo los efectos positivos de estos dos sectores de crecimiento rápido de la economía nacional, fundamentalmente robusteciendo la capacidad de ésta para atender las demandas de insumos que esas actividades generan (alimentos, servicios de distintos géneros). Su desarrollo y una adecuada captación de las divisas generadas va a aliviar considerablemente la restricción de la balanza de pagos que tanto ha pesado sobre la evolución económica reciente. De hecho,

la reducción del déficit público y una política monetaria prudente han permitido abatir la inflación reciente, resultado que, en buena parte, es también atribuible a la situación más holgada de la balanza de pagos que ha sido la característica de 1991 y será seguramente de 1992.

En suma, los desequilibrios macroeconómicos al parecer han salido de su fase aguda y son más controlables por la política económica. Sin abandonar la atención a la coyuntura, que de todos modos seguirá siendo muy inestable, la conducción económica debe preocuparse ahora por atender el vasto campo del desarrollo de la producción donde subsisten intocados graves problemas de estructura y carencias severas que pueden a mediano plazo frustrar todos los esfuerzos, si no se actúa sobre ellos de inmediato.

El sector agropecuario es, en este sentido, de importancia crítica. Su prioridad latente es obvia por las siguientes razones:

- Es el único sector en que puede realmente encontrar alivio un problema agudo de desocupación abierta (más del 20% de la PEA), mediante una intensificación de los cultivos, posibles gracias al riego.
- De la agricultura dependerá la afirmación de la exportación tradicional y en gran parte la diversificación de las ventas externas.
- La producción de alimentos y otras materias primas agrícolas para el abastecimiento interno (inclusive de las demandas generadas por el turismo) es esencial no sólo para aprovechar la demanda interna sino para evitar la dependencia de las importaciones, cuya violenta expansión ha sido una de las causas del grave desequilibrio de la liquidez externa del país.

El sector ha comenzado a responder dinámicamente -v.g. el aumento notable en rendimiento del cultivo del arroz y el crecimiento y la variedad de las exportaciones no tradicionales- y es el momento de reemprender una política que ponga las bases para el desarrollo sano del sector. No se ignoran, sin embargo, los problemas que habrá que enfrentar para conseguir que el gobierno dominicano pueda emprender en la política de desarrollo que hace falta, particularmente en el caso del sector agropecuario. Una acción de esa clase supone previsión y perseverancia, lo que implica diseños de estrategias de mediano y largo plazo con objetivos claros. Exige una planificación inteligente y flexible donde cada dependencia pueda conocer donde están sus responsabilidades y el momento en que debe cumplirlas. Actualmente no existe un sistema de planificación en República Dominicana que pueda encarar esas tareas. Lo que es más serio, aun cuando se pudiese contar con él ni la conducción política ni la administración están preparadas para aceptar y acomodarse a esa disciplina. La conducción política tiene, sin duda, capacidad de decisión y ejerce un liderazgo indiscutible, pero su estilo es el del mando vertical, con escasa participación de las escalas inferiores y poca o ninguna influencia de motivación en las funciones de ejecución. Por otra parte, la administración pública es un vasto campo obsoleto y desmoralizado. Hay organismos de excepción como el Banco Agrícola y otras instituciones del sector que funcionan con eficacia por estar dirigidas por personas motivadas y capaces, pero para el grueso de la administración son

funcionales tan solo tareas de rutina. Por añadidura la crisis ha erosionado los ingresos y los sueldos del personal del sector público y ha profundizado una actividad pasiva muy poco propicia a ninguna acción incisiva. La falta de garantía de una carrera administrativa hace peor la situación del empleado público y aumenta las dificultades para confiarle responsabilidades nuevas y más importantes.

La administración que trabaja en el sector agropecuario comparte esos males con el resto del aparato estatal. En él la situación es inclusive más grave a causa de la paulatina pérdida de importancia de la actividad agropecuaria, que antes tenía una función protagónica en la acción del gobierno dominicano. Como consecuencia de esa antigua prominencia, se cuenta con técnicos con una buena formación y experiencia. Pero gran parte de ellos están fuera del sector público y los que están en él no tienen recursos suficientes para cumplir con sus responsabilidades. No es extraño que exista un éxodo de expertos dominicanos no solo hacia las ciudades, sino hacia fuera del país, si tienen la ocasión de hacerlo. La frustración de las generaciones maduras ha conducido, además, al desinterés de los jóvenes dominicanos de formarse en carreras afines al sector agropecuario. Los ingresos para dicha formación en los centros docentes han disminuido radicalmente y es evidente que no se contara con una capa suficientemente nutrida de profesionales para reemplazar a los que ahora se hallan en ejercicio, cuando llegan el momento.

Tareas vitales que requieren continuidad como la investigación y la extensión agropecuarias han sido relegadas y apenas funcionan, mientras vegetan con un mínimo de recursos. La pérdida de prioridades y la inestabilidad ha sacrificado la capacidad de llevar a cabo los programas de mediano y largo plazo. En suma, el fortalecimiento institucional se ha convertido en la condición previa de una acción efectiva en la política agropecuaria y eso se refleja en la estrategia de la acción del IICA que se evalúa, por desgracia, como se verá, sin que esa prioridad se haya podido traducir en logros de importancia en el período.

4.1.2 Prioridades

La evaluación de la estrategia de acción del IICA en la República Dominicana durante el período 1988-1991, en lo que se refiere a su relación con las prioridades nacionales, tropieza con la dificultad de establecer una comparación con políticas nacionales inestables que han pasado por una modificación radical de criterios de prelación durante escasos años transcurridos. El período 1988-1991 se extiende justamente por los años en que se han alternado épocas de expansión, impulsada básicamente por la inversión en obras públicas (1989), con años de ajustes y estabilización marcados por contracciones o crecimiento lento (1988, 1990, 1991). Las prioridades nacionales tenían que modificarse y no había manera de que una estrategia de cooperación en un sector productivo, el agropecuario, pudiera anticipar los bruscos cambios que se dieron en la realidad. Esto es especialmente cierto para los últimos años del período, cuando la exigüidad de las reservas internacionales crearon problemas de abastecimiento y tendencias inflacionarias tan intensas que el mantener, como fuese posible, una oferta suficiente de alimentos se convirtió en la prioridad abrumadora de todas las instituciones responsables de las políticas del sector.

Estas consideraciones de corto plazo desplazaron a un segundo plano remoto los otros objetivos de la política agropecuaria, casi paralizándolo la acción en ellos, con las consecuencias consiguientes para la cooperación internacional y concretamente, para el IICA, al menos en una parte de los campos establecidos como prioritarios en el Plan de Mediano Plazo.

Por esa razón, para formarnos una idea justa de la acción de del IICA en República Dominicana, esta evaluación ha tenido que considerar también documentos más recientes como Programa Presupuesto 1990-1991 y a estrategia de Acción a Nivel de País (1992-1993), que lucen, sin duda más apropiados para apreciar la situación actual y las perspectivas para el próximo futuro. Ha sido también necesario hacer acopio de elementos de juicio para tratar de conocer la capacidad de que ha tenido la Oficina del IICA, y en general el IICA, para acomodarse a los cambios de prioridad y tratar, dentro de los límites de su mandato, de ofrecer al país la cooperación más eficaz posible. Es un buen ejemplo dentro del programa II, el Proyecto "Cooperación Técnica para Adecuar a Nuevas Demandas al Sistema de Generación y Transferencia de la Tecnología en República Dominicana", iniciado a mediados de 1991, pero con antecedentes en acciones de coyuntura en 1990.

Con ciertas calificaciones, la Misión ha podido concluir que el diagnóstico original sobre los objetivos que debe perseguir una política de desarrollo del sector fue correcta en atención a los graves problemas de producción e institucionales que deben solucionarse en el sector. La producción agropecuaria ha crecido menos rápidamente que la población en el período y la participación del sector en el PIB ha descendido más allá de lo que pudiera ser normal en esta etapa del desarrollo (del 17.3% al 15.2% de 1983 a 1990). En promedio la productividad se encontraba estancada, las exportaciones agrícolas tradicionales se han deteriorado, ya sea por caída de precios o reducciones de volumen y, en general, son notorias las deficiencias de las políticas públicas destinadas tanto a promover el crecimiento de la producción y la productividad, como a mejorar la tenencia de la tierra y su explotación y a regularizar la comercialización de los productos del campo.

En rigor, las fallas institucionales de las políticas públicas del sector constituyen uno de los problemas más serios y persistentes en la República Dominicana. Los objetivos de la política agrícola deben proponerse el superar esos males sistemáticamente y con perseverancia y esa es uno de los objetivos básicos de la Estrategia de acción del IICA que es el tema de esta evaluación.

4.1.3 Areas de concentración e instrumento de la cooperación técnica del IICA

La identificación de las áreas de la cooperación técnica del IICA responde a esos objetivos en los 5 programas del Plan de Mediano Plazo. En la estrategia de lección del IICA en la República Dominicana 1988-1991 se indican además ciertos campos que no corresponden al Plan de Mediano Plazo del IICA (manejo y protección de recursos naturales, cooperación con centros docentes para la estructuración curricular y apoyo a bibliotecas agrícolas y centros de formación), pero que son de interés y prioridad del país. En

la Estrategia de Acción 1992-1993, entre las áreas prioritarias para la cooperación técnica además de las que han abarcado en el pasado los programas de PMP, se añaden dos que la Oficina tendrá que atender con los recursos distintos a los de la cuota y limitándose a sus áreas de competencia. Estos campos son Riego y Manejo y Conservación de Recursos Naturales. Algunos de los Proyectos del Programa III, "Desarrollo Rural", involucran acciones que corresponden a dichas áreas y se trata concretamente del "Proyecto de Desarrollo Agrícola Sostenible en San Juan de la Maguana" y del "Proyecto de Desarrollo Agrícola en Tres Areas Prioritarias Bajo Riego". Demás está decir que tanto el riego como el manejo de los recursos naturales renovables corresponden en República Dominicana a actividades de la más alta prelación.

La Misión estima que en las circunstancias en que ha tenido que trabajar la Oficina, se ha determinado correctamente el tipo de instrumento de cooperación que convenía en cada caso. Al analizar los resultados de los proyectos se examinará la idoneidad de las actividades que en cada uno se plantearon. En este apartado corresponde calificar la selección del tipo de instrumento de cooperación según las modalidades de la misma establecidas como regla por el IICA. La Estrategia de la Acción del IICA 1988-1991 presenta y analiza un total de 16 proyectos^{1/}, de los cuales 15 son proyectos nacionales y uno regional, "Apoyo en las Actividades de PROMECAFE en la República Dominicana".

Todos los proyectos nacionales incluyen componente de proyectos multinacionales, lo que es lógico dado el alcance regional del trabajo del IICA. En uno de los proyectos, el componente de proyecto multinacional originalmente previsto se hallaba incluido en el Convenio IICA (PRACA).

De los 15 proyectos nacionales que figuraban en el Informe, 5 fueron acciones de coyuntura, lo que deja un saldo de 10 proyectos sustantivos como base fundamental para el análisis de esta evaluación.

La asignación de estas modalidades de instrumentos de acción es correcta en opinión de la Misión. Esta considera justificado el que se haya recurrido con relativa frecuencia a Acciones de Coyuntura, que es un recurso para preparar o replantear una acción sustantiva. La inestabilidad de la acción gubernamental que ha caracterizado estos años en la República Dominicana así como sus cambios de prioridad. Han obligado a la oficina adaptarse a las circunstancias ajustando la acción a sus variaciones. A priori ello revela una flexibilidad operativa que es digna de encomio, pero el juicio sobre el acierto de cada acción se hará en el apartado en que se analizan sus resultados.

No deja de sorprender que entre los proyectos figure, con entidad propia, solamente un Proyecto Regional cuando es evidente que deben existir más de uno que sea importante para la República Dominicana. La percepción de lo que conviene al interés del país, puede ser hasta cierto punto una explicación, así como los problemas de financiamiento. La misión conoce de un caso, el de PROCACAO, donde por demora en las decisiones tanto en el Gobierno como en

^{1/} No se incluyen acciones de apoyo administrativo.

la SEDE, se perdió una oportunidad propicia para facilitar la participación del país en este programa que es, sin duda, de prioridad para la República Dominicana, que ha sido un antiguo productor y exportador de cacao.

4.1.4 Concertación

Por la información que ha recibido la misión de los propios funcionarios del sector público dominicano, que ratifica lo indicado en la Estrategia de la Acción del IICA, se conoce que la Oficina se ha cuidado de concertar debidamente cada unos de sus proyectos. Cuando era necesario, se ha puesto también en contacto con representantes gremiales de los agricultores, como la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD). Dada la cercana relación que el Representante y la Oficina guardan con sus contrapartes en República Dominicana, era de esperarse que una adecuada concertación sería uno de los requisitos mejor atendidos en el trabajo de la Oficina. Así ha sido en efecto y son testimonio de sus eficacia los Contratos de Apoyo Administrativo celebrados entre la Oficina, por su parte, y la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) y el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI) por la otra, así como el contrato de ese tipo últimamente renovado con el Instituto Agrario Dominicano (AID). El efecto financiero de estos Contratos se examinará enseguida; por lo pronto cabe destacar que esta constructiva relación con el sector público dominicano ha permitido a la Oficina ampliar considerablemente su personal técnico y, consiguientemente su campo posible de acción. De instituciones públicas dominicanas, como la SEA, IAD, INDRHI, DIGEGA y ADN, proviene más del 70% del personal de ésta, tanto técnico como de servicios generales y administrativo.

Un aspecto importante de los esfuerzos de concertación realizados por la Oficina es el de coordinar adecuadamente la acción tanto con instituciones o programas de carácter internacional o regional que tienen intereses comunes con el IICA en determinados campos, o con entidades no gubernamentales deseosas de contar con el apoyo o la orientación del IICA también en las áreas que corresponden a sus programas de mediano plazo. Entre ellos constan varios organismos asociados por Convenios con la Oficina (CATIE, CRIN/CIAT, SOLIDARIOS, y el IICA de España). En el informe se indica que la colaboración con AID, Título XII del gobierno de los Estados Unidos, se halla en vías de formalizarse mediante un convenio. Como luego se comentará, si bien no existe un convenio con ADOCA (Asociación Dominicana de Comunicadores Agropecuarios), la relación de trabajo con la Oficina es estrecha y recíprocamente útil y de hecho ADOCA mantiene una efectiva coordinación de trabajo con el IICA.

Por último caber referirse brevemente a la eficacia de las relaciones de la Oficina con la conducción de los PROMULTI y regionales. Esa relación ha sido fluida y armónica con los proyectos que funcionan bajo la responsabilidad de una Junta Directiva, como es el caso de PROMECAFE, PRACA y CORECA, lo que no implica un juicio de la Misión sobre la calidad intrínseca de esos proyectos. La relación con PROCACAO, que lamentablemente no se concretó con la participación de República Dominicana tuvo problemas con la contribución financiera del Gobierno y con trámites de la responsabilidad de la Sede. En cuanto a los proyectos generados por los Programas de la Sede la relación ha sido continua y constructiva en el caso del Programa III. Convendría

intensificar los contactos y la colaboración en los otros programas donde evidentemente hay lugar a un mejoramiento, especialmente para conseguir la integración de República Dominicana al Proyecto de Apoyo a la administración de la Generación y Transferencia de Tecnología y eventualmente, al Proyecto de Fortalecimiento de la Investigación Agronómica de Granos Básicos, Proyecto en cual también ha faltado una gestión más activa por parte de la Oficina.

4.1.5 Movilización de recursos financieros

Como consecuencia de sus empeños de concertación, la oficina del IICA en República Dominicana ha podido movilizar recurso financiero para complementar los asignados por el IICA de sus ingresos de cuota. Como puede advertirse en el Cuadro No.1 que resume los datos proporcionados por la Oficina, los recursos de cuotas, aunque con fluctuaciones, prácticamente se han mantenido estancados de 1988 a 1991.

La Oficina ha tenido que movilizar recursos, aproximadamente equivalentes a los que recibe de los fondos de cuota, para sostener su nivel de actividad.

PRESUPUESTO ADMINISTRADO POR LA OFICINA (US\$)

Año	Cuotas	%	Total	Recur- sos Del Presup.	Externos De Otras Fuentes	%	Total (US\$)
1988	349800	48,6	477650	-	447650	51,4	827450
1989	356168	51,8	331259	-	331259	48,2	687427
1990	332321	37,2	543442	60565	482876	62,8	875763
1991	348173	50,2	344838	121393	223444	49,8	693011
TOTAL	1386462	45	1697189	181958	1485229	55	3083651

Nota: Externos a los ingresos de cuotas de la Oficina en Rep. Dom. Pueden originarse en ingresos presupuestarios del Gobierno o en utilización de créditos externos. Estos últimos se agregan en columna otras fuentes.

En total en el período los recursos de cuota, directamente administrados por la Oficina, han representado el 45% de los ingresos totales. El último año desciende el nivel de los fondos externos (a la Oficina), y se eleva la participación de ésta, pero dada las irregularidades de la serie es mejor basarse en los promedios para estos comentarios. Ese promedio representa una adición substancial de fondos si se tiene en cuenta la reticencia que República Dominicana ha mostrado para la contratación de nuevos créditos, que en otras circunstancias era una fuente importante de recursos de asistencia técnica para el IICA. Los fondos adicionales o externos han tenido así que originarse en asignaciones de recursos propios del Gobierno o en saldos no gastados de créditos externo concedidos anteriormente que estaban disponibles para el Gobierno y podían gastarse en la cooperación del IICA.

En esas condiciones, en julio de 1990 la Oficina celebró con la SEA un Contrato de Apoyo Administrativo por RD\$5,000,000 por tres años de los cuales se han movilizado RD\$2,000,000.00 a la fecha. Los recursos locales correspondientes comenzaron a utilizarse en 1990, y en 1991 constituyeron una adición importante a la acción de la Oficina, como puede advertirse en el Cuadro No. 1. En diciembre de 1991 se suscribió un Contrato de Apoyo Administrativo con el INDRHI y su contribución empezó a hacerse efectiva en el presente año. En este caso también la administración se refiere a una suma de RD\$5,000,000 para gastarse en tres años de los cuales, en tan solo un mes se han gastado 1 millón. Por último, el Contrato de Cooperación Técnica con el Instituto Agrario Dominicano (IAD) fue firmado en 1989 por RD\$5,000,000. No se desembolsó suma alguna con cargo al mismo, aún cuando el IAD asignó personal a trabajar en la Oficina del IICA. En 1990 mediante adendum, dicho contrato fue modificado a solicitud del IAD, reduciendo el número de asentamientos a atender, así como el monto a ejecutar a RD\$3,000,000. Se efectivizará en este año para lo cual se espera el depósito pertinente.

En el Cuadro No. 1 se han distinguido los recursos externos del IICA entre los que provienen del Presupuesto y los que se originan con fondos de Instituciones externas al país (BID, BIRF y FIDA). Son los saldos disponibles de operaciones anteriores a que se refiere un comentario anterior. Como puede advertirse estas fuentes comienzan a agotarse y solamente el recurso a los fondos Gubernamentales a través de los Contratos de Apoyo Administrativo permitió compensar de alguna medida el descenso. Para los próximos años los fondos presupuestarios del Gobierno serán un recurso fundamental.

En los Cuadros 1 y 2 del Anexo 1 a este Informe constan las cifras de otros recursos que la Oficina ha administrado o que le han beneficiado, como son los fondos de los Proyectos Multinacionales del IICA (un total de US\$412 mil en el período) y en los del Programas asociado del CRIN (Red para el mejoramiento del arroz en el Caribe), con una administración de recursos que alcanzó una suma substancial (US\$1,800 mil en el período). Las contribuciones en especie del Gobierno se han estimado en US\$287 mil, que incluyen los valores estimados del alquiler del local, y los servicios de energía, agua potable, así como los montos calculados de los sueldos de personal asignado por el Gobierno al trabajo en el IICA.

4.1.6 Una apreciación general de los factores adversos al cumplimiento de la estrategia

La evaluación sobre los resultados de los trabajos del IICA en República Dominicana se hace sistemáticamente para cada proyecto en un apartado posterior. Pese a las dificultades de intentar una apreciación global, es válido afirmar que el IICA en todos los casos realizó las actividades a que se había comprometido con el gobierno para preparar las bases de las decisiones que esté debió tomar para llevar los proyectos a ejecución plena. En varios de esos proyectos (especialmente en los Programa I y II) las acciones gubernamentales fueron postpuestas o no se han tomado todavía. La

razón fundamental ha sido el cambio de prioridades a que se hace referencia en este apartado. En otras circunstancias, el gobierno utilizó el trabajo del IICA para presentar solicitudes de financiamiento a organismos multilaterales de crédito o a agencias financieras de Gobiernos "donantes". Con frecuencia el trámite de esas solicitudes ha estado y está sujeto a demoras considerables. Aparte de la lentitud habitual de procedimiento de los órganos de financiamiento, los retrasos también pueden ser atribuibles a ciertas condiciones previas impuestas por dichos órganos, como la negativa de atender solicitudes cuando existan atrasos con ellos en el servicio de la deuda, lo que sucedió con el BID en los primeros años del período, o la negativa del Gobierno a negociar con el Fondo Monetario Internacional un convenio de "Stand-By", que sólo hace poco tiempo se superó con éxito. Finalmente, la concesión o desembolso de los créditos suele depender también, y cada vez con más rigor, del cumplimiento de condiciones establecidas por el organismo prestamista. Como un ejemplo, en el caso del BID se mencionó su exigencia respecto al nivel de la tasa de interés real de los créditos internos para el sector agropecuario. También en el caso del BID, según información de su Representante en la República Dominicana, hasta casi la finalización del período bajo estudio, no existían suficientes recursos para asistencia técnica y eso impidió dar paso a las solicitudes presentadas. Por cualquiera de estas razones, la atención de solicitudes de crédito del Gobierno puede dilatarse o posponerse indefinidamente.

Esto es, al parecer, lo que ha sucedido con varios proyectos comprendidos en los programas del IICA en el país, tal es el caso del Proyecto de Fortalecimiento Institucional y la creación del IDIA. A estas causas cabe también agregar en las circunstancias de República Dominicana, las reticencias de los más altos niveles de Gobierno de incurrir en nuevas deudas, reticencia que únicamente en el último año parece haber cedido en alguna medida.

En definitiva, ya sea porque el gobierno no tomó las decisiones debidas oportunamente o porque la continuación de la acción depende del trámite de los organismos financieros, hay como se dijo, varios proyectos de los Programas de cooperación del IICA en República Dominicana que no han podido continuar con la oportunidad y celeridad que se esperaba. Ya se indicó que ese problema existe, aún cuando no exclusivamente, en los Programas I y II. En otros proyectos, se ha podido avanzar aproximadamente como se había programado y en esos casos normalmente el uso de los resultados de la acción es el previsto originalmente.

En el apartado 4.3 se analiza para cada uno de los proyectos sus resultados y el uso que de ellos se ha hecho.

La apreciación general sobre los resultados de la cooperación tiene que concluir, por lo mismo, con un deslinde inevitable de responsabilidades entre el Gobierno, los organismos de financiamiento y la propia Oficina del IICA.

Se ha dicho que la Oficina cumplió con las tareas a que se comprometió con el Gobierno cuando sólo dependía de ella y, en general, del IICA, el avance de los trabajos. En ciertos casos, la ausencia de decisiones del Gobierno o la falta de repuesta de los órganos de financiamiento ha impedido que el

proyecto progrese con la celeridad prevista. La oficina en ese caso no es la responsable de que los resultados hasta ahora no correspondan con el proyecto original. Cabe anotar al respecto que ésta inclusive se ha esforzado por acomodarse y aprovechar las circunstancias proponiendo acciones viables, quizás más limitadas, pero también útiles para acercarse a los objetivos originales (Programa III) y atender direcciones de cooperación de una prioridad evidente. La apreciación general o global de la misión tiene, por lo mismo, que ser positiva, especialmente si, como parece, existe alguna posibilidad de un replanteamiento de prioridades en el Gobierno que puede facilitar la ejecución de los proyectos en un futuro más o menos cercano.

4.2 La cooperación técnica del IICA y el plan de mediano plazo 1987-1991 y 1987-1993

Para efectos de la evaluación se ha comparado la Estrategia de la Acción del IICA en la República Dominicana 1988-1991 con los documentos adicionales sobre "Programa Presupuesto 1990-1991" y la "Estrategia de Acción Nivel del País (1992-1993)". Esa confrontación era necesaria dadas las modificaciones introducidas por el PLANALC que se incorporaron al Plan de Mediano Plazo 1987-1993.

Aún cuando ya se ha indicado que en general hay coherencia entre las acciones de cooperación previstas (y en ejecución) por la Oficina y el Plan de Mediano Plazo, en este apartado corresponde examinar los resultados de la comparación realizada tanto en lo que se refiere a objetivos, estrategias y programas como a los instrumentos utilizados por el IICA en su acción en República Dominicana.

Los objetivos establecidos por el Plan de Mediano Plazo (Sección 3.2) han sido respetados en la Acción del IICA en República Dominicana. De hecho la reformulación que se hizo de los mismos en el PMP 1987-1983 ha sido acatada por la Oficina y con el énfasis puesto en el Programa de Desarrollo Rural (equidad) y la cooperación dada al Programa de Desarrollo Agrícola Sostenible de San Juan de la Maguana, con un evidente componente de preservación de recursos naturales renovables. De igual modo se destaca la importancia dada a los aspectos de fortalecimiento y modernización institucional, aun cuando, como ya se ha comentado, hasta ahora han sido mínimas las realizaciones del Gobierno en respuesta a los estudios hecho por el IICA.

Dada la peculiar situación de República Dominicana en el campo de la investigación regional, pues no pertenece a ninguno de los empeños de integración formal existentes en América Latina, la Oficina se ha visto limitada en las acciones con evidente carácter regional. Se ha citado ya el caso de PROMECAFE y el esfuerzo fallido en el caso de PROCACAO. Por lo demás, su trabajo en los Proyectos multinacionales del IICA ha respondido a la necesidad de apoyarse en economías de escala mediante una acción regional efectiva.

Respecto a la estrategia, la Oficina se ha ceñido al mandato en cuanto a la concentración en las cinco áreas temáticas del IICA, sin perjuicio de haber tenido que asumir responsabilidades complementarias de proyectos de riego y haber atendido la prioridad de la conservación de los recursos renovables, especialmente en los proyectos de desarrollo rural ^{2/}.

Ha apoyado administrativamente el uso de recursos del gobierno o de fuentes externas y ha utilizado de preferencia instrumentos en los que tiene experiencia y una clara ventaja comparativa.

La ubicación de sus esfuerzos de concertación es otra manifestación de su acatamiento a la estrategia del IICA.

Las funciones operativas e instrumentos señalados en el PMP han sido los elementos de acción con que se han desarrollado los Proyectos del IICA en República Dominicana. Se han realizado cincuenta (50) estudios destinados ya sea a identificar problemas o a proponer soluciones. Algunos de ellos han tenido un carácter coyuntural para superar las discontinuidades resultantes del cambio de prioridades o la emergencia de situaciones no previstas en el proyecto original. En el período, 1759 técnicos del país han sido capacitados en diferentes campos y de acuerdo con programas de variada profundidad ^{3/}. Como se ha informado ya, la Oficina tiene tres contratos de Apoyo Administrativo con el Gobierno, aparte de acciones puntuales de cooperación de esa clase en diversas instancias. Se ha prestado asistencia técnica en campos que el IICA tiene especial competencia, y con ese fin han visitado República Dominicana 113 técnicos de la Sede o de otras oficinas nacionales, y se ha ayudado al gobierno en varias ocasiones a identificar expertos ajenos al IICA que eran necesarios para el país. Por último, la Oficina ha informado a la Sede regularmente sobre los resultados de su trabajo y ha difundido internamente informes relevantes sobre dichos trabajos. Esa difusión se ha hecho principalmente a través de los medios masivos de comunicación, que han sido sensibilizados gracias al apoyo dado a ADOCA, cuya creación fue iniciativa de la propia Oficina, como se menciona con más detalles posteriormente.

4.3 Análisis de los resultados de la cooperación técnica en términos de productos e impactos

A continuación la Misión realiza un análisis de los resultados o efectos de los proyectos que se han llevado a cabo en República Dominicana durante el período 1988/91. Las apreciaciones globales anteriores se basan en este examen, que tiene un alcance limitado por la imposibilidad de estudiar detenidamente todo lo hecho por la Oficina inclusive mediante observaciones

^{2/} Se ha indicado que en estas dos áreas adicionales, la Oficina no ha obligado recursos de cuota y se ha concentrado, en sus propios campos de competencia, en actividades que son complementarias a las obras y tareas de riego y conservación de recursos.

^{3/} De los cuales 1616 han sido preparados en el país y 143 en el exterior.

de campo. En todo caso la Misión cree que ha procedido a una evaluación objetiva y sería de todo lo realizado, con los elementos de juicio de que podía disponer en el corto tiempo asignado a este trabajo.

Programa I: Análisis y planificación de la política agraria

1. Importancia del programa para el desarrollo del sector en la República Dominicana.

Este Programa y sus proyectos y actividades en la República Dominicana revisten gran importancia debido, principalmente, a la contracción institucional que se observa en las instituciones que conforman el Sector Público Agropecuario y la necesidad de un Estado con capacidad conductora de una política de desarrollo para lograr la modernización de sus órganos y reactivar el sector bajo criterios de equidad y competitividad. Esto debe lograrse en el contexto del nuevo orden de integración subregional, regional y mundial, emprendiendo además acciones importantes de desarrollo agropecuario que permitan mejorar el conocimiento humano y aseguren la sostenibilidad de los recursos naturales en cuencas y otras áreas frágiles. Actualmente, se intenta priorizar los proyectos en áreas bajo condiciones de regadío, conduciendo en ellos un proceso de traspaso gradual de responsabilidad sobre los distritos de riego a Asociaciones de Regentes; proceso que requiere un especial apoyo de la cooperación técnica y financiera internacional.

2. Proyectos

2.1 Proyecto: Elaboración del Proyecto para el Fortalecimiento Institucional de la SEA y Modernización y Reactivación Agrícola.

Objetivos: Elaborar una propuesta para la readecuación de los servicios públicos agropecuarios y la reactivación del Sector Agropecuario.

Actividades:

- Las actividades se correspondieron con los objetivos de la Acción de Coyuntura que se llevó a cabo.
- El aporte directo hecho por el Gobierno Dominicano de US\$96,930 provenientes del convenio FIDA/SEA, por medio de la Secretaría de Estado de Agricultura es quizás el mejor indicador de la correspondencia entre la prioridad del Gobierno y la oportunidad de esta acción.
- Preparación de la propuesta por el IICA conjuntamente con la Secretaría de Estado de Agricultura, con el Instituto Agrario Dominicano, la cual fue puesta en conocimiento al INDRHI.

Efectos:

Un resultado concreto fue el acuerdo con la Secretaría de Estado de Agricultura en 1988 de una acción de Coyuntura para la preparación del "Proyecto para el fortalecimiento institucional y la reactivación agrícola en República Dominicana" mediante un aparte de US\$96 mil. Dicho proyecto fue entregado oportunamente a la SEA, y se ha solicitado al BID, por intermedio de la Secretaría Técnica de la Presidencia, el financiamiento de la propuesta. En la entrevista con el Representante del BID se informó que este proyecto no fue considerado oportunamente por una escasez temporal de recursos de cooperación técnica de esta institución y por la poca presión del Gobierno al respecto.

Considerando la propuesta elaborada por el IICA, la Secretaría de Estado de Agricultura, específicamente la Subsecretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria, ha puesto en ejecución algunas de las recomendaciones que no requieren inversiones mayores, mientras se gestiona ante el BID la obtención de los recursos para implementarla en su totalidad.

Cabe mencionar la Unidad de Estudios de Política Agropecuaria (UEPA) la cual tuvo respaldo técnico y financiero de USAID y de la Secretaría de Estado de Agricultura. En estos momentos, la UEPA ha disminuido su capacidad operativa al cesar el apoyo de USAID, pero la SEA está articulando un nuevo modelo operativo que la vincularía directamente con la Subsecretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria de la SEA y sus Unidades Regionales de Planificación; le sumaría una unidad de formulación de proyectos y establecería una red computarizada ligada a la Unidad de Seguimiento y Evaluación de Proyectos.

Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología**1. Importancia del Programa para el desarrollo del Sector en la República Dominicana.**

La actividad agropecuaria en el país constituye la principal fuente de ingresos para alrededor de 300.000 familias de agricultores, de los cuales más del 65% poseen predios de hasta 0,5 hectáreas y 82% del total dispone de un máximo de cinco (5) hectáreas, de lo cual se puede inducir que existe una situación en la cual predominan estructuras productivas minifundista que, además, son explotadas en forma extensiva. Esta situación pone de relieve el que los productores agrícolas, en su mayoría, operan bajo un esquema de insuficiencia tecnológica que impide lograr incrementos en la productividad e incide negativamente en los volúmenes de la producción nacional, afectando además la calidad de vida de los agricultores, quienes ven mermados sus ingresos y su poder adquisitivo real de bienes y servicios. En esta situación, se produce un deterioro acelerado de los recursos naturales renovables; una deforestación continuada y un desmejoramiento sostenido de la calidad del ambiente.

En el país se ha desarrollado un programa de larga data en generación, transferencia y adopción de tecnologías, el cual ha descansado principalmente en las acciones de la Secretaría de Estado de Agricultura. Sin embargo, el

mismo no ha sido mantenido ni ha contado siempre con los recursos humanos y económicos requeridos, excepto en el caso del arroz, en donde la Misión Técnica de China, desde 1963 y adicionalmente la Red para el Mejoramiento de Arroz en el Caribe, desde 1987, han hecho aportes sustanciales para tecnificar la producción y aumentar la productividad.

La generación, transferencia y adopción de tecnologías se considera como el elemento básico para la modernización y reactivación del sector, máxime en estos momentos cuando los agricultores nacionales se ven compelidos a producir en un marco de altos rendimientos, calidad de productos de acuerdo con internacionales y a precios bajos por unidad para poder entrar en una esfera de competitividad determinada por los bloques de integración bilaterales y regionales.

2. Proyectos

2.1 Proyecto: Apoyo técnico para la modernización y funcionamiento del sistema Generación-Transferencia de Tecnología.

Objetivos:

Capacitar personal para un adecuado manejo administrativo-gerencial del sistema de GATT; cooperar para una coordinación apropiada entre investigación y extensión; apoyar la elaboración de metodologías para mejorar la eficiencia del sistema; cooperar en la formulación y ejecución de un sistema institucional múltiple para la transferencia de tecnología.

Actividades:

Este proyecto se inició en 1987 y terminó en diciembre 1989, contando para sus actividades con recursos ascendentes a US\$137.464, sin imputar el costo de personal y otros recursos aportados por organismos nacionales públicos y privados.

Al iniciar sus actividades hizo énfasis en la implementación del Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias, el cual está creado por ley, pero en virtud de que los resultados fueron infructuosos a mediados de 1988 se orientó el apoyo a componentes de investigación con perspectivas de continuidad y éxito en el corto plazo. Se colaboró estrechamente para la creación e implementación del Centro Nacional de Desarrollo Tecnológico de Cacao (CENDETECA); en el diseño del Centro de Leguminosas mediante la transformación de la Estación Experimental de Arroyo Loro; se apoyó el diseño y puesta en marcha de las Unidades de Transferencia de Tecnología en los Centros de investigación y se apoyó al Departamento de Extensión de la SEA para mejorar su desempeño.

El proyecto promovió la participación de República Dominicana en la Red de PROCACAO y apoyó la reorganización y funcionamiento del sistema de investigación en la capacitación selectiva de su personal para una readecuación administrativa-gerencial. Por razones ajenas al IICA la vinculación del país a PROCACAO, no prosperó.

Además, se elaboró un proyecto para "Generación y Transferencia de Tecnología para pequeños productores de leguminosas comestibles"; propuestas de diseño de los centros de leguminosas, café y musáceas y documentos metodológicos sobre la "Contribución de los Centros de investigación agropecuaria a la disponibilidad de tecnología a nivel de finca" y "Estructura, estrategias y mecanismos nacionales que aseguren el acceso de todos los sectores a la tecnología".

Otras actividades fueron: Apoyo al mejoramiento y distribución de semillas en el Valle de San Juan de la Maguana; Sistema de monitoreo y detección temprana de enfermedades en cacao; Elementos principales del Subsistema institucional de generación y transferencia de tecnología en el cultivo de arroz en la República Dominicana y un Programa de la SEA para el desarrollo tecnológico de áreas bajo riego.

Todas estas actividades se corresponden con los objetivos del Proyecto y del Programa II, así como con las prioridades que el Gobierno se dio en ese período. Todas fueron debidamente consultadas a diferentes instancias y concertadas con la SEA, específicamente con la Subsecretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria y los Departamentos de Investigaciones Agropecuarias y de Extensión y Capacitación agropecuarias.

Efectos:

El logro principal fue que en períodos difíciles para la institucionalización del sistema contribuyó a que el DIA mantuviera, aunque a niveles mínimos de operación, algunas de sus dependencias.

Otros resultados positivos son que la SEA continúa operando el CENDETECA, así como la UTT en la Estación Experimental de Arroyo Loro y se mantiene el apoyo y cooperación al Proyecto Título XII (granos básicos) patrocinado por USAID.

Alrededor de 235 técnicos fueron capacitados: 35 en gerencia y 200 en diseño y análisis experimental; redacción de informes técnicos, investigación en fincas y otros.

Debido al mandato recibido del Poder Ejecutivo por las autoridades del SPA para la ejecución de un programa de producción de rubros alimenticios de ciclo corto, las demás actividades no han sido puestas en ejecución y no hay logros que reportar.

2.2 Proyecto: Cooperación técnica para adecuar a las nuevas demandas el Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología.

Objetivos:

Cooperar con la SEA e instituciones vinculadas al sector agropecuario en el mejoramiento y consolidación de la organización institucional y la capacidad técnica necesaria para diseñar y ejecutar acciones conducentes a mejorar la

eficacia y la eficiencia del sistema nacional de Generación, Transferencia y adopción de tecnologías, como forma de mejorar el nivel tecnológico de los productores.

Actividades:

Previa concertación con la SEA y la Subsecretaría de Investigación y Extensión, se elaboraron:

- a. Proyecto de Programa coordinado de rehabilitación de centros de investigación (PRECI).
- b. Proyecto de Extensión Rural. Es un proyecto piloto para la rehabilitación de servicios de Areas de Desarrollo.
- c. Con la Dirección Nacional de Meteorología se formuló un "Proyecto de desarrollo de un sistema de caracterización y estrategias de respuesta a las sequías y otros fenómenos agro-meteorológicos.
- d. Se elaboró un perfil de proyecto de Extensión Forestal y Recursos Naturales Críticos, en el cual se asigna un nuevo rol y forma de funcionamiento a la Dirección General Forestal.

Efectos:

La SEA ha acogido y presentado al Gobierno de Japón, para fines de financiamiento, los proyectos para la rehabilitación de Centros de Investigación y el de Extensión Rural, lo cual constituye un cierto avance, aunque en rigor el Proyecto IICA no tiene resultados que presentar a nivel de las institucionales nacionales.

Para 1991 el Proyecto trabajó con un monto de US\$83.175, más personal técnico y otras facilidades ofrecidas por la SEA.

2.3 Multinacional: Apoyo a las actividades de PROMECAFE en la República Dominicana

Objetivos:

Promover a través de la cooperación regional la investigación agronómica, la capacitación y la transferencia de tecnología, la tecnificación de la caficultura nacional.

Actividades:

Durante el período correspondiente a la evaluación se realizaron actividades en el país de acuerdo con la programación acordada por el Consejo Asesor de este Programa Regional.

Se enfatizó en la introducción de materiales genéticos y el establecimiento de ensayos en La Estación Experimental de La Cumbre; capacitación de técnicos, productores y exportadores en diferentes áreas temáticas y se estableció en el Departamento de Café una base de datos desarrollada por PROMECAFE.

- a. Se realizaron 10 cursos nacionales para capacitación de técnicos del Departamento de Café.
- b. Se dictaron dos charlas y se realizó un día de campo sobre Control Integrado de la Roya.
- c. Se realizó un Seminario sobre Diferentes Sistemas de Producción de Café (40 productores y 38 técnicos, etc. participantes).
- d. Un total de 10 especialistas del Programa vinieron al país en misiones de asesoría directamente relacionadas con la Roya. Varias otras en transferencia de tecnología, actividades de fitomejoramiento, cultivo de tejidos, manejo integrado de plagas, organización de la investigación en café, tecnología de aplicación de agroquímicos y beneficiado del café.
- e. Se realizó en diciembre de 1991 la X Reunión Anual Ordinaria del Programa.

Efectos:

- a. Un total de 316 técnicos del Departamento de Café capacitados a nivel nacional en caficultura moderna y diferentes áreas temáticas.
- b. Un total de 44 técnicos dominicanos participaron en eventos de capacitación en el exterior, sobre áreas temáticas específicas y de interés para el país.
- c. El país cuenta con los mejores materiales genéticos con resistencia o tolerancia a la roya del cafeto y todas las variedades comerciales utilizadas en Centroamérica.
- d. El Departamento de Café de la SEA ha multiplicado y distribuido entre productores y Asociaciones de Productores semillas de cinco (5) catimores seleccionados en la Estación Experimental de La Cumbre. Los PROMECAFE 1, 2 y 3 están en fase de experimentación y posterior evaluación.
- e. El Departamento de Café y ONG's como la Asociación Dominicana de Caficultores y la Asociación de Caficultores de Villa Trina han acogido y puesto en práctica las recomendaciones de PROMECAFE.
- f. El Departamento de Café opera y actualiza el componente dominicano de la Red Regional de Información Bibliográfica sobre Café, REDCAFE.

Programa III: Organización y Administración del Desarrollo Rural

1. Importancia del Programa para el desarrollo del sector en la República Dominicana.

La importancia de este Programa es reconocida plenamente por los organismos del Sector, tanto públicos como privados, pues se le reconocen sus aportes de carácter operativo como normativos y su contribución amplia en la búsqueda de soluciones a problemas los problemas del sector, especialmente de los asentamientos. Hay coincidencia en que las áreas de concentración indicativas del Programa recogen los puntos álgidos que requieren de aportes innovadores en la lucha contra la pobreza extrema, para mejorar los niveles de ingreso y para mejorar la calidad de vida de los nacionales dominicanos.

Lo anterior se identifica, además, con el esfuerzo que diferentes organismos públicos y privados, incluidas las ONG's realizan para provocar cambios substantivos que permitan augurar un futuro mejor para los habitantes de la zona rural; alcanzar metas de superación para los agricultores del sector reformado, propiciar la formación de un nuevo hombre del campo y desarrollar en todos ellos, mediante la capacitación y la organización, un espíritu empresarial en los pequeños y medianos productores, para lo cual se requiere de una visión gerencial que los ubique en el contexto de nuevas formas de producción y gerencia que faciliten su independencia de los estilos paternalistas con que han venido operando.

En síntesis, los contenidos del Programa de Desarrollo Rural y sus proyectos y actividades en el país son ponderados como de alto interés para todo el sector agropecuario dominicano. Lo expresado arriba, las obras de infraestructura, los proyectos en ejecución y en etapa de formulación son testimonio de la prioridad que el país le otorga.

2. Proyectos

2.1 Proyecto: Fortalecimiento de la capacidad de programas y proyectos de desarrollo rural

Objetivo:

Contribuir a mejorar la capacidad de organización y administración del desarrollo rural por parte de los organismos del sector público agropecuario.

Actividades:

Este proyecto fue ejecutado durante los años 1988 y 1989 y contó con recursos externos ascendentes a US\$17.028 para la realización de sus actividades. Estas fueron concertadas con la SEA y el IAD, pues originalmente fue previsto como parte de las acciones IICA/PRACA en el país.

Las actividades realizadas se identifican con los objetivos del Proyecto y con las prioridades de los organismos nacionales participantes, pues fueron objeto de amplia consulta y concertación.

- 1) Apoyo a la SEA y al IAD para acciones en el ajuste y aplicación de metodologías y, capacitación y difusión de información.
- 2) Diseño y puesta en marcha de la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos; instalación de la unidad de apoyo a las Unidades Regionales de Planificación (URPES) y la formulación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Sector Agropecuario.
- 3) Con el IAD se logró definir, delimitar y conceptualizar el trabajo posterior para el desarrollo y consolidación de empresas campesinas autosostenibles en asentamientos de la reforma agraria.
- 4) Se recopiló la información básica para pre-clasificar en la licitación para el Programa de Fortalecimiento Institucional del INDRHI (posteriormente el IICA se retiró, para no competir con Consultores Nacionales).

Efectos:

El trabajo hasta ahora ha sido fundamentalmente del IICA. Todavía no hay resultados atribuibles a los organismos nacionales objeto de la cooperación, pues el período se considera de ajuste y negociación para poner en marcha iniciativas nuevas en las cuales participarían técnicos nacionales que permitirían establecer nexos de continuidad con sus respectivas instituciones.

2.2 Proyecto: Fortalecimiento y consolidación de asentamientos rurales.

Objetivos:

Desarrollar el potencial existente en los asentamientos de la reforma agraria mediante un mejor uso del suelo para lograr el autoabastecimiento de alimentos y la generación de excedentes para la exportación, contribuyendo a mejorar el ingreso de las familias campesinas.

Actividades:^{4/}

Fueron debidamente concertadas con el IAD y para su implementación se dispuso durante los años 1990 y 1991 de US\$190.015 (fondos regulares).

- a) Terminación y entrega al IAD de los documentos para el proyecto de Desarrollo y Consolidación de Empresas Campesinas Autosostenibles en Asentamientos de la Reforma Agraria.
- b) Análisis institucional de la Subsecretaría de Planificación Sectorial .

^{4/} El Especialista en Desarrollo Rural responsable del proyecto elaboró además el diagnóstico del Sector Agropecuario.

- c) Elaboración de documentos sobre mecanismos de dirección para el manejo de proyectos de desarrollo rural.
- d) Elaboración de documento sobre "Alternativas para el desarrollo de los Asentamientos Agrarios".
- e) Metodología para el seguimiento de los beneficiarios de los servicios de la SEA.
- f) Elaboración de dos guías técnicas para el análisis y verificación del contenido de géneros en proyectos relacionados con actividades de la mujer.
- g) Elaboración de una propuesta técnica y otra de apoyo administrativo para participar en el Proyecto de Pequeños Productores de Alimentos en la región Suroeste, y elaborar el Informe de terminación de un Proyecto del Consejo Estatal del Azúcar con el Banco Mundial.
- h) Se realizó el 2do. Seminario Internacional sobre Legislación Agraria, con auspicios de PRACA.
- i) Elaboración de cinco (5) documentos normativos sobre captación de tierras y su distribución, administración de asentamientos campesinos, saneamiento y el método de realizar un nuevo asentamiento.

Efectos:

En 1990 el Poder Ejecutivo introdujo cambios en las instancias máximas de la Secretaría de Estado de Agricultura, del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos y del Instituto Agrario Dominicano, los cuales determinaron cambios de prioridades a las cuales el IICA tuvo que acogerse para poder satisfacer las nuevas demandas de cooperación.

Las principales acciones y recursos de la SEA se orientaron a realizar un programa sostenido de producción de rubros de ciclo corto y romper el desabastecimiento de productos de la canasta básica agrícola que se estaba registrando. El Director del INDRHI tuvo que dar prioridad a la terminación de la presa Jigüey-Aguacate y el Director del IAD ha tenido que concentrarse en la aplicación de la Ley de Cuota Parte, mediante la cual se espera captar terrenos para tratar de satisfacer las demandas de los campesinos sin tierra.

Las actividades con el Instituto Agrario Dominicano se vieron disminuidas. En 1990 el IICA y el IAD suscribieron un Convenio para la ejecución del Proyecto de Desarrollo y Consolidación de Empresas Autosostenibles en Asentamientos de la Reforma Agraria, pero el cambio en la Dirección de dicho organismo hizo que la puesta en vigencia del mismo fuera pospuesta. En 1991 se realizaron gestiones para comenzar el proyecto pero continuaron las demoras del organismo nacional para hacer los desembolsos previstos. Es probable que para marzo de 1992 se reciba el primer desembolso.

2.3 Proyecto: Desarrollo Agrícola Sostenible en San Juan de la Maguana

Objetivos:

Generar un proyecto de inversión para el desarrollo agrícola sostenible en el área de influencia de la presa de Sabaneta, en la provincia de San Juan de la Maguana.

Actividades:

Se elaboró un perfil ajustado y ampliado para que el Proyecto incluya toda el área de la cuenca y no solo la correspondiente al valle de San Juan de la Maguana.

El proyecto está siendo formulado por el IICA para el INDRHI y cuenta con financiamiento dentro del Convenio BID-IICA/CEPPI. El costo de formulación se estima en mas de US\$500.000.00.

Efectos:

La formulación del Proyecto se completará en marzo de 1992 y será en abril cuando se gestione su financiamiento ante el Banco Interamericano de Desarrollo.

3. Acciones de coyuntura correspondientes al Programa III.

3.1 Establecimiento del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Proyecto Nizao-Valdesia, Fase II

Objetivos:

Cooperar con el INDRHI en el establecimiento y puesta en operación del Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Riego Nizao-Valdesia, Fase II.

Actividades:

Para el desarrollo de las actividades de esta Acción de Coyuntura se dispuso de US\$307.535 provenientes del acuerdo INDRHI/Banco Mundial. Entre las acciones se cuentan la celebración de cursos en sistemas contables, programación con DBASE III, diseño y manejo de bases de datos y generadores de programas.

Se elaboraron seis (6) documentos conteniendo aspectos conceptuales, técnicos y operativos del seguimiento y la evaluación de proyectos de agricultura bajo riego.

En adición a los objetivos de la A.C., se elaboró el Informe de Terminación del Proyecto Nizao-Valdesia y se capacitó a 80 técnicos del INDRHI, SEA, CDE e IAD en aspectos conceptuales y metodológicos sobre seguimiento y evaluación de proyectos, preparación de informes técnicos y aplicación del sistema Micro-Isis.

Efectos:

La Unidad de Seguimiento y Evaluación fue establecida e incorporada oficialmente a la estructura orgánica del INDRHI, como parte de la División de Desarrollo Agrícola de esa Institución, asignándole además la responsabilidad de dirigir el establecimiento de los sistemas de información para otros proyectos de agricultura bajo condiciones de regadío.

3.2 Elaboración del Proyecto de Desarrollo Agrícola en Tres Areas Prioritarias Bajo Riego.

Objetivos:

Diseñar y elaborar un proyecto con componentes físico- biológicos de la producción y mantenimiento de infraestructura de riego, así como aspectos socio-económicos del proyecto, enfatizando la organización de los regentes como actores principales de la operación de los distritos de riego.

Actividades:

Esta A.C. fue financiada a un costo de US\$508.000.00, más un 40% del tiempo del Especialista en Desarrollo Rural, mediante convenio entre el INDRHI y el Banco Mundial.

Se elaboraron 12 documentos con todos los detalles técnicos y de otra índole correspondientes al Proyecto, el cual tiene una cobertura de 28,400 hectáreas y una población objetivo de 9.000 beneficiarios directos. Los documentos son: Resumen, marco de referencia, área del proyecto, el Proyecto y seis anexos técnicos en aspectos de riego, generación y transferencia de tecnología, comercialización, agroindustria y maquinaria agrícola. Las tres áreas a desarrollar son las de Nizao-Valdesia, Proyecto Yaque del Norte y Proyecto Yaque del Sur-Azua.

El INDRHI cuenta con un instrumento sólido para negociar su financiamiento con el Banco Mundial, al cual ha sido presentado.

El INDRHI ha comenzado a aplicar algunas de las recomendaciones del Proyecto, principalmente en cuanto a la formación y desarrollo de las Asociaciones de Regentes en el PRYN y en YSURA.

3.3 Establecimiento de una Unidad de Seguimiento y Evaluación del Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos, FIDA II.

Objetivos:

Organizar y poner en ejecución una unidad competente de seguimiento y evaluación del proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos.

Actividades:

Se diseñó el sistema de información, se instaló el sistema computadorizado para el manejo del componente crédito, se formuló la metodología para la evaluación de impacto y se elaboraron y entregaron los documentos correspondientes a cada uno de los componentes del sistema.

Efectos:

La Unidad fue instalada y está operando en la Secretaría de Estado de Agricultura.

Un total de 16 técnicos que trabajan a nivel nacional en la SEA, IAD, BAGRICOLA. INDRHI y ADN fueron capacitados sobre conceptos y métodos para seguimiento y evaluación de proyectos; 50 técnicos recibieron adiestramiento en servicio sobre el uso de paquetes computarizados y 37 técnicos de la SEA recibieron capacitación sobre metodología para la elaboración de Informes de Terminación de Proyectos.

Programa IV: Comercio y Agroindustria**1. Importancia del programa para el desarrollo del sector en la República Dominicana.**

Podría asegurarse que tradicionalmente el sector agropecuario dominicano ha dedicado grandes recursos y esfuerzos a la producción de rubros para consumo doméstico y para exportación, sin meditar mucho sobre el destino final de la producción, que es el mercado, una vez satisfechas las necesidades de autoconsumo. Debido a esta concentración en la fase productiva, es frecuente que cada año se presenten situaciones estacionales de excedente y déficit, pues con frecuencia no se consideran los factores de la comercialización y la agro-industrialización con sus características particulares para prolongar la vida útil de un producto o para agregar algún valor a la materia prima producida.

Tanto en el comercio, interno y externo, como en la agroindustrialización el país requiere fortalecer sus mecanismos de captación y procesamiento de datos relativos al sistema de comercialización y control de calidad; fortalecer las instituciones responsables por el manejo de productos agropecuarios; modernizar sus sistemas de acopio y distribución de alimentos; afianzar los programas de seguridad alimentaria; formular un marco orientador de política para el desarrollo agroindustrial y definir programas y proyectos orientados a desarrollar y estimular la exportación de productos no tradicionales, con la participación de pequeños y medianos productores.

Lo anterior da por sentado que el Programa IV: Comercio y Agroindustria es importante para el país, tanto en lo relativo al comercio interno y la agroindustria como en lo que se refiere a las nuevas modalidades de integración para participar en mercados externos.

2. Proyectos

2.1 Proyecto: Red de desarrollo agroindustrial en la República Dominicana, REDARDOM

Objetivos:

Fomentar, fortalecer y modernizar la pequeña industria rural en el país, fortalecer el esquema institucional requerido, promover nuevas agroindustrias rurales, intercambiar experiencias con organismos e instituciones afines del país y del exterior, ofrecer asistencia técnica y capacitación a personas o grupos interesados.

Actividades:

REDARDOM ha operado durante un año y para sus actividades ha dispuesto de US\$16.872.00. Las principales actividades realizadas son:

- a) Reorganización del Comité Directivo del PRODAR (Programa de Agroindustria Rural).
- b) Elaboración de un Directorio de empresas agroindustriales.
- c) Realización de un estudio sobre ventas callejeras.
- d) Apoyo al Grupo Interdisciplinario de Ordenamiento Alimentario para la realización del Ier. Taller de Capacitación para Vendedores Callejeros de Alimentos y la Ira. Feria del Vendedor Callejero Saludable.
- e) Asesoría para elaboración de tesis de opción al grado a estudiantes de las universidades Nacional Pedro Henríquez Ureña y Autónoma de Santo Domingo.
- f) Cooperación recíproca, mediante acuerdo, entre la Red y el Instituto Dominicano de Tecnología Industrial.
- g) Realización del Ier. Encuentro Nacional Agroindustrial Rural.

Efectos:

Los productos generados por el Proyecto (REDARDOM) están siendo internalizados por los beneficiarios directos tanto del sector público como del privado.

3. Acciones de Coyuntura correspondientes al Programa IV.

- 3.1 Actualización de la propuesta para la regularización del sistema de abastecimiento y comercialización de productos agrícolas tradicionales en la ciudad de Santo Domingo.

Objetivos:

Elaborar propuestas de acciones específicas para lograr la consolidación de un modelo mejorado para el sistema tradicional de productos alimenticios en la ciudad de Santo Domingo e identificar y caracterizar terrenos baldíos en el interior y en la periferia de Santo Domingo, principalmente aquellos propiedad del ADN, para desarrollar pequeñas empresas de producción y mercadeo de productos alimenticios de consumo popular.

Actividades:

Se elaboraron ocho (8) documentos actualizando documentos anteriores; análisis gerencial y operativo de los mercados públicos; elementos jurídicos para la distribución urbana de alimentos; revisión, evaluación y actualización de planos y costos de reconstrucción del mercado de Villa Consuelo y de un mercado barrial tipo; proyecto de mercados móviles; censo de comerciantes en cinco (5) mercados públicos en la ciudad de Santo Domingo; propuesta de desarrollo de manchas y lunares verdes hortícolas en predios baldíos y áreas periféricas de la ciudad de Santo Domingo y se realizó un taller sobre la problemática de los mercados públicos.

Efectos:

El Ayuntamiento del Distrito Nacional ha puesto en vigencia varias de las propuestas generadas por la Acción de Coyuntura; está gestionando los recursos para reconstruir el mercado de Villa Consuelo y ha iniciado el plan de siembras en terrenos baldíos en patios y áreas que son de su propiedad.

3.2 Consolidación de Servicios de Mercadeo y Comercialización**Objetivos:**

Formular una propuesta para el mejoramiento del sistema de acopio y distribución de alimentos en la ciudad de Santo Domingo; definir nuevas estrategias para los Centros Rurales de Servicios Integrados (CENSERI's) para su consolidación y desarrollo; crear una masa crítica en mercadeo a nivel de CENSERI y el Departamento de Agroempresas de la SEA y de las organizaciones de productores; definir planes para la reducción de los servicios del INESPRES y la SEA en las áreas de comercialización y agroindustria y formular un proyecto de mediano plazo de comercialización y agroindustria.

Actividades:

- a) Diseño e implementación de 30 "plazas agropecuarias"
- b) Elaboración de "propuesta campesina de los CENSERI."
- c) Diagnóstico de comercialización de la leche en la región Este.
- d) Perfil de Proyecto sobre la "Terminal de las Plazas Agropecuarias".

- e) Estudio sobre Centros de distribución de productos alimenticios perecederos.
- f) Taller sobre resultados del Estudio del Mercado Nuevo.
- g) Presentada al INESPRES una propuesta sobre mercados barriales.
- h) Realización de seis (6) talleres: Cinco (5) sobre uso del sistema métrico y normas de calidad y uno (1) sobre manejo y operación de mercados de productores.

Efectos:

Establecimiento de un sistema de gerencia y administración que operó durante dos años, o sea, el período cuando la SEA mantuvo una asistencia técnica permanente por vía de la asignación de técnicos que actuaban como coordinadores. Sería deseable que esta acción sea retomada por la SEA u otro organismo directamente relacionado con la organización de los productores, la producción agropecuaria, la comercialización y la agroindustria.

El Ayuntamiento del Distrito Nacional ha comenzado a implementar, luego de la realización de otra acción de coyuntura, las recomendaciones que se habían planteado.

Programa V: Sanidad Agropecuaria

1. **Importancia del Programa para el desarrollo del sector en la República Dominicana.**

El debilitamiento institucional del sector público agropecuario se manifiesta en su forma mas transparente cuando se refiere al sistema nacional de sanidad agropecuaria, pues las instituciones que tienen a cargo estos servicios muestran cada día una menor capacidad para mantenerlos y para ofrecer respuestas rápidas cuando se presentan emergencias provocadas por la penetración en el país de alguna plaga o enfermedad de importancia económica.

La República Dominicana ha vivido experiencias muy costosas por la situación descrita, pudiéndose señalar a título de ejemplos los casos de la Fiebre Porcina Africana, 1977, que obligó a la eliminación de toda la población porcina de la isla, provocando cambios drásticos y penosos, felizmente superados, en la economía campesina; el del Moho Azul, que ha venido afectando la producción tabacalera desde hace varios años y obligado a la utilización de agroquímicos que aumentan sensiblemente los costos de producción en detrimento del ingreso familiar de los productores y la Roya del Cafeto, 1989, cuyo impacto en la producción nacional de café ha comenzado a hacer estragos en la productividad y ha determinado que muchos pequeños productores abandonen la actividad y, en cierto modo ha frenado el empeño por modernizar la caficultura nacional.

La Mosca Blanca, ha afectado grandemente la producción de frijoles, tomates, melones y otros cultivos en la región sur del país, principalmente, obligando a la contratación de numerosos expertos nacionales e internacionales, a la conducción de trabajos costosos de investigación y a la creación de programas

especiales para lidiar con el problema, sin que se haya llegado a una solución; se mencionan además los estragos causados por la Roya de la Caña de Azúcar, la cual se presentó en plantaciones de la zona sur central del país y rápidamente se difundió obligando a la ejecución de trabajos de sustitución de variedades, pues mermó considerablemente la producción de caña y su rendimiento que bajó de 12% a 7-8% ?

Por último cabe mencionar que la prohibición por parte de Estados Unidos de las exportaciones dominicanas de "vegetales chinos", debido a la presencia de residuos de pesticidas aplicados para el control de Thrips, provocó la quiebra de varias agroempresas y la reciente suspensión temporal de las exportaciones de carne bovina a ese mismo mercado por no presentar debidamente los certificados de análisis de acuerdo con los estándares establecidos. Esta prohibición ha producido pérdidas todavía no cuantificadas, pero que están lesionando seriamente a los productores de ganado en todo el país y ha determinado el cierre temporal de mataderos calificados para la exportación.

Todo lo expresado indica que el país atribuye un gran peso específico a este Programa y requiere de la implementación de proyectos que contribuyan a fortalecer los mecanismos de exclusión de plagas y enfermedades y a la formación de entes capaces de dar respuestas rápidas a los problemas que hoy afectan a la agricultura. No está demás indicar la conveniencia que para este propósito representaría la conjugación de esfuerzos entre el IICA, CORECA y OIRSA, entre otros.

2. Actividades de Preinversión y Promoción de Proyectos.

2.1 Apoyo a la Dirección General de Ganadería, SEA.

Objetivos:

Cooperar con la Dirección General de Ganadería en materia de producción y salud animal, así como en investigación pecuaria y el fortalecimiento del Complejo del Laboratorio Central de Medicina Veterinaria y la Red nacional de Laboratorios.

Actividades:

- a) Se elaboró la "Propuesta para el Desarrollo de los Pequeños y Medianos Sistemas de Producción Bovina, con Énfasis en la Producción Lechera".
- b) Se han incluido en los proyectos de Desarrollo y Consolidación de Asentamientos de la Reforma Agraria propuestas para que los campesinos asentados emprendan pequeñas empresas de producción caprina, avícola y porcina, bajo un enfoque de desarrollo integral de desarrollo rural.
- c) Apoyo al fortalecimiento del Departamento de Sanidad Animal de la DIGEGA. Se incluye la participación de técnicos en reuniones de la Comisión Interamericana de Salud Animal (COINSA).
- d) Diagnóstico de la situación de los Laboratorios Veterinarios Regionales y propuestas para mejorar la gerencia de los mismos y la eficacia de los servicios que ofertan.

- e) Apoyo sostenido a la Red Nacional de Laboratorios Veterinarios.
- f) Capacitación de técnicos en cursos dictados a nivel del país por especialistas del programa y participación de técnicos dominicanos en eventos regionales de capacitación.
- g) Elaboración y presentación de propuestas para el fortalecimiento de las actividades de diagnóstico e investigación en los laboratorios regionales y capacitación en la realización de distintos tipos de análisis de productos cárnicos para la exportación.
- h) Apoyo al Desarrollo del Proyecto de investigación en sistemas de producción de doble propósito, con la participación del IICA, CIID, RISPAL, CATIE, CIAT y el Centro de Investigaciones Pecuarias (CENIP) de la DIGEGA.
- i) Cooperación puntual para el fortalecimiento del sistema de vigilancia epidemiológica y sistemas de emergencia.

Efectos:

La Dirección General de Ganadería ha acogido y puesto en práctica varias de las recomendaciones surgidas de la cooperación técnico- administrativa que se le ha ofrecido y actualmente discute las propuestas elaboradas por el IICA y por la OPS para la operación del Laboratorio Central y la Red Nacional de Laboratorios.

Cabe destacar que la propuesta para el desarrollo de los pequeños y medianos sistemas de producción bovina, con énfasis en la producción lechera elaborada por el IICA, sirvió de base para la reorganización de la estructura de la DIGEGA y para el Proyecto de Desarrollo Lechero de la Región Este (PRODELESTE) que está siendo ejecutado por la DIGEGA con financiamiento del PNUD y la FAO.

Las recomendaciones del IICA a la SEA en cuanto a sanidad vegetal aún no se ponen en práctica.

4.4 Presencia e influencia de la Oficina del IICA República Dominicana

Uno de los logros manifiestos de la Oficina del IICA en República Dominicana es el prestigio y credibilidad que ella ha alcanzado en los medios oficiales y privados del país que tienen relación con la actividad agropecuaria.

La personalidad del Representante, su capacidad para relacionarse y su competencia técnica han sido decisivas, en opinión de la Misión, para alcanzar la respetabilidad e influencia de que ella goza actualmente.

En todas las entrevistas realizadas por la Misión, tanto con los funcionarios del sector público como con representantes gremiales del sector privado fue evidente la confianza que inspiraba la Oficina del IICA y su Representante, así como la convicción prevaleciente de que ésta haría cuanto estuviese a su alcance

para realizar un trabajo efectivo y adecuadamente orientado hacia las necesidades del país. En algún caso, el del Director del INDRHI, que tiene reputación de ser un funcionario competente y serio, éste expresó la confianza en la Oficina en términos de "credibilidad", calificativo que refleja mejor que otros la receptividad e influencia que ella ha alcanzado en República Dominicana.

En esas condiciones, no es extraño que la Oficina esté en una situación óptima para transmitir el mensaje institucional del IICA, lo que no implica desafortunadamente que ese mensaje sea en todos los casos asimilado por los receptores. Hay circunstancias en que prevalecen criterios de prioridad o intereses distintos, sin perjuicio de respetabilidad y aceptación que hayan adquirido la Oficina y la persona del Representante en el desempeño de sus funciones. Las autoridades del Gobierno dominicano y los representantes gremiales de los agricultores, conocen el trabajo del IICA y sus características; saben donde están sus potencialidades técnicas y administrativas mayores y aprecian las ventajas del conocimiento del medio y la agilidad con que puede esta Institución actuar cuando se le pide su cooperación. Pero el conocimiento sobre el IICA no se detiene en las personas que por función u oficio están relacionadas con el Sector Agropecuario; el Representante se ha vinculado hábilmente con los medios periodísticos, auspiciando la creación de la ADOCA, la Asociación Dominicana de Comunicadores Agropecuarios cuya primera Directiva fue juramentada por el Titular de la SEA y cuya membresía aumentó de 19 a 78 en tan solo dos años. La ADOCA tiene su Sede permanente en el recinto de la Oficina y recibe de ésta apoyos administrativos. Con ello se ha facilitado el acceso a los medios de comunicación, asegurando una difusión generalizada de las noticias que interesan al sector, entre ellos la relacionada con el trabajo del IICA. De 1988 a 1991 en la prensa local se han publicado cerca de 500 artículos que tratan sobre el trabajo del IICA o mencionan a la Institución. La frecuencia con que aparecen ha ido en aumento: de 73 en 1988, se ha pasado a 200 en 1991, y según todos los síntomas esa frecuencia seguirá incrementándose. ADOCA, con apoyo de la oficina del IICA ha puesto en circulación un Boletín diario en que se resumen informaciones sobre el sector.^{5/} Consta a la Misión que es recibido y leído por autoridades gubernamentales y particulares influyentes. No hay duda, por lo mismo, que esta relación con ADOCA, unida a las otras vinculaciones de la Oficina y el Representante, es muy favorable para la transmisión del mensaje institucional del IICA.

Dado el prestigio y la credibilidad de la oficina, ésta ha podido realizar, con resultados positivos, gestiones para conseguir recursos externos, según se indica en páginas anteriores. Ha podido también concertar la cooperación técnica necesaria de acuerdo con las posibilidades y limitaciones del IICA. EL único comentario adicional que cabría hacer al respecto se refiere a la intervención de la oficina en la administración de recursos provenientes de organismos multilaterales de crédito. Estos han sido en el pasado una fuente importante de recursos adicionales y lo pueden ser todavía más en el futuro si el país demuestra un mayor interés en presentar solicitudes de crédito. Como se sugiere en el siguiente apartado, la vinculación de la Oficina con esas

^{5/} Titulado: "Extracto Selectivo de Agroinformaciones Claves (ESAIC).

fuentes de recursos, si no se negocian con cuidado, puede restar autonomía al IICA y en algún caso comprometer la gestión misma de los proyectos. Es obvio el interés de IICA y de la Oficina en asegurar recursos adicionales, pero una excesiva presión para conseguirlo puede llevar a compromisos inconvenientes que habría, por supuesto que evitar. Tal es el caso por ejemplo de la determinación de responsabilidades para escoger consultores internacionales para determinados trabajos incluidos en convenios con el Gobierno, situación en la cual las instancias locales (Gobierno y Oficina) deberían tener una participación directa y decisiva.

4.5 Evaluación del modelo de organización y conducción de la cooperación técnica desarrollada por el IICA en República Dominicana

4.5.1. La Proyección Institucional de la Oficina

De acuerdo con las prioridades del IICA establecidas en el PMP 1987-93, las Oficinas nacionales deben interiorizar y transmitir un pensamiento estratégico e innovador sobre el papel de la agricultura en el desarrollo de los países en el actual contexto internacional; implementar y aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional en el ámbito de cada programa, e identificar proyectos prioritarios y de impacto en el país. Para ello deben ejecutar acciones orientadas a la difusión del mensaje institucional; y generar la percepción de nuevas demandas, de tal manera que se logre ampliar la base de apoyo político, institucional y financiero, para las acciones de cooperación a realizar. Con este propósito el Representante diseñó una estrategia de difusión y convencimiento que le permitiera concientizar al personal de la Oficina, impactar los niveles de decisión política del gobierno e interesar y comprometer a los medios de comunicación para llegar a la opinión pública.

El Representante organizó reuniones internas y circuló documentos conceptuales y estratégicos sobre el PLANALC para comprometer al personal de la Oficina con tales conceptos y lograr consenso sobre la orientación de la cooperación al país. De igual manera por medio de visitas personales a los líderes nacionales y la dirección superior del sector público agrícola, se logró crear una conciencia crítica que le abrió el espacio institucional para generar, participar y ofrecer la Oficina como escenario del debate sobre las políticas agrícolas. Utilizando espacios en la televisión nacional y promoviendo reportajes periodísticos sobre el novedoso enfoque, se llegó a informar a la opinión pública. Es oportuno destacar como un logro importante de la Oficina, el apoyo brindado a la iniciativa de crear la Asociación Dominicana de Comunicadores Agrícolas (ADOCA) que se ha mencionado ya.

Aunque el "Proyecto par el fortalecimiento y la reactivación agrícola en República Dominicana" no ha sido ejecutado por dificultades de financiamiento, el contenido de la propuesta ha orientado varias decisiones de la SEA. El actual Subsecretario de Estado de Planificación Sectorial Agropecuaria mencionó importantes acciones emprendidas por el SPA dentro de este marco: el fortalecimiento de la Unidad de Estudio de Políticas Agropecuarias (creada con el apoyo del IICA y USAID en 1986), mediante la propuesta de operación conjunta con la Unidad de Seguimiento y Evaluación de la Subsecretaría, ampliando su

acción a la preparación de proyectos; el mejoramiento de la metodología para la preparación de los Planes Anuales Operativos de las Unidades de la SEA; el programa de adiestramiento de personal para captar y procesar estadísticas agropecuarias a nivel regional; y la creación y operación de mecanismos de coordinación de las principales entidades del SPA buscando la coherencia y el consenso en los planteamientos sobre las carencias, prioridades y urgencias del sector agropecuario.

Sin duda el Representante ha logrado que el personal técnico de la Oficina plasme la estrategia de fortalecimiento institucional en los diferentes instrumentos de cooperación técnica que los vinculan con los organismos nacionales. La misión constató la observación estricta de estos lineamientos en los documentos que la oficina ha elaborado, muestra de ello son la mayoría de las propuestas elaboradas por el Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología, donde este componente es mayoritario.

4.5.2 Los Cambios en el entorno Sectorial y su efecto en la acción del IICA

Se ha indicado los cambios que ocurrieron en las prioridades del Sector Agropecuario y las causas que los indujeron; sobre esto es preciso aclarar que dichos cambios no se dieron en forma gradual sino como resultado de una decisión vertical del Gobierno Central, originando una convergencia de los esfuerzos y recursos del sector oficial hacia la consecución de los nuevos objetivos (producción de cultivos de ciclo corto para abatir el desabastecimiento).

Para la Oficina no fue posible del todo ajustar la cooperación a las nuevas demandas debido al corto período que se mantendrían vigentes y a que no se correspondían estrictamente con las orientaciones programáticas y la estrategia contenidas en el PMP vigente.

La decisión gubernamental tuvo efectos importantes en las acciones de cooperación que el IICA venía ejecutando, o se encontraban en proceso de aprobación, así como en las gestiones de financiamiento externo que había iniciado la SEA y otros organismos para las propuestas del IICA.

Como consecuencia de lo anterior, el IICA entró en un proceso de atención a demandas coyunturales de cooperación, con escasa trascendencia en el enfrentamiento de los problemas estructurales del sector. Además, las gestiones de financiamiento tuvieron alcance limitado lo que dificultaba, la obtención de los recursos necesarios para poner en plena ejecución las propuestas.

4.5.3 La estrategia y los mecanismos para la consecución de recursos externos

La estrategia que la Oficina definió para la obtención de recursos externos en apoyo a la reactivación de la agricultura y el fortalecimiento del SPA, consistió básicamente en crear conciencia, lograr consenso y acuerdos iniciales con las entidades del SPA para luego acceder a las fuentes externas de financiamiento con el propósito de actuar conjuntamente por medios de proyectos concretos orientados a eliminar las restricciones estructurales e institucionales del sector.

Luego, los niveles operativos preparan los documentos que permiten apreciar la factibilidad política y técnica de las propuestas, las que, luego de priorizarse en función de las condiciones del entorno, se presentan a la SEA para su respaldo institucional y tramitación de financiamiento por los canales y procedimientos establecidos.

Esta estrategia es lógica y correcta para aplicarse en condiciones en que la tendencia de la cooperación financiera a un país es normal; que no fue el caso de la República Dominicana durante el trienio 1988-90. Como resultado de esta situación, la productiva preparación de propuestas por parte del IICA, se vio severamente limitada en términos de concretar los recursos para llevarlos a la práctica, excepción hecha del proyecto PRODAS.

Dos aspectos desea destacar la misión en relación con esta estrategia:

- a) El IICA debe estar consciente que tanto en las negociaciones con las representaciones internacionales como con el sector oficial, es determinante la credibilidad y confiabilidad que la ha caracterizado, y que esto debe protegerse y fortalecerse.
- b) Es útil también advertir que el proceso de concertación con el SPA además requerir un buen grado de oficialización debe hacerse en términos muy precisos y concretos no solo en cuanto a los recursos humanos y financieros que deben aportar, sino en el sostenimiento del respaldo político-institucional, en tal forma que la prioridad manifestada mantenga su vigencia aún cuando ocurran cambios de funcionarios directivos en el organismo de contraparte.

4.5.4 La Supervisión y el apoyo a las acciones de cooperación técnica

La Oficina ha desarrollado y establecido mecanismos muy precisos para: a) garantizar el cumplimiento de las responsabilidades técnicas asumidas en los convenios de cooperación y acciones de apoyo administrativo, b) garantizar la calidad y oportunidad de los productos generados por los instrumentos de cooperación, y c) transferir dichos resultados a las instituciones de tal manera que se asegure su institucionalización.

El mecanismo ha consistido en designar un Coordinador Técnico por parte de la Oficina y como contraparte un Coordinador Institucional, por parte del organismo nacional.

El coordinador técnico tiene capacidad y solvencia en las áreas técnicas de los acuerdos y suficiente autonomía para programar, supervisar la ejecución, avalar solicitudes y erogaciones, preparar informes y convocar a los funcionarios y los técnicos tanto de la Oficina como del organismo nacional de contraparte. Esta función siempre ha sido asumida por un funcionario de la categoría de Personal Profesional Internacional; en el pasado reciente lo fue por el Especialista en Desarrollo Rural y el Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología de la Oficina.

La decisión final se la ha reservado el Representante quien firma la notas de envío de propuestas informes y solicitudes previa la revisión correspondiente.

El Coordinador Institucional se identifica dentro de los funcionarios con la jerarquía necesaria para resolver problemas de asignación de los recursos de contraparte, y mantener vigente la prioridad así como la receptividad de la institución para acoger y utilizar los productos de la cooperación en la solución de los problemas que dieron origen al proyecto o acción de conyuntura.

Mantener receptiva la institución y procurar condiciones de factibilidad para el uso de los productos de la acción del IICA, depende de lo que el Representante denomina el "liderazgo consciente". Si éste se da, se logra una transferencia exitosa de los productos de la cooperación, caso contrario se deberán congelar dichos resultados hasta que el escenario institucional se vuelva receptivo. Advertir cuándo el liderazgo consciente está presente y cuándo la demanda no está respaldada por esta condición, es un acierto que depende del conocimiento profundo del medio público institucional, cualidad que sin duda la posee el Representante en República Dominicana.

Un cambio de autoridad superior en el organismo con el cual la Oficina esta ejecutando algún mecanismo de cooperación, es enfrentado por la Oficina también mediante un procedimiento correcto; luego de la nota de felicitación por el nombramiento, se le visita para informarle lo que la Oficina esta haciendo, y puede hacer, conjuntamente con el organismo. El resultado puede ser que continúen los trabajos con el apoyo concertado o se inicie una etapa de mantenimiento, en espera de una coyuntura propicia para la promoción de la cooperación.

La Oficina no formula un informe anual de labores para dar a conocer los trabajos realizados, en su lugar utiliza la vía informal que consiste en aprovechar el buen nivel de relaciones personales que ha creado el Representante, lo que a su vez le permite ir eliminando los problemas o restricciones que se presentan.

Por otra parte el Representante conoce y utiliza efectivamente las atribuciones que le confieren las medidas de descentralización vigentes.

4.5.5 El modelo de organización

El IICA no ha definido un modelo orgánico funcional preciso para todas sus oficinas y eso está bien, cada país le presentará características bastantes diferentes en su nivel de modernización sectorial e institucional y la Oficina tendría que adaptarse a ello para poder realizar la proyección institucional con éxito.

Por otra parte es una realidad que el modelo desarrollado en la mayoría de los países ha provocado que las oficinas estén rebasadas por las demandas de cooperación que están ejecutando, situación que es una realidad incluso para todo el Instituto globalmente considerado. Esta situación pudo ser el resultado de una concertación institucional que no previó necesidades de apoyo, y se quedó corta en la amplitud de obligaciones que se vio en el caso de negociar con los

organismos nacionales así como en las exigencias que tuvo que aceptar de las fuentes de financiamiento externo con las que se asoció.

Durante el período de evaluación (1988-91) la Oficina se vio demandada por acciones de cooperación técnica, tanto de corto como de mediano plazo, las primeras tienen su origen en la exigencia coyunturalista que caracterizó el período de 1988-1990 y cuyas iniciativas se localizan en los organismos nacionales; las segundas son producto de una gestión inicial y posterior negociación por parte de la Oficina. La atención a estos tipos de demandas llevó al uso de un número creciente de personal asignado por los organismos de contraparte, lo cual de hecho determinó la configuración plena de un modelo en ciernes que la Oficina evidenciaba con perfiles no muy definidos. Además se canceló una plaza de Personal Profesional Internacional para liberar recursos y contratar el Personal Profesional Local especializado, tanto en las disciplinas hacia las que se orientaba la demanda coyuntural, como en áreas de potencial requerimiento en el corto y mediano plazo. El personal asignado trabaja en la Oficina, sin costo y sin vinculación laboral con la misma.

4.5.6 Análisis del modelo modificado

El análisis de la propuesta requiere considerar situaciones tales como los factores que influyen la demanda de cooperación del IICA en República Dominicana y los resultados obtenidos y previsible, de la aplicación experimental del modelo propuesto.

Son muy variados los factores y las condiciones que han sido determinantes del incremento de la demanda de servicios a la Oficina del IICA por parte de los organismos del SPA, la mayoría son válidos ya que se originan en el cambio súbito de prioridades y la insuficiencia de larga data en el sector, que definen demandas difícilmente excusables por parte del IICA. La Misión ha querido resaltarlos para generar, por parte de la Sede Central, un análisis más ponderado de ellos y contribuir con evidencias que informen y respalden la toma de decisiones. Entre los factores y condiciones más importantes están:

- a) Las limitaciones de personal suficientemente capacitado en los organismos del sector público agrícola, además del éxodo ocasionada por los bajos salarios.
- b) La promoción del nuevo rol de la agricultura y la modernización del sector que preconiza el IICA, acentúan las carencias del SPA debido a la competencia que demandan tales cambios. A esto contribuye además la percepción de un nuevo IICA, con modalidades de cooperación técnica, condicionada a la captación de recursos externos y una apertura a la reforma institucional, que no siempre significa una receptividad con factibilidad.
- c) La crisis económica y la moratoria en los pagos de la deuda, provocaron el cierre temporal de las fuentes tradicionales de cooperación financiera; a esto hay que agregar la preferencia por la ayuda bilateral de agencias y países "donantes".

- d) El punto antes indicado deja al IICA como uno de los pocos organismos, de cooperación técnica en el ámbito agrícola, al que se puede acudir con cierta certeza de obtener apoyo. A esto concurre la opinión unánime de poseer una gran credibilidad, entre los centros de decisión, por su exitosa trayectoria en el ámbito de la cooperación externa.

La aplicación del modelo de organización modificado por parte de la Oficina durante 1990-1991 ha dado resultados que solo mostrarán su importancia, si se tienen en cuenta los factores de la demanda arriba indicadas. De igual manera se evidenciarán sus ventajas, si se entiende el sistema de toma de decisiones que gobiernan el sector, así como las características de suficiencia que demanda, en el sector público agrícola del país, las tareas de reactivación y modernización que plantea el mensaje institucional.

El primer resultado del modelo se refleja en la diversificada capacidad disciplinaria del personal con que cuenta la Oficina, así como en los bajos costos que significa el personal asignado.

Además, una serie de estudios e investigaciones conforman la cantidad de propuestas preparadas por el personal profesional local, directamente contratado por el IICA o asignado por las SEA y otros organismos.

Solo la Dirección General de Ganadería cuenta con tres propuestas relacionadas con: a) el manejo autónomo de los laboratorios de salud animal, b) el monitoreo de la cuatro enfermedades de mayor importancia económica para el país en bovinos y c) la propuesta de tarifas para biológicos, análisis, e inspecciones de prevención epidemiológica.

En el área de comercialización, dos profesionales nacionales han continuado, luego del traslado del Especialista en Comercialización, la cooperación a la SEA, IAD y ADN en este campo.

La Misión considera que la modalidad de organización a que ha llegado la Oficina es necesaria, dadas las condiciones de República Dominicana y solo podrían ser aplicable a países que presentan características similares. Unicamente si las condiciones del país evolucionan hacia las supuestas por el IICA, será posible aplicar el modelo vigente.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

- 1) La Oficina ha hecho un diagnóstico acertado de los problemas y posibilidades del sector agropecuario dominicano, sin descuidar el análisis de las restricciones institucionales que éste enfrenta. El diagnóstico del cuadro económico de conjunto es relativamente primario, con conclusiones acertadas, pero incompletas. Ello no afecta al diagnóstico agropecuario, pero puede haber inducido una comprensible sub-valoración de la capacidad perturbadora de la difícil coyuntura económica por la que ha atravesado el país en los últimos años.
- 2) La elección de las áreas de concentración fue correcta a la luz de las conclusiones del diagnóstico del sector agropecuario. No hay ninguna de ellas que no sea vitalmente importante para un desarrollo sano de República Dominicana y en ello concuerdan los estamentos técnicos públicos y privados del país. Sin embargo, problemas de aguda inestabilidad económica y los rigores de la política de ajuste, desplazaron la atención hacia políticas de corto plazo e impidieron avanzar en otras direcciones. Esa es la razón principal de la falta de uso de los resultados del trabajo de la Oficina que se observa en algunos de sus principales proyectos.
- 3) Concretamente, ha sido el cambio de prioridades del Gobierno el elemento que mas ha conspirado contra el trabajo de la Oficina. Dado la estructura del país y sus condiciones económicas, era muy difícil, si no imposible, anticipar dicho cambio y prepararse para el mismo. Es posible que esta situación mejore en el corto plazo si se da el nuevo cambio de prioridades que se ha referido el Secretario de Estado de Agricultura y se superen los problemas presupuestarios de la SEA. En ese sentido sería muy importantes que los recursos de cooperación técnica de los organismos multilaterales de financiamiento estén disponibles para apoyar al Gobierno.
- 4) La Oficina ha cuidado especialmente el buscar la participación institucional de las instancias pertinentes del Gobierno Dominicano en la preparación de las propuestas de acción. La gran capacidad de diálogo y concertación del Representante se pusieron al servicio de esta modalidad de gestión. Los hechos supervinientes, emanados de las mas altas esferas políticas no restan mérito a un esfuerzo de concertación que se hizo ante las autoridades del sector y los estamentos técnicos.
- 5) La Oficina ha alcanzado resultados positivos en su esfuerzo para conseguir financiamientos externos complementarios a los recursos que recibe de la Sede. A pesar de los problemas de presupuesto del Gobierno de República Dominicana y su reticencia al uso de préstamos externos, en promedio mas de la mitad del financiamiento del trabajo de la Oficina procede de esas fuentes. Es posible, no obstante, que esa búsqueda, inspirada en mandatos de la Sede, conduzca a compromisos que pueden no ser funcionales, con el desmedro consiguiente para el prestigio de la Representación.

- 6) Los proyectos de la Oficina en República Dominicana se ciñen estrictamente al Plan de Mediano Plazo, sus estrategias, modalidades de acción e instrumentos. Esta correspondencia se observa tanto con respecto al Plan de Mediano Plazo 1987-1991, como en relación con su versión reformulada para 1987-1993, que incorpora las direcciones del PLANALC. La Oficina ha demostrado flexibilidad para ajustar su acción a los nuevos mandatos, capacidad que también se advierte en los esfuerzos hechos para acomodarse y prestar su cooperación al país, inclusive en medio de los cambios de prioridad que se han mencionado en una conclusión anterior.
- 7) La Misión estima en alto grado la eficacia con que la Oficina y el Representante han conseguido aproximarse a las autoridades y a la sociedad dominicana, y hacerse acreedores a su respeto y confianza. La capacidad del Representante para una relación personal cordial, su competencia técnica y su incansable e imaginativo trabajo de concertación e información han dado fruto en el prestigio y credibilidad que la Oficina tiene en el medio Dominicano. Esta es una circunstancia especialmente propicia para la transmisión del mensaje institucional del IICA que el Representante ha aprovechado con singular penetración. El auspicio dado por el Representante para la creación y el funcionamiento de ADOCA es un logro de especial significación para la presencia de la Oficina del IICA en el país ahora y en el futuro. El auspicio de la Oficina y el funcionamiento de la Asociación Dominicana de Comunicadores Agropecuarios ADOCA, ha sido una iniciativa útil que puede ser de gran importancia para el futuro.
- 8) Entre los proyectos en los que ha trabajado el IICA, aquéllos que exigen cambios institucionales más profundos y demandan mayores recursos han sido lo más afectados por las modificaciones de prioridad del Gobierno y los cambios de las autoridades. En ellos prácticamente no existen resultados dignos de mención por que se halla pendiente la decisión del Gobierno o de organismos internacionales de crédito. Es correcto que la Oficina haya desplazado su atención hacia tareas más modestas pero efectivas, como es el caso, por ejemplo, del trabajo en los Centros de Investigación Agropecuaria y la Extensión Rural, vista la inacción frente a las iniciativas de creación del IDIA y otros cambios institucionales propuestos para la SEA.
- 9) Los proyectos con exigencias económicas menores y baja susceptibilidad a los cambios en las jerarquías institucionales han alcanzado algunos resultados positivos. Varias iniciativas de esa clase se hallan en ejecución.
- 10) Los proyectos multinacionales, cuya responsabilidad recae principalmente en la Oficina del IICA, muestran niveles apropiados de desempeño. PRO-MECAFE es el que más logros ha acumulado, aunque por falta de recursos la caficultura dominicana no ha alcanzado los niveles de tecnificación deseados. Le siguen PRACA, PROCICENTRAL (1988-1989) y CORECA. En cambio es desafortunada la falta de incorporación de la República Dominicana a PRO-CACAO. Cabe también estrechar la relación de la Sede y colaboración a la Oficina en los Proyectos multinacionales correspondientes a los Programas regulares, especialmente en los casos de los Programas II, IV y V.

- 11) Uno de los proyectos más interesantes en que interviene el IICA en República Dominicana es el de Desarrollo Agrícola Sostenible en San Juan de la Maguana. En él su cooperación técnica es efectivamente utilizada y se trata de una iniciativa valiosa tanto por su impacto económico en el país como por su valor de experiencia generalizable. En el proyecto se combina el manejo de tres zonas de distintas características: la cuenca alta, la cuenca de ladera y el valle de San Juan. La realización del proyecto tendría una importancia crucial para reunir experiencia de desarrollo agrícola sostenible a nivel nacional, que serían aplicables a otras cuencas hidrográficas del país.
- 12) La acción del IICA puede ser especialmente efectiva cuando su cooperación técnica permita aprovechar inversiones ya realizadas (v.g. infraestructura de riego) o cuando existen recursos disponibles para emprender en las mismas. Es el caso de los proyectos que han sido objeto de créditos del BID como del Banco Mundial y otros organismos de financiamientos internacional.
- 13) El modelo de organización y conducción de la cooperación técnica desarrollado por la Oficina, le ha permitido una proyección institucional efectiva, que se ha traducido en una comprensión nacional del papel estratégico de la agricultura en el desarrollo del país, de la necesidad de fortalecer institucionalmente al Sector Público Agrícola y de la ejecución de proyectos prioritarios y de impacto en el sector, con una participación importante del sector privado y del no gubernamental.
- 14) La competencia requerida, en la contraparte nacional, para hacer una realidad el planteamiento institucional del IICA y los infructuosos esfuerzos por alcanzar el nivel técnico y político necesario, ha sido uno de los principales obstáculos para concretar un respaldo institucional más permanente y el apoyo financiero necesario.
- 15) La Oficina del IICA en República Dominicana ha cumplido cabalmente todos sus compromisos con las instituciones nacionales. Para ello, ha puesto en práctica mecanismos eficientes para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales, la calidad y oportunidad de los productos de la cooperación técnica y los apoyos administrativos, y la transferencia de dichos productos a los organismos nacionales. Esta situación se vio afectada durante el período que cubre la evaluación, por los frecuentes cambios de funcionarios en la dirección superior de los organismos, el consecuente cambio de prioridades y el cumplimiento parcial de algunos apoyos administrativos por parte de organismos nacionales de contraparte. Quizás la restricción más importante radica en la poca viabilidad de los cambios institucionales propuestos y aprobados. Un ejemplo de esto lo constituye la creación, por ley de la República del Instituto Dominicano de Investigación Agropecuaria, en 1986, que aún no ha iniciado sus operaciones.

- 16) Los cambios de prioridad en el Sector Público Agropecuario, han determinado un sin número de demanda de cooperación, que actualmente tienen a la Oficina sobrepasada en su capacidad. Las modificaciones que introdujo la Oficina en la conformación de su personal -al contratar personal profesional local y gestionar personal asignado a los organismos de contraparte- para atender la demanda, son aceptables para la situación particular de la República Dominicana, y deben mantenerse mientras persistan las causas que los originaron. Un elemento favorable para la Oficina es que ha captado los profesionales agrícolas más capacitados y experimentados del país.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES

- 1) En las circunstancias actuales de República Dominicana y de América Latina, en general, debe tenerse siempre presente la posibilidad de cambios radicales de prioridad ya sea por la inestabilidad prevaleciente o por el efecto de rigurosas medidas de ajuste. Estas circunstancias deben ser previstas al menos como posibilidades en los diagnósticos globales de las economías nacionales. Para esos efectos, recomendamos que la Sede apoye a las Oficinas nacionales con los análisis pertinentes y oriente a las Representaciones en la preparación de alternativas de acción o planes de contingencia de la cooperación técnica, que permitan mantener un trabajo efectivo aún en esas coyunturas críticas. Aún cuando no es tarea sencilla el conseguirlo, se recomienda también estudiar procedimientos para asegurar, en lo posible, el cumplimiento de las obligaciones de los Gobiernos en aquellos proyectos que constituirán, en cualquier circunstancia, núcleo fundamental de la acción del IICA en cada país.
- 2) De modo más general, la Misión advierte que a causa de diversos factores: la crisis financiera y fiscal, la búsqueda de un nuevo modelo de desarrollo con la exportación como sector conductor, y la preeminencia creciente de una concepción ideológica liberal, los órganos de política agrícola pasan por un período de progresivo debilitamiento que afecta tanto a los recursos de que disponen como a su real influencia y ascendiente. Esa es la situación en la República Dominicana y en la mayoría de los países de América Latina. En tales condiciones, el proponerse objetivos exigentes conformes al Plan de Mediano Plazo puede tropezar con una realidad de deterioro institucional que conspire contra la posibilidad de conseguir dichos objetivos e invalidas lo esencial de la labor del IICA en las áreas de concentración elegidas. Con carácter de una recomendación general, cabe sugerir al IICA que se analice cuidadosamente la situación de cada país de la Región para ajustar sus programas a aquello que parece viable, lo que no implica abandonar sus metas críticas. Puede ser más constructivo preferir temporalmente proyectos relativamente modestos que avancen en la dirección deseada, aún cuando se queden cortos frente a los grandes objetivos. En ese sentido la disponibilidad de recursos es una condición decisiva, como es el caso de la cooperación técnica asociada a proyectos que han sido financiados por organismos multilaterales de crédito.
- 3) En este último caso, proyectos de cooperación técnica financiados por organismos multilaterales de crédito como complemento a créditos otorgados para inversiones de distintos género, se recomienda poner especial cuidado en la negociación de la participación del IICA. Sus compromisos deben ceñirse a la prioridades del IICA, ser funcionales y ser compatibles con una buena administración, sin sujetar a las Oficinas a exigencias inadecuadas de trabajo.

- 4) Es preciso que la Oficina, conjuntamente con los Jefes de los proyectos multinacionales, intensifiquen sus esfuerzos para lograr un mayor grado de uso de los productos generados por dichos proyectos, en los organismos nacionales de contraparte. Para el caso de PROMECAFE estos esfuerzos estarían orientados a propiciar una transferencia más rápida a los productores de las variedades de café, los métodos de control de enfermedades y plagas, el manejo de plantaciones modernas y los modelos de organización de pequeños agricultores. Este esfuerzo requiere asociarse con el sector privado de la caficultura dominicana, incentivando además la contratación del personal nacional capacitado por PROMECAFE, lo que daría factibilidad técnica, a una línea de crédito por parte de la banca de fomento y privada del país. En este sentido es particularmente importante la iniciativa de la Oficina y del Departamento Nacional del Café, de formular un Plan Nacional de Tecnificación de la Caficultura.

La Oficina deberá incrementar sus esfuerzos, conjuntamente con el Coordinador de PROCACAO, para la incorporación de República Dominicana a esa red. La integración efectiva del sector privado interesado, por intermedio de la Junta Agroempresarial Dominicana, en este esfuerzo, puede mejorar su factibilidad.

Similares esfuerzos se requieren para incentivar una participación más activa de los organismos nacionales correspondientes en los proyectos de apoyo a la Administración de la Generación y Transferencia de Tecnología y el de Granos Básicos, donde también hace falta una acción más continua y efectiva por parte de la Sede, en relación con la Oficina. En el Proyecto de Granos Básicos sería también deseable una gestión más activa por parte de la Oficina.

- 5) La Misión recomienda decididamente una conjugación y concentración de esfuerzos de la Sede Central y la Oficina, orientados a lograr el apoyar al Gobierno en las gestiones de financiamiento y otros conducentes a la ejecución del Proyecto de Desarrollo Agrícola Sostenible en el Valle de San Juan de la Maguana. El enfoque de agricultura sostenible, de reconocida urgencia mundial, es crucial para el caso de la República Dominicana, considerando el aprovechamiento múltiple de producción agrícola, protección del medio ambiente y generación de energía. Además tanto por su temática técnica como por los elementos de modernidad con que se prepara el proyecto, lo vuelven particularmente estratégico para las fuentes internacionales de financiamiento, en especial el BID. Además el IICA debe observarlo como una experiencia capitalizable para identificar elementos de una posible doctrina institucional a nivel hemisférico.
- 6) La Misión considera que las características introducidas por la Oficina en la conformación de su personal técnico son apropiadas a las condiciones del sector público agrícola dominicano, y recomienda mantenerlas mientras persistan las causas que las originaron. Ello ha permitido un adecuado enlace con el Gobierno y ha dado a la Oficina agilidad de repuesta frente a las demandas de cooperación, al contar con un personal de diversificada capacidad disciplinaria, producto de la captación de los profesionales agrícolas más experimentados del país. La Misión considera que este modelo no es necesariamente aplicable en otros países.

7) La Misión considera que privilegiar unas áreas de acción para la concentración de esfuerzos por parte del IICA, en el marco de las prioridades que prevalecen en el sector iría en desmedro de otras que pudieran, en igualdad de importancia para el país, mejorar su factibilidad. No obstante, hay áreas que son prioritarias de atención dadas las características de ser prerequisites para que otras funcionen; en este sentido la Misión recomienda para el corto plazo concentrar acciones en:

- a) Reactivar la consideración del "Proyecto para el Fortalecimiento Institucional y Reactivación Agrícola", ya presentado al BID, mediante una estrategia que lo incorpore a las negociaciones orientadas al financiamiento de la ejecución del proyecto de San Juan de las Maguana, aplicando el Fondo de Asistencia Técnica del Banco.
- b) Diseñar y aplicar una estrategia para lograr la asignación de los recursos presupuestarios que requiere poner en operación el Instituto Dominicano de Investigación Agropecuaria IDIA. En este esfuerzo se debe lograr el apoyo del Sector Privado y de ADOCA. Sin duda será necesario revisar lo relacionado con la composición de la Comisión Directiva del IDIA, con el criterio de aumentar la representación de sectores tales como las Universidades, Fundaciones, Agroexportadores, Agroindustria y del equivalente local de los consejos nacionales de ciencia y tecnología. Además, luce importante la participación del IICA en la implementación de los cambios institucionales que, la puesta en marcha del IDIA, ocasionará en el SPA.
- c) Crear un ambiente favorable al financiamiento del Proyecto de Desarrollo Agrícola sostenible en San Juan de la Maguana. Con este propósito, cabe al CEPPI dar un seguimiento más cercano a toda la labor preparatoria del proyecto, aumentar el apoyo técnico al Coordinador Internacional y hacer concurrir a las Direcciones de los Programas en este esfuerzo. A la Oficina en República Dominicana le compete diseñar una oportuna campaña divulgativa del Proyecto, con el apoyo de la ADOCA, que logre sensibilizar a la opinión pública y comprometer a la Secretaría técnica de la Presidencia, en una gestión preferencial para el financiamiento; sería importante incluso, prever un remanente de recursos para que el personal profesional local, contratado y asignado, inicie las tareas previstas para la etapa de "puesta en ejecución" y adelantarse a los tradicionales retrasos en el cumplimiento de las "condiciones previas" de los desembolsos; lo infructuoso que podría resultar este trabajo, de no obtenerse el financiamiento, es un riesgo que vale la pena correr.

CAPITULO 7. LA PROSPECTIVA DE LA ACCION DEL IICA EN REPUBLICA DOMINICANA

El sector agropecuario seguirá teniendo una importancia crítica para el desarrollo de la economía dominicana y, a diferencia del pasado, tendrá que ser el sector eje de la modernización de la actividad económica. El país tiene en germen la posibilidad de conseguir un desarrollo con una evolución equilibrada de varios sectores de actividad: el sector agropecuario, el turismo, la manufactura, especialmente la agroindustria, la minería. La política económica tendría que proponerse integrar y complementar dichas actividades sin descuidar ninguna, porque solo una evolución equilibrada de ellas daría impulso y estabilidad a la economía en su conjunto. No hay duda, sin embargo, que por las características del país, la agricultura sería la base para el desarrollo económico y social. Las razones de esta función clave del sector, son las mismas que en el diagnóstico se señalan para su prioridad en la situación actual. Vale decir:

- a) Contribuir decisivamente a resolver las exigencias de empleo. Tiene condiciones favorables para la agricultura y la ganadería intensivas: buenos suelos en una superficie importante del país (los tres valles principales) y una área considerable de tierras que están o podrán estar bajo riego; una estructura de tenencia y explotación que exige y facilita prácticas de cultivo intensivo;
- b) Incrementar y diversificar la exportación. La declinación de la exportación del azúcar, obliga a sustituirla con las exportaciones tradicionales, que tienen que incrementar su productividad, y sobre todo con un conjunto variado de nuevas exportaciones que deben servir para dar a las exportaciones de bienes una estabilidad que ahora le falta. La situación ideal de República Dominicana en el Caribe, su pertenencia a LOME y a la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, el clima y la calidad de sus suelos tropicales, la existencia de grupos empresariales pequeños pero dinámicos, y una participación creciente de la inversión extranjera, son todos factores favorables para concretar una vocación exportadora de la que hay ya manifestaciones evidentes;
- c) Alimentar una población relativamente numerosa, con alimentos nutritivos, que deben también ser de calidad para atender la demanda del turismo. Si la agricultura no puede satisfacer las necesidades de abastecimiento, la importación de alimentos puede convertirse en una pesada servidumbre para la balanza de pagos, problema que ya se ha presentado en los últimos años.

Para cumplir con las exigencias que esas prioridades suponen las políticas agrícolas de República Dominicana debe orientarse hacia los siguientes objetivos:

- 1) Crear la infraestructura técnica y de organización necesaria para conseguir tan rápidamente como sea posible una tecnificación de la agricultura. La transferencia de la tecnología debe hacerse teniendo en mente el desarrollo de una agricultura y ganadería intensivas, lo que implica, entre otros hechos, investigación para identificar productos aptos o variedades mejoradas, uso racional del agua, extensión y capacitación masivas, y organización campesina. Como un

requisito general; sería necesario emprender un esfuerzo intenso y persistente en la educación de la población.

- 2) Condicionar la explotación agrícola a los requisitos de una agricultura sostenible, que utilice óptimamente y preserve los recursos renovables. Eso es especialmente importante en un país que se halla ya afectado por un deterioro rápido de las áreas boscosas y los cursos del agua, con los riesgos consiguientes.
- 3) Producir alimentos para asegurar una dieta equilibrada y barata a la población y atender las necesidades más refinadas del turismo. Este objetivo significa poner el énfasis en granos básicos, hortalizas, frutas, animales menores, así como la producción de piensos para la ganadería y la avicultura (sorgo y maíz duro).
- 4) Fomentar los cultivos de exportación tradicional y desarrollar nuevas exportaciones para el mercado mundial: frutas tropicales y hortalizas, aparte de las exportaciones tradicionales que requieren mejorar la calidad y los rendimientos; para los mercados de dominicanos y de otros pueblos del Caribe que residen en Estados Unidos: granos básicos, raíces y tubérculos, musáceas, liliáceas.

Estos comentarios no pretenden agotar la lista de lo que habría que hacer, apenas detallan los objetivos y tareas concretas más importantes. Sirven, sin embargo, para marcar la dimensión del esfuerzo con que debería encaminarse la política nacional y la cooperación externa, principalmente la del IICA.

Para complementar este cuadro hipotético del sector, cabe finalmente algún comentario sobre su organización institucional más probable. La Misión está consciente de la corriente ideológica que actualmente presiona sobre los gobiernos latinoamericanos para inducirlos a una reforma del Estado. La tendencia dominante es la de limitar sus funciones a aquellas que la empresa privada no puede ejercer en una economía de mercado. Este principio de la subsidiaridad puede admitir las interpretaciones más restrictivas y éstas son efectivamente las que están en boga. Por los antecedentes conocidos no creemos que el Gobierno de República Dominicana adopte esa posición, al menos en el futuro previsible. Objetivamente, tampoco sería lógico transferir ciertas funciones cuando la trayectoria que parece convenir al sector exige un cambio tan trascendental de carácter tecnológico y económico; sería ilusorio pensar que una transformación semejante puede conseguirse a través del mercado sin una política agrícola previsoras y firme y con objetivos de largo plazo. Se impone, no obstante, la necesidad de una reforma del Estado porque el que hoy existe no sería capaz de plantear una política de esta clase ni en el sector agrícola ni en otros sectores donde la exigencia de transformación sean parecidas en su profundidad. Y hay dos hechos que esa reforma tendrá que tener presente en las condiciones de República Dominicana. En primer lugar, el Gobierno Dominicano tendría que atender con eficacia las funciones esenciales de una política agrícola intencionada: planificación, investigación, extensión y capacitación (especialmente en relación con los programas de desarrollo rural), sanidad animal y vegetal.

Es necesaria una obra urgente de fortalecimiento institucional que requeriría todo el apoyo de la cooperación técnica del IICA. En segundo lugar, como resultado de una evolución que ya está en marcha y que interesa al Gobierno, será cada vez más amplio el campo donde el sector privado (gremios, empresas y organizaciones no gubernamentales) puede desempeñar funciones importantes que coadyuven a los fines de la política agrícola. La cooperación debe tener en cuenta este hecho y apoyar también esos esfuerzos como parte de la política gubernamental. Puede esperarse una contribución del sector privado, especialmente en la administración de ciertos servicios para las empresas agropecuarias. Es el caso de servicios de asistencia técnica, mecanización y el suministro de semillas y otros insumos de la actividad agropecuaria. Del mismo modo la empresa privada puede responsabilizarse de establecer redes de laboratorios de salud animal, sanidad vegetal y análisis de suelos.

El Estado asumiría sobre todo los servicios para los pequeños agricultores, especialmente en programas de desarrollo rural, a parte naturalmente de la investigación y otras funciones que por su naturaleza no pueden administrarse como empresas lucrativas.

Esta participación del sector privado tendría que ser el resultado de una política clara del Gobierno, que la estimule. Tal proceso puede facilitarse incluyendo representantes del sector empresarial y profesional, en los directorios de los órganos descentralizados de la política agrícola o creando Consejos o Comités Consultivos, para ciertos servicios como los Centros Experimentales. En cuanto al suministro de servicios, los que necesitan de cierta escala para trabajar con eficiencia podrían ser organizados por la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD), que ya ha comenzado a funcionar en esos campos.

La Misión considera que las orientaciones anteriores se inscriben en el Plan de Mediano Plazo vigente y en la realidad dominicana y que contribuyen a precisar el mensaje y la proyección institucional que la Oficina debe realizar a futuro. A medida que las decisiones gubernamentales, sobre las propuestas, se vayan tomando, la Oficina enfrentaría un nuevo escenario sectorial e institucional que requerirá ser analizado para adaptar a dicha realidad su configuración técnica y estratégica.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Dirección de Programación y Evaluación, DIPROE
División de Evaluación de la Cooperación Técnica

Informe Final de Evaluación de la Acción
del IICA en República Dominicana
(1988-1991)

LISTA DE ANEXOS

1. **Lista de cuadros citados en el texto del informe**
2. **Alcance del Trabajo de la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en República Dominicana, 1988-1991.**
3. **Lista de personas entrevistadas**
4. **Lista de documentos consultados**
5. **Lista de publicaciones y documentos generados por la Oficina del IICA en República Dominicana, 1988-1991.**

Santo Domingo,
República Dominicana

Febrero, 1992

ANEXO I

Cuadro 1. Presupuesto ejecutado por otras unidades e indirectamente administrado por la Oficina (US\$)

Año	Multinacional	Prog. Asoc. (CRIN)	Total
1988	134,936	450.000	584.936
1989	132.250	550.000	682.250
1990	92.662	450.000	542.662
1991	61.371	350.000	411.371
Total	421.219	1,800.000	2,221.219

Cuadro 2. Equivalente de la contribución nacional a la Oficina (US\$)

AÑO	Oficina
1988	60,470
1989	68.000
1990	66.000
1991	93.000
Total	287.470

Cuadro 3. Resumen numérico del Personal Técnico Nacional que ha participado en eventos de capacitación auspiciados por la oficina del IICA en República Dominicana.

(A nivel de país)

Año	No. de Técnicos
1988	769
1989	287
1990	267
1991	293
Total	1.616

Cuadro 4. Resumen numérico del Personal Técnico Nacional que ha participado en eventos de capacitación auspiciados por la Oficina del IICA en República Dominicana.
(En el Exterior)

Año	No. de Técnicos
1988	28
1989	34
1990	48
1991	33
Total	143

Cuadro 5. Resumen numérico de funcionarios de la Sede Central y de otras Oficinas del IICA que han apoyado esta Oficina del IICA en República Dominicana.

Año	No. de Técnicos
1988	19
1989	29
1990	24
1991	39
Total	113

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

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

ALCANCE DE TRABAJO PARA LA MISION DE EVALUACION
DE LA ACCION DEL IICA EN REPUBLICA DOMINICANA 1988-1991

(del 9 al 22 de febrero de 1992)

1. IDENTIFICACION DE LA OFICINA Y OBJETIVOS DE LA EVALUACION

1.1 Oficina del IICA en: República Dominicana

. Representante: Gilberto Páez Bogarín Desde: Mayo/1987
(Mes/Año)

. Período que cubre la evaluación: De Enero, 1988 A: Diciembre, 1991
(Mes/Año) (Mes/Año)

1.2 Objetivos de la Evaluación

- a. Evaluar la Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País como marco orientador y de respaldo a las actividades de cooperación técnica en República Dominicana, mediante el análisis de: i) la consistencia de la cooperación técnica concertada en relación con las prioridades de la política agrícola y de desarrollo rural del país, ii) la coherencia de la cooperación ofrecida por el Instituto con los requerimientos que establece el Plan de Mediano Plazo y con lo especificado en los instrumentos de cooperación seleccionados para cumplir con los términos de la concertación IICA/Gobierno; iii) el grado de participación de las autoridades gubernamentales, el sector privado y los técnicos de la Oficina en el proceso de formulación de la Estrategia;
- b. Evaluar la capacidad gerencial desarrollada por la Oficina para: i) transmitir el mensaje institucional a las autoridades gubernamentales, al sector privado, a la comunidad internacional, y mantener la presencia e imagen del IICA en el país; ii) percibir en forma apropiada las tendencias de la cooperación técnica y financiera internacional para el país y el sector agropecuario; iii) generar una adecuada percepción,

por parte de las instituciones nacionales, de las necesidades y prioridades para la cooperación técnica (demanda) y dirigir y coordinar la entrega de servicios de cooperación técnica y de apoyo administrativo en los términos concertados con las autoridades nacionales; iv) garantizar el cumplimiento de las responsabilidades técnicas del IICA establecidas en los convenios, la calidad de los resultados de la cooperación y mantener adecuadamente informadas a las autoridades nacionales, sobre la labor del Instituto en el país.

- c. Evaluar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país, durante el período que cubre la evaluación, e identificar los factores, condiciones y circunstancias determinantes de la efectividad, mediante el análisis de: i) la calidad y oportunidad de los productos generados por las actividades de cooperación; ii) el uso que de estos productos hacen los organismos de contraparte beneficiados y, cuando corresponda, medir su grado de institucionalización; iii) los resultados indirectos, obtenidos por dichos organismos, que trasciendan el ámbito institucional y que tengan efecto en el escenario sectorial (a nivel de beneficiarios).

- d. Evaluar el grado en que el modelo de organización y conducción de la cooperación del Instituto, desarrollado por la oficina, responde a las prioridades establecidas por el IICA y a las necesidades que plantea el país. Específicamente deberá analizarse: i) Qué plantea y hace la oficina para generar y difundir un pensamiento estratégico sobre el papel de la agricultura en el desarrollo del país en el actual contexto internacional y aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional en el ámbito de cada programa; ii) los mecanismos e indicadores establecidos para percibir y adaptar, sobre la marcha, la cooperación que ejecuta el Instituto, a los cambios en la política global y sectorial del país, y responder en forma adecuada a las nuevas demandas generadas por dichos cambios; iii) Qué hace la Oficina para facilitar y hacer más efectivas las acciones de cooperación al país (uso de las capacidades, ventajas comparativas y modalidades del Instituto para prestar cooperación técnica y administrar recursos externos); iv) los mecanismos para promover y gestionar recursos de la cooperación internacional a proyectos de desarrollo productivo y social, ante organismos y agencias internacionales de cooperación y financiamiento y las representaciones de los países cooperantes.

2. **ESTRATEGIA DE LA EVALUACION**

La evaluación de la Oficina del IICA en República Dominicana, tiene como marco de referencia las Estrategias de Acción del IICA a Nivel de País formuladas para los períodos 1990-1991 y 1992-1993, e incluye a toda la Unidad Operativa o sea la Dirección de la Oficina, los proyectos de cooperación técnica, los componentes nacionales de proyectos multinacionales, convenios, acciones de apoyo administrativo y acciones de coyuntura, ejecutadas y en proceso de ejecución, desde enero de 1988 hasta diciembre de 1991.

En atención a que el Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica privilegia un enfoque prospectivo sobre el retrospectivo, el análisis del desempeño y los resultados de la cooperación ejecutada por la oficina, se hará con el fin de identificar los factores y circunstancias que fueron determinantes del desempeño y resultados observados y tomarlos en cuenta para respaldar las recomendaciones orientadas a mejorar las acciones futuras de la Oficina.

Para la evaluar la Estrategia de Acción a Nivel de País, la Misión de Evaluación analizará los documentos elaborados por la Unidad, verificando la utilidad de los mismos y asegurando que su preparación haya sido un ejercicio participativo. El contenido se evaluará en función del grado de consistencia que la Misión encuentre entre la estrategia operativa y los instrumentos de cooperación seleccionados por la Oficina, dentro de las áreas de concentración de cada Programa, y la adecuada percepción de la problemática del Sector Agrícola, sus perspectivas para contribuir al desarrollo del país y sus limitaciones institucionales.

Para evaluar la gerencia de la cooperación técnica, la Misión obtendrá información por medio de entrevistas con el Representante, el personal de la oficina, de las Unidades de la Sede Central y Jefes de Promultis, con autoridades nacionales de alto nivel, informantes calificados del sector privado y representantes de organismos internacionales asociados al IICA en la ejecución de convenios y proyectos de cooperación técnica. Es importante conocer en que medidas el Representante ha hecho uso efectivo de las capacidades que le confieren las medidas de descentralización vigentes (ver documento "Medidas de Descentralización para la Asignación y Manejo de Recursos Financieros"). Se sugiere consultar el documento "Evolución y estrategia operativa del IICA en República Dominicana 1988-1991.

Para determinar la efectividad de la cooperación técnica se analizarán los productos generados (previstos y no previstos) en los instrumentos de cooperación técnica verificando su calidad, oportunidad y utilidad para los organismos nacionales beneficiados. Se tendrá en mente que, al mejoramiento de la capacidad de dichos organismos se contribuye entregando productos que sean útiles para remover las restricciones institucionales organizativas, funcionales o técnicas que se presentaron como problemas

específicos a resolver mediante las acciones de cooperación técnica respectivas. Así, en la medida en que los organismos institucionalicen (incorporen y utilicen) productos de calidad, se estarán mejorando sus políticas, programas, proyectos y demás servicios a la población. La Misión encontrará la información necesaria en el documento base, en los textos de los instrumentos de cooperación técnica y en los informes periódicos. Además, las entrevistas con autoridades y funcionarios de nivel político, son cruciales para que la Misión logre una adecuada valorización de los resultados y la efectividad de la cooperación ofrecida.

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

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

- . Los Planes Nacionales de Desarrollo del Sector vigente durante el período que cubre la evaluación.
- . Los Programas de Ajuste Estructural ejecutados y vigentes.
- . Los documentos de proyectos nacionales y multinacionales que tienen acción en el país y demás instrumentos de cooperación técnica y apoyo administrativo.
- . Los Programas Presupuesto de la Oficina 1988-1989, 1990-1991 y 1992-93.
- . Los Programas Operativos Anuales de los años 1988 a 1991.
- . Lineamientos generales para la difusión del PLANALC.
- . Lineamientos generales para una estrategia de financiamiento externo del PLANALC.
- . Informes de labores anuales, presentados a las autoridades nacionales,
- . Informes Semestrales de la Oficina.
- . Informes Semestrales de los Programas.
- . Informes Semestrales de los Proyectos.

A los miembros de la Misión de Evaluación se les entregará además copia del PMP 1987-1993, los "Lineamientos para la Acción de los Programas" y las "Estrategias de Acción a Nivel de País", cuya lectura y análisis forma parte de los términos de referencia de los consultores.

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

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos que comprenden los cuatro objetivos de la Evaluación de la Acción del IICA en un país, se plantea a continuación la desagregación de dichos objetivos en cinco temas, especificando para cada uno de ellos los resultados que se esperan del análisis que realice la misión. Para orientar dicho análisis se formulan varias interrogantes sobre situaciones, hechos y condiciones que se necesita conocer y valorar para la posterior toma de decisiones. Estas interrogantes y demás elementos del Alcance de Trabajo podrán ser ajustados por las autoridades y funcionarios de organismos nacionales vinculados a la acción del Instituto, por el personal de la Oficina y por los mismos evaluadores, en función de la utilidad de los resultados de la evaluación.

Es importante destacar que la evaluación para mantener su visión y rol prospectivo debe dar importancia a la identificación de limitantes para la acción actual y futura de la Oficina y a la propuesta de medidas concretas, específicas y viables para superar tales limitaciones o hacer uso efectivo de potencialidades. Interesa mucho la dirección en la que se recomienda centrar la atención del IICA.

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
1. La consistencia de la cooperación técnica con las políticas y prioridades del país.	Calificar la calidad del diagnóstico sobre las limitantes y posibilidades del desarrollo global y agrícola, complementado con una caracterización de las principales restricciones institucionales del sector público agrícola. Calificar la calidad y utilidad de la estrategia de cooperación que se viene aplicando.	<p>- Con base en:</p> <ul style="list-style-type: none">. la interpretación que hizo la Oficina de la problemática sectorial e institucional y la estrategia propuesta en el documento vigente;. la revisión de lo que la Oficina viene haciendo para implementar la estrategia; y. la visión que se formen los evaluadores mediante las entrevistas; <p>determinar:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cuán viable es alcanzar los resultados previstos al finalizar la cooperación técnica del IICA al país tomando en cuenta el grado de consistencia encontrado?2. Cuales son los factores y condiciones que limitan generar una adecuada y oportuna percepción de las necesidades y prioridades del país en materia de cooperación técnica?3. En qué grado participaron representantes del sector gubernamental y privado en la definición de las áreas de cooperación del IICA al país y cuál fue la utilidad de su participación?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
2. La coherencia de la Cooperación Técnica con las orientaciones del PMP.	Determinar la coherencia de la cooperación técnica con las orientaciones del PMP; la capacidad de la Oficina para participar en el diálogo sobre política agrícola y de desarrollo rural.	4. Cómo se traduce y plasma el enfoque del PMP en la estrategia y los instrumentos de cooperación que ejecuta la Oficina?
	Identificar medidas concretas y específicas para ajustar la estrategia que se viene implementando.	5. En qué aspectos ha mejorado la capacidad de la Oficina para promover y participar en el diálogo sobre políticas agrícolas y de desarrollo rural en el país?
3. El análisis de los resultados de la cooperación técnica en términos de productos e impactos.	Establecer los avances y limitaciones en la obtención de los productos finales (provistos y no provistos) de acuerdo con lo establecido en los <u>instrumentos de cooperación técnica.</u>	6. Cuáles factores y condiciones limitan la implementación de la estrategia?
	Juzgar el grado de avance en la obtención del objetivo específico de los proyectos y con ello en la solución del problema específico que se busca resolver y que fundamenta la existencia del Proyecto.	7. Cuáles ajustes se deberán poner en práctica en la estrategia que efectivamente se viene implementando?
		1. Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en la obtención de los productos finales y cuáles fueron limitantes?
		2. Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en los avances logrados hacia la obtención del objetivo específico?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
4. Los resultados de la gestión institucional de la Oficina.	Determinar el impacto de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica, a nivel de los escenarios institucionales y sectorial del país.	3. Cómo consideran las autoridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad, utilidad y oportunidad con que se generaron?
	Identificar medidas concretas, específicas y viables para mejorar la efectividad de la cooperación del Instituto.	4. Cuál es el uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados? Corresponde este uso al previsto?
	Determinar la efectividad de la gestión institucional de la Oficina en la transmisión del mensaje institucional y mantener la presencia e imagen del IICA en el país.	5. Qué resultados está obteniendo el organismo de contraparte, atribuibles a los efectos generados por los productos del proyecto IICA?
		6. Con base en lo anterior, cuáles medidas y acciones concretas se deberán poner en práctica para hacer más efectiva la cooperación del Instituto a nivel de cada instrumento de cooperación?
		1. Cuáles son los resultados concretos de desempeño de la Oficina en relación con:
		. Transmitir el mensaje institucional del IICA en el país y generar en los sectores gubernamentales y privados una adecuada percepción de las potencialidades y ventajas del IICA para la prestación de servicios;

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
Determinar la efectividad de la gestión Institucional de la Oficina para garantizar la calidad de la cooperación ante las autoridades nacionales.		<ul style="list-style-type: none">. ampliar la base de apoyo político e institucional y la consecución de recursos externos para las actividades de cooperación;. concertar la cooperación técnica en los mejores términos para el país y para el IICA? <p>2. Cuáles son los mecanismos establecidos y los resultados de su aplicación para:</p> <ul style="list-style-type: none">. garantizar el cumplimiento de las responsabilidades técnicas asumidas en los convenios de cooperación.. garantizar la calidad y oportunidad de los productos generados por los instrumentos de cooperación.. transferir dichos resultados de tal manera que se asegure su institucionalización en los organismos de contraparte. <p>3.Cuál es la estrategia e instrumentos utilizados por la Oficina para mantener adecuada y oportunamente informadas a las autoridades nacionales sobre la labor del IICA en el país.</p>

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
5. El modelo de organización y conducción de la cooperación técnica desarrollado por el IICA en República Dominicana.	Caracterizar el modelo de organización y conducción de la cooperación desarrollado y determinar como potencializa a la Oficina para enfrentar las prioridades del IICA y las necesidades del país.	4. En qué medida el Representante ha hecho uso efectivo de las atribuciones que le confieren las medidas de descentralización vigentes y cuáles son los resultados y su utilidad?
	Establecer el grado en que los cambios del entorno afectaron la implementación de la estrategia y la ejecución de los instrumentos de cooperación y la capacidad de la Oficina para ajustarlos a las nuevas demandas y mantener la calidad y utilidad de los resultados esperados.	1. Cuáles son los mecanismos establecidos por la Oficina para: <ul style="list-style-type: none">- desarrollar un pensamiento estratégico sobre el papel de la agricultura en el desarrollo del país en el actual contexto internacional.- desarrollar y aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional en el ámbito de cada Programa.- identificar proyectos prioritarios y de impacto en el país y lograr la participación institucional en la acción multinacional de los Programas. 2. Cuáles fueron los mecanismos e indicadores que permitieron a la Oficina percibir cambios significativos en la problemática, prioridades y políticas nacionales?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
Determinar la eficiencia y efectividad de los mecanismos establecidos por el Representante para apoyar las acciones de cooperación al país.		3. Cuáles fueron los factores y condiciones que permitieron a la Oficina ajustar la estrategia e instrumentos de cooperación de modo que no se afectara la calidad y utilidad de los resultados concertados?
		4.Cuál es la estrategia y mecanismos establecidos para la generación de recursos externos en apoyo a las acciones de cooperación al país? Cuáles son los resultados concretos obtenidos?
		5. Cuáles son los resultados del apoyo solicitado y recibido por la oficina, de parte de las Unidades de la Sede Central, en la concertación y aprobación de las acciones de cooperación al país?
		6. Cuál es la capacidad administrativa de la oficina para desarrollar la infraestructura y los servicios de respaldo para la ejecución de los instrumentos de cooperación y apoyo administrativo con la eficiencia que éstos requieren?
Determinar la efectividad en la administración de los recursos financieros.		7. Con base en un examen de los procedimientos administrativos para el manejo financiero determinar:

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
------------------	---------------------------------------	--

- La facilidad de establecer claramente la situación financiera de la Oficina por fuente de recursos en un momento dado.
- Si permiten conocer y preveer los compromisos reales de recursos de contraparte establecidos en los convenios.
- Si facilitan la preparación de informes oportunos a las fuentes externas de recursos y el desembolso oportuno de estos recursos.

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

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

- a) la observación: análisis de información documental, revisión de informes, visitas a las oficinas de los organismos nacionales de contraparte de los proyectos y, de ser posible, a las regiones donde los proyectos realizan actividades;

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

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

Una segunda coyuntura importante surge después de que la Misión ha completado las entrevistas con los informantes calificados. Es una reunión importante, ya que se da cuando es posible para la Misión fijar prioridades para sus conclusiones preliminares, en función de los objetivos de la evaluación. Este intercambio de información oral es crucial, pues permite medir hasta qué punto el informe tocará las cuestiones sensibles e importantes. Participan el Representante, el Director de Operaciones del Area Central y un representante de la DIPROE.

La tercera coyuntura se da cuando la Misión ha redactado el informe y comparte, bajo la forma de resumen oral, los resultados preliminares de la evaluación con el personal de la Oficina, luego de haber entregado copia del informe a los Directores de la DIPROE y de operaciones del Area Central.

- e) Programación de la aplicación de las Recomendaciones

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

5. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION

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

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTOS
1. Desarrollar programa de reuniones y entrevistas en la Sede Central:	Feb. 6 y 7	La Misión es informada sobre la organización y funciones del IICA; las relaciones Sede Central Oficinas países, y recibe opinión de los Directores de Programa y Unidades de apoyo de Dirección sobre las actividades realizadas por el IICA en Ecuador y República Dominicana.
1.1 Organización y modus operandi del IICA (J.A. Cebreros)		
1.2 El Sistema de Programación y Evaluación (M.Otero)		
1.3 El Sistema de Supervisión y Seguimiento (C.Rucks)		
1.4 Reunión con Directores de Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Externas, DICA y CIDIA.		
1.5 Reunión con los Directores de Programa y del CEPPI. Objetivo: Opinión de los Directores sobre la cooperación del IICA en Ecuador y República Dominicana en las áreas temáticas respectivas.		

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
2. Almuerzo de trabajo de la Misión con el Director General, Subdirector General, Director General Adjunto de Operaciones y Director de la DIPROE.	Feb. 6	La Misión es informada sobre las expectativas institucionales del resultado de las evaluaciones en Ecuador y República Dominicana.
3. Análisis de la información ofrecida en las reuniones y entrevistas, en el marco de los objetivos de la Evaluación.	Feb. 7 (p.m.)	La Misión, con base en el análisis del Alcance de Trabajo, el Documento Base, y la información recibida, elabora la estrategia de la evaluación para el logro de los objetivos propuestos y define contenido del Informe de Evaluación.
4. Reunión de trabajo DIPROE, SDGAO y la Misión para aprobar propuesta de estrategia.	Feb. 7	Aprobada propuesta de la Misión sobre la estrategia que se aplicará y el contenido del Informe.
5. Arribo de la Misión a Santo Domingo.	Feb. 8	
6. Reunión de Orientación y organización de la Misión:	Feb. 10 (a.m.)	
- Presentación y discusión del Alcance de Trabajo (M. Araujo)		Personal de la Oficina informado sobre los objetivos centrales de la evaluación.
- Presentación del documento "Evolución y Estrategia Operativa del IICA en República Dominicana 1988-1991. (G. Páez).		La Misión aclara dudas sobre la información contenida en el documento.
7. Reunión de informe de progreso con el personal de la Oficina para informar los acuerdos tomados en la Sede Central sobre los objetivos de la evaluación, estrategia, entrevistas y el informe final.	Feb. 10	Personal de la Oficina informado de los ajustes acordados en la Sede respecto del ejercicio de evaluación.

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
8. Presentación de los resúmenes de los proyectos y demás actividades de cooperación técnica y apoyo administrativo del IICA en República Dominicana (Responsables de los instrumentos de Cooperación Técnica).	Feb. 10-11	La Misión es informada del desempeño y los resultados de la cooperación técnica y define las pautas para las entrevistas con autoridades y funcionarios nacionales.
9. Entrevistas de la Misión con autoridades y funcionarios de los organismos nacionales contrapartes de la Cooperación Técnica del IICA.	Feb. 12-13	La Misión recibe opiniones sobre la calidad, oportunidad y utilidad de los resultados de la cooperación técnica.
10. Efectuar la segunda reunión para informe de progreso con funcionarios de la DIPROE y la Oficina.	Feb. 14 (a.m.)	La Misión completa su apreciación sobre el desempeño y los resultados de la cooperación técnica y ha identificado los factores y circunstancias que han sido determinantes.
11. Elaborar el Informe de Evaluación.	Feb. 14-18	Informe preliminar finalizado.
12. Entregar copia del Informe Preliminar a los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Central.	Feb. 19 (a.m.)	Informe preliminar analizado por los Directores de DIPROE y de Operaciones del Area Central.
13. Discusión conjunta del Informe Preliminar entre la Misión, DIPROE y DO del Area Central.	Feb. 19 (p.m.)	La Misión ajusta el Informe preliminar con las observaciones y sugerencias acordadas en la reunión.
14. Efectuar la tercera reunión para el informe de progreso con el personal de la Oficina.	Feb. 20 (a.m.)	La Misión recibe las reacciones del personal al informe y sugerencias de ajuste.

ACTIVIDADES	FECHAS	PRODUCTO
15. Ajustar el Informe preliminar y entegarlo a los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Central.	Feb. 20 (p.m.)	Versión final del informe preliminar recibido a satisfacción de los Directores de la DIPROE y de Operaciones del Area Central.
16. Preparar propuesta del Plan de Acción para la aplicación de las recomendaciones.	Feb. 21 (a.m.)	El Director de Operaciones del Area Central y el Representante preparan propuesta del Plan de Acción, con el apoyo de la Misión.
17. Arribo de la Misión a San José 1/ para ajustar el Plan de Acción y preparar presentación del informe al Comité de Programación.	Mar. 7	
18. Entrega del Resumen Ejecutivo de los Informes de Evaluación de Ecuador y República Dominicana a los miembros del Comité de Programación.	Mar. 9 (a.m.)	Análisis del documento por parte de los miembros del Comité.
19. Presentar resultados de las Evaluaciones al Comité de Programación, presidido por el Director General.	Mar. 10 (a.m.)	El Informe es presentado y ajustado con las sugerencias y observaciones que eventualmente se acuerden.
20. La Misión entrega el Informe Final de la Evaluación al Director General.	Mar. 10 (p.m.)	El Informe Final de la Evaluación es recibido a satisfacción del Director General.

1/ Luego de realizar la evaluación de la Oficina en Ecuador del 23 de febrero al 6 de marzo de 1992.

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

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

El acuerdo del Comité debe referirse a: i) la aprobación del informe, ii) los términos que conforman la posición institucional frente al informe, iii) la integración de un Grupo de Trabajo para elaborar el Plan de Acción para hacer un uso efectivo de los resultados (puede tomar como base la propuesta del Plan de Acción formulada por la Misión, la Oficina y los representantes de la SDAO y la DIPROE).

El Plan de Acción, formulado por el Grupo de Trabajo, es presentado por medio de la Subdirección General a la consideración y aprobación del Comité de Operaciones cuya Secretaría será responsable de ponerlo en ejecución.

La Subdirección General del Instituto hará el seguimiento de la aplicación de las medidas por parte de las Unidades del IICA a quienes están dirigidos, e informará al Director General sobre los resultados. La DIPROE apoyará a la Subdirección General en esta tarea.

ANEXO 3

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR LA MISION DE
EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN REPUBLICA DOMINICANA
(1988-1991)

Funcionarios	Cargo	Organismo
Ing. Nicolás de Js. Concepción	Secretario de Estado de Agricultura	SEA
Ing. Pedro Rijo Castillo	Subsecretario de Planificación Sectorial Agrop.	SEA
Agrón. Pedro Bretón	Administrador General Banco Agrícola	BAGRICOLA
Coronel Pedro de Js. Candelier	Director General Forestal	FORESTA
Dr. Rafael Ortiz Quezada	Representante del CATIE	CATIE/RD
Dr. Jorge L. Armenta	Coordinador del CRIN	CRIN/RD
Dr. Enrique Fernández	Secretario Ejecutivo SOLIDARIOS	SOLIDARIOS
Ing. Agrón. Antonio Espailat	Director de Ganadería	SEA
Ing. Agrón. Héctor Jiménez	Director Dpto. Café	SEA
Ing. Agrón. Manuel Lora G.	Director Dpto. Extensión y Capacitación	SEA
Ing. Agrón. Freddy Saladín	Director Dpto. Investigación Agropecuaria	SEA
Ing. Agrón. Alberto Amaro	Subdirector de Sanidad Vegetal	SEA
Ing. Agrón. Miguel Cunillera	Secretario de la Comisión de Cacao	SEA
Agrón. Manuel de Js. Amézquita	Director Ejecutivo de INESPRES	INESPRES
Ing. Agrón Carlos E. Aquino	Presidente JACC y de CAIJR	JACC-CAIJR
Ing. Agrón. Virgilio del Carmen	Director Dpto. de Cacao	SEA

Continua....

Cuadro 5. Continuación....

Funcionario	Cargo	Organismo
Lic. Evaristo Rubens	Presidente ADOCA	ADOCA
Lic. Adalberto Grullón	Vice-Presidente	ADOCA
Lic. Antonio Cáceres	Secretario Ejecutivo	ADOCA
Lic. Hipólito Carrasco	Tesorero	ADOCA
Lic. Fabio Herrera Báez	Subsecretario Relaciones Exteriores	Secretaría de Relaciones Ext.
Ing. Augusto Rodríguez G.	Director Ejecutivo Instituto Nac. de Recursos Hidráulicos	INDRHI
Ing. Agrón. Gustavo Tavárez	Director General Instituto Agrario Dominicano	IAD
Ing. Pablo Rodríguez	Subsec. Técnico de la Presidencia	Secretaría Técnica de la Presidencia
Dr. Nelson Ocampo	Representante BID	BID
Dr. César Miguel	Representante PNUD	PNUD
Dr. Gilberto Páez	Representante IICA	IICA/RD
Ing. Agrón. Horacio Stagno	Esp. en Generación y Transf. de Tecnolog.	IICA/RD
Lic. Raúl Pineda	Esp. Comunicación Agrícola	IICA/RD
Lic. Margarita Vásquez	Administradora de la Oficina	IICA/RD

**LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR LA MISION DE
EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN REPUBLICA DOMINICANA
(1988-1991)**

IICA - Sede Central

Dr. Martín E. Piñeiro	Director General	IICA
Dr. L. Harlan Davis	Subdirector General	IICA
Lic. Alfonso Cebrenos	Subdirector General Adjunto de Operaciones	IICA
Dr. James Schlotfeldt	Director Recursos Humanos	IICA
Dr. Gordon J. Mair	Director de Finanzas	IICA
Dr. Manuel Otero	Director de DIPROE	IICA
Dr. Carlos Pomareda	Director Programa I	IICA
Dr. Enrique Alarcon	Director Programa II, Encargado	IICA
Dr. Manuel Chiriboga	Director Programa III	IICA
Lic. Víctor Del Angel	Director Relaciones Externas, Encargado	IICA
Lic. Luis A. del Valle	Director de Operaciones del Area Central	IICA
Dr. Reynaldo Pérez	Director Adjunto de Operaciones	IICA
Lic. Fernando Del Risco	Jefe de Programación	IICA
Dr. Juan León	Jefe Proyecto Hemisfé- rico	IICA
Ing. Jorge Torres	Especialista en Agro- industria	IICA

ANEXO 4

Lista de Documentos Consultados

1. Evolución y Estrategia de la Acción del IICA en República Dominicana, 1988-1991.
2. Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País. República Dominicana. Correspondientes a los bienios 1990-1991 y 1992-1993.
3. Informes Anuales de la Oficina del IICA en República Dominicana, 1988, 1989, 1990, 1991.
4. Información sobre el IICA en la Prensa Local, 1988, 1989, 1990 y 1991.
5. Programas Operativos 1988, 1989, 1990 y 1991.
6. La Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA. Marco Conceptual, elementos y Procedimientos. V.I
7. La Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA. Metodología e Instrumentos para la Evaluación de la Acción a Nivel de País. V.III.
8. Plan de Mediano Plazo del IICA 1987-1991 y 1987-1993.
9. Programa I. Análisis y Planificación de la Política Agraria. Lineamientos y Logros 1987-1990.
10. Programa II. Generación y Transferencia de Tecnología. Lineamientos para la Acción.
11. Programa III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Lineamientos para la Acción.
12. Programa V. Sanidad Agropecuaria.

ANEXO 5

**PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS GENERADOS POR LA OFICINA IICA
EN REPUBLICA DOMINICANA, 1988 - 1991**

**PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS GENERADOS POR LA OFICINA IICA
EN REPUBLICA DOMINICANA, 1988-1991**

- Amaya, H. E., Stagno, H. H. 1991. Proyecto de extensión forestal y recursos naturales críticos, militarizados (documento borrador). 1ra. versión. San Salvador. 9p.
- , 1991. Bases para el ordenamiento del Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología agropecuaria. En: Seminario sobre la Estrategia Sectorial Agropecuaria en El Salvador. San Salvador. 18p.
- Barea, F. 1990. Alternativas para el desarrollo de los asentamientos agrarios. Santo Domingo. 20p.
- , et al. 1989. Análisis institucional de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria. Santo Domingo. 150p.
- , 1990. Diagnóstico del sector agropecuario. Santo Domingo. 50p.
- , 1989. Lineamientos generales para el diseño e implantación del Sistema Coordinado de Información para el Desarrollo Rural del Paraguay (Documento para discusión). Santo Domingo. 32p.
- , 1990. Mecanismos de dirección para el manejo de desarrollo rural. Santo Domingo. 149p.
- Colón, M., Barea, F. 1991. Estudio de caso sobre la experiencia del Plan Sierra. Santo Domingo. 17p.
- Bermúdez, F. 1990. Texto de la conferencia sobre desarrollo agropecuario en los distritos de riego. Santo Domingo.
- FDA/IICA. 1990. Proyecto de generación y transferencia de tecnología para la producción y el mercadeo de frutas tropicales promisorias. Santo Domingo. 13p.
- Fajardo K., R., Stagno, H. H., Páez, G. 1991. Extensión forestal y de recursos naturales críticos y Fuerzas Armadas: Propuesta de mecanismo para la preservación de la soberanía ecológica (Resumen ejecutivo). Santo Domingo. 18p.
- , 1991. Extensión forestal y de recursos naturales críticos y Fuerzas Armadas: Propuesta de mecanismo para la preservación de la soberanía ecológica. Santo Domingo. 36p.
- Fresneda, P. S. 1989. Proyecto de desarrollo de pequeños productores de alimentos (Proyecto FIDA II). Santo Domingo.

14. Henderson, F. H., Wansink, G., Van Den Bosch, Stagno, H. 1989. **Proposals for re-structuring research, extension and education in agriculture in Suriname: Report of the IICA/Government of the Netherland Mission.** 149p.
15. IAD/IICA. 1989. **Programa de Adiestramiento y Estudio sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural (PRACA): Información básica para la formulación del proyecto de Fortalecimiento y Consolidación de los Asentamientos del sector Reformados.** Santo Domingo.
16. IAD/INDESUR/IICA/DED. 1988. **Proyecto de desarrollo agrícola del asentamiento agrario AC-151 Angostura.** Santo Domingo.
17. ----- . 1989. **Proyecto de Desarrollo Agrícola del Asentamiento Agrario AC-128 Puerto Escondido.** Santo Domingo. 4v.
18. ----- . 1988. **Desarrollo Agrícola del Asentamiento Agrario AC-166 San Ramón (Tamayo).** Santo Domingo. 4v.
19. IICA. 1989. **Agroindustria procesadora de bija para la zona de Monte Plata.** Santo Domingo. 13p.
20. ----- . 1990. **Algunos elementos para una reflexión sobre la generación y transferencia de tecnología agropecuaria en la República Dominicana.** Santo Domingo. 17p.
21. ----- . 1990. **Aporte a la bibliografía fitosanitaria dominicana.** Santo Domingo. 40p.
22. ----- . 1988. **Diferenciación de los productores según sus demandas de tecnología.** En: **Seminario Taller sobre Transferencia de Tecnología.** IICA/BIID/PPDCISUR. Asunción. 20p.
23. ----- . 1989. **Empresa campesina de comercialización de los CENSERI de la zona de Monte Plata.** Santo Domingo. 10p.
24. ----- . 1988. **Estrategias, estructuras y mecanismos que aseguren el acceso de todos los sectores a la tecnología.** Santo Domingo. 10p.
25. ----- . 1989. **Estudio para el análisis y fortalecimiento institucional y operacional de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA).** Santo Domingo. 5v.
26. ----- . 1990. **Factores condicionantes de las acciones de desarrollo rural en la República Dominicana.** Santo Domingo. 17p.
27. ----- . 1989. **Fortalecimiento y consolidación de asentamientos rurales en el Istmo Centroamericano y República Dominicana.** Santo Domingo. 82p.

- 1
28. -----, 1989. Metodología para la preparación del Plan de Acción de los CENSERI de la zona de Monte Plata. Santo Domingo. 50p.
 29. -----, 1990. Perfil de proyectos de desarrollo rural integral de la zona fronteriza: Diagnóstico del área del Proyecto. Santo Domingo. 40p.
 30. -----, 1989. Plazas de productos del Comité Coordinador de los CENSERI de Monte Plata. Santo Domingo. 4p.
 31. -----, 1989. Programa Nacional de Asistencia Técnica y de Apoyo a la producción en áreas llanas de secano. Santo Domingo. 70p.
 32. -----, 1990. Proyecto agrícola del asentamiento agrario AC-166, San Ramón. Santo Domingo. 4p.
 33. -----, 1989. Proyecto: Fortalecimiento de la capacidad de manejo de programas y proyectos de desarrollo rural: Informes anuales (1986-1989). Santo Domingo.
 34. -----, 1989. Proyecto Reversión del estado de deterioro del medio productivo y ambiental de los valles de Constanza. Santo Domingo. 38p.
 35. -----, 1989. Sistema de seguimiento y evaluación Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos (FIDA). Santo Domingo. 4v.
 36. -----, 1990. Subproyecto de fortalecimiento y consolidación de asentamientos campesinos en República Dominicana. Santo Domingo. 47p.
 37. -----/ADN. 1991. Actualización de la propuesta para la regulación del sistema de abastecimiento y comercialización de productos agrícolas tradicionales en la ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo. 39p. (Documento 1).
 38. -----, 1991. Análisis gerencial y operativo de los mercados públicos de Santo Domingo. Santo Domingo. 40p. (Documento 2).
 39. -----, 1991. Elemento jurídico para la distribución urbana de alimentos a través de mercados públicos, mercados barriales fijos, plazas agrícolas o agropecuarias, mercados móviles y estructuras de expendio. Santo Domingo. 27p. (Documento 3).
 40. -----, 1991. Revisión y actualización de planos y costos para la reconstrucción del mercado de Villa Consuelo. Santo Domingo. 21p. (Documento 4).

41. -----, 1991. Revisión, evaluación y actualización de planos y costos del mercado barrial tipo (Propuesta de mercado barrial tipo). Santo Domingo. 35p. (Documento 5).
42. -----, 1991. Proyecto de mercados móviles. Santo Domingo. 34p. (Documento 6).
43. -----, 1991. Censo de comerciantes de cinco (5) mercados públicos de la ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo. 87p. (Documento 7).
44. -----, 1991. Desarrollo de manchas y lunares verdes hortícolas en predios baldíos y áreas periféricas de la ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo. 33p. (Documento 8).
45. IICA/RD/IICA/HT. 1990. Primer encuentro técnico (La Hispaniola) entre IICA/República Dominicana e IICA/Haiti. Santo Domingo. 48p.
46. IICA/INDRHT. 1988. Montaje del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Proyecto Nizao-Valdesia: Resumen del sistema para el seguimiento y la evaluación del Proyecto de Riego Nizao-Valdesia. Santo Domingo. 9v.
47. -----, 1990. Participación de jóvenes y mujeres en la producción y el mejoramiento de la calidad de vida del área de influencia del canal de riego Sabaneta. Santo Domingo. 56p.
48. -----, 1988. Proyecto de desarrollo agrícola en tres áreas prioritarias bajo riego. Santo Domingo. 14v.
49. -----, 1989. Términos de referencia para el desarrollo del Proyecto "Reversión del estado de deterioro del medio productivo y ambiental de los valles de Constanza". Santo Domingo.
50. IICA/INGESA. 1988. Sistema de control del avance de obra en el Proyecto de Rehabilitación de Canales Nizao-Valdesia: Manual del usuario. Santo Domingo. 7v.
51. IICA/CAIJR. 1988. Marco orientador para fortalecer la participación de la juventud rural en la economía campesina - los procesos de reactivación y desarrollo del sector agropecuario. 2da. versión. Santo Domingo. 38p.
52. -----, 1989. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural (PROADER). Santo Domingo. 13p.
53. -----, 1989. Propuesta metodológica para empresas juveniles de producción. Santo Domingo. 107p.
54. -----, 1988. El trabajo con la juventud rural de América Latina y el Caribe. Santo Domingo. 45p.

55. IICA/SEA. 1988. Cómo buscar la Roya del Cafeto (plegable) Santo Domingo.
56. -----, 1988. Guía práctica para el rastreo de la Roya del Cafeto (plegable). Santo Domingo.
57. -----, 1989. Memoria del Taller de Discusión sobre residuos ilegales de pesticidas y restricciones cuarentenarias a productos vegetales de consumo interno y de exportación. Santo Domingo. 32p.
58. -----, 1990. Programa Coordinado de Rehabilitación de Centros de Investigación (PRECI) del Departamento de Investigaciones Agropecuarias. Santo Domingo. 17p.
59. -----, 1987. Proyecto de crédito y desarrollo agrícola para pequeños productores en la Región Suroeste. Santo Domingo. 10v.
60. -----, 1991. Proyecto de extensión rural (Rehabilitación de servicios de área de desarrollo). Santo Domingo. 21p.
61. -----, 1989. Sistema de seguimiento y evaluación Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores de Alimentos (FIDA II). Santo Domingo. 9v.
62. -----, 1991. Situación y potencial del plátano en el Istmo Centroamericano y República Dominicana. Santo Domingo.
63. -----, 1991. Situación actual y potencial de las hortalizas en República Dominicana. En: Taller Regional Centroamericano y Consulta sobre Planificación de Investigación Hortícola. Santo Domingo. 29p.
64. Indarte, J. E. 1989. El análisis económico a nivel de finca aplicado al mejoramiento de los sistemas productivos. Santo Domingo. 26p.
65. -----, 1988. Contribución de los centros de investigación agropecuaria al mejoramiento de la disponibilidad de tecnología a nivel de fincas. Santo Domingo. 36p.
66. -----, 1988. Diferenciación de los productores agropecuarios según según sus demandas de tecnología. Santo Domingo. 19p.
67. -----, 1989. Generación y transferencia de tecnología para la producción de arroz en República Dominicana: el caso de la variedad Juma 57. Santo Domingo. 17p.
68. Morales, P., Jiménez, W., Torres, R. E. 1989. Elementos para el diseño, instalación y monitoreo de un sistema gerencial de información para el IAD. Santo Domingo. 50p.

69. Pérez Duverge, R.; Javier, S.; Pineda. 1989. Sistema de monitoreo y detección de enfermedades del cacao. Santo Domingo. 30p.
70. Pérez Luna, A. 1989. Elementos principales del subsistema institucional para la generación y transferencia tecnológica en el cultivo de arroz (*Oriza sativa* L.) en República Dominicana. Santo Domingo. 52p.
71. SEA/OMM/IICA. 1991. Sub-proyecto: Desarrollo de un sistema de caracterización y estrategias de respuesta a las sequías y otros fenómenos agrometeorológicos. Santo Domingo. 11p.
72. Stagno, H. H. 1990. La educación agrícola en América Latina. In: Seminario Retos de la Educación Agrícola en los 90. Santo Domingo. 19p.

Otros Documentos

73. IICA/RD. Información sobre el IICA en la prensa local, 1988, 1989, 1990 y 1991.
74. -----. Informes anuales, 1988, 1989, 1990 y 1991.
75. -----. Planes operativos aprobados, 1988, 1989, 1990 y 1991.
76. -----. Propuestas planes operativos, 1988, 1989, 1990 y 1991.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

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