

IICA  
E14  
266

**IICA**

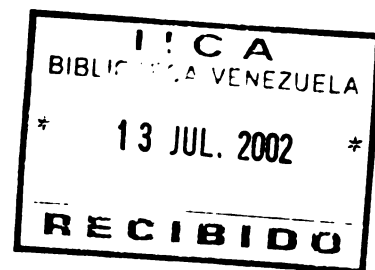


# JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN HONDURAS

*INFORME*

Tegucigalpa, Honduras  
Noviembre de 2001





# JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN HONDURAS

## *INFORME*

Tegucigalpa, Honduras  
Noviembre de 2001

00004446

## **CONTENIDO**

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Aspectos generales</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Procedimiento</b>	<b>1</b>
<b>2. Percepción del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país</b>	<b>2</b>
<b>2.1 El entorno institucional</b>	<b>3</b>
<b>2.2 La estrategia del IICA en el país</b>	<b>3</b>
<b>2.3 El financiamiento de las acciones de cooperación</b>	<b>4</b>
<b>2.4 Valoración del desempeño global</b>	<b>5</b>
<b>2.5 Principales resultados identificados para el período 1999-2001</b>	<b>7</b>
<b>2.6 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC</b>	<b>10</b>
<b>2.7 Oportunidades y Limitaciones</b>	<b>12</b>
<b>3. Percepción de los clientes y asociados sobre los servicios de cooperación del IICA en el país</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Valoración del apoyo del IICA</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Perspectivas de nuevas acciones de cooperación</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Sugerencias sobre aspectos a mejorar</b>	<b>16</b>
<b>4. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Conclusiones</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Recomendaciones</b>	<b>20</b>
<b>Anexo 1. Lista de personal de la AC en Honduras y de la Dirección del Centro Regional Central que participó en la Jornada de Reflexión</b>	<b>23</b>
<b>Anexo 2. Lista de funcionarios entrevistados</b>	<b>24</b>



## **1. Introducción**

### **1.1 Aspectos Generales**

La Jornada de Reflexión del Desempeño del IICA en Honduras responde a un nuevo enfoque de evaluación participativa del Instituto, orientado a estimular el aprendizaje del personal sobre el desempeño de la organización, en el marco del proceso de Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico (PAES) institucional.

El evento se realizó durante el período comprendido del 11 al 15 de junio de 2001, en Tegucigalpa, Honduras. La coordinación y facilitación del proceso estuvo a cargo de un Grupo Coordinador, integrado por Francisco Barea y Yanko Goic del Consorcio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC) y Freddy Revilla, de la Dirección del Centro Regional Central.

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

La preparación del presente informe estuvo a cargo del CONPLAC y un equipo técnico de la AC, que contiene en su primera parte los aspectos metodológicos sobre el desarrollo del evento. La segunda sección contiene las percepciones del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país, las cuales fueron expresadas y sistematizadas mediante ejercicios de trabajo grupal desarrollados durante la Jornada de Reflexión. En la tercera sección se presentan las percepciones de los clientes y otros organismos asociados, sobre los servicios de cooperación del Instituto, manifestadas durante las entrevistas realizadas con ese propósito. En la cuarta sección se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

### **1.2 Procedimiento**

Previo al inicio de la Jornada de Reflexión, los integrantes del Grupo Coordinador recolectaron y analizaron información disponible en el CONPLAC sobre el desarrollo de las acciones de cooperación del IICA en Honduras. Asimismo discutieron y concertaron aspectos básicos del plan de trabajo a ser implementado. Por otra parte, el personal de la AC elaboró un informe sobre el desempeño del IICA en el país durante el período 1999-2001.

El evento se inició con una reunión sostenida por el Grupo Coordinador con el Representante del IICA en el país, durante la cual se discutieron aspectos relativos a la organización y funcionamiento de la AC, las principales acciones realizadas durante el

período 1998-2000, la metodología a utilizar y el respectivo plan de trabajo detallado. El Representante efectuó una amplia presentación sobre el desempeño del IICA en Honduras e hizo entrega de un documento sobre el tema<sup>1</sup>. A continuación se desarrolló un proceso de reflexión y diálogo entre el personal de la AC (ver Anexo 1), combinando reuniones plenarias en las que participó todo el personal, con trabajos en grupos integrados por algunos técnicos y funcionarios administrativos, seleccionados de común acuerdo con el Representante, de tal forma que no se suspendieran las actividades de la agencia.

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

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

Con base en la información obtenida mediante las acciones anteriormente indicadas, se continuó el proceso de reflexión y diálogo en una reunión con todo el personal de la AC, durante la cual se analizaron los resultados de los Grupos de Trabajo, las conclusiones preliminares y los aspectos metodológicos de la Jornada de Reflexión.

Posteriormente, el Grupo Coordinador, conjuntamente con personal de la AC, llevaron a cabo el procesamiento y análisis de la información generada durante la Jornada de Reflexión y elaboraron el presente informe.

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

En esta sección se resumen las conclusiones del análisis realizado por el personal de la AC con respecto al entorno institucional, la estrategia del IICA en el país, el financiamiento de las acciones de cooperación, el desempeño global del Instituto en el país durante el período 1999-2000, los principales resultados logrados, las lecciones aprendidas, las oportunidades que se pueden aprovechar, las limitaciones que han restringido el normal desarrollo de las acciones de cooperación y las propuestas de medidas a implementar para mejorar el desempeño institucional.

---

<sup>1</sup> IICA. AC IICA en Honduras. Desempeño del IICA en Honduras, 1999-2001. Tegucigalpa, Honduras, junio 2001. 18 p.



## 2.1 El entorno institucional

A raíz del paso del huracán Mitch por el territorio nacional en octubre de 1998, las perspectivas de crecimiento de la actividad económica se interrumpieron drásticamente. Aunque los daños provocados tuvieron efectos, de una u otra forma, en el 100% de la población nacional y en todos los sectores productivos, el más afectado fue el sector agropecuario, que además es uno de los más importantes de la economía nacional. La respectiva infraestructura productiva resultó severamente dañada; se registraron altos niveles de erosión de suelos y asolvamiento de ríos y quebradas; y se produjo una drástica reducción de la producción agropecuaria, que tuvo una fuerte incidencia en la disminución de la producción nacional.

El Gobierno implementó un conjunto de medidas para impulsar la reconstrucción del país, con el propósito de corregir y atenuar los impactos negativos inmediatos del huracán, impulsar una rápida reactivación y lograr un mayor desarrollo del agro, bajo un marco de sostenibilidad y equidad. Por otra parte, se ha venido dando continuidad al proceso de modernización de la estructura institucional del sector público agropecuario, enfatizando la descentralización para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios del Estado.

Como respuesta a las demandas del país expresadas por diferentes medios, distintos países, organismos financieros y donantes internacionales, incrementaron la oferta de recursos externos para apoyar el proceso de reconstrucción nacional, lo cual ha creado una fuerte competencia por parte de otros organismos de cooperación.

Las acciones de reconstrucción emprendidas por el Gobierno, en el marco del Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional<sup>2</sup>, contribuyeron a incrementar las demandas de apoyo técnico dirigidas al Instituto por las instituciones nacionales, cuya respuesta inmediata permitió la concertación de nuevas iniciativas y acciones de cooperación, con apoyo de agencias financieras internacionales.

No obstante, se considera que en el futuro inmediato, el incremento de la captación de recursos externos para fortalecer el posicionamiento técnico del IICA en el país, estará condicionado al desarrollo de alianzas estratégicas con otras instituciones de cooperación, con organismos financieros y con el sector privado. Por otro lado, las acciones de cooperación del Instituto en el país deberán otorgar mayor prioridad a las iniciativas de desarrollo regional y local.

## 2.2 La estrategia del IICA en el país

La estrategia del IICA en Honduras ha buscado potenciar las capacidades del Instituto en el país, con el apoyo de la Sede Central y la Dirección del Centro Regional Central, para desarrollar y consolidar su liderazgo en los temas de agricultura ampliada y desarrollo rural sostenible. La AC se ha propuesto ofrecer servicios de cooperación de alta calidad, que respondan a las demandas prioritarias para el desarrollo de la

---

<sup>2</sup> Presentado en Estocolmo, Suecia, en 1999, por el Gobierno de Honduras, los Países y Organismos Internacionales donantes, para la recuperación y desarrollo del país después del huracán Mitch.

agricultura, en un marco de competitividad, equidad y sostenibilidad, los cuales se focalizan en las siguientes áreas temáticas:

- Desarrollo Rural Sostenible.
- Producción Agropecuaria.
- Mercados y cadenas agroalimentarias.
- Conservación de recursos naturales, con énfasis en agricultura de laderas.
- Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos.
- Educación agrícola superior.
- Sistema de Información agropecuaria.
- Formulación de estrategias y políticas para el desarrollo agrícola.

Además, dichas acciones de cooperación se concentran en los cuatro grupos de clientes externos que se indican a continuación:

- Instituciones del sector público agropecuario, encabezadas por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), además de otros organismos del Gobierno Central.
- Entidades del sector privado, entre las cuales cabe mencionar a los gremios de productores agropecuarios, organizaciones campesinas, universidades y centros de investigación.
- Organismos financieros nacionales e internacionales con sede en el país.
- Instituciones de ámbito microrregional o local.

La estrategia del IICA en el país se sustenta en una estrecha relación de cooperación con las instituciones del sector agropecuario, a cuya cabeza se encuentra el Ministerio de Agricultura y Ganadería y responde apropiadamente, tanto a las prioridades definidas en la estrategia para el desarrollo agrícola nacional<sup>3</sup>, como a las orientaciones corporativas del Instituto.

### 2.3 El financiamiento de las acciones de cooperación

Los recursos propios del Instituto (Cuotas, Ingresos Misceláneos y CATIs), constituyeron la principal fuente de financiamiento de las acciones de cooperación desarrolladas por la AC en Honduras durante el período 1991-1998. Con excepción de los años 1996 y 1997, la ejecución de recursos provenientes de esas fuentes osciló alrededor de US\$300,000 anuales durante ese período.

A partir de 1997 se ha observado un importante incremento en la captación de recursos externos, como resultado de la intensificación de los esfuerzos de promoción, negociación y concertación de nuevas iniciativas de cooperación, que han permitido suscribir distintos convenios con organismos internacionales tales como USAID, USDA,

---

<sup>3</sup> SAG. Estrategia para el Desarrollo Agrícola Nacional hacia el año 2010. Tegucigalpa, Honduras, mayo 2000. 40 p.

BID y BCIE. En efecto, el monto de recursos externos administrados por la AC pasó de US\$116.2 miles en 1996 a US\$1,595.8 en 2000, registrando una tasa de crecimiento del 92.5% anual y constituyéndose en la principal fuente de financiamiento de las acciones de cooperación del IICA en el país (68% del total de recursos ejecutados en 2000).

Ese comportamiento ha incidido directamente en la generación de CATIs, los cuales representaron en 2000 la cuarta parte de los recursos propios del IICA asignados a la AC, compensando en forma significativa el estancamiento relativo que han experimentado los recursos asignados del Fondo Regular.

En el momento que se llevó a cabo la presente Jornada de Reflexión, la AC estaba negociando un convenio de cooperación con la SAG y el BID, por un monto de US\$6 millones, para la ejecución del Programa de Reactivación de la Economía Rural. Esta circunstancia, unida al hecho de que durante 2001 se ha programado un monto de recursos externos superior a lo ejecutado durante 2000, permite anticipar un crecimiento acelerado de las acciones de cooperación del Instituto en el país, para el futuro inmediato.

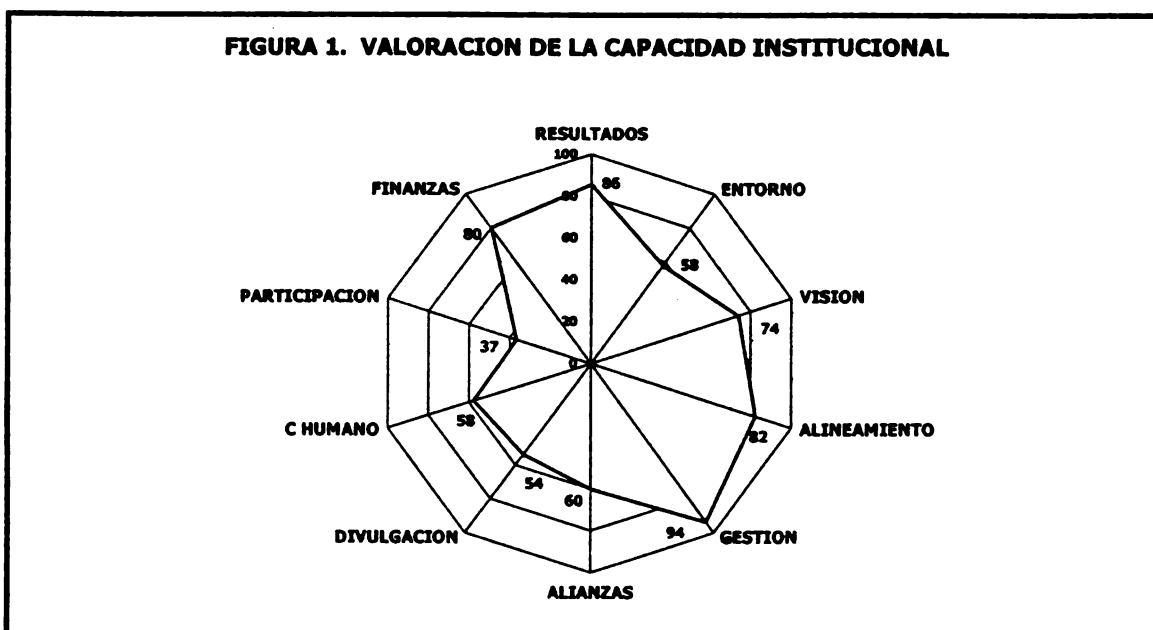
#### 2.4 Valoración del desempeño global

El personal de la AC, integrado por funcionarios involucrados en las acciones de cooperación técnica y de apoyo administrativo, efectuó una valoración del rendimiento obtenido durante el período 1999-2001, en diez aspectos importantes para caracterizar el desempeño institucional, a saber:

- a. La relevancia de los resultados logrados por el IICA en el país.
- b. El conocimiento de la evolución del entorno institucional.
- c. La disponibilidad e internalización de una visión y una estrategia explícita, que defina orientaciones claras para el desarrollo de las acciones de cooperación, en concordancia con la estrategia corporativa del IICA y con las prioridades nacionales.
- d. La capacidad de ejecución de las acciones de cooperación, alineada con la estrategia y los programas operativos institucionales.
- e. La gestión de los instrumentos de cooperación.
- f. La existencia de alianzas estratégicas beneficiosas con otros organismos nacionales públicos y privados, así como con instituciones internacionales y regionales de interés para el Instituto.
- g. La divulgación y comunicación de información sobre los resultados de las acciones del Instituto, tanto a los actores clave involucrados como al público en general.
- h. La administración del capital humano de la AC.

- i. La aplicación de políticas y mecanismos que fomenten la participación del personal en el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo.
- j. La eficiencia en la administración de recursos financieros.

A cada uno de esos aspectos se le aplicó una ponderación individual, en un rango de cero a diez, considerando que a mayor valor corresponde un mayor rendimiento y viceversa. Posteriormente se estimaron las respectivas calificaciones promedio, correspondientes a todo el grupo de funcionarios que participaron en el ejercicio de valoración del desempeño y luego se expresaron en forma porcentual. Los resultados se presentan en la figura 1.



Con base en las ponderaciones promedio asignadas por el personal participante en el ejercicio de valoración, se deduce que el grupo percibe que el desempeño global del IICA en el país se ubica en un rango entre medio y alto. A su parecer, se está logrando muy alto desempeño en el proceso de ejecución de las acciones de cooperación, expresado mediante las altas ponderaciones que presentan la gestión, los resultados logrados y el alineamiento institucional (94%, 86% y 82%, respectivamente). Esta opinión es altamente coincidente, con la percepción de los funcionarios entrevistados en 17 instituciones que tienen relaciones de cooperación con el IICA en Honduras.

También se califica como alto el desempeño en la administración de recursos financieros, especialmente por el incremento significativo en la captación de recursos externos, el mejoramiento continuo del proceso de negociación de nuevos convenios de

cooperación y el alto grado de eficiencia y agilidad que caracteriza el apoyo administrativo que brinda el Instituto a los organismos contraparte.

En cambio, los mecanismos para propiciar la participación del personal tuvieron la calificación más baja, seguidos por apreciaciones de nivel medio en lo concerniente a divulgación y comunicación de información, aunque se reconoce que existe una amplia divulgación de información hacia las instituciones vinculadas con las acciones de cooperación del Instituto. Estas percepciones destacan la necesidad de mejorar los mecanismos de gerencia participativa y comunicación interna entre el personal de la AC.

Por otra parte, rondando entre los niveles mediano y alto se aprecian los temas relacionados con la disponibilidad e internalización de una visión y una estrategia explícita, las alianzas estratégicas, el conocimiento del entorno institucional y la administración del capital humano. En el caso de las alianzas estratégicas, si bien se reconoce que el IICA ha logrado desarrollar alianzas beneficiosas con algunos organismos, en otros casos sólo se han beneficiado las instituciones asociadas. En lo referente al capital humano, se sugiere continuar el proceso de capacitación interna y propiciar una mayor interacción con las instituciones y proyectos a los cuales se brinda cooperación técnica.

## **2.5 Principales resultados identificados para el período 1999-2001**

Los principales resultados generados por las acciones de cooperación del Instituto durante el período 1999-2001, se indican a continuación para cada una de las áreas de acción prioritaria del IICA en el país.

### **2.5.1 Desarrollo Rural Sostenible**

- a. La Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) ha institucionalizado un nuevo modelo de Desarrollo Rural Sostenible, mediante la ejecución del Programa Nacional de Desarrollo Sostenible (PRONADERS). El IICA ha brindado cooperación técnica para la creación de esa Nueva Institucionalidad y en la formulación de los marcos básico, institucional y conceptual de PRONADERS, de los manuales operativos de la Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (DINADERS) y del Fondo Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (FONADERS) y de la estrategia comunicacional y financiera del Programa.
- b. Se ha fortalecido la capacidad técnica y operativa del Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología (SNITTA) e igualmente del Sistema Nacional de Sanidad Agropecuaria – SENASA.
- c. Se ha fortalecido la capacidad de la SAG para ejecutar eficientemente el Proyecto de Exportación de Productor Lácteos, con miras a penetrar mercados internacionales con producción de queso hondureño.
- d. Se ha colaborado en la formulación de la Política de Equidad de Género en el Agro Hondureño, adoptada por el Gobierno Nacional e impulsada bajo iniciativa de la Primera Dama de la Nación. Además, el Poder Ejecutivo ha otorgado

personería jurídica a PROMURH, como mecanismo legal de apoyo a la mujer rural hondureña.

## 2.5.2 Desarrollo y Producción Agropecuaria

- a. Capacitados técnicos (mediante la cooperación técnica y acompañamiento en la ejecución del Proyecto "Fondo Captura Tecnológica Agrícola"), productores e inversionistas agrícolas, en diversos temas agrícolas, tales como: Agricultura Orgánica, Hidroponía, Manejo y Procesamiento de la Leche; Producción de Cacao en Convivencia con Moniliasis; Secamiento, Control de Calidad y Catación de Café; Producción de Hongos y Cepas Comestibles; y Planificación de Redes de Riego a Presión.
- b. Brindado apoyo a la normatización de cultivos orgánicos y establecimiento del Comité Nacional de Agricultura Orgánica en el país.
- c. Elaborado, negociado y puesto en marcha el Proyecto de "Control del Amarillamiento Letal del Cocotero", mediante una alianza estratégica del IICA con CARITAS y SAG/SENASA para modernizar el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos.
- d. Brindado apoyo en la formulación, negociación y puesta en ejecución del "Programa de Rehabilitación de las Unidades de Producción Afectadas por el Mitch - PROREMI", con apoyo financiero del USDA. Durante 2000 fue ejecutada la primera fase del Programa y, por sus buenos resultados, se ha aprobado una segunda fase del mismo, con lo cual se rehabilitarán 2,580 unidades de producción, para completar 4,500 en las dos Fases.
- e. Creadas cinco microempresas de mujeres rurales en Olanchito, desarrollando una capacidad de autogestión en 80 mujeres rurales, cabezas de familia; mediante una alianza del IICA con el CIM/PRAF.

## 2.5.3 Mercados y Cadenas Agroalimentarias.

- a. Se ha contribuido al desarrollo de talentos humanos entre personal técnico, productores, agroindustriales, comerciantes y empresarios agropecuarios, para el análisis de cadenas agroalimentarias en los rubros de: maíz, palma aceitera, lácteos, y café. Con base en estos estudios la SAG está creando una Unidad de desarrollo de competitividad para esos productos.
- b. Se ha contribuido a la creación y fortalecimiento del Consejo Agroempresarial de Honduras - COAGROH - que opera en Tegucigalpa, con sede en las oficinas de la AC del IICA.
- c. Agro empresarios de Honduras han ampliado sus oportunidades de negociación y conocen los requisitos comerciales y sanitarios que deben cumplir sus productos para ingresar al mercado estadounidense.

- d. Proyecto Ley de Agro bolsa, se encuentra actualmente en proceso de aprobación en el Congreso Nacional de Honduras. Además, se dispone de personal capacitado para la operación de puestos de bolsa agropecuaria.
- e. Participación en la formulación, negociación y puesta en ejecución del proyecto "Fondo de Captura Tecnológica Agrícola" con financiamiento del USDA, para ayudar a productores e inversionistas agrícolas en la identificación y adopción de tecnología apropiada para modernizar su producción agrícola, con miras a mejorar su competitividad en el mercado.
- f. Brindado apoyo al gobierno de Honduras en el proyecto de "Políticas Económicas y Productividad – PEP", para la implementación y desarrollo de Centros de Información y Desarrollo Empresarial en tres ciudades de Honduras, tema en el cual el IICA ha adquirido una nueva fortaleza.
- g. Brindado apoyo a la SAG en la ejecución del proyecto Promoción de Negocios Agrícolas, para mejorar la presencia de los productos agrícolas hondureños en los mercados internacionales.

#### 2.5.4 Conservación de Recursos Naturales y Agricultura en Laderas

- a. Desarrollada capacidad institucional local mediante el establecimiento y fortalecimiento del Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa - CLODEST- y la Coordinadora Interinstitucional para el Desarrollo sostenible de Sulaco – CIDES). Se ha formado un grupo de 50 facilitadores para la sostenibilidad del desarrollo rural local.
- b. Los productores agropecuarios asociados a CLODEST y CIDES, han adoptado una metodología sobre manejo de laderas en forma sostenible y productiva y además conocen experiencias sobre el tema de otros países.
- c. Diseñada e implementada una estrategia de reforestación de los linderos de fincas beneficiarias del Programa PROREMI, para protección contra inundaciones y conservación del suelo.
- d. Capacitados técnicos nacionales en manejo y desarrollo de micro cuencas, así como facilitadores para el desarrollo local.

#### 2.5.5 Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos

- a. Conformada la Comisión Nacional de Inocuidad de Alimentos y elaborados su respectivo Reglamento y un Anteproyecto de Ley para su creación.
- b. Brindado apoyo para la reestructuración y modernización del Sistema Nacional de Sanidad Agropecuaria – SENASA.
- c. Capacitados técnicos nacionales en temas sobre Infraestructura y Utilización de Datos e Información Satelital para evaluación de Recursos Naturales.

## 2.5.6 Educación Agrícola Superior

Integrados y capacitados equipos nacionales para la transformación de la oferta educativa agrícola, quienes podrán convertirse en acreditadores, como parte del proceso de transformación curricular de la Escuela Nacional de Agricultura.

## 2.5.7 Sistema de Información Agropecuaria

Reactivada y fortalecida la Red Nacional de Información Agrícola y mejorados significativamente sus servicios de información.

## 2.5.8 Formulación de Políticas Agrícolas

- a. Formulado y puesto en operación un sistema de información gerencial de proyectos – SIGEPRO, como instrumento esencial en el seguimiento de proyectos y de toma de decisiones para el Ministro de Agricultura y altos funcionarios del sector público agrícola. Con las anteriores acciones se ha contribuido a mejorar la credibilidad, el diálogo, la concertación y la coincidencia técnica entre los decisores de políticas y los gestores de recurso financieros, que inciden favorablemente en el desarrollo del sector.
- b. Se ha brindado apoyo técnico oportuno a la SAG y al sector privado para la participación en foros importantes para el sector agrícola, tales como la Mesa Agrícola de la OMC, el tratado de libre comercio CA-3, la preparación estratégica 2003 del sector agrícola y las reuniones del CAC y CORECA.
- c. El Consejo Nacional de Política Cafetalera de Honduras ha formulado e implementado políticas para el desarrollo del subsector café.

## 2.6 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC

### 2.6.1 Las redes técnicas especializadas

El crecimiento de la acción del IICA en Honduras se ha fundamentado en la prestación de servicios de calidad, con la oportunidad requerida por los demandantes. Esto ha sido posible mediante la implementación de un enfoque institucional participativo, particularmente utilizando el mecanismo establecido de Redes Especializadas de Profesionales, lo cual ha privilegiado la articulación de equipos de trabajo integrados por personal del Instituto y consultores externos de reconocida capacidad profesional, para brindar asesoría y apoyo técnico a demandas de altísimo valor para el país y para el diseño de modelos innovativos para el desarrollo rural sostenible y competitivo de la agricultura de Honduras. Aprovechando este mecanismo corporativo, la AC ha recibido apoyo de la Sede Central y de otras unidades del Centro Regional Central, con lo cual se ha logrado ofrecer productos de excelencia que han impulsado el posicionamiento técnico del IICA y, al ser adoptados por las instituciones nacionales, hoy en día son los ejes de la operatividad e implementación de políticas y estrategias en el país, para la transformación del sector rural.



## 2.6.2 La transparencia y eficiencia en la administración de recursos externos

Otro factor importante en el incremento de la demanda de servicios del Instituto ha sido la transparencia y eficiencia en la administración de recursos externos, mediante la aplicación estricta de las normas y procedimientos vigentes, a pesar de no contar todavía con sistemas de información gerencial modernos. Asimismo, se ha observado que para mantener adecuados niveles de eficiencia, es necesario efectuar revisiones y actualizaciones periódicas de los procedimientos institucionales, acordes con las necesidades del mercado y de los usuarios.

## 2.6.3 La acción institucional integrada en el proceso de negociación de recursos externos

La AC ha experimentado un notable incremento en la captación de recursos externos, debido especialmente a la decisión de seleccionar, entre la variada oferta de recursos de que disponía el país, las fuentes adecuadas, para las alianzas apropiadas, que para el caso fueron la USAID y el USDA. Para ese propósito jugó un rol preponderante el apoyo de la Sede Central y de la oficina del IICA en Washington, mediante el concurso del Subdirector General y de una consultora norteamericana, quienes contribuyeron a fortalecer los esfuerzos de captación de recursos externos que inició la AC en Honduras. Ello propició que otros organismos financieros reprogramaran los recursos destinados a los programas y o proyectos en ejecución en el país.

Esa situación ha permitido que a pesar de los escasos recursos de preinversión provenientes de cuotas, la AC, con los recursos externos generados, ha podido atender y acrecentar los servicios de cooperación que brinda al país.

## 2.6.4 Las alianzas estratégicas formales

Otra estrategia que ha resultado positiva para la oficina ha sido la de realizar alianzas con otras instituciones, sustentadas en convenios formales. Esta modalidad ha permitido evitar la competencia desleal de otros organismos con los cuales se desarrollan acciones de cooperación conjunta, que se ha manifestado en algunos casos en que la alianza se fundamentaba en compromisos informales.

## 2.6.5 El contacto directo con el cliente final de los servicios de cooperación del IICA -

Otro factor que es concurrente al éxito de la cooperación que presta la oficina, ha sido la capacidad testimonial, la experiencia y el conocimiento que se logra de la realidad del cliente final, mediante: i) la cercanía y la prestación de servicios directos al productor agropecuario; ii) la provisión de respuestas oportunas y rápidas a la demanda de servicios. En ese contexto, se ha apreciado el valor que agregan proyectos que llegan al usuario final (tales como IICA/Laderas, PROREMI y Captura Tecnológica, entre otros), lo que ha dado la oportunidad de generar experiencia y mucho conocimiento del entorno de la vida rural, a la vez que brinda un relacionamiento activo y continuo con el entorno institucional.

## 2.6.6 Aprovechamiento de oportunidades derivadas de la globalización y la integración con los mercados

Es importante aprovechar las oportunidades que se derivan de la globalización y de la integración con los mercados y las innovaciones, como el caso del apoyo brindado por la Sede Central en alianza con la National Foundation Women Legislator (NFWL), que ha dado a la SAG y al país una herramienta de impacto para el futuro de la agricultura y los agronegocios, mediante el logro de inversión y coinversión de agentes externos para el mejoramiento de la agricultura hondureña.

## 2.7 Oportunidades y Limitaciones

Esta sección expone las oportunidades relevantes que, a juicio del personal de la AC en Honduras están accesibles y se pueden aprovechar para mejorar aún más el desempeño futuro del IICA en el país, así como las limitaciones que restringen las posibilidades de incrementar los niveles de rendimiento.

### 2.7.1 Oportunidades

- a. Debido a los desastres naturales que han afectado la región centroamericana y en especial a Honduras, así como a condiciones de extrema pobreza en el medio rural, donde tiene asiento la actividad agrícola y agroforestal, la oferta de apoyo de parte de Organismos Financieros y Técnicos ha sido muy grande y aunque el IICA ha sabido aprovechar esa circunstancia, dicha oferta continúa y, por tanto, se considera factible que el Instituto pueda lograr un mayor aprovechamiento.
- b. El IICA ha establecido vínculos de cooperación exitosos, así como alianzas estratégicas con otros organismos internacionales, que tienen perspectiva de continuar por mayor tiempo, dado que se ha generado confianza y receptividad, tanto de los organismos donantes como de las instituciones nacionales.
- c. En el país se están ejecutando algunos programas de larga vigencia hacia el futuro, que ofrecen importantes posibilidades para mantener la continuidad del apoyo que se brinda en la actualidad y aún ampliar los servicios de cooperación del Instituto, tales como:
  - Plan Nacional de Reducción de la Pobreza.
  - PRONADERS.
  - Los logros del Proyecto IICA/Holanda-Laderas generan demandas regionales y nacionales de nuevos proyectos.
  - Necesidad de soporte metodológico por parte de otras agencias y organismos de cooperación.
- d. El cambio de gobierno y autoridades nacionales que se realizará en Honduras a principios del 2002, constituye una oportunidad para concertar nuevas opciones de cooperación para el Instituto, dada la buena imagen, el posicionamiento técnico y administrativo y el adecuado relacionamiento institucional que se le reconoce en el país.

## 2.7.2 Limitaciones

- a. Con el propósito de actualizar y mantener la eficiencia del personal y responder en forma adecuada a las demandas que recibe la AC, es importante darle continuidad al Plan de Capacitación, elaborado conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos de la Sede Central.
- b. Debido a que la demanda para el desarrollo de las acciones de cooperación técnica es por proyectos independientes, sería deseable establecer mecanismos de integración entre los diferentes proyectos que ejecuta la AC, para lograr una mayor articulación entre ellos, así como una percepción global de la acción del IICA en el país.
- c. Los proyectos regionales que se ejecutan en el país tienen poca interrelación y articulación con las acciones de cooperación que desarrolla la AC, debido a que se conciertan con poca participación del personal de la AC y centralizan sus recursos en el ámbito regional.

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

Con el propósito de conocer la percepción sobre el desempeño del IICA en el país de los directivos y técnico de las instituciones vinculadas al Instituto, se entrevistaron 14 funcionarios del sector público, 2 del sector privado y 9 de organismos internacionales. A continuación, se presenta una síntesis de las principales opiniones y sugerencias manifestadas por los entrevistados.

### 3.1 Valoración del apoyo del IICA

Los entrevistados coincidieron en resaltar el buen desempeño que, a su juicio, ha logrado el Instituto en el país durante los últimos años. El 70% de ellos destacaron el alto nivel de excelencia, calidad y utilidad de los servicios de cooperación técnica brindados, así como el eficiente apoyo administrativo para la ejecución de proyectos financiados con recursos externos. El 60% de los entrevistados manifestaron su satisfacción con la modalidad de relacionamiento institucional que practica el IICA en el país y, el 30%, resaltaron la agilidad y oportunidad de respuesta a las demandas de cooperación, especialmente en ocasión de la emergencia ocasionada por el huracán Mitch. A manera de ilustración, a continuación se reseñan las opiniones expresadas por algunos funcionarios entrevistados, sobre distintos aspectos referentes a las acciones de cooperación del Instituto:

- a. La cooperación brindada por el IICA a la Secretaría de Agricultura y Ganadería es excelente y existe un alto grado de satisfacción y reconocimiento por parte de las respectivas autoridades superiores, destacándose, entre otros, el apoyo para la creación de la Nueva Institucionalidad del Desarrollo Rural Sostenible en Honduras, mediante el apoyo para el diseño y la puesta en marcha del Programa

Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS) y sus Unidades operativas: la Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (DINADERS) y el Fondo Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (FONADERS), así como la elaboración del plan de acción del PROMOSTA.

- b. El IICA responde en forma significativa, rápida y oportuna, a las demandas de cooperación de la Secretaría de Agricultura y Ganadería. Ante la emergencia provocada por el MITCH, contribuyó oportunamente con la participación de 18 especialistas en diferentes áreas temáticas, para la formulación del Plan de Rehabilitación y Reconstrucción Agrícola.
- c. Durante los últimos cinco años, el IICA ha experimentado un importante cambio de actitud para brindar cooperación a la Escuela Nacional de Agricultura y al desarrollo de la agricultura nacional en general.
- d. El IICA mantiene excelentes relaciones institucionales, positivas y de respeto mutuo, trabajando en estrecha colaboración con el Ministro de Agricultura. Además, transmite una imagen de neutralidad y de disposición para la concertación, sin imponer sus condiciones o enfoques institucionales. Las alianzas que ha establecido el Instituto con USAID han sido muy positivas y han permitido incrementar la captación de recursos externos, como consecuencia de haber mejorado su credibilidad.
- e. En general se reconoce la amplia capacidad del IICA para administrar recursos externos, destacando su agilidad, oportunidad, transparencia, eficiencia y estricta aplicación de sus normas administrativas.

Los entrevistados opinaron que el Instituto ha hecho importantes contribuciones al desarrollo de nuevas capacidades de las instituciones nacionales, destacándose, entre otras:

- a. El apoyo del IICA ha contribuido a incrementar la capacidad de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) para analizar y definir políticas, formular planes de desarrollo y elaborar, negociar y ejecutar proyectos. En consecuencia, la SAG ha adoptado e implementado el enfoque sobre Nueva Ruralidad y ha definido un conjunto de orientaciones estratégicas para el desarrollo rural.
- b. También la SAG ha fortalecido su capacidad de análisis de cadenas agroalimentarias, mediante la aplicación de la metodología CADIAC desarrollada por el IICA, para el estudio de las cadenas relativas al café, la leche, el maíz y el arroz.

- c. En materia de modernización institucional, se reconocen aportes importantes al Instituto en los aspectos siguientes:
- Constitución y puesta en operación del Consejo Agroempresarial de Honduras, organismo dedicado a apoyar el desarrollo de organizaciones de pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios, con un enfoque integral y neutral para los diferentes tipos de productores.
  - Fortalecimiento del Servicio de Sanidad Agropecuaria.
  - Adecuación de los productos de la Escuela Nacional de Agricultura a la demanda del sector agropecuario nacional, así como una mayor articulación y motivación de su personal para definir el marco estratégico institucional y utilizar eficientemente sus recursos.
- d. La biblioteca de la Escuela Nacional de Agricultura ha incrementado su acceso y disponibilidad de información pertinente para el desempeño de sus funciones y ha aumentado la agilidad con que atiende a sus usuarios.
- e. La Secretaría de Agricultura y Ganadería ha logrado agilizar y facilitar los procesos de ejecución de sus proyectos, mediante el apoyo del IICA, que contempla una eficiente administración de los respectivos recursos, la provisión de acompañamiento técnico y la colaboración en el proceso de evaluación de la ejecución, de los proyectos involucrados en los convenios de cooperación suscritos entre ambas instituciones.

### 3.2 Perspectivas de nuevas acciones de cooperación

A continuación se presenta un conjunto de temas potenciales de cooperación que, en opinión de los entrevistados, revisten importancia para definir las futuras prioridades para la acción del IICA en el país.

- a. Incrementar el apoyo técnico a los proyectos cuyos recursos son administrados actualmente por el IICA, especialmente en aspectos de seguimiento de la ejecución (PROREMI, Proyecto Lácteos y PROMOSTA), diseño del sistema de información para los CIDES (Proyecto PEP), documentación de experiencias (PRONADERS) y estudios de valor agregado (Proyecto de Negocios).
- b. Competitividad.
- c. Desarrollo Rural Sostenible.
- d. Promoción del diálogo nacional en materia de productos lácteos.
- e. Mecanismos y métodos para articular y operacionalizar los planes estratégicos con los programas operativos.
- f. Comercio e inteligencia de mercados.

- g. Sanidad agropecuaria.
- h. Tecnología de producción agropecuaria.
- i. Riego y drenaje.
- j. Microfinanzas rurales.
- k. Capacitación y educación agrícola superior.
- l. Ejecución de nuevos proyectos financiados por el BID: Reactivación de la Economía Rural (US\$25 millones en 4 años) y Programa Multifase de Manejo de Recursos Naturales y Cuencas(US\$78 millones en 8 años).
- m. Identificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, conjuntamente con el BCIE.
- n. Alianza USDA-IICA para apoyar el nuevo Gobierno.
- o. Iniciativa México-Puebla-Panamá, conjuntamente con USAID.

### 3.3 Sugerencias sobre aspectos a mejorar

Esta sección recoge el conjunto de recomendaciones planteadas por los entrevistados, con el propósito de mejorar el desempeño futuro del Instituto en el país, las cuales son:

- a. Reforzar la planta de personal técnico y administrativo del IICA en el país, en el marco de las perspectivas de incremento de demandas de cooperación futura, así como del eventual aumento del volumen de recursos externos a ser administrados.
- b. Fortalecer la capacidad técnica del Instituto en sus diferentes ámbitos geográficos, para cumplir eficientemente con el nuevo rol asignado a la Junta Interamericana de Agricultura y con los mandatos de la Cumbre de las Américas.
- c. Mejorar el apoyo que se ofrece a los proyectos cuyos recursos administra el IICA en el país, específicamente en los aspectos que se indican a continuación:
  - Destinar parte de los recursos que se cobran por concepto de administración de recursos externos, al financiamiento de acciones de cooperación técnica en apoyo a los proyectos.
  - Promover una mayor coordinación en la ejecución de los diferentes proyectos.

- Revisar y ajustar la política de venta de servicios del Instituto, considerando la opción de apalancar recursos con otras instituciones de cooperación, en acciones conjuntas de cooperación técnica, sin cobrar reembolso por el costo de los servicios aportados por el IICA.
  - Revisar y mejorar el proceso de selección de consultores, para reducir la variabilidad en la calidad de los servicios prestados a los proyectos por esos profesionales.
  - Revisar y actualizar las normas del Instituto relativas a la escala de viáticos nacionales y a la tarifa que se paga por el uso de vehículos personales.
  - Establecer mecanismos de seguimiento de la ejecución de los convenios de cooperación en que se sustenta la administración de los recursos de los proyectos.
  - Mejorar las relaciones personales del Administrador del IICA con los directores de los proyectos.
- d. Realizar una mayor divulgación de las acciones realizadas en el país, así como de las capacidades, experiencias y posibilidades de apoyo que ofrece el IICA, con la finalidad de mejorar la imagen y el posicionamiento institucional como organismo de cooperación técnica.
- e. Desarrollar mayor capacidad de apoyo para fortalecer y consolidar la relación con el sector privado, incluyendo los diferentes gremios de productores agropecuarios, aprovechando la condición de organismo neutral del IICA y evitando ser identificado como aliado de un determinado gremio de productores.
- f. Conformar equipos de expertos que estén actualizados en los grandes temas de la globalización, que permitan formar capacidades en los países en materia de inteligencia de mercados y a la vez influir en los actores clave de la agricultura sobre los beneficios derivados del proceso de globalización.
- g. Otorgar a las agencias de cooperación del IICA una mayor participación en la implementación de las respectivas acciones regionales y nacionales que eventualmente se programen, como mecanismo de apoyo a los ministros de agricultura, así como en el acompañamiento al SICA-CAC en la implementación de acciones inherentes al desarrollo agropecuario.
- h. Gestionar el establecimiento de nuevas alianzas con los gobiernos y los donantes, para elaborar, negociar, administrar y evaluar proyectos de desarrollo. Específicamente, se sugiere otorgar prioridad a la dinamización de proyectos aprobados, tal como el de Cuencas Multinacionales del SICA, que cuenta con financiamiento de US\$15 millones aprobado por el BCIE.

## **4. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones**

- a. El IICA ha alcanzado un importante posicionamiento en Honduras, tanto por su reconocida capacidad técnica, especialmente en materia de desarrollo rural sostenible, como por la eficiencia demostrada en la administración de recursos externos. Lo anteriormente indicado se fundamenta en las opiniones expresadas por los funcionarios entrevistados, quienes además manifestaron un alto grado de satisfacción con la excelencia, calidad, utilidad, oportunidad y agilidad de respuesta de los servicios de cooperación que ofrece el Instituto en el país.

Ese reconocimiento reviste especial importancia, porque durante los últimos cuatro años se ha logrado revertir la situación difícil y desventajosa en que se encontraba la AC en Honduras a principios del segundo quinquenio de los años noventa. En consecuencia, se ha conseguido recuperar a plenitud la credibilidad de las autoridades nacionales, se ha ampliado considerablemente la cobertura y los resultados de los servicios de cooperación y se ha incrementado notablemente la captación de recursos externos.

- b. A raíz del desastre ocasionado por el Huracán Mitch en 1998, el Gobierno implementó un conjunto de medidas para impulsar la reconstrucción nacional, otorgando una alta prioridad al desarrollo de la agricultura, bajo condiciones de sostenibilidad y equidad. Además, se ha dado continuidad al proceso de modernización institucional del sector público agropecuario, con énfasis en la profundización del proceso de descentralización. Estas acciones han contado con un importante respaldo financiero de la comunidad internacional, generando amplias oportunidades y nuevas demandas de cooperación para el Instituto, cuya respuesta inmediata ha favorecido la concertación de importantes iniciativas de cooperación, con la participación y el respaldo de agencias financieras internacionales.
- c. La estrategia del IICA en el país se sustenta en una estrecha relación de cooperación con las principales instituciones del sector agropecuario hondureño y responde apropiadamente, tanto a las prioridades nacionales, como a las orientaciones estratégicas corporativas del Instituto. La AC ha logrado potenciar sus propias capacidades técnicas, con apoyo de la Dirección del Centro Regional Central y de la Sede Central, focalizando sus acciones y generando importantes resultados en los temas de desarrollo rural sostenible, mercados y cadenas agroalimentarias, conservación de recursos naturales, sanidad agropecuaria, educación agrícola superior, sistemas de información agropecuaria y formulación de estrategias y políticas para el desarrollo de la agricultura.

Sin embargo, la eventual reducción de la intensidad de las medidas de emergencia para la reconstrucción nacional, con la consecuente normalización de las acciones gubernamentales en apoyo al desarrollo de la agricultura y el



inminente cambio de Gobierno que se efectuará durante 2002, son factores relevantes que ameritan una atención especial, a fin de anticipar sus posibles efectos sobre el desarrollo de las acciones de cooperación del IICA en el país.

- d. Existen amplias oportunidades para fortalecer y concentrar los servicios de cooperación del Instituto, particularmente en aspectos tales como seguimiento, evaluación y documentación de experiencias de proyectos de desarrollo, competitividad, desarrollo rural sostenible, programación operativa, comercio e inteligencia de mercados, sanidad agropecuaria, tecnología de producción agropecuaria, riego y drenaje, microfinanzas rurales, capacitación y educación agrícola superior.
- e. Los asuntos críticos que condicionan el desempeño del IICA en Honduras son:
- El país dispone de una amplia oferta de apoyo técnico y financiero, por parte de distintos organismos internacionales, que puede ser aprovechada por el Instituto para incrementar la cobertura de sus servicios de cooperación, mediante la concertación de alianzas estratégicas sustentadas en su credibilidad institucional.
  - El cambio de Gobierno y de autoridades nacionales que se realizará a principios de 2002, constituye una oportunidad para concertar nuevas opciones de cooperación, fundamentadas en la buena imagen institucional y en el posicionamiento técnico y administrativo que se reconoce al Instituto.
  - La organización y administración de personal de la AC carece de una adecuada distribución de cargas de trabajo, así como de suficientes oportunidades de desarrollo de los talentos humanos, integración y participación del personal y comunicación interna.
  - La AC carece de apropiados mecanismos de integración entre sus diferentes proyectos de cooperación, lo que limita el logro de una adecuada articulación entre ellos, así como la proyección de una imagen global e integral de la acción del IICA en el país.
  - Los proyectos regionales del Instituto por lo general tienen poca interrelación y articulación con las acciones de cooperación que desarrolla la AC, debido a que tienden a concertar las actividades que ejecutan en el país con limitada participación del personal de la Agencia y además, centralizan sus recursos en el ámbito regional.
- f. La AC ha generado experiencias importantes en el proceso de entrega de los servicios de cooperación, entre las cuales merecen destacarse:
- El aprovechamiento del mecanismo de Redes Especializadas de Profesionales, para articular equipos de trabajo integrados por personal del Instituto y consultores externos de reconocida capacidad profesional, con el propósito de brindar apoyo técnico en respuesta a demandas prioritarias del país.

Mediante este mecanismo se ha logrado articular las capacidades técnicas de la Sede Central, de otras unidades del Centro Regional Central y de la AC, para generar resultados de excelencia que han impulsado el posicionamiento técnico del IICA en el país.

- El apoyo articulado de la Sede Central, de la Oficina del IICA en Washington y de la AC, ha contribuido a generar un notable incremento de la captación de recursos externos para el financiamiento de proyectos de cooperación.
- La transparencia y eficiencia en la administración de recursos externos, fundamentada en la aplicación estricta de las normas y procedimientos institucionales, así como en su actualización continua en función de los requerimientos de los usuarios, ha sido un factor esencial para el desarrollo de la credibilidad y el posicionamiento institucional.

#### 4.2 Recomendaciones

##### a. Actualización de la estrategia del IICA en el país

- Revisar y actualizar la estrategia del IICA en Honduras, con base en la evolución del entorno institucional y de la estrategia corporativa. Especial énfasis se debe otorgar a la definición del posicionamiento deseado en el futuro, de los correspondientes objetivos estratégicos y de las trayectorias estratégicas a desarrollar una vez que finalice el período de emergencia post Mitch. Se debe otorgar prioridad a temas vinculados con los esfuerzos nacionales orientados a reducir la pobreza rural, en el marco de una acción incluyente, fundamentada en el desarrollo de alianzas estratégicas con otros organismos de cooperación.
- Dinamizar internamente la inducción y cumplimiento de esas orientaciones y acciones, para lograr la internalización de una misión y visión compartidas, mediante el establecimiento de mecanismos de diálogo y reflexión sobre la evolución del proceso de cambio experimentado tanto al interior del Instituto, como en el entorno institucional.
- Con motivo del próximo cambio de Gobierno, se debe establecer oportunamente las relaciones institucionales pertinentes con las nuevas autoridades, darles a conocer los resultados de la acción del IICA en el país y concertar una acción estratégica conjunta, de preferencia con apoyo de la Dirección del Centro Regional Central y de la Sede Central.

##### b. Promoción de la imagen institucional

- Mejorar la promoción de la imagen institucional por diversos medios de comunicación y publicitar las fortalezas y capacidades institucionales del IICA. Incrementar las reuniones periódicas informativas internas y externas, con el propósito de informar sobre el avance de las acciones de cooperación a los socios, donantes y público en general.

- Continuar desarrollando los encuentros para venta de imagen ("lobbying & marketing") con nuevas autoridades, así como las reuniones periódicas con organismos de apoyo.
  - Crear un sitio Web de la AC en Internet.
- c. Fortalecimiento de la capacidad técnica del IICA
- Reforzar la planta de personal técnico y administrativo del IICA en el país, en función del incremento de la demanda de cooperación futura, así como del eventual aumento del volumen de recursos externos a ser administrados.
  - Fortalecer y consolidar la relación con el sector privado, incluyendo los diferentes gremios de productores agropecuarios, aprovechando la condición de organismo neutral del IICA y evitando ser identificado como aliado de un determinado gremio de productores.
- d. Apoyo a proyectos cuyos recursos administra el IICA en el país
- Colaborar, con los Directores de los Proyectos, para mejorar el proceso de selección de consultores, para reducir la variabilidad en la calidad de los servicios prestados a los proyectos por esos profesionales.
  - Continuar implementando los mecanismos efectivos de coordinación y seguimiento de la ejecución de los distintos proyectos.
- e. Organización institucional y desarrollo de talentos humanos
- Actualizar, conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos, las funciones y responsabilidades de los cargos de la AC y ponerlas en vigencia.
  - Continuar la implementación del programa de capacitación del personal de la AC, orientado a incrementar su productividad, efectividad y crecimiento personal, con el apoyo de las instancias regional y central del IICA.
  - Mantener las facilidades otorgadas al personal de la AC, para que tengan acceso a tarifas corporativas por parte de instituciones que ofrecen bienes y servicios relacionados con actividades recreativas, de salud, deportivas y comerciales.
- f. Captación de recursos financieros e infraestructura
- Continuar las gestiones dirigidas a captar recursos externos para el financiamiento de nuevos proyectos de cooperación, mediante intercambio de información y la búsqueda de un mayor aprovechamiento de la oferta de apoyo financiero existente en el país.

- Elaborar y divulgar un plegable que describa las principales áreas de competencia del IICA en el país, así como las acciones desarrolladas.
- Determinar y presupuestar fondos dirigidos a capacitación del personal, modernización de equipos y mobiliario de oficina y agilización de la logística institucional.

g. Articulación de los proyectos regionales

La Dirección del Centro Regional Central debe girar instrucciones a los proyectos regionales, para que las acciones que desarrollan en los respectivos países se integren en un "**componente país**" de esos instrumentos, debidamente articulado con el correspondiente "**componente regional**". Por tanto, sus acciones de cooperación deben ser concertadas, programadas y ejecutadas en estrecha complementación y coordinación técnica y operativa con las agencias de cooperación.

h. Plan de implementación de las recomendaciones

Con el propósito de facilitar el proceso de implementación y seguimiento de las medidas recomendadas durante la presente Jornada de Reflexión, se sugiere:

- Elaborar bajo la responsabilidad de la AC en Honduras, un plan de implementación de las recomendaciones a ser adoptadas, que incluya por lo menos las acciones que serán implementadas, el período de realización y los responsables de su ejecución.
- Presentar el plan de implementación a la Dirección del Centro Regional Central y al CONPLAC.

## **ANEXO 1**

### **LISTA DEL PERSONAL DE LA AC EN HONDURAS Y DE LA DIRECCION DEL CENTRO REGIONAL CENTRAL QUE PARTICIPO EN LA JORNADA DE REFLEXION**

Aída Medina, Técnico en Administración.

Ciro Villamizar, Especialista en Desarrollo Rural.

Edgar Ibarra, Consultor PROMECAFE.

Emelina Cruz, Auxiliar Servicios Generales.

Francisco S. Mejía, Coordinado Nacional Proyecto IICA/Holanda/Laderas.

Guillermo Villanueva, Representante del IICA en Honduras.

Leizer Pinto, Administrador/Contador.

Leticia Pineda, Secretaria Principal.

Luz Idalia Cárcamo, Secretaria.

Magdiel González, Motorista/Mensajero.

Oldemar Moncada, Motorista Mensajero.

Olga Varela, Secretaria/Recepcionista.

Suyapa Andino, Auxiliar Contable.

Yolany López, Secretaria.

## **ANEXO 2**

### **LISTA DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS**

#### **INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO**

Ing. Daniel Macías, Co-gerente Proyecto de Modernización de los Servicios de Tecnología Agrícola.

Lic. Efraín Díaz, Director Dirección Nacional de Desarrollo Rural.

Ing. Emil Falck, Gerente Proyecto de Negocios Agrícolas.

Lic. Franklin Matute, Asistente Proyecto Fomento de Exportación de Lácteos.

Ing. Guillermo Alvarado, Ministro de Agricultura y Ganadería.

Ing. Héctor Hernández, Director Programa de Rehabilitación de Unidades de Producción Afectadas por el MITCH.

Lic. Jaime Salinas, Gerente del Fondo Nacional de Desarrollo Sostenible.

Ing. José Luis Argeñal, Director Proyecto Fomento de Exportación de Lácteos.

Dr. Julio Paz, Director Proyecto de Políticas Macroeconómicas.

Ing. Mario Lizardo, Funcionario Unidad de Planeamiento y Evaluación, SAG.

Ing. Miguel A. Bonilla, Viceministro de Agricultura.

Ing. Pablo Flores Sierra, Director Unidad de Planeamiento y Evaluación, SAG.

Ing. Roberto Villeda, Asesor del Ministro de Agricultura y Ganadería.

Ing. Rosalío Rosales, Director Escuela Nacional de Agricultura.

#### **INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO**

Lic. Margarita Rojas, Asesora del COAGRO.

Ing. Mariano Jiménez, Director Ejecutivo del Consejo Agroempresarial de Honduras (COAGROH).

## **ORGANISMOS INTERNACIONALES**

Lic. José Donald Ochoa, Jefe Departamento de Desarrollo Sostenible, BCIE.

Lic. Alberto Solano, Departamento de Desarrollo Sostenible, BCIE.

Lic. Patricio Rueda, Departamento de Desarrollo Sostenible, BCIE.

Lic. Randall Chang, Departamento de Desarrollo Sostenible, BCIE.

Dr. Hugo Zacarías, Especialista Sectorial del BID.

Dr. Miguel Ayarza, Coordinador Proyecto Laderas en Centroamérica del CIAT.

Dr. Emiliano Alarcón, Representante de la FAO en Honduras.

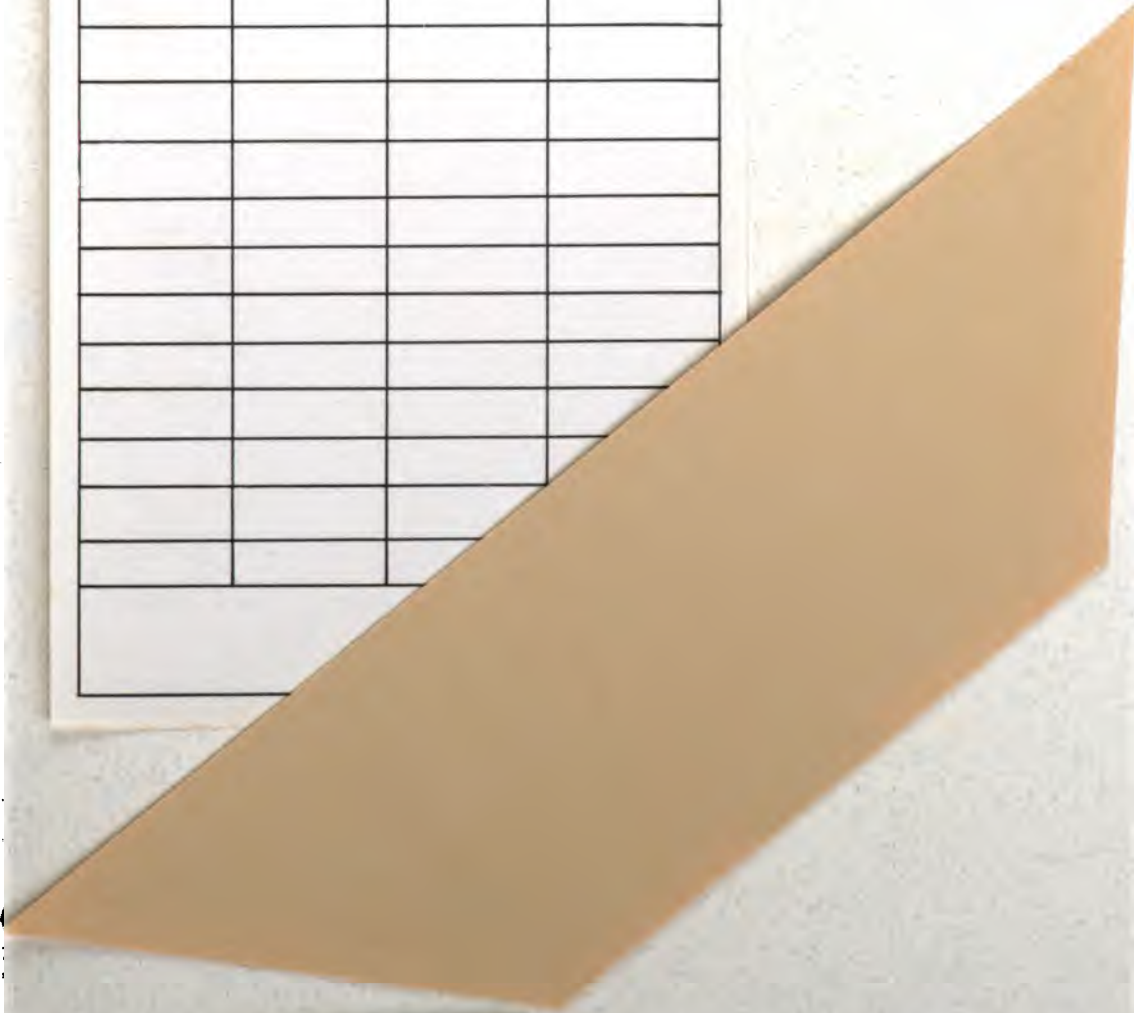
Dr. Raymond W. Waldron, Director Oficina de Agricultura y Recursos Naturales, USAID.

Dra. Ana Gómez Genizzotti, Field Manager Hurricane Mitch Reconstruction Program, USDA.





**FECHA DE DEVOLUCION**

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