

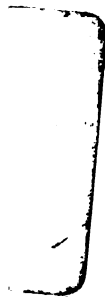
IICA
E14
85

IICA



**INFORMACION TECNICO-ADMINISTRATIVA
MISION DE APOYO INSTITUCIONAL A
LA OFICINA DEL IICA EN BRASIL**

ESCRITÓRIO NO BRASIL



**INFORMACION TECNICO-ADMINISTRATIVA
MISION DE APOYO INSTITUCIONAL A
LA OFICINA DEL IICA EN BRASIL**

Mayo de 1994

00004265

**INFORMACION TECNICO-ADMINISTRATIVA
MISION DE APOYO INSTITUCIONAL A LA
OFICINA DEL IICA EN BRASIL**

1. Procedimientos utilizados por la Misión.

2. Información disponible.

2.1 Aspectos generales en cuanto a la situación de la Oficina (visión del cuerpo técnico).

2.2 La cooperación del IICA en Brasil (visión del cuerpo técnico).

2.3 Percepción de los técnicos destacados en el Nordeste sobre la acción del IICA.

2.4 Convenios vigentes.

2.5 Evolución financiera.

2.6 Situación de los recursos humanos.

3. Insumos para la reorientación de la Oficina.

3.1 Areas temáticas identificadas.

3.2 Aproximación a las áreas de concentración.

3.2.1 Coordinación de las áreas de concentración.

3.2.1.1. Desarrollo rural y desarrollo agrícola.

**3.2.1.2. Desarrollo tecnológico, recursos naturales
y medio ambiente.**

3.3 Estrategia operativa.

3.3.1 Consejo Consultivo.

3.3.2 Alianzas institucionales.

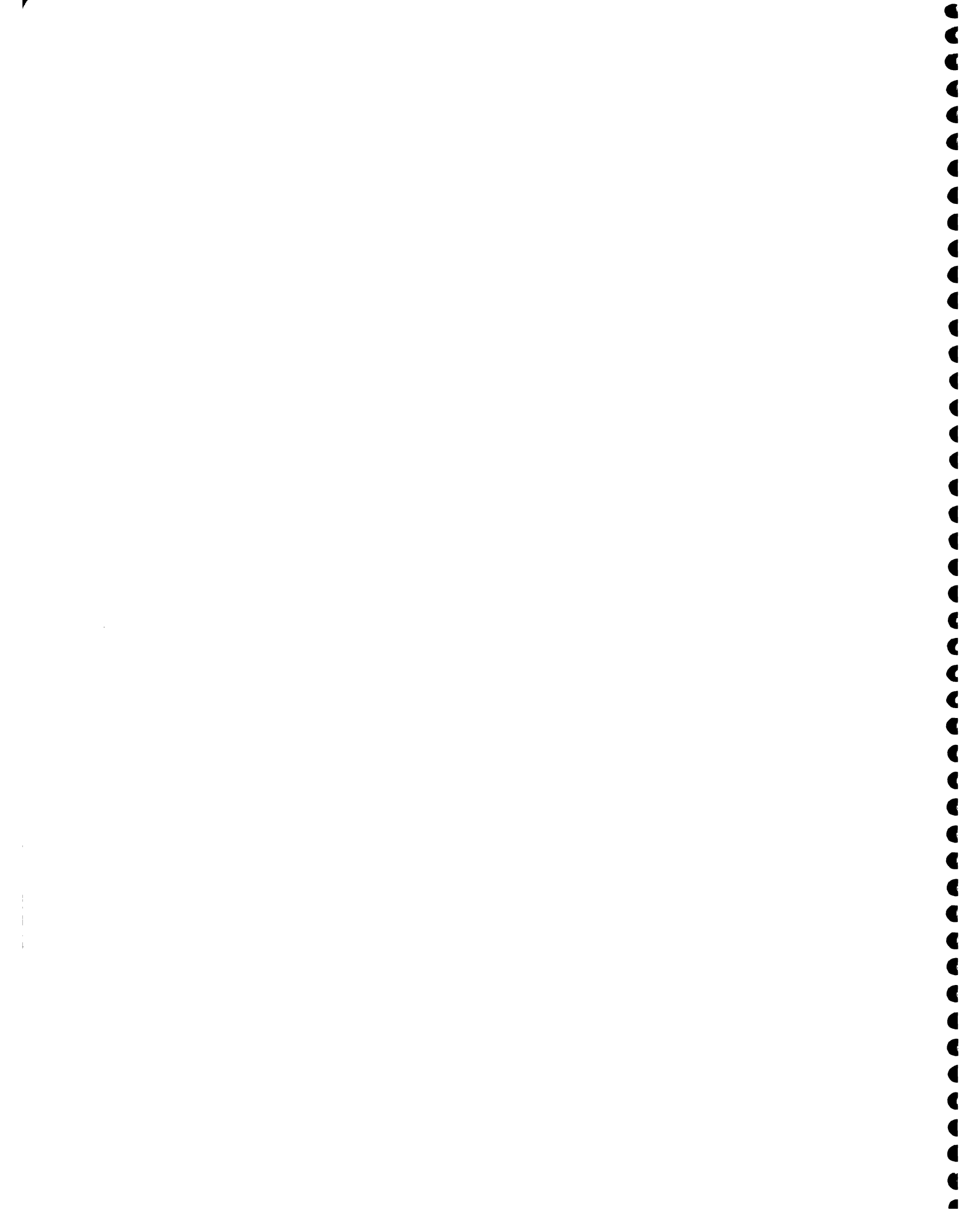
3.3.3 Comité de Coordinación.

3.3.4 Comité de Administración.

3.3.5 Unidades de Operación Descentralizada.

3.4 Aspectos administrativos

**4. Medidas urgentes a ser tomadas en relacion con la oficina del iica brasil
medidas a ser tomadas**



1. PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS POR LA MISIÓN.

En el proceso de recolección de la información cualitativa y cuantitativa, necesaria para contar con los elementos objetivos que permitieran caracterizar la situación de la Oficina, en una perspectiva de su evolución en los últimos años, se reunieron elementos de fuente primaria y secundaria. Asimismo, se procedió a la recolección y utilización de información selectiva, o de estudio de casos, cuando la situación a ser diagnosticada así lo requería.

Entre las fuentes primarias, pueden mencionarse la realización de una serie de entrevistas con informantes calificados en la Sede Central y en el Brasil. Entre las personas entrevistadas en el país, deben mencionarse autoridades tales como: MAARA, EMBRAPA, SUDENE, Pernambuco y técnicos de instituciones vinculadas a la acción del IICA, así como representantes de diversos organismos internacionales, como el BID, UNESCO y el PNUD. Merecen, sin embargo, especial destaque las reuniones efectuadas con personal técnico de la Oficina en Brasilia y con los técnicos del IICA que trabajan en la región Nordeste.

Se recurrió a fuentes secundarias, de la propia Oficina, para la recolección de datos relacionados con la evolución y situación actual de la situación financiera, contándose con información sobre los operativos (programación) y lo ejecutado, por fuente y por objeto de gasto. Esta información objetiva permitió efectuar una mejor aproximación de la problemática en esta área, que repercute fuertemente en los otros aspectos del funcionamiento de la Oficina. Este tipo de fuente suministró también la información básica en cuanto a la disponibilidad de recursos humanos de la Oficina.

La metodología de estudio de casos fue utilizada principalmente para el análisis de las dificultades existentes en el relacionamiento entre la Asociación de Personal y la Representación. A tales efectos, se procedió a entrevistar personalmente y en forma individual a miembros de la directiva de la Asociación (Presidente, Vice-presidente y un vocal).

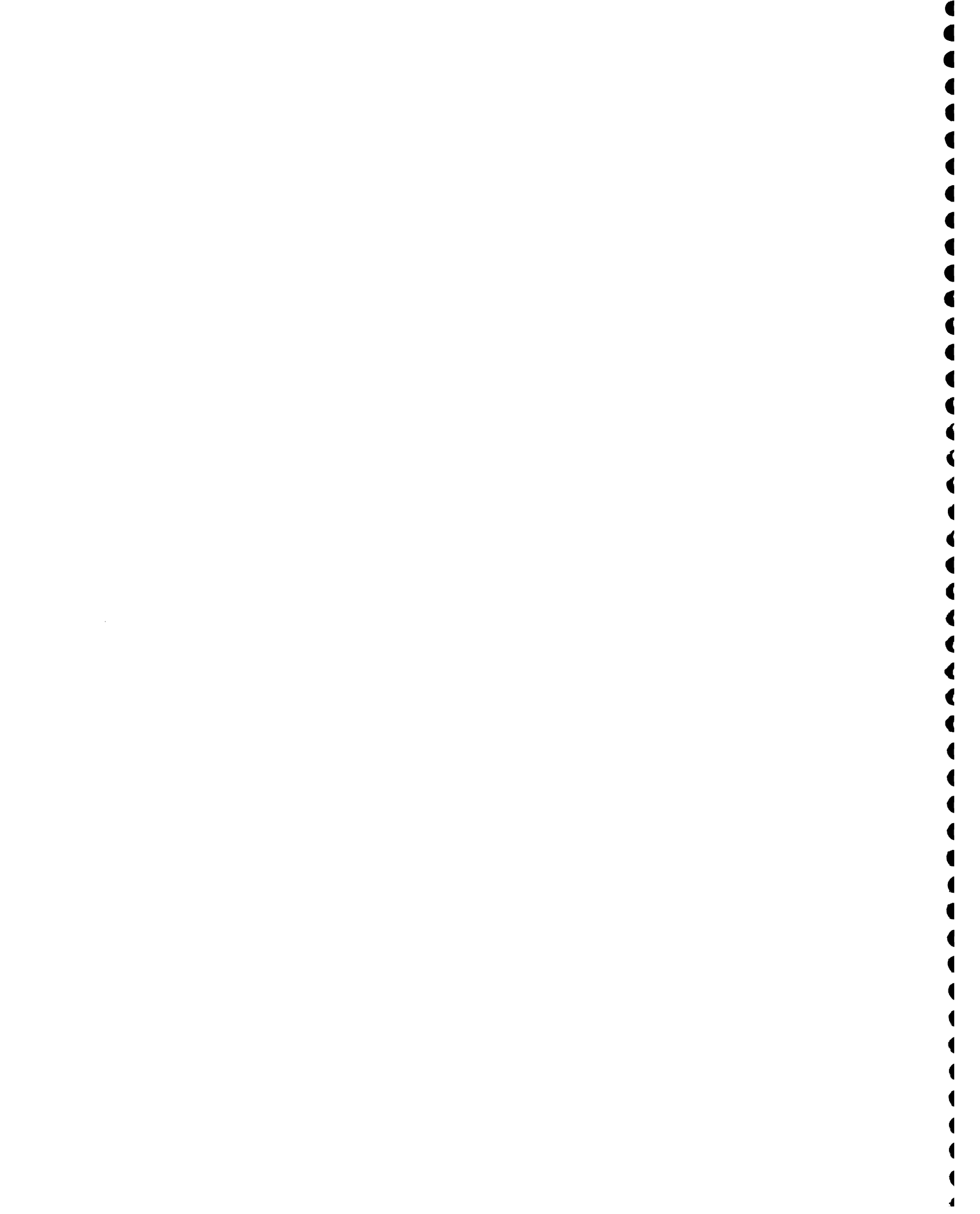
2. ASPECTOS GENERALES E INFORMATIVOS EN CUANTO A LA SITUACIÓN DE DE LA OFICINA (PRIMERA REUNIÓN DE TRABAJO CON TÉCNICOS DE LA OFICINA) - BRASILIA, 29 DE ABRIL DE 1994

2.1 Participantes:

- Gilberto Páez, Coordinador de la Misión de Apoyo Institucional;
- Mario Infante, Representante Adjunto;
- Roberto González, Coordinador de Desarrollo Rural (Programa III);
- Jorge Ardila, Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología; (Programa II);
- Miguel Carriquiry, Especialista en Políticas Agropecuarias (Programas I y IV);
- Luis Carlos Fontes, Administrador de la Oficina;
- Carlos Miranda, Consultor en Desarrollo Rural, a cargo de la supervisión y apoyo al PAPP;
- Mação Tadano, Consultor en Sanidad Vegetal;
- René Billaz, Técnico Asociado a PROCITROPICOS.

2.2 Objetivo:

Con la participación de todos, iniciar un proceso de intercambio y de trabajo conjunto de la misión de apoyo institucional y de los técnicos de la Oficina, para la readecuación de ésta.



2.3 Desarrollo de la reunión:

Se ofrece información general sobre la reforma: objetivos, marco de trabajo (reforma institucional promovida por la Dirección General), integración, antecedentes (referencia a la misión anterior), división del trabajo, calendario, metodología a seguir (trabajo participativo), etc..

En términos generales, la agenda incluirá aspectos relacionados con:

- cobertura de la acción de la Oficina en Brasil;
- organización y administración;
- relacionamiento externo;
- operación de los proyectos de cooperación técnica y apoyo administrativo;
- incidencia de la concentración y conveniencia de la descentralización técnico-administrativa;
- dimensionamiento de la reforma estructural y organizacional.

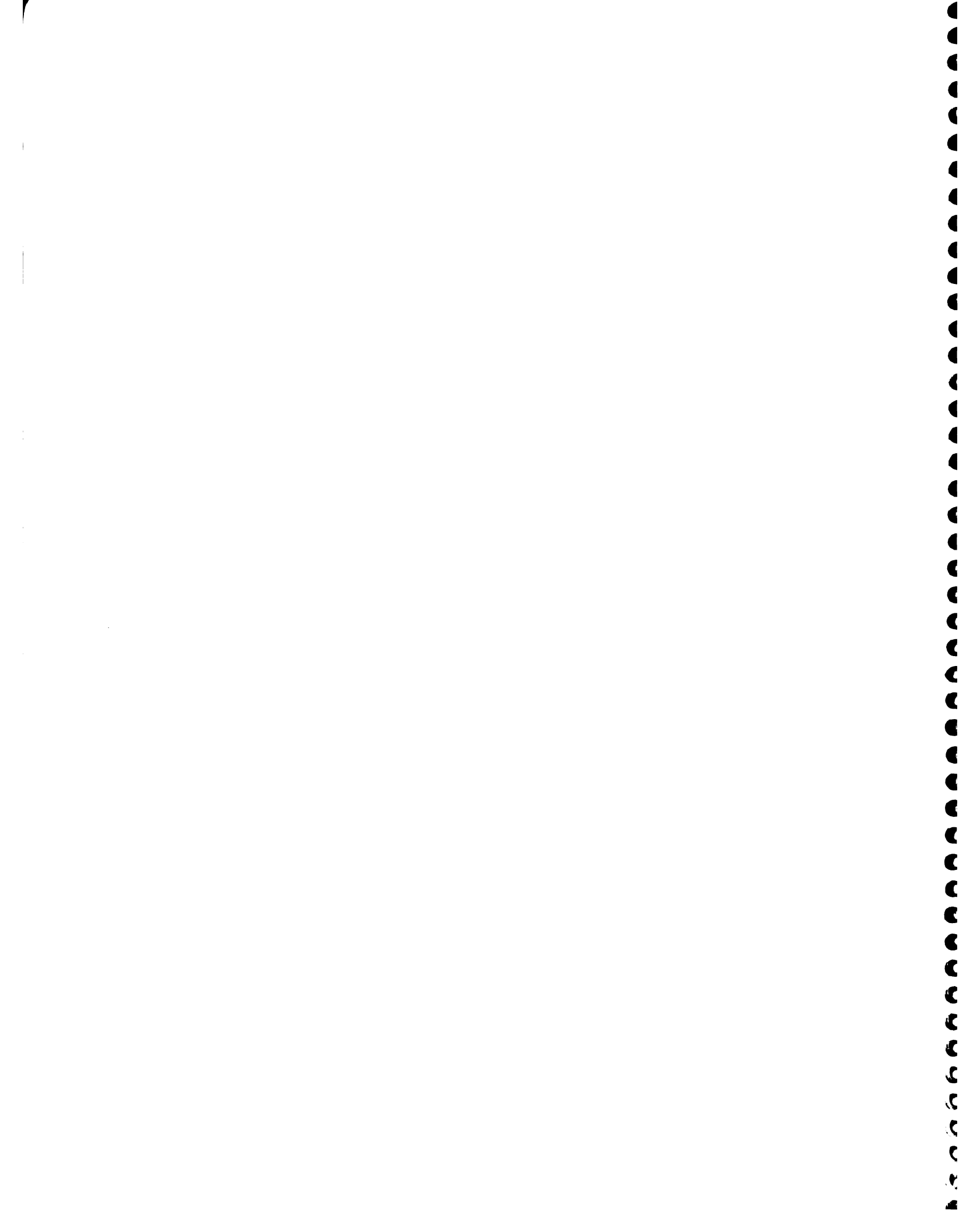
Las hipótesis de trabajo derivadas de los antecedentes y consultas realizadas en la Sede Central, refieren a:

- estrategia para la recuperación de imagen del IICA;
- redistribución del poder concentrado en el Representante;
- mejoramiento de la eficiencia y credibilidad de los servicios;
- redimensionamiento de la Oficina para asegurar capacidad de entrega de resultados satisfactorios, ecuacionado con los compromisos contraídos o por contraer (incluyendo personal);
- búsqueda de alternativas para el saneamiento de las finanzas de la Oficina;
- examen de estructura y gerenciamiento, incluyendo la descentralización de actividades y la salida de Brasilia.

Se plantea la necesidad de que al finalizar la misión se hayan identificado los problemas y se concluya con los elementos para un plan de acción y decisiones en aspectos sustantivos como estrategia, áreas de acción, estructura y procesos internos y recursos financieros.

Para el trabajo participativo, se requiere tener mejor conocimiento de la situación general de la Oficina, por lo que se distribuye información contable y de personal originada en la Sede Central, y se solicita la actualización y ampliación, si fuera el caso.

Se señala que para hacer un diagnóstico acertado de los principales problemas, es necesario entender que se ha llegado a la situación actual a través de un proceso de acumulación de errores, originados en una visión incompleta de la Sede Central en cuanto a la Oficina. Esta visión tendría como resultado cierto descuido de las necesidades de la propia Oficina país (subestimación de los recursos asignados), originando permanentes situaciones de angustia. Las directivas actuales, orientadas a fortalecer la acción a nivel de país y región, contribuirán a mejorar esta situación.



Se ofrece información preliminar acerca de los avances existentes en la definición de los criterios de operación regional del IICA y de la importancia de las alianzas estratégicas para la atención del tema agricultura y sostenibilidad en los trópicos húmedos.

Se efectúan comentarios y sugerencias relacionadas con la situación planteada a raíz de las denuncias contra el Representante, resaltándose que, en general:

- existe respato por el IICA en el Brasil y el caso sucedido es más bien producto de ese relacionamiento inadecuado;
- es necesario adoptar medidas para prevenir la ocurrencia de este tipo de problema, y reaccionar a planteamientos que se canalicen por las vías correspondientes;
- es necesario contar con los mecanismos internos para procesar este tipo de situaciones, sugiriéndose mayor apoyo jurídico y creación de una comisión o tribunal de ética, o la instancia que se estime pertinente;
- debe recrearse el ambiente positivo, disminuyendo tensiones internas existentes, incluyendo las derivadas de la entrega de documentos a personas ajenas al IICA.

Se plantea la necesidad de realizar un estudio de los costos reales de la operación de la Oficina, sugiriéndose incluso la eliminación o reconversión del cargo de Representante Adjunto. Se señala la necesidad de contar con un mayor apoyo de la Dirección de Área y de la Sede Central a la administración y de un mayor relacionamiento entre los administradores de las Oficinas.

Se realiza un intercambio de ideas acerca de las presiones existentes para la búsqueda permanente de aumentar el volumen de recursos externos administrados por la Oficina: necesidad de CATIs y evaluación (no formal, pero sí de hecho) del Representante por el volumen de los recursos manejados. Se plantean posibles mecanismos, tales como la imputación de costos en los proyectos, ya que la tendencia actual sería desacelerar las acciones de apoyo administrativo, privilegiando los proyectos de cooperación técnica y la reinterpretación de los CATIs.

En la reunión de la tarde, se identifican las necesidades de información con respaldo cuantitativo en cuanto a la evolución de los recursos financieros, de personal, y de los aspectos organizativos. Se encomienda a la administración canalizar esta información a través de R. González y M. Carriquiry. Se efectúa un análisis preliminar de los grandes números, partiendo de que la Oficina dispone, en los hechos, de alrededor de unos 800 mil dólares de recursos cuota y tiene costos fijos del orden de 1.2 millones, por lo que debe generar por lo menos unos 700 mil dólares de CATIs (de los que puede apropiarse unos 400 mil) para cubrir ese déficit. Se indica como otro punto a ser estudiado, la forma en que son utilizados esos recursos cuota.

Se efectúa un análisis preliminar de los datos del operativo 1994, que ratifica en términos generales lo señalado anteriormente. Los resultados de este análisis indicarían:

- el presupuesto de cuotas efectivamente asignado a la Oficina, aparece subdimensionado en términos de las necesidades reales, considerando que un país del tamaño y características de Brasil requiere de otros elementos para una acción de impacto;
- los costos de dirección estarían acordes con la magnitud de recursos externos previstos;
- Oficina recargada con costos de administración para actividades de asociados, de poco beneficio para el IICA;



- los proyectos multinacionales absorben una proporción significativa de recursos, comparados con los asignados para cooperación técnica.

Entre las sugerencias más salientes para el saneamiento del estado financiero de la Oficina en el corto plazo se indican:

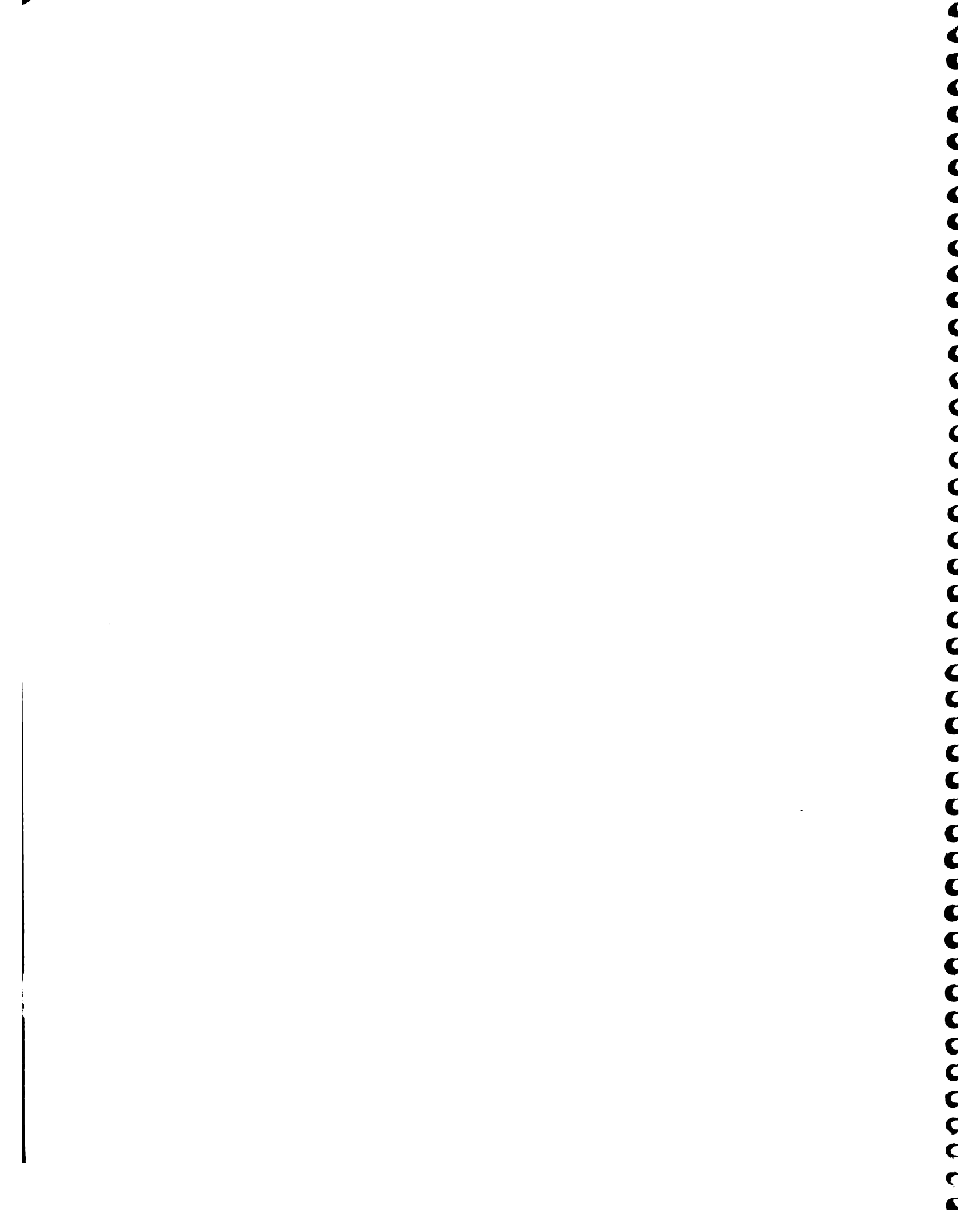
- absorción del déficit actual en el presupuesto de la Sede;
- incrementar la asignación del presupuesto de la Oficina, debido a que éste representa aproximadamente un 10% del total;
- solicitar la autorización para el uso y la redistribución de los recursos generados por la vacancia de la Representación y otras que pudiera producirse;
- aplicación del nuevo mecanismo de distribución de CATIs entre Oficina y Sede Central, que pasa de 60/40 para 70/30.
- revisión del techo presupuestal asignado a la Oficina;
- readecuación del cargo de Adjunto;
- revisión de los recursos asignados a proyectos multinacionales, incluyendo la fuente de estos recursos ;
- imputación de costos reales en las actividades de apoyo a instituciones asociadas como CIAT, NCSU y otras;
- revisar la desproporción de la asignación presupuestal para cubrir Costos de Dirección y de Cooperación Técnica.

Todos estos elementos serán discutidos nuevamente al disponerse de la información cuantitativa solicitada, así como el detalle de algunos aspectos.

Se indicó la necesidad de establecer nuevas condiciones para el relacionamiento con la Asociación de Personal, teniendo en cuenta que no se trata de un sindicato. Aparecen como necesarios cambios en la actitud de la Representación y de la Directiva de la Asociación, para viabilizar el establecimiento de un diálogo constructivo. Se sugiere mayor participación dentro de la Asociación, para que se refleje efectivamente el sentimiento del grupo y no de individuos en particular.

Finalmente, se comentan algunas situaciones personales que requieren de una definición en el corto plazo.

Se acuerda que se recolectará la información solicitada y que, al llegar los demás miembros de la misión, se efectuará una nueva reunión para el análisis específico de las actividades que se llevan a cabo en el marco de los distintos Programas, así como de los principales problemas que aquejan a la Oficina.



2.2.1. Participantes:

- Gilberto Pérez, Coordinador de la Misión de Apoyo Institucional;
- José Emilio Araujo, integrante de la Misión, Ex-Director General del IICA;
- Pedro Marçon Vieira, integrante de la Misión, Ex-Director de la Oficina en Brasil;
- Mario Infante, Representante Adjunto;
- Roberto González, Coordinador de Desarrollo Rural (Programa III);
- Raymond Dugas, Coordinador de Sanidad Agropecuaria (Programa V);
- Jorge Ardila, Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología (Programa II);
- Miguel Carriquiry, Especialista en Políticas Agropecuarias (Programas I y IV);
- Víctor Palma, Secretario Ejecutivo de PROCITROPICOS.

2.2.2. Objetivo:

Analizar las actividades de la Oficina, procurando responder las siguientes inquietudes:

- 1. Pertinencia de lo que se está haciendo.**
- 2. Limitantes principales.**
- 3. Propuestas para mejorar la acción del IICA en el país.**

2.2.3. Desarrollo:

Se destaca que la reorientación de la Oficina debe encuadrarse en dos grandes vertientes, indicadas por la Dirección General: lo programático (PMP) y lo organizativo (reforma institucional). Se indica que se trata de mirar para el futuro, en materia de estrategias y líneas prioritarias de acción, sin descuidar la problemática administrativa.

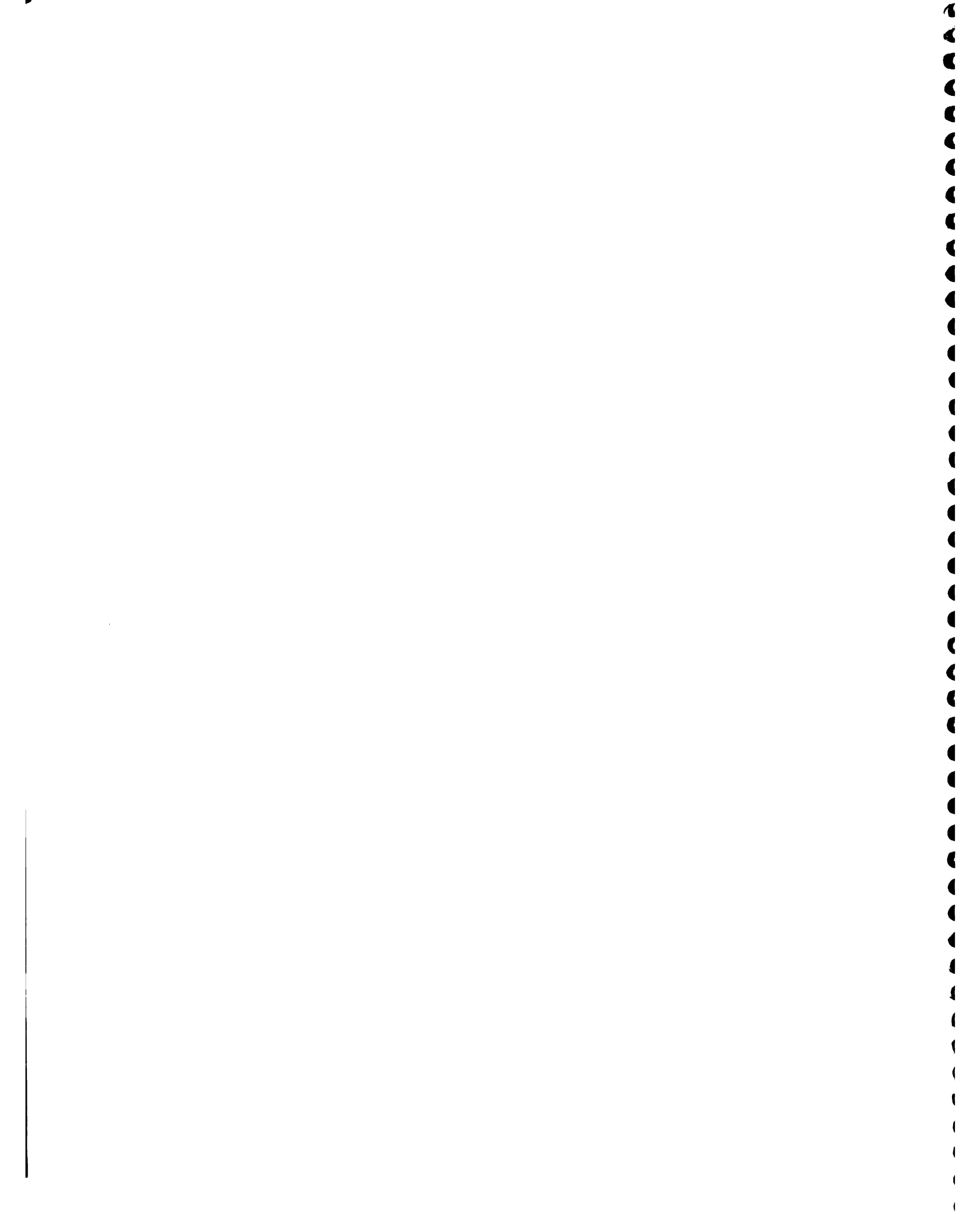
Mario Infante presenta ideas para la revisión, en forma de una pauta de trabajo que identifica los puntos sobre los que deberían tomarse decisiones (Anexo 1). Destaca la existencia de un buen equipo técnico en la Oficina. A continuación presenta una propuesta de nueva estructura, indicando áreas temáticas a ser atendidas y su posible agrupamiento, así como algunos mecanismos de apoyo a la representación. (Anexo 2). Distribuye Ayuda-Memoria de la reunión de staff realizada el día 02 de mayo. Recibe comentarios sobre aspectos como la política general en materia de difusión, necesidad de prever presupuesto para Grupo Consultivo y vinculación a ser establecida entre operaciones y estructura, así como sobre la necesidad de una mayor discusión del tema.

Víctor Palma señala la necesidad de priorizar la temática de la agricultura tropical sostenible por parte del IICA. Señala el desequilibrio existente en los países entre la atención otorgada a la agricultura de clima templado y a la tropical.

J. Ardila efectúa una presentación sobre las actividades que realiza en el área de generación y transferencia de tecnología, básicamente con Embrapa y con el Procisur. Se resume en transparencias (Anexo 3). Destaca la insuficiencia de los recursos humanos y financieros disponibles para la atención de estos proyectos, así como su preocupación por el tiempo que debe dedicar a asuntos administrativos.

Se discute en general:

- la separación de actividades de cooperación técnica y apoyo administrativo;



- la presión sobre las Oficinas para generar CATIs y la nueva política de la Dirección General en la materia;
- la necesidad de revisión de los programas asociados (CIAT, ICRAF, etc.) y su gerenciamiento;
- la definición de nuevas formas de cooperación, para acompañar la evolución de las instituciones (Embrapa).

Roberto González presenta un resumen de los principales proyectos en el área de desarrollo rural (21 o 22 proyectos). Indica que la estructura es apoyada con recursos externos (financiamiento C. Miranda) y que el Programa mueve un presupuesto de unos 4,5 millones de dólares por año, contribuyendo con CATIs para el financiamiento del resto de la Oficina. Señala que los costos de la Oficina se sitúan en 1.2 millones, mientras que los recursos cuota son del orden de los 800 mil, dejando un déficit de unos 400 mil dólares a ser cubierto por CATIs.

Identifica las principales limitantes del Programa:

- incapacidad para atender el área fuera del NE (hay demanda);
- debilidad y alta rotación de autoridades en instituciones de contra-parte;
- incertidumbre en cuanto a efectiva disponibilidad de recursos nacionales, particularmente con el MAARA.

Preguntas y comentarios estuvieron referidos a:

- dificultad para preservar características de cooperación IICA en tantos proyectos, debilitamiento de la coordinación IICA;
- falta de referencia y apoyo de la Sede Central (para todos los programas);
- necesidad de fortalecimiento de las acciones del IICA a nivel de país, con coordinación regional.

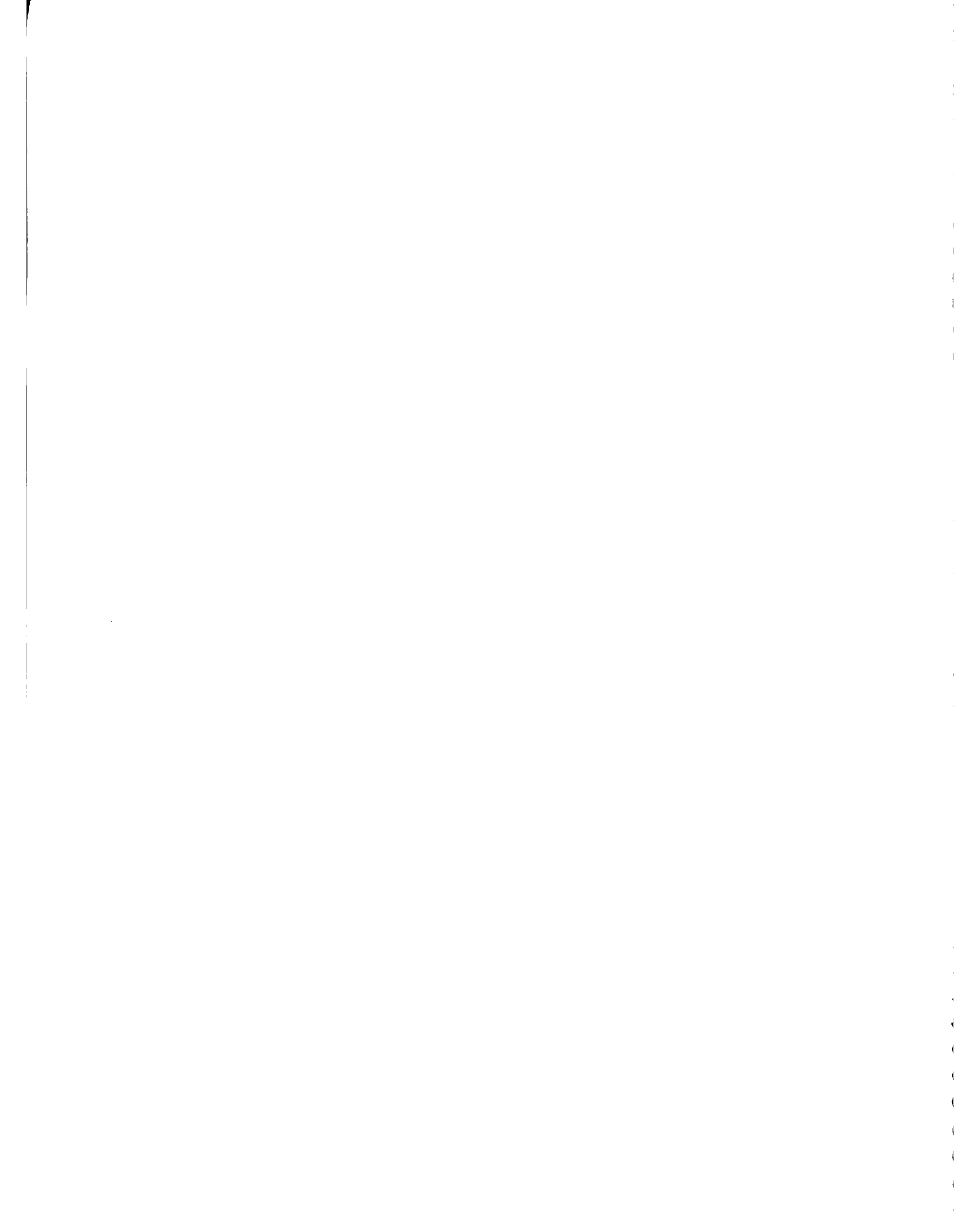
Victor Palma hace una presentación de PROCITROPICOS, distribuyendo documentos y material informativo (Anexo 5). Señala que se espera que los proyectos identificados sean financiados mayoritariamente (95%) por el sector privado. Indica como área que requiere de mayor atención el problema de la capacitación en materia de agricultura tropical. Una mayor aproximación con el CATIE debe ser parte de la estrategia y componente de los proyectos.

Como limitantes principales señala:

- dificultad para alcanzar y formalizar un relacionamiento con el Tratado Amazónico. Situación actual (no reconocimiento) impide aprovechar recursos de cooperación para la región, que se canalizan a través del Tratado. Este es un problema que afecta otras actividades del IICA, como CONASUR, CORESA y otros. No fue cuidadosa ni lógica la sustitución de IICA-TROPICOS por PROCITROPICOS desde el punto de vista del alcance institucional.

- limitado apoyo del IICA al proyecto, tanto en términos de recursos como de apoyo institucional (Sede Central y Programa II).

Raymund Dugas realiza una presentación de las actividades en el área del Programa V en el



Brasil, que se resumen en el material distribuido y otras transparencias (Anexo 6). Destaca las dificultades encontradas para establecer un relacionamiento de cooperación técnica con las autoridades sanitarias, particularmente con el MAARA. Las mejores experiencias surgen del relacionamiento con el sector privado en el área de sanidad vegetal (ANDEF).

Identifica como principales limitantes:

- las autoridades nacionales (públicas fundamentalmente, pero también hay experiencia similar con la ABCZ) solicitan la participación del IICA más para ayudar a resolver problemas derivados de la ineficiencia administrativa, que para obtener apoyo técnico en aquellas cosas que el país no puede hacer por si mismo. Se transmite una sensación de que no hay necesidad de cooperación técnica. Indica la necesidad de reforzar las acciones para lograr un cambio de actitud.
- escaso apoyo y liderazgo del Programa y de la Sede Central (ejemplo de tratamiento dispensado a solicitud de apoyo del Fondo para Emergencias Sanitarias).

Las preguntas y comentarios refirieron a :

- necesidad de revisar la estrategia para este Programa, ya que habría oportunidades para el IICA, pero existen grandes dificultades para avanzar;
- dificultades para consolidar un proyecto de cooperación técnica IICA tratando en forma conjunta salud animal y sanidad vegetal;
- pertinencia de trabajo en un área volcada fundamentalmente a la fiscalización y control.

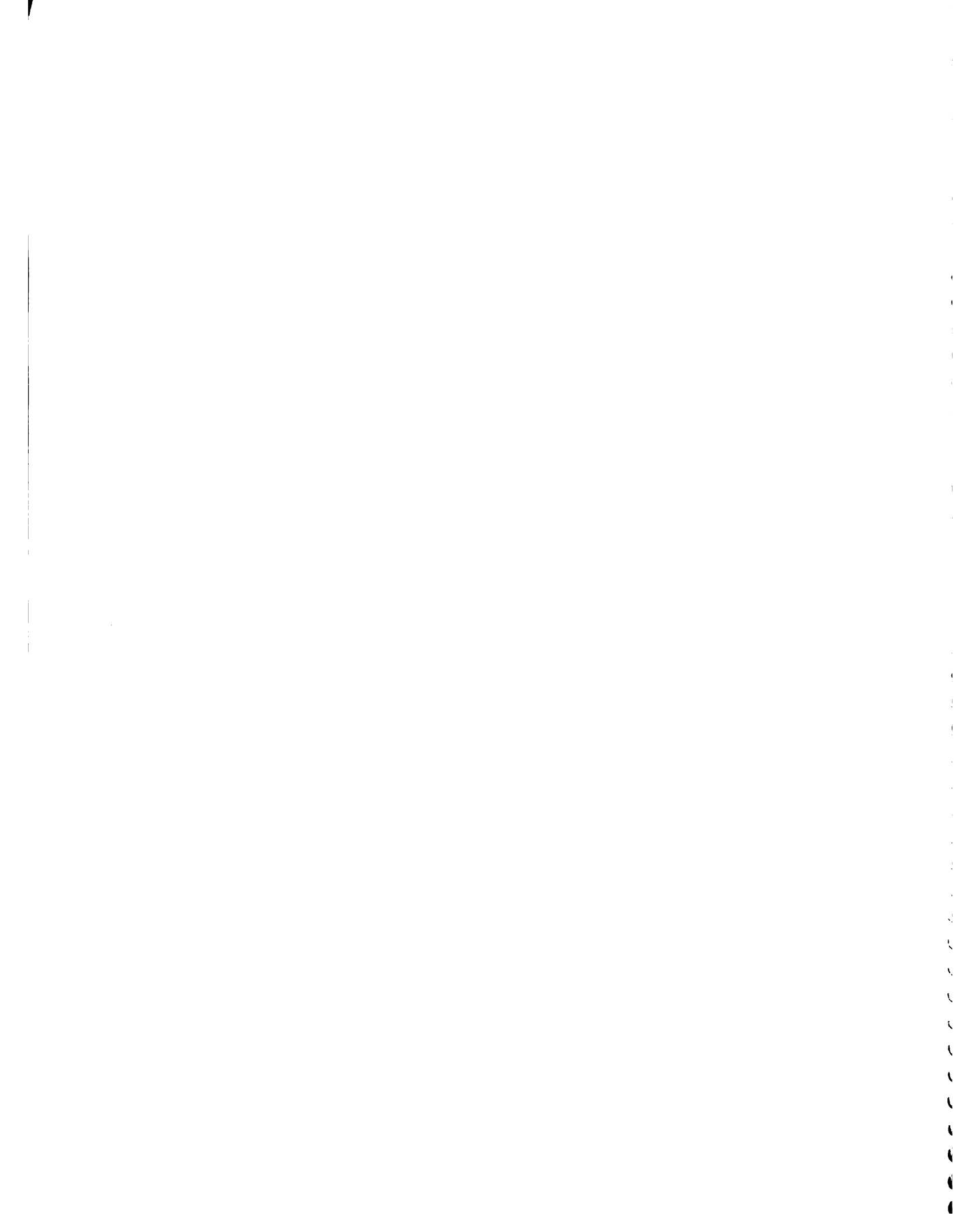
Miguel Cerriquiry señala que su trabajo está dirigido a las áreas del relacionamiento internacional de la problemática agrícola y de las políticas agrícolas. Las actividades se concentraron inicialmente en el MAARA (Asesoría Internacional), pero dificultades con la contraparte, (10 Ministros en dos años) la diversidad de responsabilidades institucionales (todavía en proceso de consolidación), y la demanda de cooperación existente en la región Sur, determinaron la necesidad de buscar ampliar el relacionamiento institucional. Como consecuencia, se negociaron y firmaron acuerdos con la Secretaría de Política Agrícola del Ministerio, con la Agência Brasileira de Cooperação (ABC) y con el Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). En los dos últimos casos, se han desarrollado solamente algunas actividades puntuales, sin haberse concretado proyectos de cooperación.

La pertinencia del involucramiento del IICA con esta área de comercio e integración y políticas agrícolas, se justifica por un lado, por el impacto que los procesos de apertura comercial y de integración tienen sobre la agricultura y la necesidad de disponer de políticas y proyectos adecuados a esta nueva situación. Por otro lado, el propio país, a través de sus representantes en la JIA, y en otras ocasiones en que se manifestaron en relación con el PMP, ha indicado estos temas entre las áreas prioritarias de atención.

Las demandas que se están recibiendo de algunos Estados (Rio Grande do Sul e Minas Gerais), así como del CODESUL (mecanismo que agrupa a los Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná y Mato Grosso do Sul), y de algunas organizaciones del sector privado, confirman esta pertinencia.

Las limitantes encontradas para desarrollar satisfactoriamente un programa de trabajo en esta área son:

- inestabilidad política en el MAARA, que fue el parceiro inicialmente elegido (rotaron 9 o 10 ministros en el cargo en los últimos años);



● consecuente inestabilidad e incertidumbre en cuanto a la disponibilidad de recursos financieros a ser aportados por esta institución;

● limitaciones propias del responsable por esta área y presión por la necesidad de generar CATIs;

● errores en la estrategia seguida.

Para mejorar la acción y los resultados en término de impacto, se debe:

● redefinir la estrategia de acción, incluyendo las áreas prioritarias de atención, evitando aquellas en que no se tenga efectiva posibilidad de alcanzar un impacto significativo;

● redefinir, con la Sede Central o la autoridad regional delegada, el relacionamiento con el MERCOSUR y el nuevo rol del CONASUR;

● trabajar en la conformación de alianzas estratégicas;

● enfatizar el relacionamiento con los Estados, individualmente o a través de los mecanismos regionales existentes en el Sur, y con las organizaciones del sector privado;

● disponer de algún recurso de pre-inversión.

Los comentarios y preguntas se orientaron fundamentalmente a:

● profundizar en las causas de las dificultades encontradas para la efectiva implantación de un programa de actividades;

● resaltar la necesidad de no incursionar en áreas fuera de la competencia del IICA, ni en aquellas que ocupan con ventaja otras organizaciones, así como tampoco en lo que es propio del sector privado;

● ratificar la necesidad de profundizar en la estrategia de avanzar en materia de alianzas institucionales estratégicas y de reorientar las acciones priorizando el relacionamiento con los Estados y el sector privado, sin descuidar completamente la vinculación con el MAARA.



**IDEAS PARA LA REVISION Y APOYO INSTITUCIONALES
DEL IICA EN EL BRASIL**

- 1. Revalidar el rumbo que lleva la Oficina en Brasil
(Redefinir las áreas de concentración temática)**

- 2. Reorganizar la Estructura Organizacional**
 - a) Estructura Programática o técnica básica**
 - b) Estructura de Administración**
 - c) Mecanismos de concertación**
 - d) Mecanismos de Coordinación interna externa**

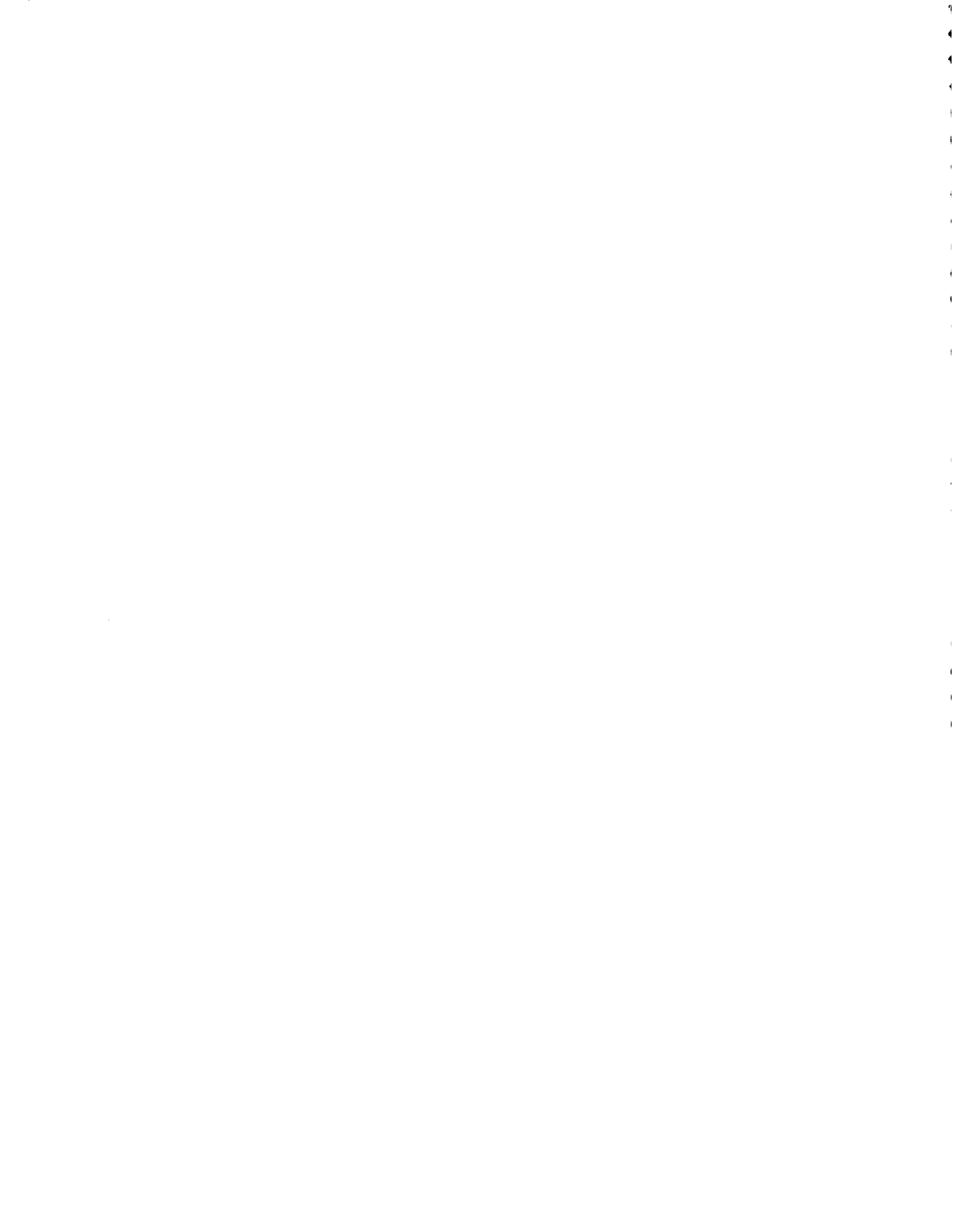
- 3. Redefinir el Mapa Institucional de Organismos Oficiales y Privados**
 - a) Contraparte**
 - b) Alianzas Institucionales**

- 4. Redefinir el Presupuesto que permita:**
 - a) Mantener una estructura fija (técnica y administrativa)**
 - b) Recursos para Operación (cumplir compromisos)**
 - c) Recursos para preinversión**
 - d) Recursos para capacitación**
 - e) Recursos para seguimiento y apoyo**
 - f) Recursos para difusión y reuniones**
 - g) Recursos para posibles aumentos salariales**
 - h) Recursos para mejorar el equipamiento**

- 5. Redefinir o mejorar procesos de:**
 - a) Asesoría y de toma de decisiones**
 - b) De acción de la cooperación Técnica**
 - c) De articulación entre áreas temática y entre técnicos**
 - d) De articulación con las alianzas institucionales nacionales y internacionales**
 - e) De control, seguimiento y apoyo**
 - f) De evaluación de la cooperación técnica y del personal**
 - h) El cumplimiento de los procesos administrativos**

- 6. Preparar las decisiones urgentes**

- 7. Preparar un programa para aplicar las recomendaciones.**



120 11 11
130 11 11
140 11 11
150 11 11
160 11 11
170 11 11
180 11 11
190 11 11
200 11 11
210 11 11
220 11 11
230 11 11
240 11 11
250 11 11
260 11 11
270 11 11
280 11 11
290 11 11
300 11 11
310 11 11
320 11 11
330 11 11
340 11 11
350 11 11
360 11 11
370 11 11
380 11 11
390 11 11
400 11 11
410 11 11
420 11 11
430 11 11
440 11 11
450 11 11
460 11 11
470 11 11
480 11 11
490 11 11
500 11 11
510 11 11
520 11 11
530 11 11
540 11 11
550 11 11
560 11 11
570 11 11
580 11 11
590 11 11
600 11 11
610 11 11
620 11 11
630 11 11
640 11 11
650 11 11
660 11 11
670 11 11
680 11 11
690 11 11
700 11 11
710 11 11
720 11 11
730 11 11
740 11 11
750 11 11
760 11 11
770 11 11
780 11 11
790 11 11
800 11 11
810 11 11
820 11 11
830 11 11
840 11 11
850 11 11
860 11 11
870 11 11
880 11 11
890 11 11
900 11 11
910 11 11
920 11 11
930 11 11
940 11 11
950 11 11
960 11 11
970 11 11
980 11 11
990 11 11

120 11 11
130 11 11
140 11 11
150 11 11
160 11 11
170 11 11
180 11 11
190 11 11
200 11 11
210 11 11
220 11 11
230 11 11
240 11 11
250 11 11
260 11 11
270 11 11
280 11 11
290 11 11
300 11 11
310 11 11
320 11 11
330 11 11
340 11 11
350 11 11
360 11 11
370 11 11
380 11 11
390 11 11
400 11 11
410 11 11
420 11 11
430 11 11
440 11 11
450 11 11
460 11 11
470 11 11
480 11 11
490 11 11
500 11 11
510 11 11
520 11 11
530 11 11
540 11 11
550 11 11
560 11 11
570 11 11
580 11 11
590 11 11
600 11 11
610 11 11
620 11 11
630 11 11
640 11 11
650 11 11
660 11 11
670 11 11
680 11 11
690 11 11
700 11 11
710 11 11
720 11 11
730 11 11
740 11 11
750 11 11
760 11 11
770 11 11
780 11 11
790 11 11
800 11 11
810 11 11
820 11 11
830 11 11
840 11 11
850 11 11
860 11 11
870 11 11
880 11 11
890 11 11
900 11 11
910 11 11
920 11 11
930 11 11
940 11 11
950 11 11
960 11 11
970 11 11
980 11 11
990 11 11

Representacao

Assistente

Secretaria Prim.
Secretaria Secund.

Administracao

UNIDO

Desenvolvimento Sustentavel

Desenvolvimento Tecnologico

Produtos Especiais

Desenvolvimento Agricola

Sistema Nacional de Gerencia Tecnologica

PROCITROPICOS

Desenvolvimento Rural

Sistema de Transferencia Tecnologica

Internacional-
EMLKKA

Qualidade Total

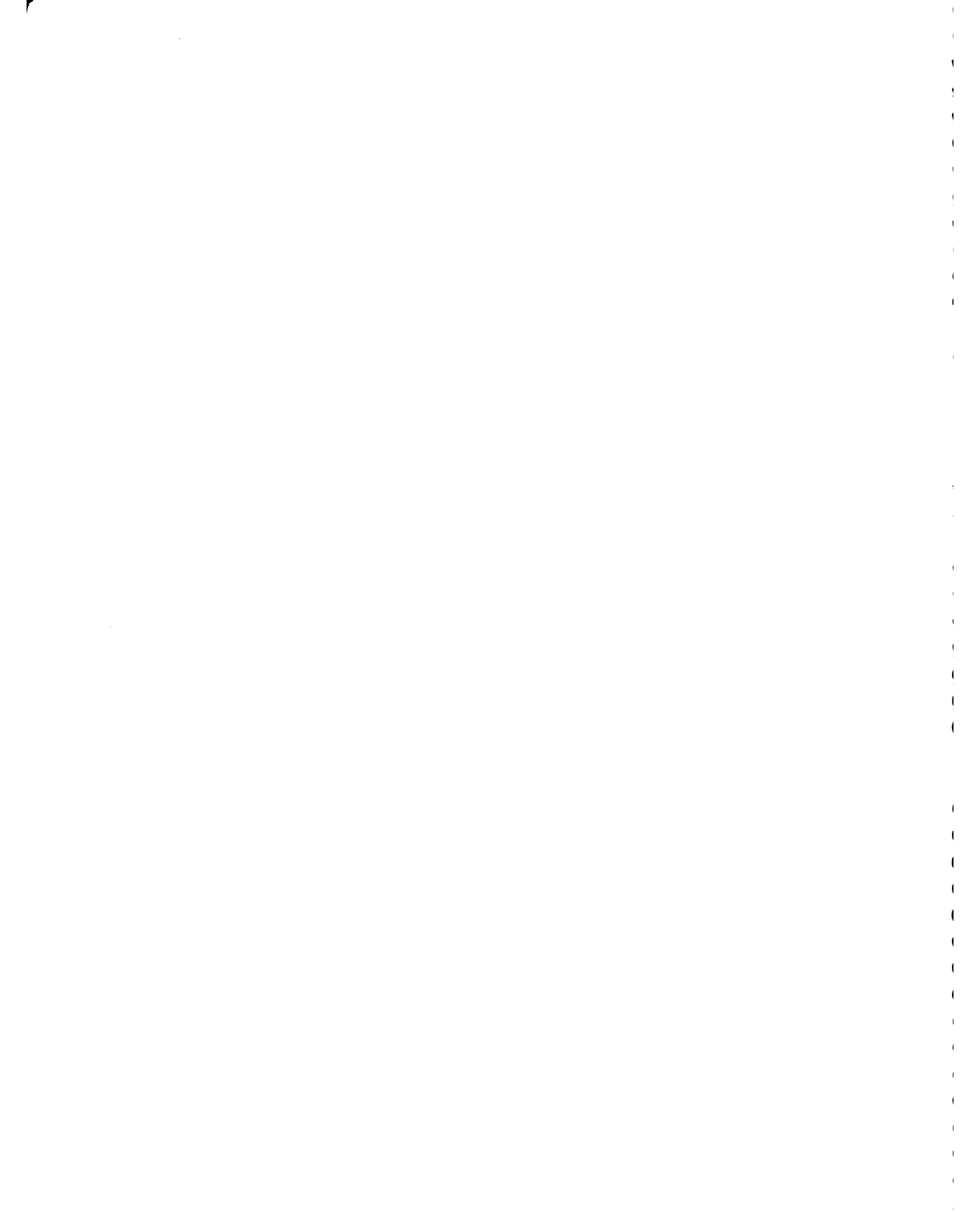
CONSUL
MERCOSUL

Desenvolvimento Institucional

CIAT

Biomassa e Energia

NCS



Brasília, Maio 3 de 1994
MISIONI.WP51.DISK.

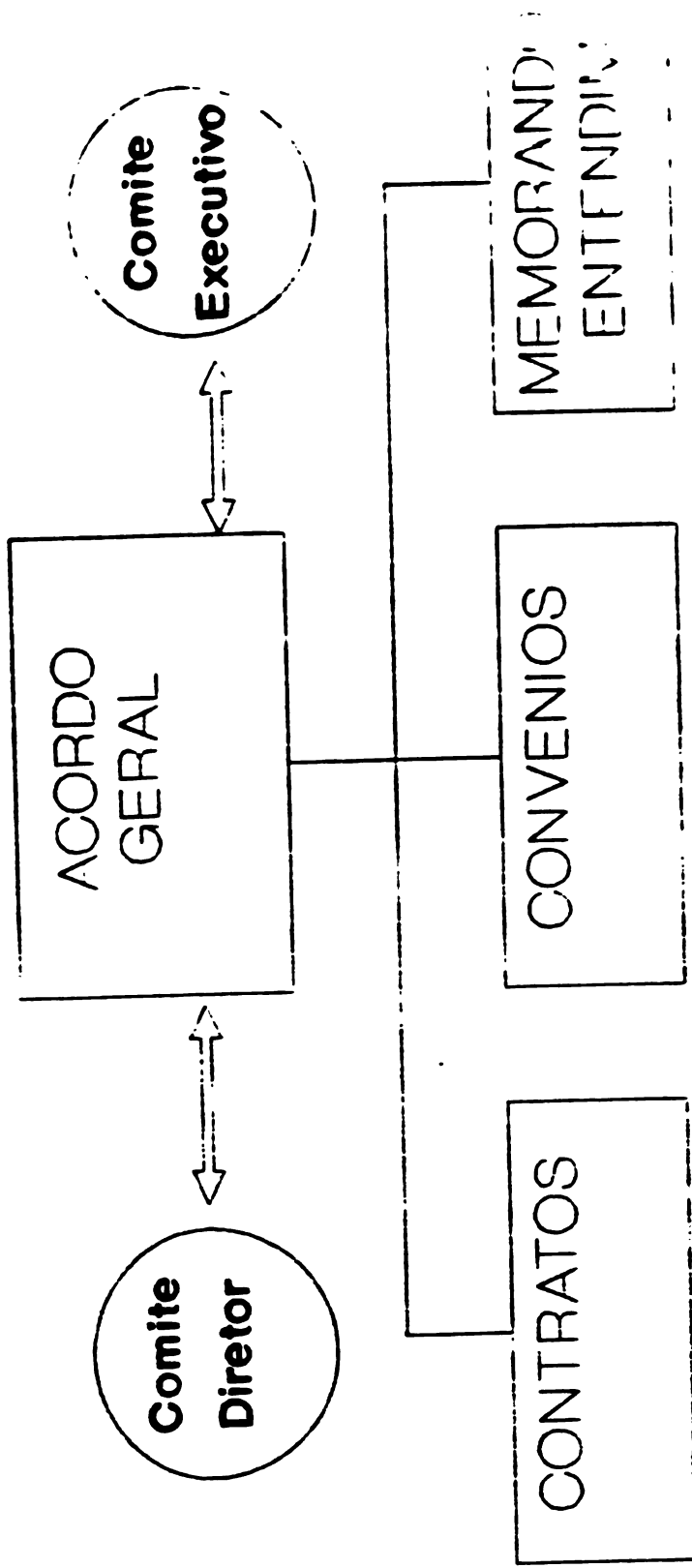
APRESENTAÇÃO ATIVIDADES PROGRAMA 11. GERAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE
Tecnologia. IICA BRASIL.

1. CRITÉRIOS PARA O TRABALHO.

- COOPERAÇÃO TÉCNICA DIRIGIDA PARA AÇÕES QUE NÃO PODEM SER
DESENVOLVIDAS PELOS PAÍSES INDIVIDUALMENTE.
- REALIZAÇÃO E CRESCIMENTO PROFISIONAL.
(TRABALHO CRIATIVO. NÃO ROTINEIRO)
(SUBUTILIZAÇÃO . INSATISFAÇÃO , OBSOLESCENCIA)
- DESENVOLVER ALIANZAS ESTRATÉGICAS E NÃO ARTICULAÇÕES PARA
INTERMEDIÇÃO LOGÍSTICA E ADMINISTRATIVA.
(NCSU , ISAAA. CIAT. ICRAF)
(USP. CAMPINAS, UNB, ISNAR, IAPAR. PACTO....)
- MAIOR PARTICIPAÇÃO DO PAÍS NO PROCESSO DE PROGRAMAÇÃO, SEGUIMENTO
E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DO IICA.
(COMITE ASSESOR PARA O ESCRITORIO)



EMBRAPA - IICA 1994
INSTRUMENTOS JURIDICOS E OPERACIONAIS



APOIO ADMINISTRATIVO

COOPERACAO TECNICA

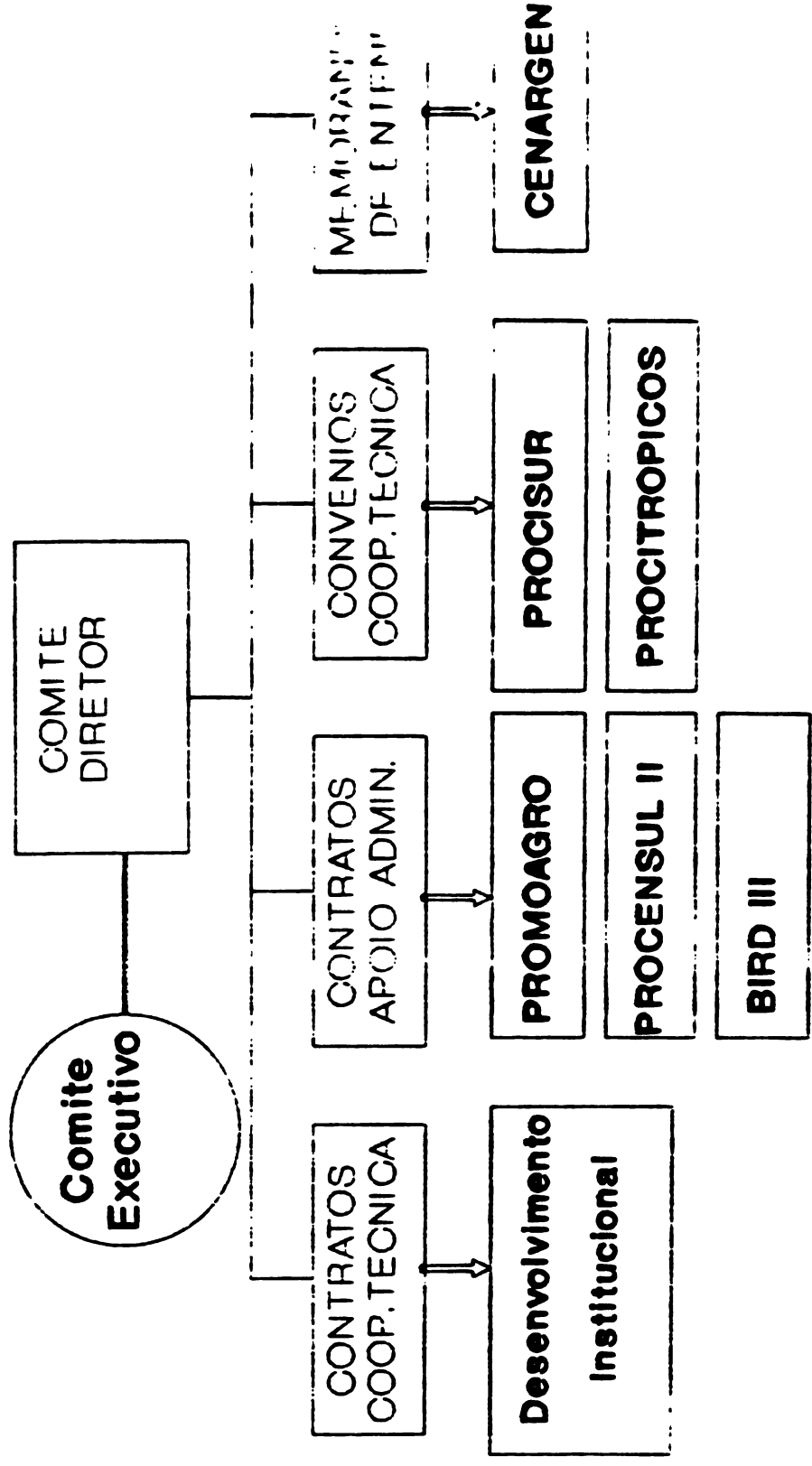
COOPERACAO TECNICA

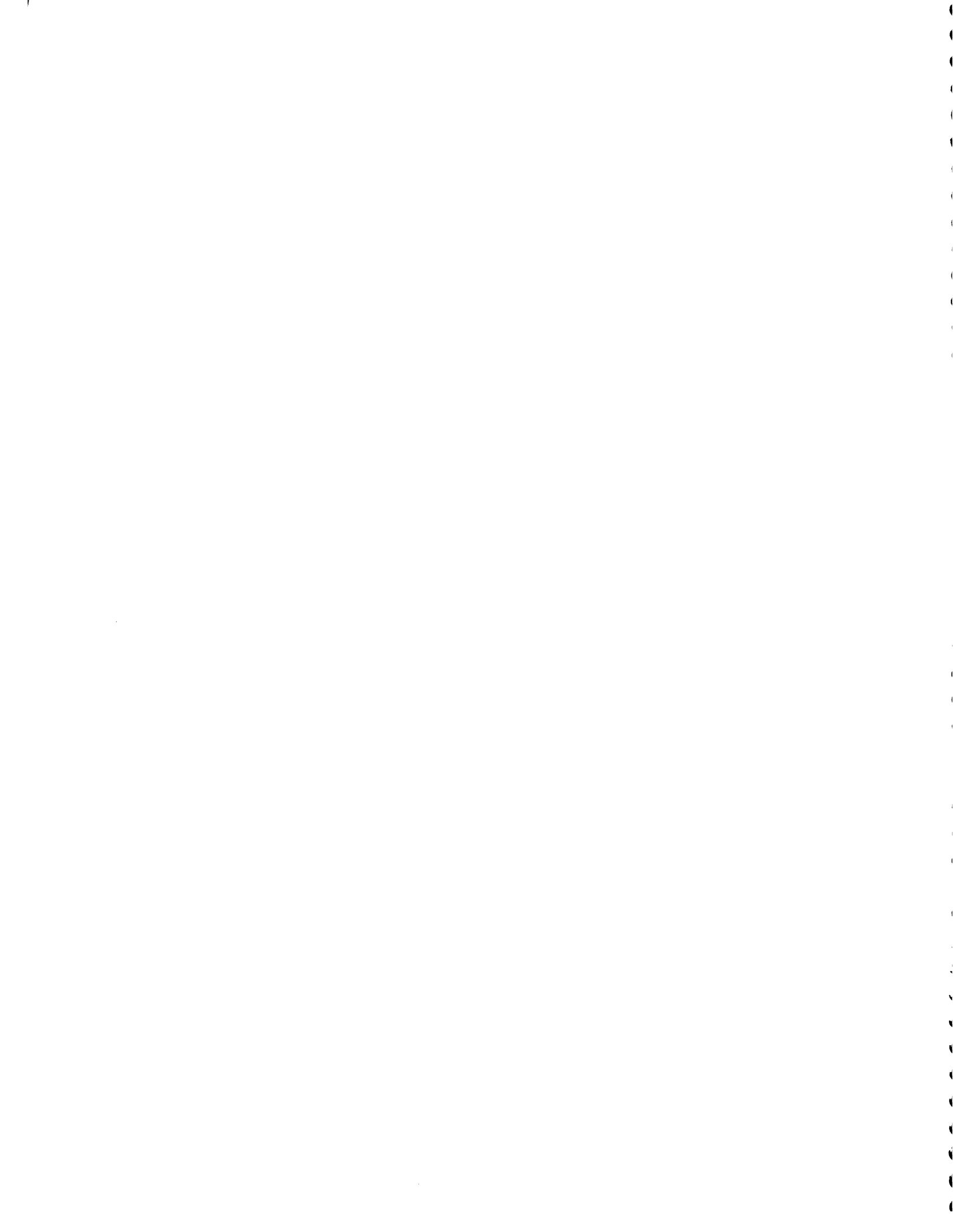
COOPERACAO TECNICA

APOIO ADMINISTRATIVO



EMBRAPA IICA . MECANISMOS E ACOES





ATIVIDADES 1994.

1. COM A EMHRAPA.

LOGROS:

- a) MELHORAMENTO DA IMÁGEN DO IICA E ABERTURA DO DIÁLOGO FRANCO PARA ENCONTRAR O NOVO PARADIGMA DA COOPERAÇÃO TÉCNICA DE DUPLO SENTIDO.
- b) REORGANIZAÇÃO DOS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO (ACORDO GERAL, COMITÉ EXECUTIVO.....)
- c) CRESCIMENTO ACELERADO DA DEMANDA POR COOPERAÇÃO TÉCNICA E POR SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS. (D>O)
- d) GERAÇÃO DE RECURSOS CATIS TOTAIS SUPERIORES AOS CUSTOS DE OPERAÇÃO DO PROGRAMA EM BRASIL.
- e) DESENVOLVIMENTO DA NOVA PROPOSTA DE COOPERAÇÃO TÉCNICA.

RISCOS E DESVANTAGENS:

- a) RECURSO DISPONÍVEL DO TEMPO DO PROFISSIONAL A CARGO TOTALMENTE ESGOTADO. 85 % EM TAREFAS DE COORDENAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO.
- b) APOIO ADMINISTRATIVO INTERNO NO IICA CERCAO A CERO.
- c) MENORES RECURSOS TOTAIS PARA O PROGRAMA EM COMPARAÇÃO COM OUTROS ANOS. (1/2 SECRETARIA E SO ATÉ JUNHO, E CUSTO DO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO PARA CONTABILIDADE A CARGO DO PROGRAMA, PELA PRIMEIRA VEZ NA HISTORIA DO PROGRAMA.)
- d) APORTES DO IICA EN RECURSOS PARA COOPERAÇÃO NULOS. (CONTRATO DESINST 65.000 E 35.000)
- e) NOVA PROGRAMAÇÃO TÉCNICA EM CRESCIMENTO, SEM POSSIBILIDADES REAIS DE ATENDIMENTO. MAIS COM CAPACIDADES INSTALADAS NO PROGRAMA, QUE PODERÍAN SER AMPLIAMENTE UTILIZADAS.



2.COM PROCISUR

LOGROS:

- a) CONSOLIDAÇÃO DO MARCO CONCEITUAL DO SUBPROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.
- b) DESENHO E PROGRAMAÇÃO DO PRIMEIRO PAT DE TRABALHO.
- c) CRIAÇÃO DO GRUPO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO PARA APLICAÇÃO EM PROBLEMAS CONCRETOS DOS INIAS. UTILIZANDO A CAPACIDADE E OS RECURSOS HUMANOS EXISTENTES NA REGIÃO.

RISCOS E DESVANTAGENS:

- a) RECURSO DE TEMPO DISPONÍVEL COM NÍVEL CRÍTICO. DEBERIA SER 50 % DO TOTAL.
- b) NÃO ATENDIMENTO DE NOVAS DEMANDAS DOS INIAS DO CONE SUL.

3.OTRAS ATIVIDADES.

- a) APOIO AO PROGRAMA II, SEDE CENTRAL.
- b) APOIO A REPRESENTAÇÃO IICA EM BRAZIL.



INSTRUMENTOS JURIDICOS EMBRAPA - IICA.

1.ACORDO GERAL DE COOPERACAO TECNICA.

INICIO: DEZEMBRO 18 DE 1992
VALIDADE: CINCO ANOS.

OBJETIVO:FOMENTO DE COOPERACAO TECNICA IICA - EMBRAPA POR MEDIO DE AASINATURA DE CONVENIOS,CARTAS DE ENTENDIMENTO,OU CONTRATOS DE COOPERACAO TECNICA OU DE PRESTACAO DE SERVICOS.

2.PROMOAGRO.

CONTRATO DE COOPERACAO TECNICA NA AREA DE MODERNIZACAO DA TECNOLOGIA AGROPECUARIA NO CENTRO SUL DO BRASIL.

INICIO: 8 DE ABRIL 1993.
VALIDADE: ATÉ 18 FEVEREIRO DE 1997.

OBJETIVO:CONSULTORIA NACIONAL E ESTRANGEIRA.

3.BIRD III.

CONTRATO DE COOPERACAO TECNICA PARA A EXECUCAO DE SERVICOS DE CONSULTORIA NO AMBITO DO III PROJETO DE PESQUISA AGROPECUARIA BIRD .

INICIO:10 DE JANEIRO DE 1990.
VALIDADE:ATE JANEIRO 09 DE 1995.

OBJETIVO:CONSULTORIA NACIONAL E ESTRANGEIRA.

4.MEMORANDO DE ENTENDIMENTO.

OBJETIVO:FACILITAR A IMPORTACAO DE REAGENTES,PECAS,PEQUENOS EQUIPAMENTOS, HARDWARE E SOFTWARE PARA CENARGEN, COM RECURSOS DE UNIDO.



INICIO: NOVEMBRO 01 DE 1994
VALIDADE:ATE DEZEMBRO 31 DE 1994.

5.PROCENSUL II.

OBJETIVO: CONTRATAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONSULTORES, E
ADMINISTRAÇÃO DE ATIVIDADES DE TREINAMENTO NO EXTERIOR, AO NÍVEL
DE PÓS-GRADUAÇÃO E CURSOS CURTOS .

INICIO:JULHO 22 DE 1996.
ENCERRADO EM DEZEMBRO 31 DE 1993.

6.DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.

OBJETIVO :CONTRATO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO
PROJETO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA EMBRAPA PARA
A GERAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA.

INICIO:JULHO 9 DE 1992.
VALIDADE:ATE : 8 DE JULHO DE 1995.

7.PARTICIPAÇÃO NOS PROGRAMAS COOPERATIVOS DE PESQUISA E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PROCISUR E PROCITROPICOS.

SEIXAS2
WIN.COMP.ESCRIT.WP52



ATIVIDADES DE COOPERAÇÃO TÉCNICA COM EMBRAPA 1994
AINDA SEM OS PROJETOS DO NOVO CONVENIO

a) APOIO AO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

1. CURSO SOBRE TECNICAS DE COMPUTAÇÃO DEC. 20 HORAS
2. CURSO SOBRE SISTEMA SIAPA DEC - SEA. TRANSFERENCIA DA BASE DE DADOS ATUALIZADA E DO SOFTWARE ULTIMA VERSAO.
3. CURSO SOBRE PREPARAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO PARA PESSOAL SELECCIONADO DE CENTROS DE PESQUISA. TECNICAS MODERNAS.
4. TALLER INTERNACIONAL E CURSO SOBRE TECNICAS DE MARKETING. COMERCIALIZAÇÃO E VENDA DE TECNOLOGIAS, PRODUTOS E SERVICIOS .
5. TALLER INTERNACIONAL SOBRE DESCENTRALIZAÇÃO DE PESQUISA AGRICOLA. SEA. DOD.
6. TREINAMENTO EM SERVICIO NO EXTERIOR (15 DIAS) PARA DOS FUNCIONARIOS DA DEC. EM ORGANIZACAO E GERENCIA DE UNIDADES DE COORDENAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS EXTERNOS.
7. DIAGNÓSTICO E WORKSHOP SOBRE SITUAÇÃO INSTITUCIONAL DOS CENTROS DE NORDESTE E CENTRO NORTE DA EMBRAPA.



**PROJETOS PRESELECCIONADOS COMO PRIORITARIOS PARA NOVO CONVENIO
IICA - EMBRAPA.**

- 1. APOIO AO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO MODELO EMBRAPA. (DESCENTRALIZAÇÃO, VINCULAÇÃO COM O SETOR PRIVADO..)**
- 2. APOIO AO DESENHO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA NACIONAL DE PESQUISA E TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.**
- 3. DESENHO E PROPOSTA COM O LIDERAZGO DA EMBRAPA. PARA A CRIAÇÃO DE UM GRUPO CONSULTIVO PARA PESQUISA AGRICOLA NACIONAL NA AMERICA LATINA E CARIBE. COM UM COMITÉ TÉCNICO ASSESOR APOIADO PELO IICA. (GEMELO DO CGIAR E TAC).**
- 4. PREPARAÇÃO DE UM PROGRAMA DE BRASIL, LIDERADO PELA EMBRAPA, PARA ASSISTENCIA E COOPERAÇÃO TÉCNICA AOS PAISES DO CARIBE E AMERICA CENTRAL.**

ESTOS PROJETOS DEBERÃO TER UN COMITÉ CADA UM. E UN GRUPO DE TRABALHO PARA DESENVOLVER A PROPOSTA, APOIADA PELA AÇÃO DE COYUNTURA QUE CONTEMPLA A CONTRATACÃO DE ALGUNS CONSULTORES DE MUY ALTO NIVEL.

TUDO O TRABALHO SERÁ COORDENADO POR UN COMITÉ EXECUTIVO IICA - EMBRAPA, QUE YA ESTÁ FUNCIONANDO.



PROPUESTAS PRELIMINARES DE SOLUÇÃO:

1. COM SEDE CENTRAL: DEFINIR A CONTINUAÇÃO O NAO DA DUPLA ATIVIDADE PROCISUK - EMBRAPA.
 2. CONTRATAÇÃO DE UM ASSISTENTE ADMINISTRATIVO PARA REFORÇAR A CAPACIDADE DO PROGRAMA. (CONTRIBUÇÃO DA EMBRAPA?)
 3. CONTRATAÇÃO DE UM PPL COM MAESTRIA PARA REFORZAR A CAPACIDADE TÉCNICA DO PROGRAMA.
 4. ASSINATURA DO NOVO CONVENIO IICA - EMBRAPA.
 5. DEFINIÇÃO DE UMA AÇÃO DE COYUNTURA (US\$100.000) PARA PREPARAR OS PROJETOS QUE SEJAM DEFINIDOS COMO PRIORITARIOS DENTRO DA NOVA AÇÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA.
 6. ASEGURAR UMA SECRETARIA PARA O ANO INTEIRO. (DOÑA PENHA.)
 7. DEFINIÇÃO E ASSINATURA DO CONVENIO IICA BRAZIL - UNICAMP PARA APOIO TÉCNICO E DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS E COOPERAÇÃO TÉCNICA.
 8. ESTABELECIMENTO DE UM COMITÉ NA AREA DE TECNOLOGÍA, PRODUÇÃO E RECURSOS NATURAIS (VICTOR PALMA, ROBERTO GONZALEZ, RAYMOND DOUGAS E JORGE ARDILA COM O REPRESENTANTE) PARA REORIENTAR AÇÕES COM O CIAT, OCRAF, NCSU, ISAAA E OUTRAS. E PARA DESENHO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO E AVALIAÇÃO DE AÇÕES .
- ESTE COMITÉ PODERÁ E DEBERÁ SER REFORZADO COM ESPECIALISTAS E INSTITUCÕES DO BRAZIL QUANDO NECESSARIO.



PROGRAMA III

I. DA ESTRUTURA:

O Programa III no Brasil tem vários tipos de projetos:

- a) **De nível federal ou regional**
 - 1. MAARA - PROARA
 - 2. MAARA - FRUPEX
 - 3. INCRA
 - 4. Secretaria de Irrigação
 - 5. BNB
 - 6. SUDENE
 - 7. CODEVASF
 - 8. SEPLAN/Presidência de República

- b) **De nível estadual**
 - 1. Estado do Maranhão
 - 2. Estado do Ceará
 - 3. Estado de Pernambuco
 - 4. Estado do Piauí
 - 5. Estado da Bahia
 - 6. Estado do Rio Grande do Norte
 - 7. Estado do Acre

- c) **De nível temático específico**
 - 1. Áridas
 - 2. Mulher Produtora de Alimentos
 - 3. Desenvolvimento Sustentável da Zona da Mata de Pernambuco

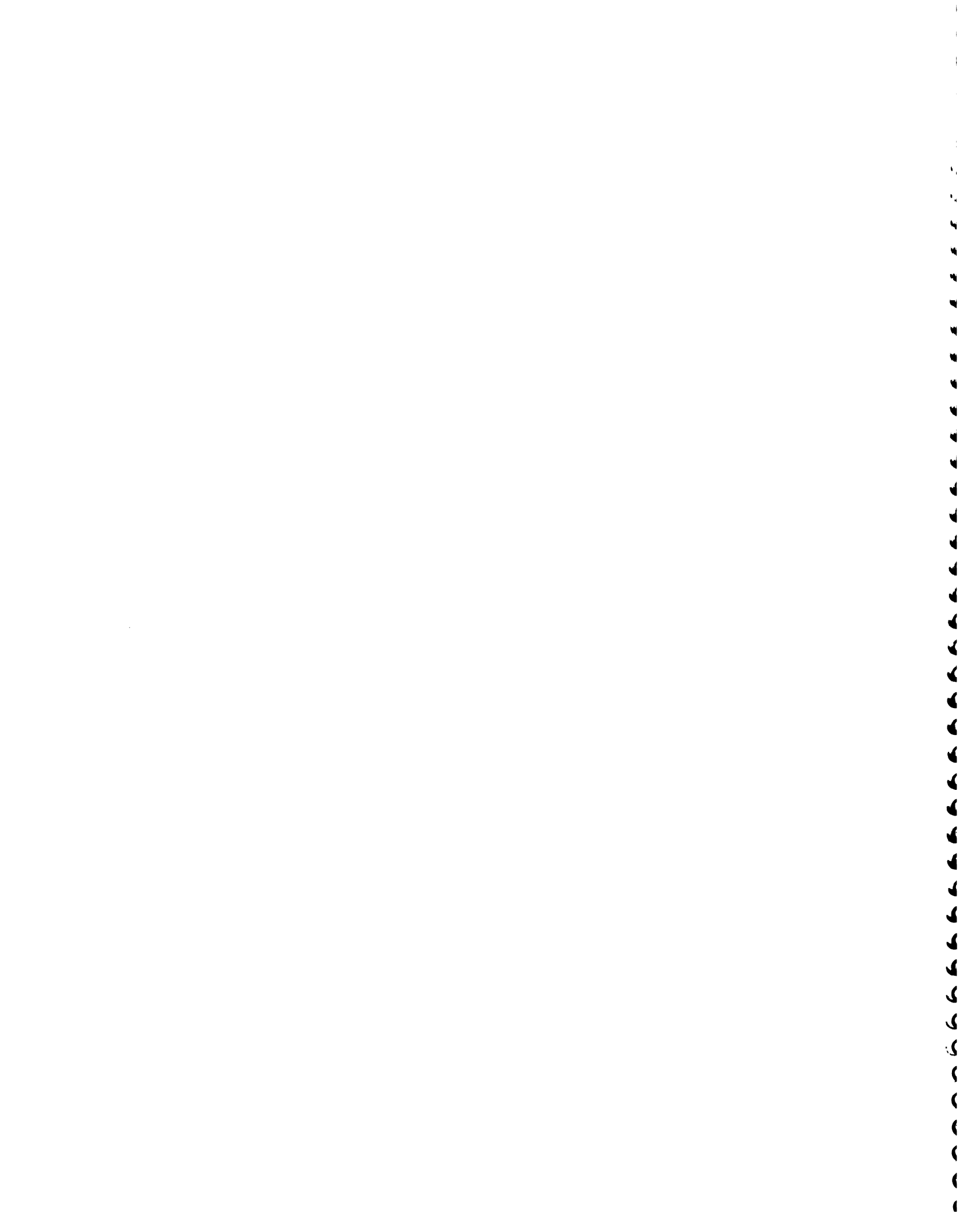
Para efeito de manejo e administração destes projetos, o Programa tem organizado-se da seguinte maneira:

- a) Uma Unidade de Coordenação composta por um técnico internacional pago por cotas e um técnico nacional de alto nível pago com recursos externos (PAPP).

- b) Um Coordenador responsável por projeto, também denominado técnico de enlace, mais que igualmente desenvolve atividades técnicas, como função principal. Dado ao fato que são pagos com recursos externos, está estabelecido que devem dedicar o mínimo tempo possível aos aspectos administrativos.

- c) O restante de equipe técnica, composta por técnicos internacionais, nacionais e ultimamente enfatizado o uso de consultores de curto prazo.

O relacionamento direto para efeito de programação e acompanhamento ocorre entre os técnicos da Unidade de Coordenação do Programa e os Coordenadores ou responsáveis dos projetos. Estes últimos, por sua vez, respondem pelo acompanhamento do restante da equipe técnica.



N. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS

Normalmente um projeto de cooperação técnica responde na sua formulação à demanda apresentada pela instituição convenente. Os atores desta parte do processo são os técnicos da instituição demandante e os técnicos da Unidade de Coordenação do Programa. Empiricamente pode afirmar-se que 20-30% do tempo dos técnicos da Unidade é utilizado nesta atividade.

O Projeto aprovado na Sede Central define um orçamento anual que forma parte do Plano Operativo Anual, mesmo que igualmente define as metas e os recursos humanos previstos.

O processo de seleção dos PPI's obedece às normas tradicionais do IICA e processo dos consultores e técnicos nacionais responde a seleção no mercado nacional, geralmente com base em informação obtida de técnicos ligados à temática, em oportunidades através de jornais e ocorre igualmente o caso em que a própria instituição convenente sugere o nome dos técnicos a contratar.

O acompanhamento dos projetos, que pode estimar-se em 50 a 60% do tempo dos técnicos da Unidade de Coordenação, se realiza através da:

- a) Informes normais do IICA - esta estabelecido que devem ser formulados semestralmente.
- b) Envio de literatura relevante - todos os documentos ligados à temática são copiados e enviados aos coordenadores por projeto.
- c) Visitas às sedes dos projetos - para identificar problemas, avanços, novas iniciativas etc. Normalmente se realizam com participação dos técnicos da instituição contraparte.
- d) Reuniões dos técnicos do programa - se realizam 1 a 2 reuniões por ano com participação de todos os técnicos coordenadores de projetos e alguns do restante da equipe técnica, para debater as áreas temáticas mais importantes e facilitar o intercâmbio de experiências.
- e) Pelo menos uma vez por semana mantem-se contatos telefônicos com cada um dos coordenadores de projeto, com objetivos similares aos buscados com as visitas pessoais.
- f) Leitura de todos os documentos produzidos - trate-se de relatórios de consultoria ou de documentos -propostas ou conceituais preparados pelos técnicos.

O restante do tempo dos técnicos de Unidade de Coordenação, entre 10 e 20% se dedica a reuniões na Representação, assistência a eventos, viagens a outros países, trabalhos interprogramáticos e identificação de novos projetos.

III. DAS ÁREAS TEMÁTICAS PRIORITÁRIAS

1. Desenvolvimento sustentável a nível local ou microregional
2. Municipalização

Projetos como o Áridas e os PAPP's dos Estados do Nordeste estão muito relacionados com essas duas áreas temáticas. Setorialmente o INCRA, posicionou-se



com a municipalização da reforma agrária dentro das áreas de cooperação temática. Igualmente interessam a SEPLAN e SUDENE.

3. Apoio à gestão da organização de produtores
4. Desenvolvimento de assentamentos

Estas áreas são de interesse dos projetos do INCRA e MAARA-PROARA. Além disso, constituem o tema central do convênio BNB/MAARA/INCRA, claro produto da cooperação técnica do IICA com cada uma dessas instituições.

5. Agricultura de exportação
6. Novos modelos de assistência técnica

São temas que formam parte do FRUPEX, da Secretaria de Irrigação, do BNB e do MAARA-PROARA.

7. Tecnologia agrícola e florestal para o semi-árido
8. Seca
9. Segurança Alimentar

Temas de interesse para SEPLAN, SUDENE, BNB e Áridas

10. Manejo e Uso da Água

Tema de interesse à Secretaria de Irrigação, Áridas, CODEVASF e a nível de sítio ou parcela ao INCRA e aos Estados do Nordeste.

11. Agroindústria Rural
12. Qualidade de Produção

Estes temas são constantemente colocados nas discussões dos projetos, mais ainda não se tem uma resposta pela nossa parte. O IICA tem o PRODAR, rede que já realizou um primeiro Workshop junto a SEBRAE e se tem programado um trabalho conjunto no Estado de Pernambuco sobre diagnóstico de pequena agroindústria rural na Zona da Mata, com limitantes e potencialidades.

Por outro lado, a agricultura de exportação e o melhoramento de qualidade dos produtos para o mercado interno, carecem de sistemas de vigilância a nível local, o que ocasiona perdas que os produtores chegam a visualizar em alguns casos, como o maior problema que enfrentam.

IV. DAS POTENCIALIDADES

Dada a bipolaridade da agricultura brasileira, a demanda na temática de desenvolvimento rural ligada aos pequenos produtores e ao combate à fome e a miséria, extrapola nossa capacidade de resposta atual.



Continuamente as instituições do nível federal demandaram o apoio técnico do IICA para formular e executar projetos. Nos dois últimos anos existe uma mudança devido ao fato que são agora os Estados os maiores demandantes dos serviços do IICA.

A heterogeneidade regional e as especificidades sócio-econômicas dos Estados, terminam constituindo um complicador do nosso trabalho, no sentido de que os problemas exigem soluções específicas.

Só por citar um exemplo, o CONSEA (Conselho de Segurança Alimentar) demandou do IICA a possibilidade de realizar um diagnóstico da Região Norte, devido ao fato que as especificidades da sua canasta básica alimentar, seus sistemas de transporte e comercialização e seus sistemas produtivos, são radicalmente diferentes das outras regiões.

Por outro lado, existe heterogeneidade no tipo de cooperação que poderia ser dada a regiões tão diferentes como o Nordeste e o sul. No primeiro caso a demanda está muito mais ligada à capacitação e acompanhamento na execução e no segundo caso à articulação e orientação.

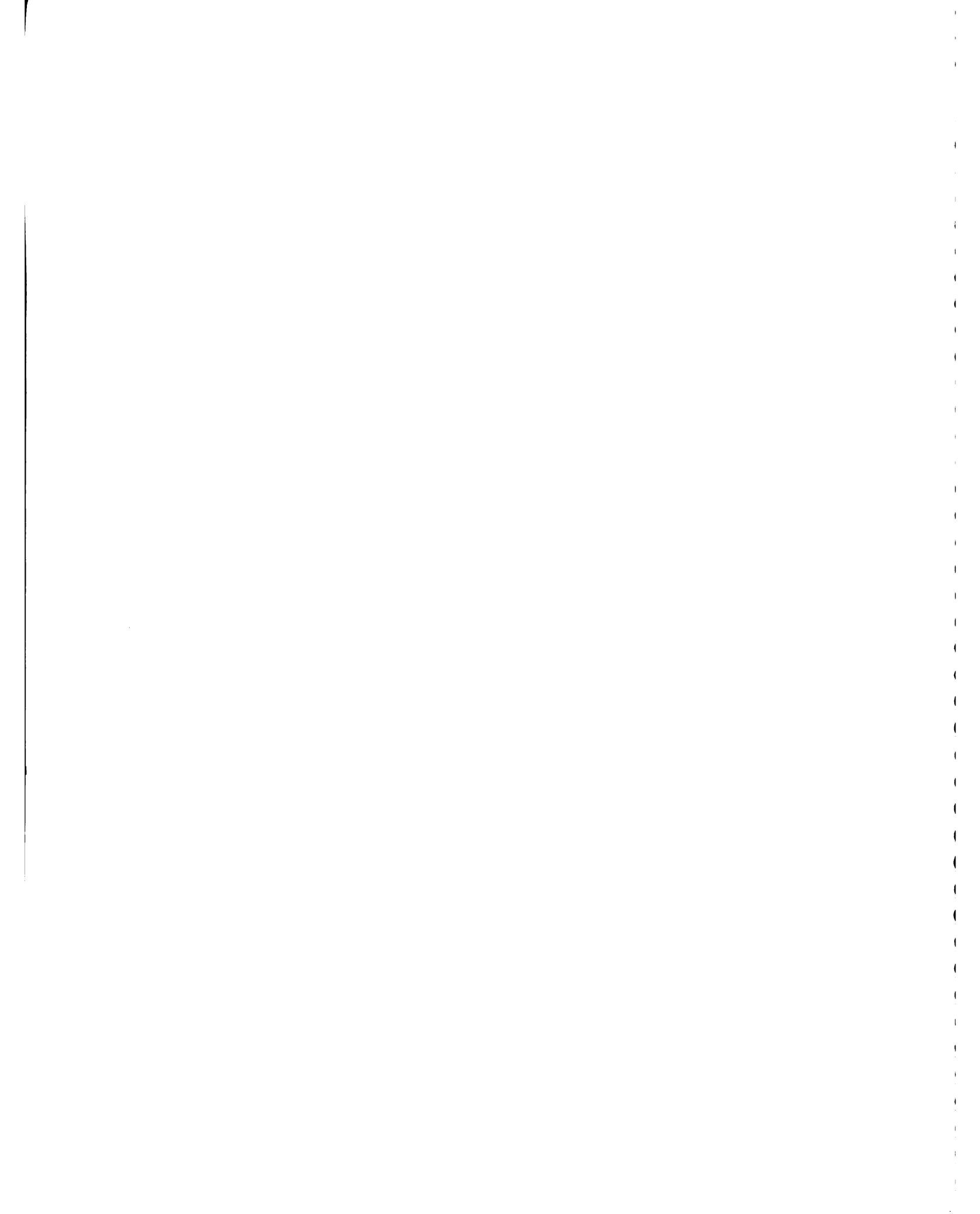
V. DOS LIMITANTES

Sem entrar nas limitantes típicas dos nossos países relacionados com as debilidades institucionais, a crise econômica, a falta de compromisso por parte da burocracia ressaltam como limitantes.

- a) A clara incapacidade do IICA com sua capacidade instalada para responder às demandas colocadas pelos diferentes Estados. A maioria das ações estão localizadas no nível federal ou no Nordeste. A resposta as demais regiões é mínima.
- b) A rotatividade exagerada nos níveis de Diretoria se traduzem em continuas mudanças nas prioridades e na orientação dos convênios, especificamente naqueles que tem recursos do orçamento nacional.

VI. DO FUTURO

- É necessário definir um teto máximo de crescimento do programa ou reforçar a capacidade instalada para conseguir dar resposta às demandas.
- Sugere-se uma divisão de tipo geográfico das atividades, caso chegue-se a acordar uma ampliação na capacidade instalada do Escritório.
- Sugere-se propor que os produtos da cooperação sejam visualizadas como temáticos por uma parte e microrregionais ou regionais por outra.
- Sugere-se que parte dos CATI's gerados pelo programa sejam reinvestidos no mesmo, com a finalidade de conseguir produtos temáticos, que normalmente não são financiados pelas instituições convenientes (sistematização de experiências, estudos, workshops etc).
- Sugere-se que periodicamente se revise com o Comitê Consultor proposto, o direcionamento do programa



PROGRAMA DE SANIDAD AGROPECUARIA

OBJETIVO

Brindar asistencia técnica a los servicios de salud animal y de sanidad vegetal de los sectores público y privado, en la identificación, formulación y ejecución de proyectos visando su modernización y mayor eficiencia

CONTRAPARTES

En Salud Animal:

- . Departamento de Defensa Animal (DDA), MAARA/SNAD
Convenio de Cooperación Técnica para el Fortalecimiento del Programa Nacional de Salud Animal**

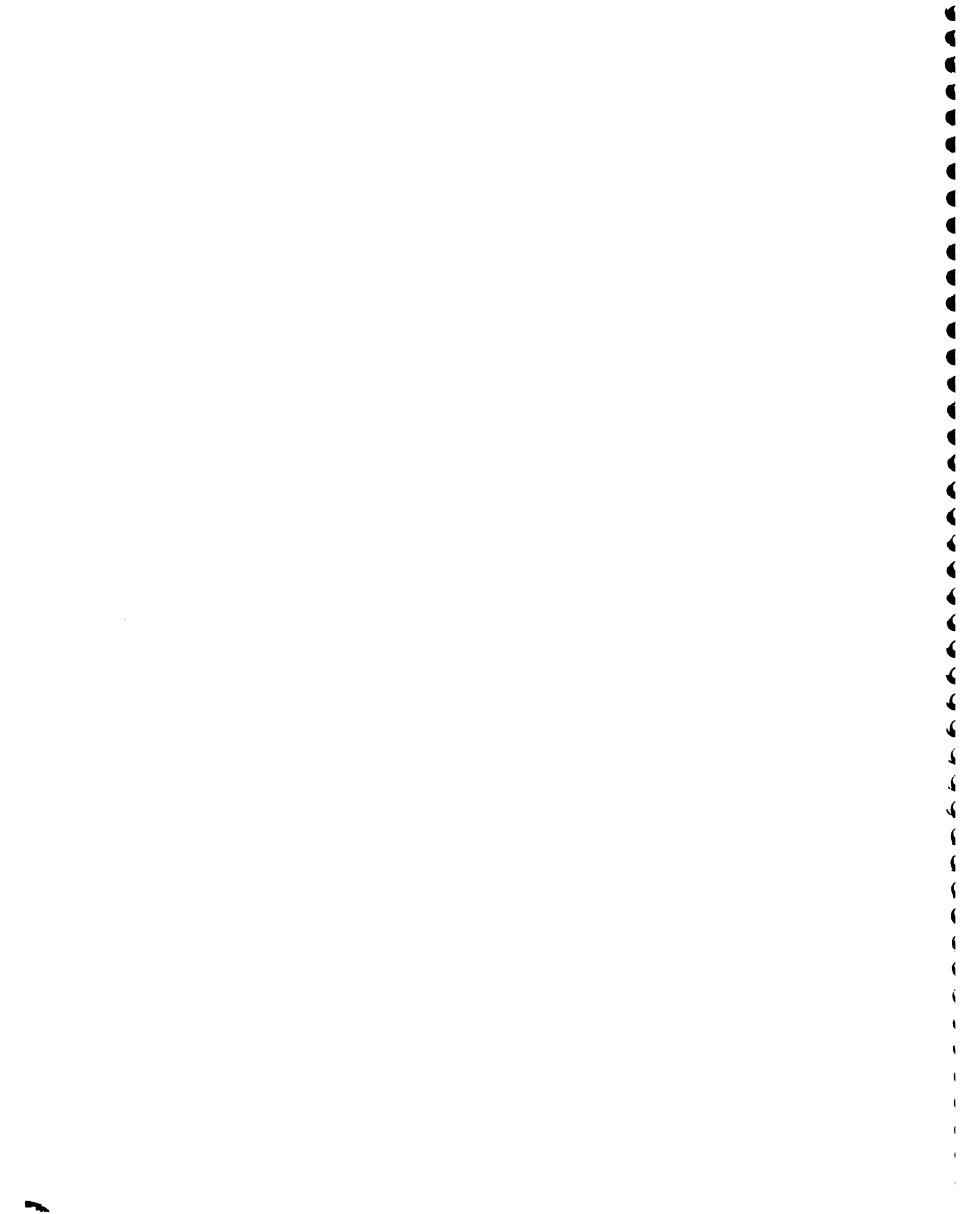
En Sanidad Vegetal:

- . Departamento de Inspección y Producción Vegetal (DIPV), MAARA/SNAD
Convenio de Cooperación Técnica para apoyar actividades de Defensa y Vigilancia Fitosanitaria, Sistema de Laboratorios, Padronización y Clasificación de Productos Vegetales**
- . Asociación Nacional de Defensa Vegetal (ANDEF)
Convenio para fortalecer las acciones de cooperación técnica en materia de sanidad vegetal en Brasil**

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

AREAS DE COOPERACION - SALUD ANIMAL PROYECTO NACIONAL

- **SISTEMAS DE COMUNICACION E INFORMACION**
- **VIGILANCIA Y MONITOREO DE ENFERMEDADES ANIMALES**
- **DIAGNOSTICO, PREVENCION Y LUCHA CONTRA LAS ENFERMEDADES EXOTICAS**
- **MODERNIZACION DE LA RED NACIONAL DE LABORATORIOS**
- **RELACIONES INTERNACIONALES**



AREAS DE COOPERACION - SANIDAD VEGETAL

PROYECTO NACIONAL

- **ELABORACION PROYECTO MODERNIZACION**
- **REVISION/ADAPTACION LEGISLACION**
- **VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA**
- **EJECUCION DE PROGRAMAS DE CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES**

- **COSAVE**
 - . Apoyo a Presidencia/Secretaria Ejecutiva
 - . Participación en GTPs

- **NEMATODO DEL CISTO DE LA SOYA**
 - . Acción de Emergencia 1993
 - . Seguimiento 1994 ->

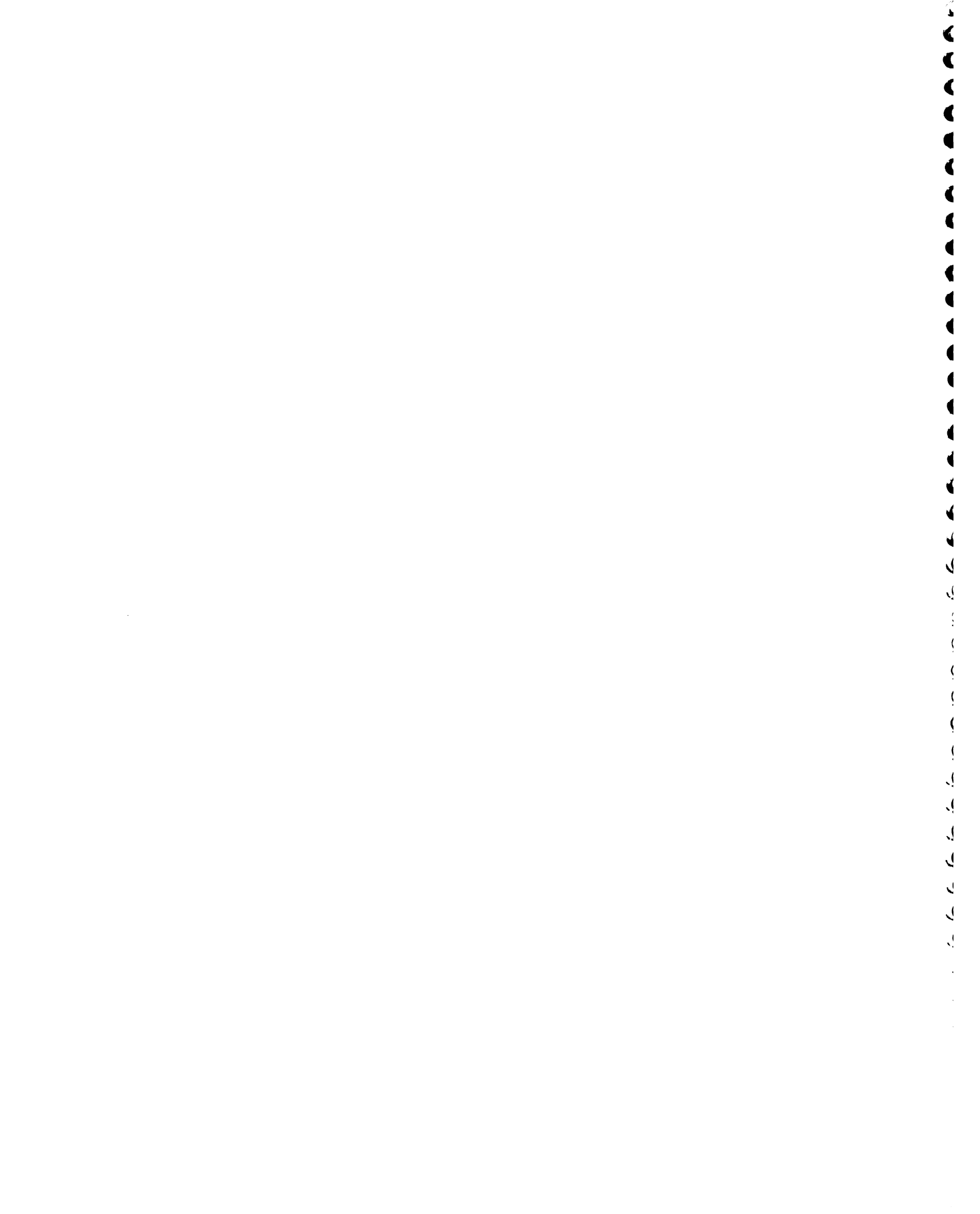


PROGRAMA DE SANIDAD AGROPECUARIA PERSPECTIVAS

- **SALUD ANIMAL**
 - . **TERMOS ADITIVOS MAARA/SNAD/DDA**
 - . **ESTADOS**
 - . **CORESA - Comisión Regional de Salud Animal, Area Sur**

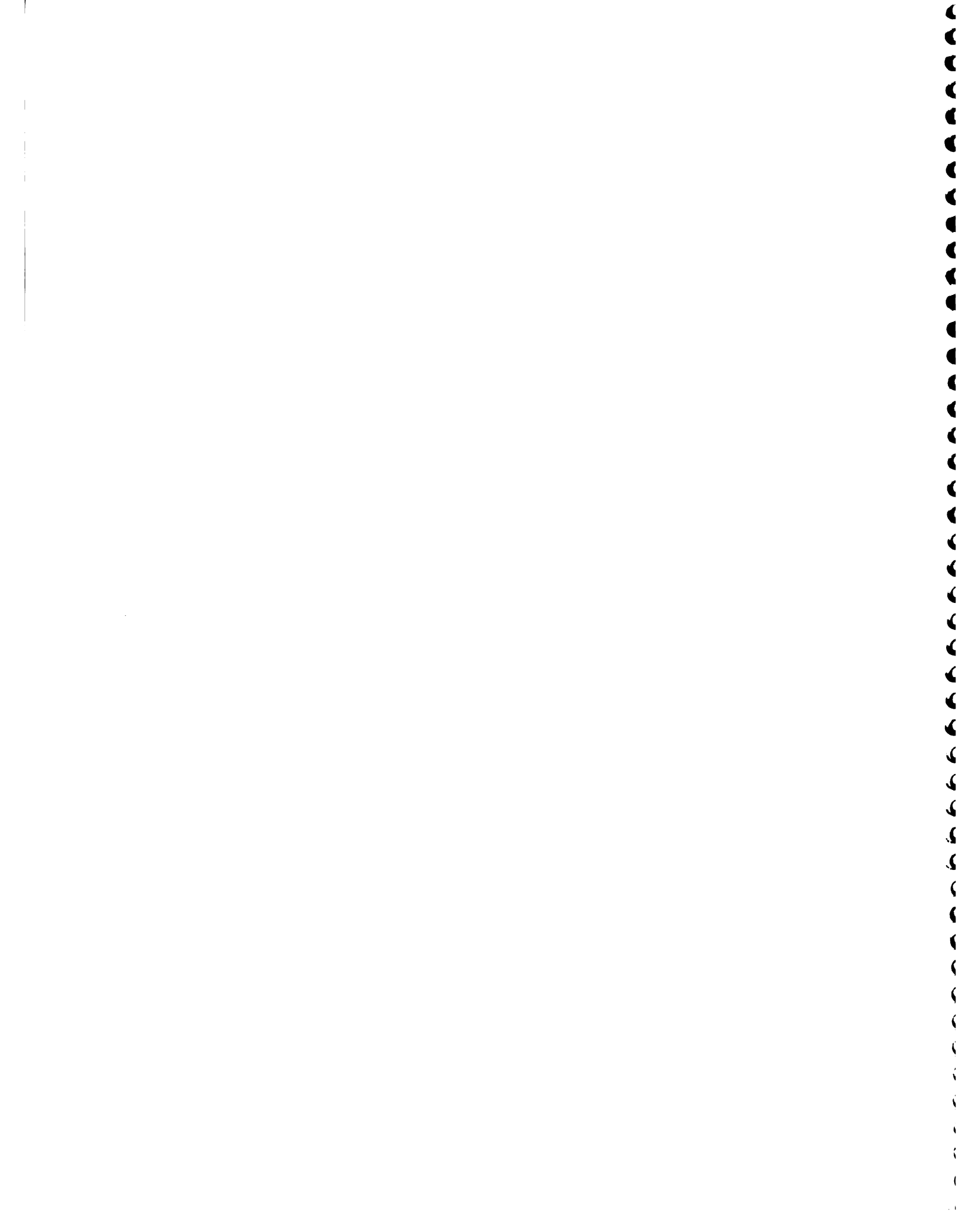
- **SANIDAD VEGETAL**
 - . **TERMOS ADITIVOS MAARA/SNAD/DIPV**
 - . **FRUPEX - Nacional/Estados/Sector Privado**
 - . **NSC - Sectores Oficial, Investigación, Privado**
 - . **COBRAFI - Consejo Brasileño de Fitosanidad: ONG**
 - . **COSAVE - Comisión de Sanidad Vegetal, Area Sur**

- **SANIDAD AGROPECUARIA
EN PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL**



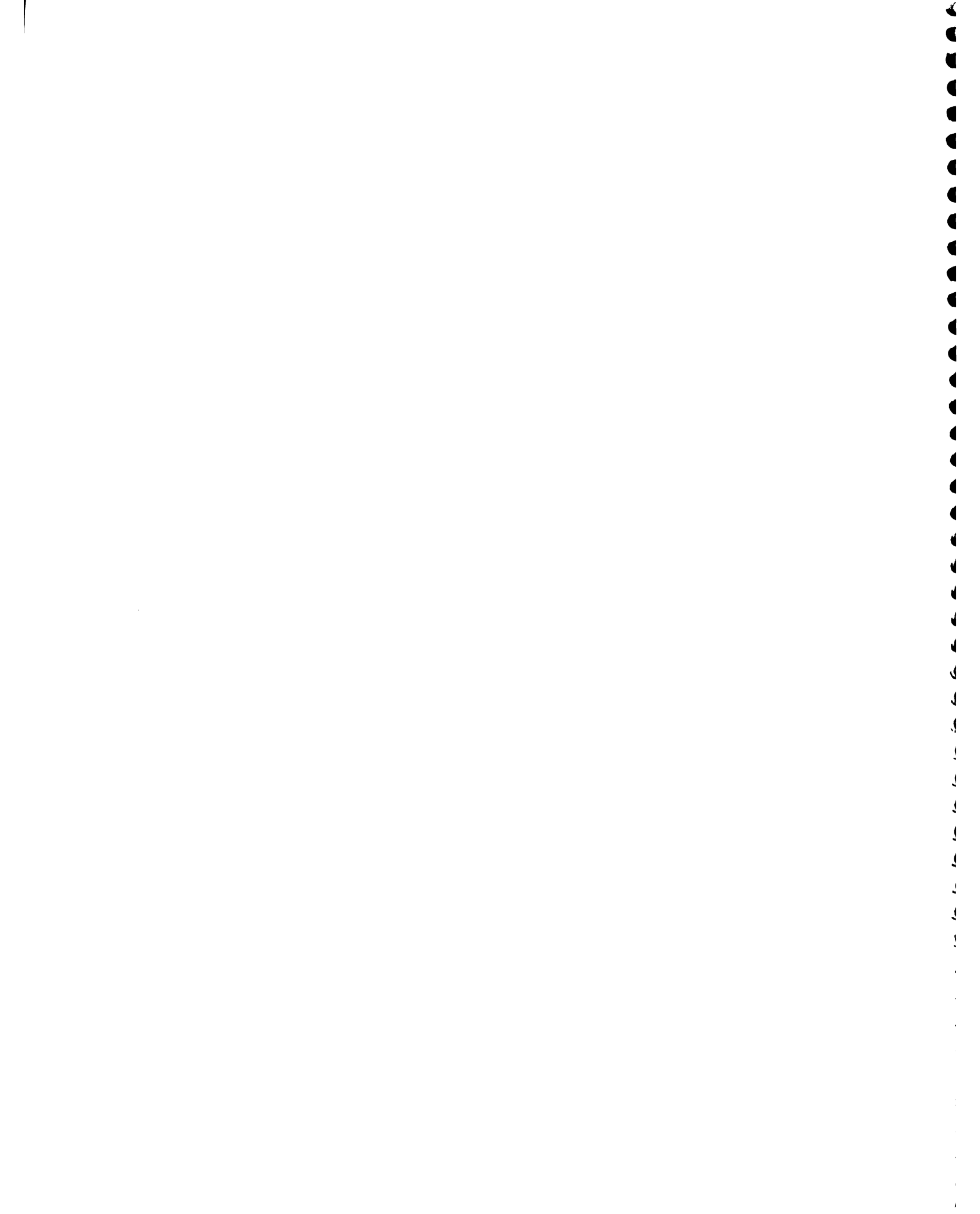
SANIDAD AGROPECUARIA - BRASIL

TEMA	Contraparte	Finalidad	Estrategia operativa	Recursos
1. Apoyo al proceso de modernización de los servicios nacionales de sanidad agropecuaria (SA & SV)	MAARA/SDA DDA DDV	Fortalecimiento institucional (Ve ejecución campañas) para realización de funciones no delegables.	Coop. téc. -> experiencia brasileña e int'l (información, vigilancia...) Capacitación Padrones int'l	Descentralización no participativa Proy. BIRD-SA, en ejecución-prorroga SV: en negociación
2. Apoyo a programas de vigilancia, prevención, control-erradicación de enfermedades y plagas P. ej.: NCS	MAARA/SDA DDA y/o DDV Estados, org. Pesquisa + enseñanza, privado productivo	Controlar enfermedades y plagas de los animales y plantas de importancia económica y cuarentenaria.	Pesquisa aplicada Alianzas con centros int'les (biocontrol, biogenética...) Desarrollar "centros de excelencia" en el país -> centro ref. nac'l, centro reg'l Interacción Prog. II	Implicar a todos los interesados -> federal, estados, privado, creación Fondo especial manejado por ellos (re. modelo FUNDECITRUS)
3. Apoyo al desarrollo de sistemas de servicios sanitarios para pequeños productores	MAARA/estados privado (coops) Pesquisa	Programas de sanidad productiva -> incremento de la producción/productividad calidad Info. generada contribuye a metas itens 1. y 2.	Integrar sistemas ya existentes (comercialización, FRUPEX, coops, estados) a nivel regional- de micro-región. Alianzas tipo Peace Corps. Interacción Prog III	Auto-financiado Asistencia puntual para lab, capacitación...
4. Armonización regional de normas y procedimientos técnicos	Servicios SA- SV MAGS Area Sur, privados	Facilitar comercio intraregional	Acuerdos sobre técnicas y procedimientos aplicados uniformemente a nivel regional Redes (lab)	CORESA - COSAVE Países -> MAGS, Sector privado, pesquisa IICA (RRHH, \$\$)
5. Otros Control de Calidad (Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos -> "proyecto pescado").	MAARA/SDA DDA y/o DDV Estados, org. Pesquisa + enseñanza, privado productivo	Mejorar calidad de productos -> disminuir pérdidas en procesos de producción y transformación, productos sanos para consumo local, responden a padrones int'les para mercados de export.	Capacitación - monitoreo Delegación de funciones ARCPC a industria productora Brasil - modelo para IICA - otros países	De los impulsores del sistema (federal) y beneficiarios (industria)



PROCITROPICOS

**PROGRAMA COOPERATIVO
DE INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA
DE TECNOLOGIA PARA LOS TROPICOS
SURAMERICANOS**



ANTECEDENTES

- **PROYECTO IICA/TROPICOS (1971-1984)**
- **RESOLUCIONES DE LA JIA (1987)**
- **LA CONSULTA A LOS PAISES (1989)**
 - **Balance favorable a la cooperación recíproca**
 - **Capacidad instalada**
 - **Areas de Acción**
 - **Conocimientos disponibles**
 - **Limitantes para el desarrollo**
 - **Identificación de la demanda por ciencia y tecnología**
- **EL CONVENIO DE COOPERACION (1991)**

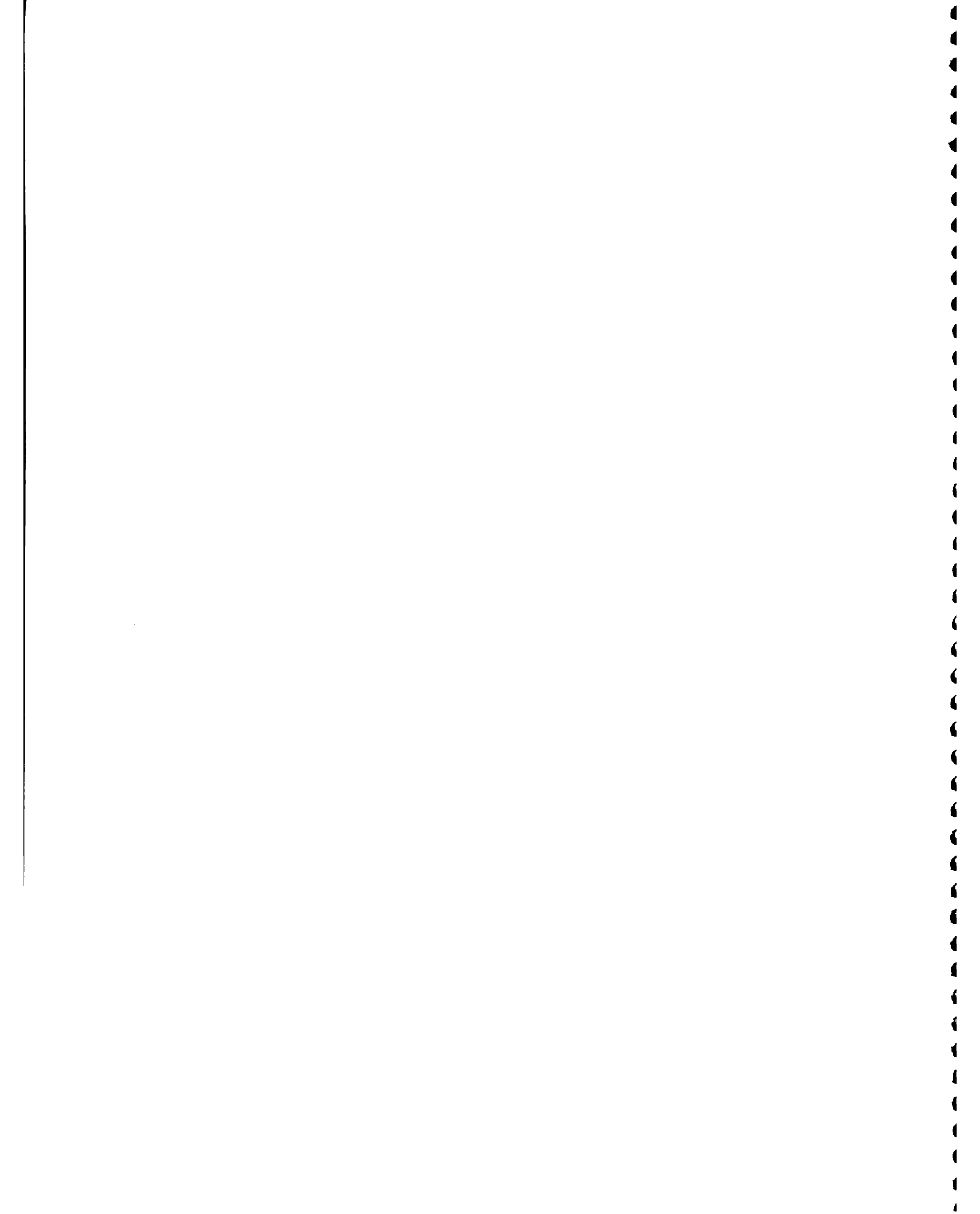


INSTITUCIONES PARTICIPANTES

- **Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria - IBTA; y Centro de Investigación Agrícola Tropical - CIAT, Bolivia**
- **"Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária" - EMBRAPA;**
- **Instituto Colombiano Agropecuario - ICA;**
- **Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias - INIAP (Ecuador);**
- **"Ministry of Agriculture" a través del "National Agricultural Research Institute" - (NARI, Guyana);**
- **Instituto Nacional de Investigación Agraria - INIA (Perú);**
- **"Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries" (Suriname); and**
- **Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias - FONAIAP (Venezuela)**

con el apoyo del

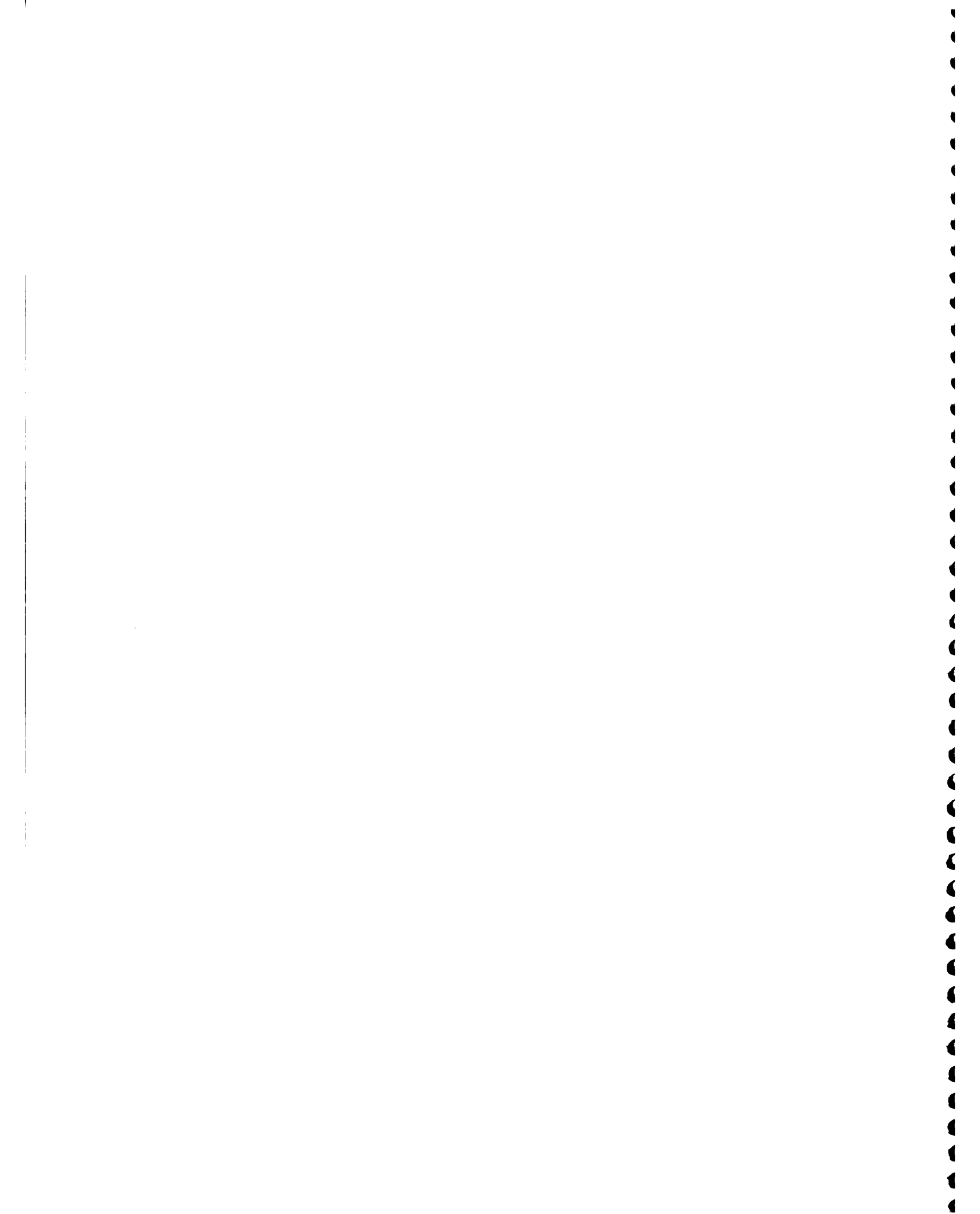
- **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA**



INSTITUCIONES ASOCIADAS

- **CONSORCIO: CIAT/CATIE IICA**

- **CONVENIOS:**
 - **CIRAD**
 - **IPGRI (EX- IBPGR)**
 - **ICRAF**
 - **UICN**



OBJETIVO GENERAL

**PROMOVER Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO
AGROPECUARIO SOSTENIBLE
DE LOS TROPICOS SURAMERICANOS,
MEDIANTE EL USO RACIONAL DE SUS RECURSOS
NATURALES RENOVABLES,
OFRECIENDO A LOS PAISES UNA ALTERNATIVA
PARA SU DESARROLLO**



LAS FORMAS DE USO DE LA TIERRA

- EL EXTRACTIVISMO DE LAS COMUNIDADES INDIGENAS Y DE LOS ANTIGUOS COLONOS**
- EL EXTRACTIVISMO MADERERO DE LAS EMPRESAS FORESTALES**
- LA AGRICULTURA MIGRATORIA DE LOS COLONOS**
- LA GANADERIA EXTENSIVA Y SEMI-INTENSIVA DE LAS SABANAS Y DEL TROPICO HUMEDO**
- LA AGRICULTURA MECANIZADA DE LOS CULTIVOS ANUALES**
- LA AGRICULTURA ESPECIALIZADA DE LOS CULTIVOS PERENNES**



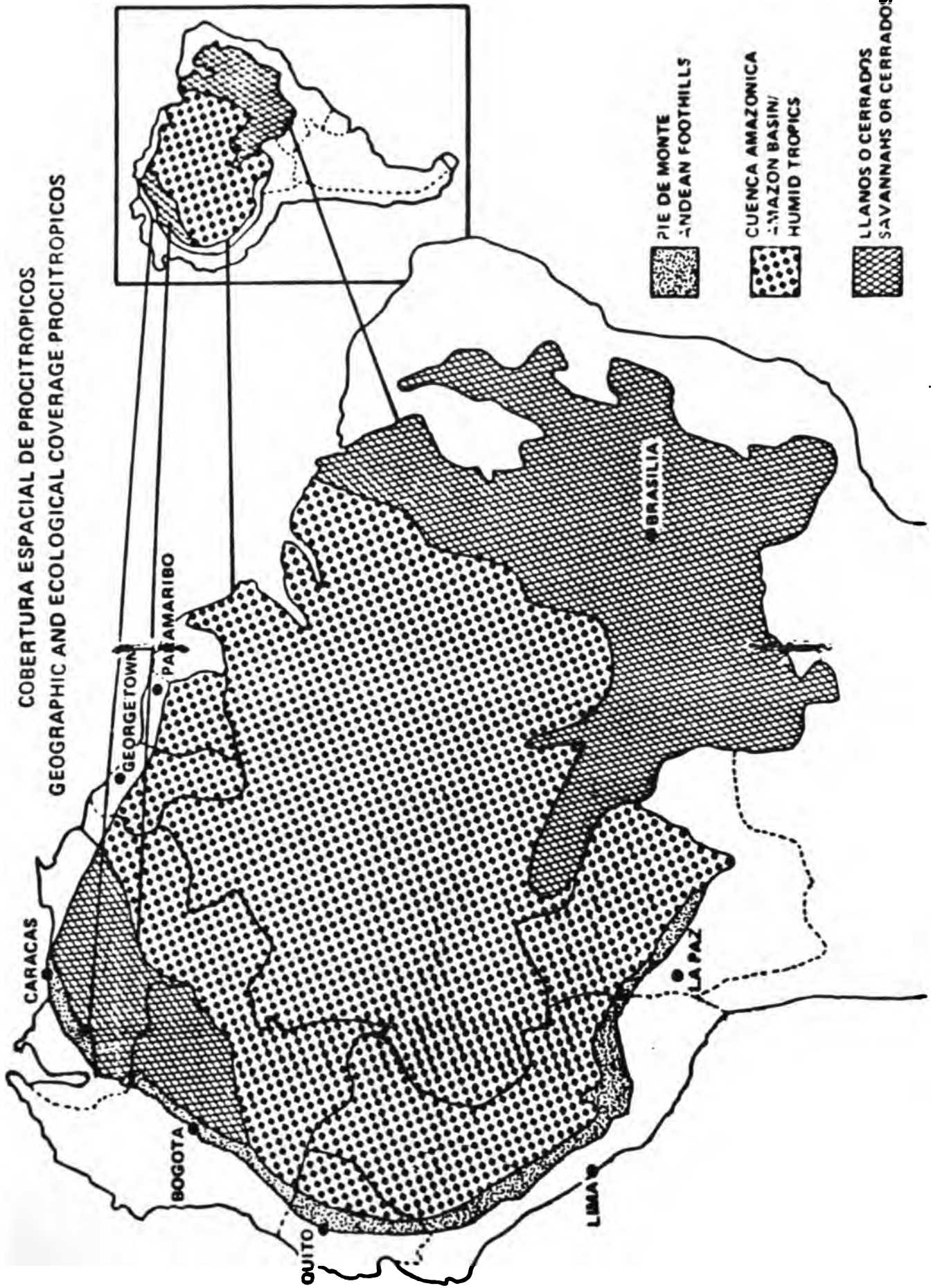
EL AMBITO GEOGRAFICO

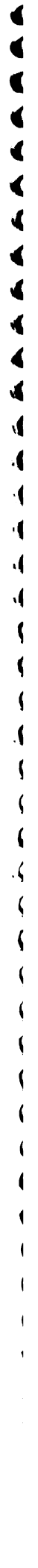
LOS ECOSISTEMAS

- **LOS TROPICOS HUMEDOS**
 - **EL BOSQUE NO INUNDABLE (TIERRA FIRME)**
 - **EL BOSQUE INUNDABLE ("VÁRZEAS")**
- **LOS LLANOS Y "CERRADOS"**
 - **LAS SABANAS BIEN DRENADAS**
 - **LAS SABANAS MAL DRENADAS**
- **EL PIEDEMONTE**
 - **VALLES Y LADERAS DE LAS ESTRIBACIONES DE LOS ANDES**



COBERTURA ESPACIAL DE PROCITROPICOS
GEOGRAPHIC AND ECOLOGICAL COVERAGE PROCITROPICOS





LA PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

PRIORIDADES Y PROYECTOS

EL MARCO CONCEPTUAL IDENTIFICA SEIS GRANDES PROBLEMATICAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCION AGROSILVOPASTORIL

- **RECUPERACION DE SUELOS DEGRADADOS DE SABANAS**
- **ESTABILIZACION DE LA AGRICULTURA MIGRATORIA Y MANEJO SOSTENIBLE DEL BOSQUE**
- **RECUPERACION Y MANEJO DE RECURSOS GENETICOS PROMISORIOS**
- **INFORMACION, REDES DE COMUNICACION DE DATOS Y MODELACION**
- **SOSTENIBILIDAD DE CULTIVOS PERENNES AMAZONICOS**
- **MANEJO SOSTENIBLE DE AREAS INUNDABLES**



CRITERIOS DE PRIORIZACION

- **DAÑOS AL MEDIO AMBIENTE: ACTIVOS PROCESOS DE DEGRADACION EN LAS SABANAS (20 a 25 %) Y EN LOS BOSQUES (8 a 10 %);**
- **EXISTENCIA DE OFERTA TECNOLÓGICA PARA LA RECUPERACION DE AREAS DEGRADADAS**
- **TECNOLOGIAS DISPONIBLES EN MANEJO DEL BOSQUE Y DE PURMAS PERMITEN FRENAR EXPANSION DE FRENTES DE EXPLOTACION FORESTAL Y LIMITAR EL DESMONTE DEL BOSQUE NATIVO**
- **EXISTENCIA DE CONOCIMIENTOS DISPONIBLES SOBRE ALGUNOS ARBOLES NATIVOS PERMITEN SU RAPIDA VALORIZACION**
- **EXISTENCIA DE IMPORTANTE DEMANDA POR SISTEMAS INFORMATIZADOS PARA EL INTERCAMBIO DE INFORMACION**

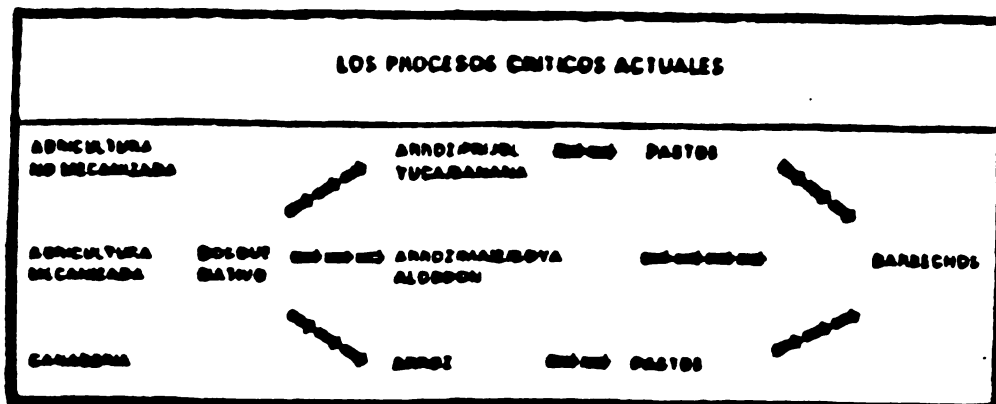
Handwritten text or markings along the right edge of the page, possibly bleed-through from the reverse side.

PRIORIDADES EN LA PREPARACION Y EJECUCION DE PROYECTOS

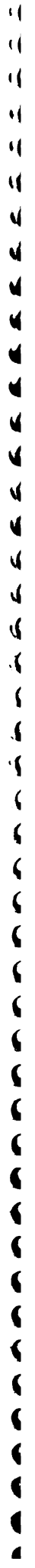
ECOSISTEMAS	PROYECTOS			
	I - Las Sabanas	II - El Bosque	III - Los Recursos Genéticos	IV - Los Sistemas de Información
LLANOS Y CERRADOS	++		+	+
TROPICO HUMEDO		++	++	+
PIEDEMONTE	+	+	+	+

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

LOS PROCESOS CRITICOS ACTUALES

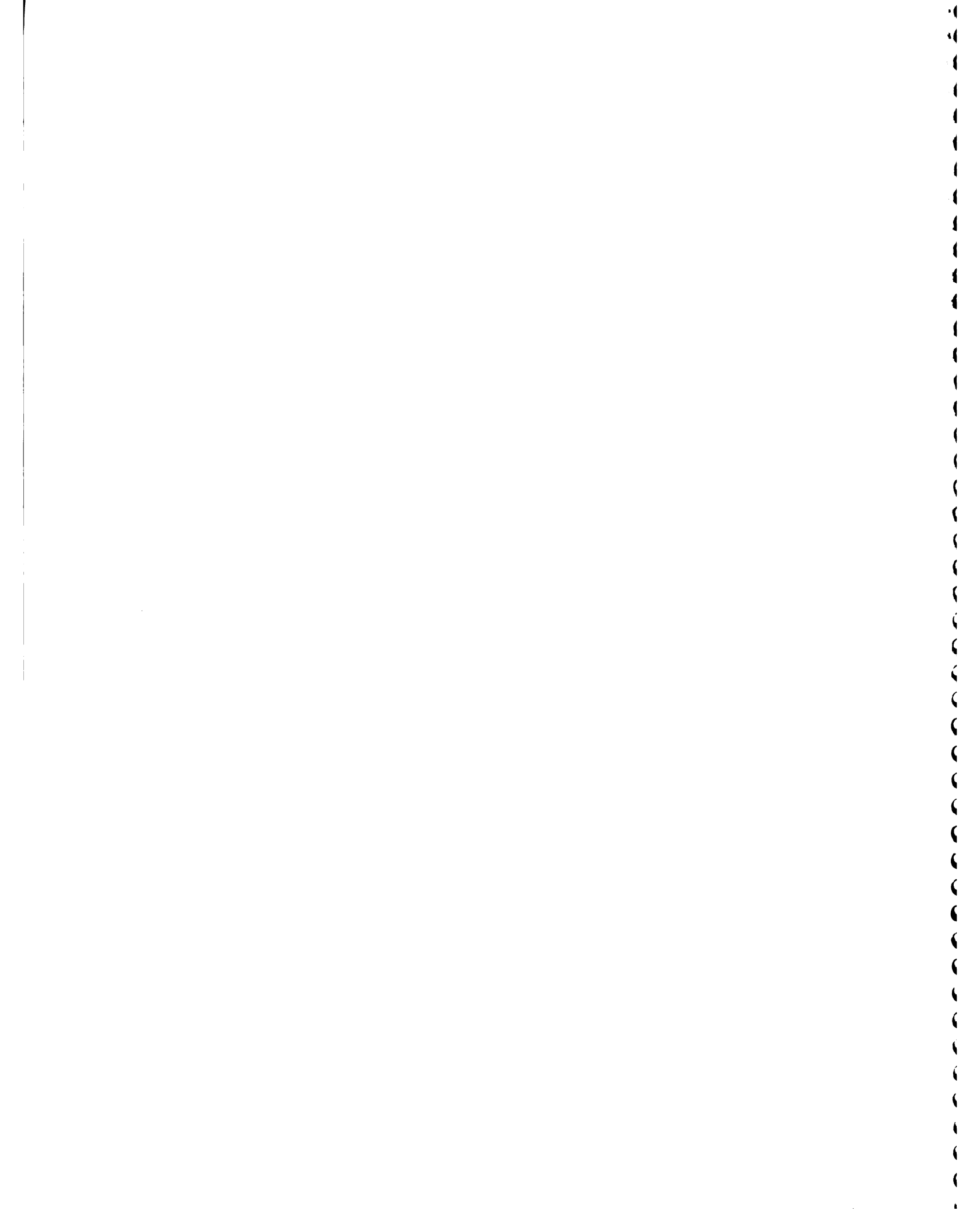


Los Tecnología en los campos

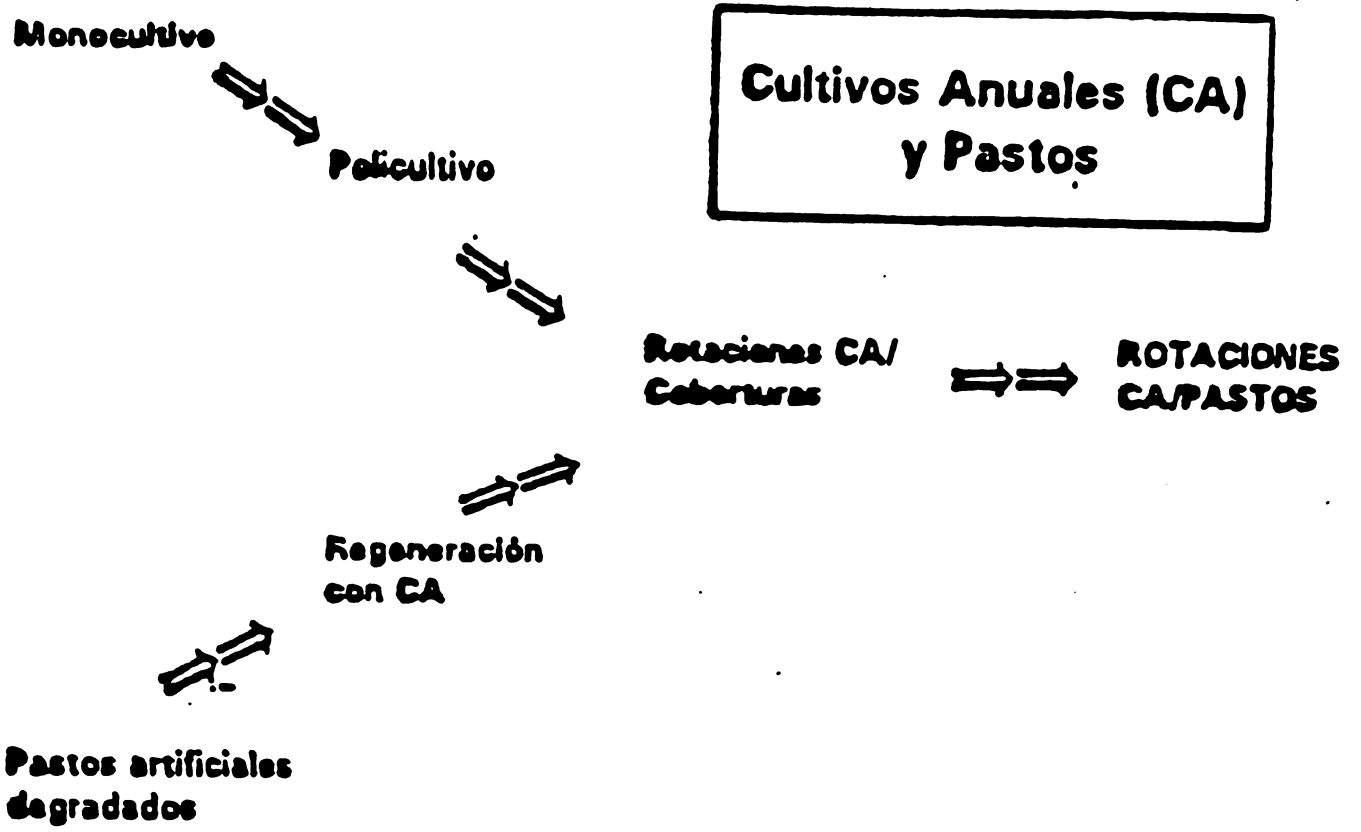


ALGUNAS TECNOLOGIAS PROMISORIAS

- **La regeneración de pastos degradados, usando cultivos anuales (sistema "Barreirão");**
- **El plantío directo y la cobertura permanente del suelo (residuos de cosecha y leguminosas) aseguran:**
 - **una excelente protección contra la erosión;**
 - **el reciclaje de nutrientes;**
 - **el control de las malezas;**
 - **el mejoramiento de la vida biológica del suelo;**
 - **reducción de costos de producción.**
- **Las rotaciones de cultivos anuales con pastos mejoran los suelos;**
- **Existen consorcios promisorios de cultivos anuales/pastos/cultivos perennes/árboles maderables de crecimiento rápido;**
- **El manejo forestal y la diversificación del procesamiento de la madera permiten el uso sostenible del bosque.**



TRAYECTORIAS PROMISORIAS





**Cultivos perennes de los pequeños
y medianos agricultores**

**Plantaciones
actuales**



**Coberturas
(pastos)**



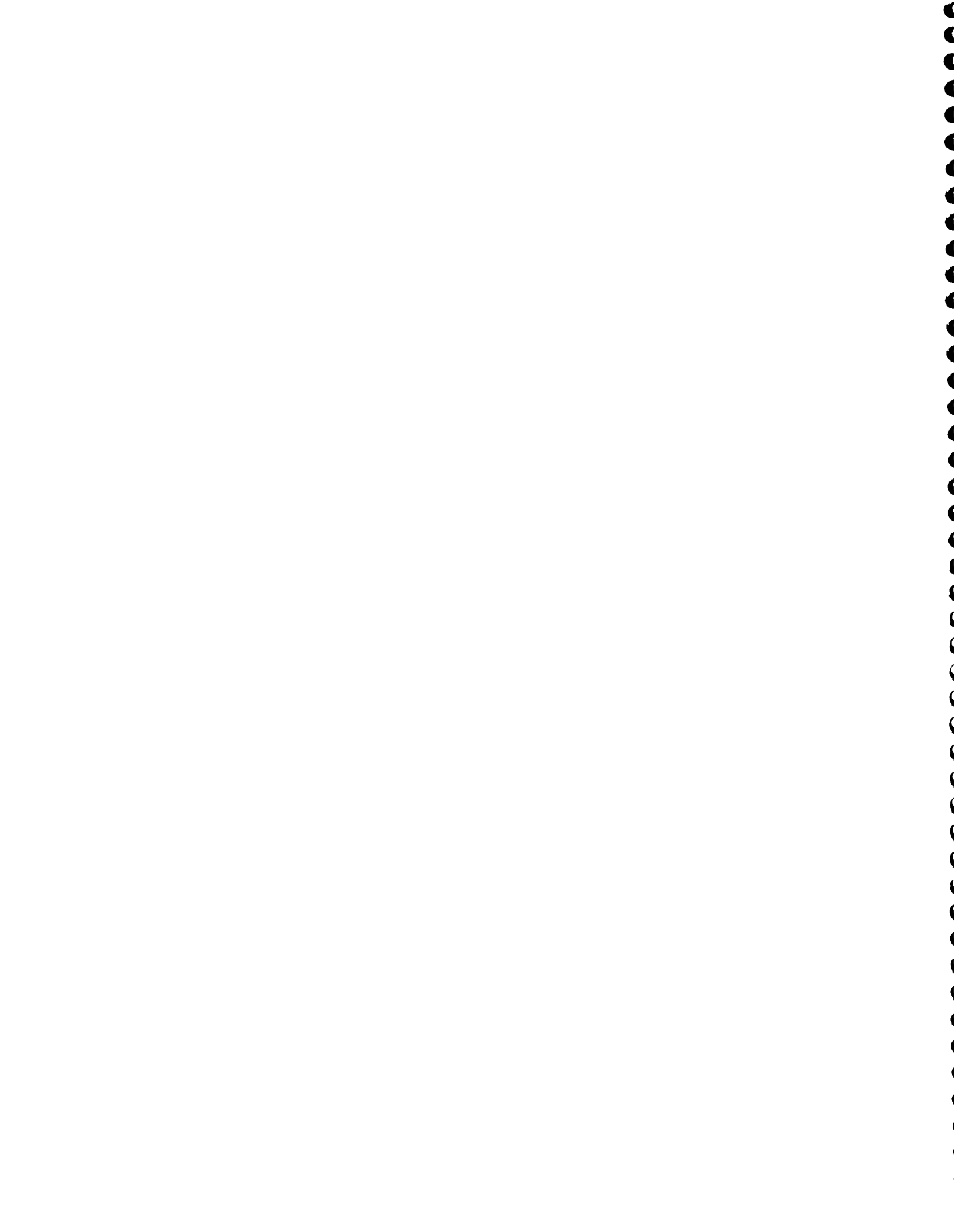
**SISTEMAS
AGRO
SILVO
PASTORILES**

**Silvicultura
de especies
maderables**



**Barbechos
forestales**





Explotación itinerante del bosque

Explotación Maderera

Explotación permanente

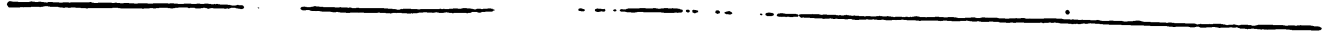
Explotación permanente y reposición

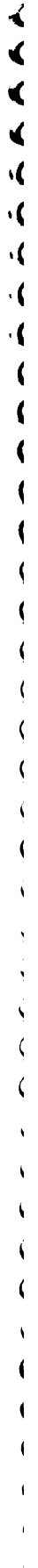
BOSQUE SEMI ARTIFICIAL

Industrias diversificadas

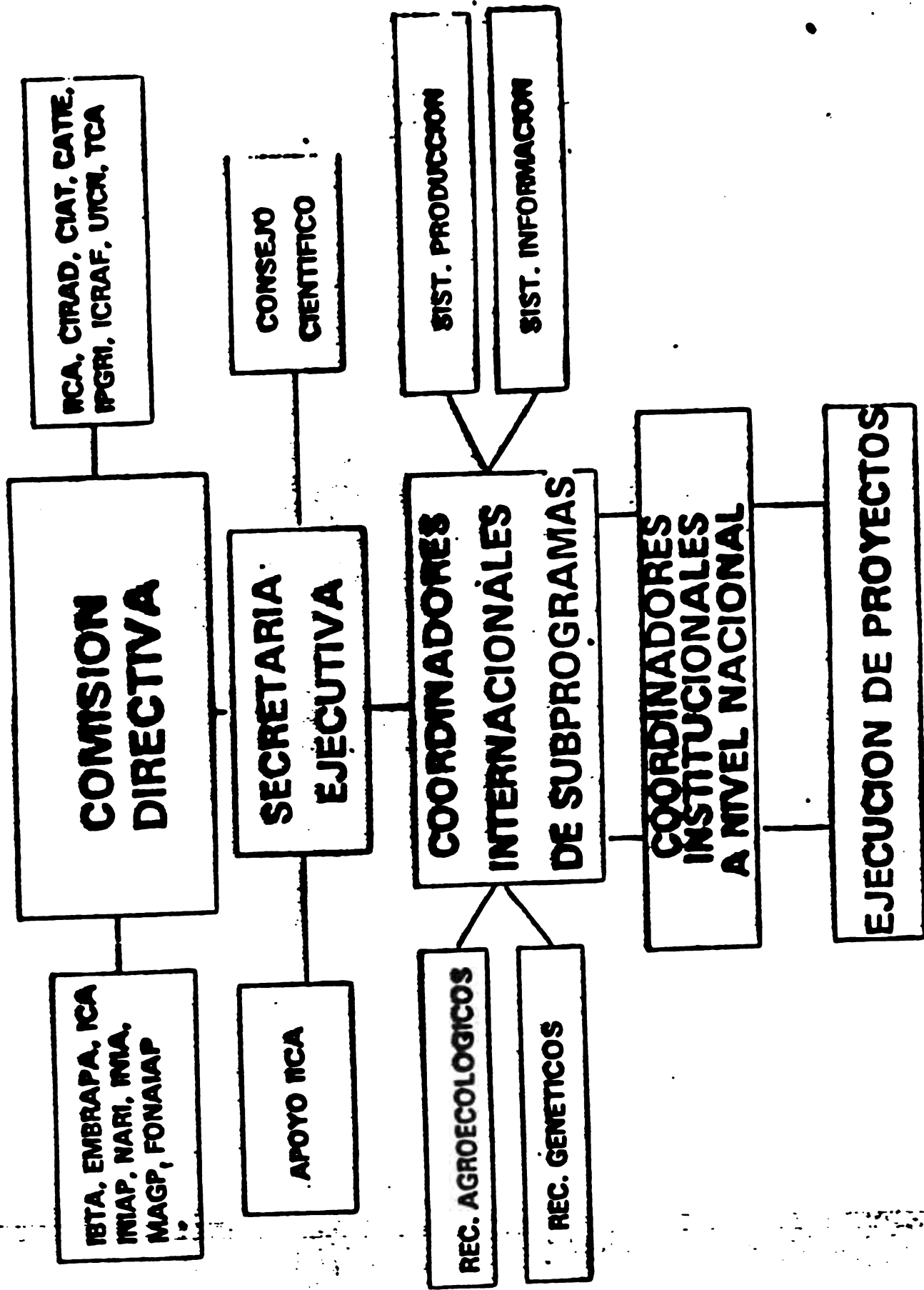
Laminado
Contrachapado

Maderas en troncos y tablas





ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

PROGRAMAS I Y IV

Comentarios presentados por Miguel Carriquiry

1. Áreas prioritarias de atención

- relacionamiento internacional de la problemática agrícola, particularmente en lo relacionado con la apertura comercial, la integración en el MERCOSUR y los foros regionales como el CONASUR.

- políticas agrícolas, enfatizando los aspectos vinculados con el impacto de la apertura comercial, la desregulación y la integración económica regional.

2. Relacionamiento institucional

- Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária (MAARA), a nivel del Gabinete del Sr. Ministro vía la Assessoria para Assuntos Internacionais y a nivel de la Secretaria de Política Agrícola. Son las unidades administrativas responsables por el posicionamiento del MAARA en las negociaciones internacionales, ya sea en el ámbito comercial como con organismos de financiamiento y de cooperación. Se trabaja también con las unidades competentes en un proyecto para la implantación de sistemas de informaciones para el Ministerio a nivel nacional.

- Ministério das Relações Exteriores (MRE), a través de la Agencia Brasileira de Cooperação (ABC), desarrollándose algunas actividades puntuales en forma conjunta, todas ellas relacionadas con el MERCOSUR.

- Estados del Sur del Brasil, a nivel de los mecanismos de articulación y ejecutivos existentes: Conselho de Desenvolvimento do Extremo Sul (CODESUL) y Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).

El área prioritaria se relaciona también con la problemática vinculada a la formación del MERCOSUR, que afecta más intensamente la agricultura de esa región que al resto del país.

3. Prioridades para 1994

Existe claramente una necesidad de cooperación para fortalecer la capacidad nacional para enfrentar las negociaciones en materia agrícola a nivel internacional, tanto en el nivel global como en el regional.

Esta necesidad sentida llevó al Ministerio de Agricultura del Brasil a viabilizar acciones de cooperación técnica a través de Convenios financiados con recursos nacionales y a solicitar del IICA una atención mayor de esta temática en el país en el futuro, como fuera oportunamente solicitado a la Dirección General durante la reunión de la JIA.

En consecuencia, el área prioritaria de concentración de las actividades de los actuales Programas I y IV debe ser la consolidación de un efectivo programa de cooperación técnica para apoyar los múltiples compromisos derivados de la apertura comercial y de la formación del MERCOSUR. Estos compromisos van desde la propia negociación del proceso de integración, hasta la formulación de políticas y de programas y proyectos adecuadas al nuevo escenario de apertura económica en el ámbito



de un mercado común regional.

4. Estrategia para la acción

Existe un gran potencial para desarrollar acciones de cooperación de impacto, en el campo de las relaciones agrícolas internacionales y de la adecuación de las políticas públicas a la realidad actual. Hay muy buenas posibilidades de movilizar recursos nacionales, públicos y privados, para financiar proyectos en esta área.

La experiencia indica que la estrategia más razonable para las acciones a desarrollar, debe tomar en cuenta la intensificación de la presencia del IICA en los Estados del sur y la profundización del relacionamiento con el sector privado, sin perjuicio de continuar apoyando al propio MAARA.

La asignación de recursos financieros del IICA para viabilizar estas acciones, posibilitará la movilización de recursos significativos de instituciones públicas y privadas, a nivel federal y estadual y la ejecución de programas de real impacto en el Brasil.

2.3 A VISÃO DOS TÉCNICOS DO IICA NO NORDESTE (Reunião com técnicos internacionais sediados na região) - Recife, 06 de maio.

2.3.1. PARTICIPANTES

Dr. Gilberto Páez, Coordenador da Missão de Reestruturação,

Dr. Mario Infante, Representante Adjunto do Escritório do IICA no Brasil,

Dr. Roberto González, Coordenador do Programa III/IICA no Brasil,

Dr. Carlos Miranda, consultor para supervisão e apoio ao PAPP,

Dr. Rafael Rojas, especialista em irrigação, adscrito à Unidade Técnica do PAPP no Estado do Maranhão,

Dr. Rodolfo Teruel, especialista em projetos e técnico de enlace junto à Unidade Técnica do PAPP no Estado do Ceará,

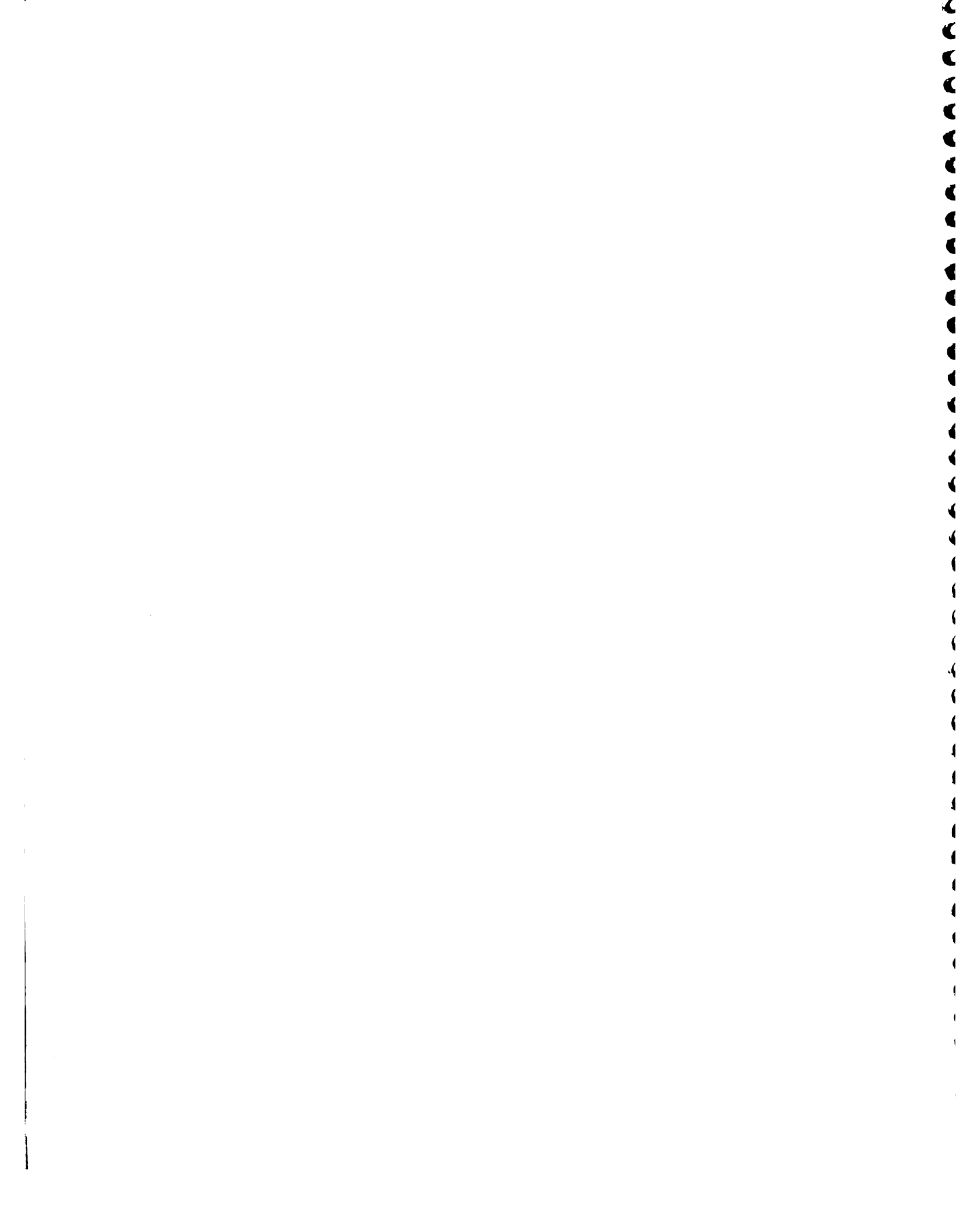
Dr. Fidel Braceras, especialista em desenvolvimento rural e técnico de enlace junto à Unidade Técnica do PAPP no Estado do Rio Grande do Norte,

Dr. Gustavo Lizarraga, especialista em irrigação, adscrito à Unidade Técnica do PAPP no Estado do Rio Grande do Norte,

Dr. Alejo Lertzundi, especialista em desenvolvimento rural e técnico de enlace junto à Unidade Técnica do Estado do Piauí,

Dr. Carlos Jara, especialista em desenvolvimento rural e técnico de enlace junto à Unidade Técnica do PAPP no Estado de Pernambuco,

Dr. Carlos Nonone, especialista em irrigação, adscrito à Unidade Técnica do PAPP no Estado de Pernambuco,



Dr. Manuel Paulet, especialista em conservação de solos e recursos naturais, sediado na SUDENE,

Dr. Jorge Morandi, ex-coordenador do Convênio IICA-SUDENE.

2.3.2. OBJETIVO

Visando colocar em prática o conceito da gerência participativa, organizou-se a Reunião de Técnicos Internacionais Sediados no Nordeste com a finalidade de fornecer-lhes informação sobre o avanço do processo de reestruturação do IICA como um todo (PMB-CARDI), e do Escritório do IICA no Brasil (missão chefiada pelo Dr. Joslyn e missão chefiada pelo Dr. Paez).

Aproveitou-se a presença dos técnicos internacionais numa reunião do Projeto Aridas e, nesse sentido, conseguiu-se reduzir ao mínimo os gastos, apesar de que 3 técnicos não tenham podido participar (um deles por encontrar-se de férias e os outros por não terem participado da reunião do Projeto Aridas).

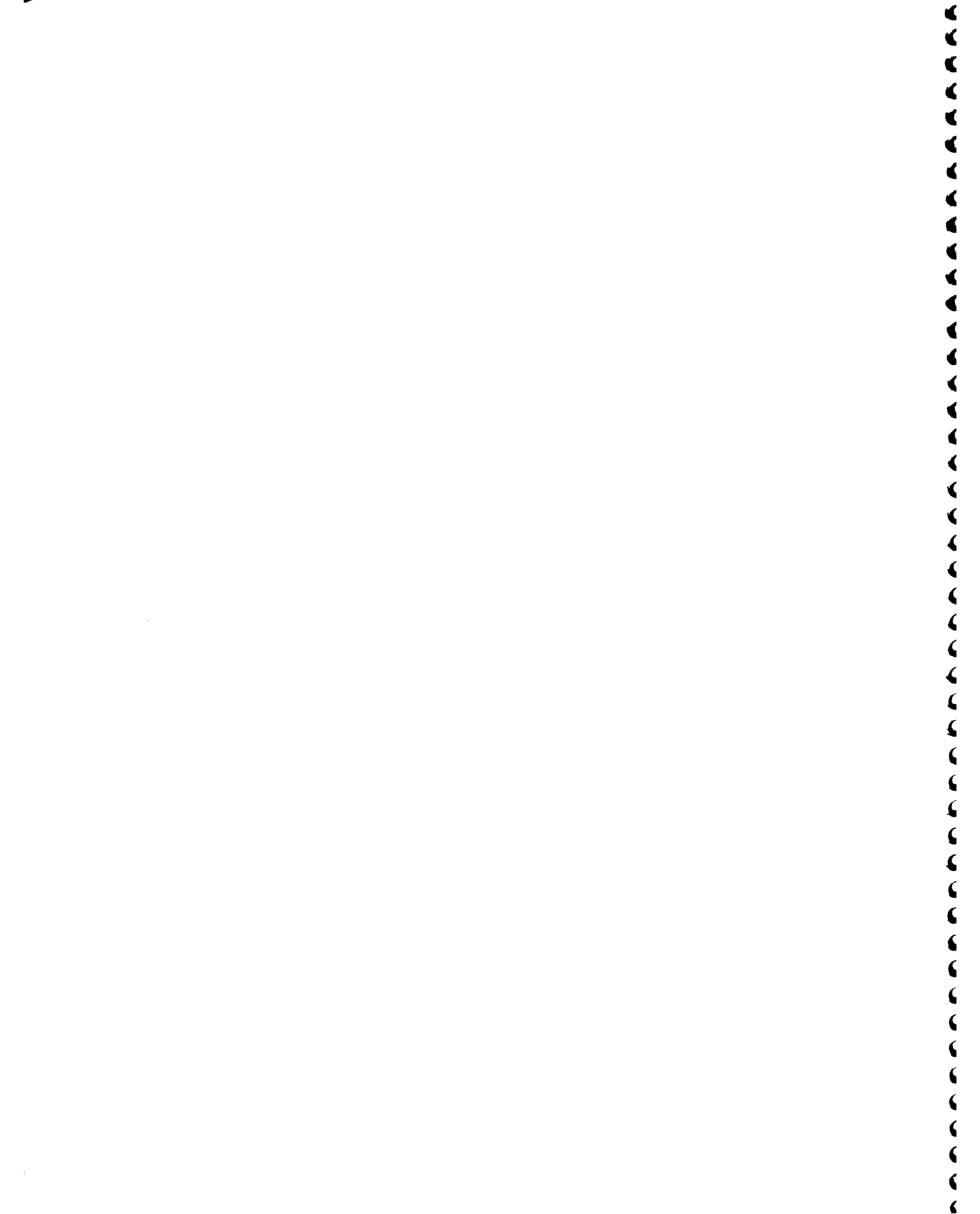
2.3.3. DESENVOLVIMENTO

Para iniciar a reunião, foi dada uma ampla explicação sobre as diretrizes do Diretor Geral, dando ênfase especial ao tema da gerência participativa.

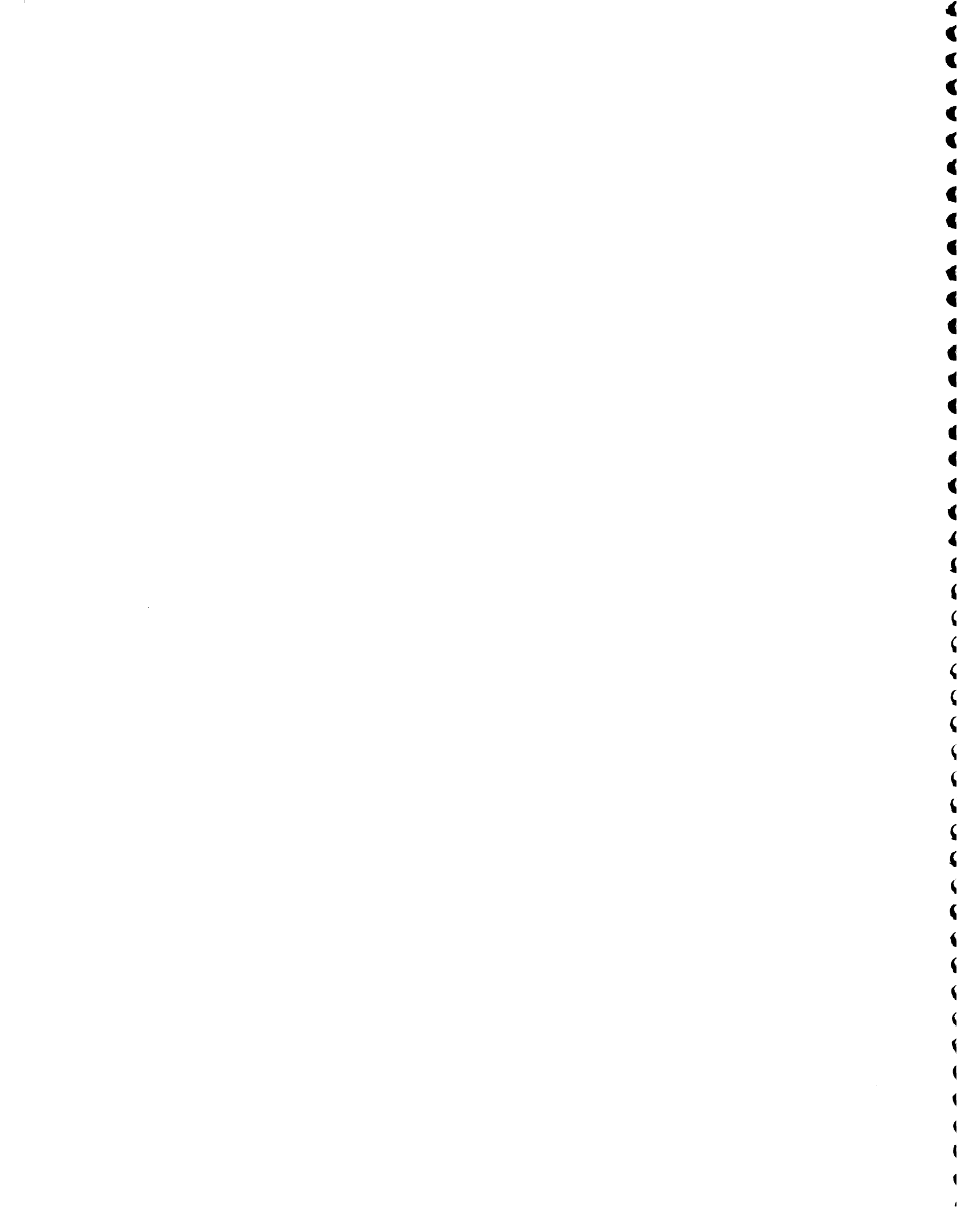
À continuação, foi explicado o objetivo da missão, procedendo-se a um reconto histórico dos problemas recentes do Escritório e as diferentes missões criadas pela Direção Geral para superá-los, além de informar sobre o processo de elaboração do PMP de uma forma participativa.

Os diferentes técnicos manifestaram sua opinião. Destacaram-se como temas principais:

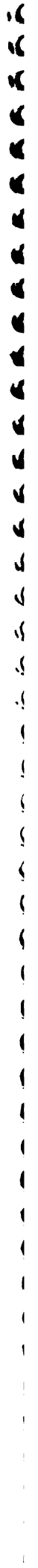
- A importância e unânime complacência a respeito da gerência participativa;
- As dificuldades de cooperação técnica devidas à própria heterogeneidade da problemática, que resulta ser específica de cada Estado;
- Necessidade de estabelecer-se mecanismos de capacitação horizontal que permitam a transferência de experiências, e facilitem a unificação de critérios para enfrentar problemas similares;
- A necessidade de melhorar os sistemas de comunicação, tanto do ponto de vista do país, como do IICA como um todo, de forma a superar o isolamento que ocorre ao trabalhar-se num país de dimensões continentais como o Brasil;
- Foi sugerido o caminho da "mão dupla" para que as diferentes instâncias do Instituto consigam realmente exercitar a gerência participativa;
- A mudança do conceito de contraparte não deve ser encarada no plano formal da linguagem, e sim a nível de atitude e de relacionamento entre as partes, até alcançar-se a verdadeira parceria;
- Se sugere que o esforço na capacitação não seja direcionado somente aos beneficiários das atividades do Instituto, mas também aos próprios funcionários, devido às rápidas mudanças nos aspectos tecnológicos e sociais;



- Foi colocada a necessidade de esclarecer entre nós mesmos o próprio conceito de cooperação técnica e diferencia-lo das ações de apoio administrativo, incluindo a necessidade de internalizar os diferentes instrumentos de cooperação que o Instituto tem, tais como a intermediação técnico-científica, o apoio técnico dado pelo próprio especialista;
- Identificou-se a necessidade de lançar mão de meios massivos de capacitação frente a realidade vivida pela mudança no tipo de projetos do PAPP, mais especificamente com a iniciação dos PAC e FUMAC;
- Mencionou-se o fato de que continuam existindo problemas de tipo administrativo que alcançam maior destaque devido ao problema das distâncias;
- Finalmente, acordou-se realizar, no menor tempo possível (idealmente no final do mes de maio), a reunião que estava programada para inícios do mes, e solicitou-se aos técnicos preparar por escrito sugestões ou opiniões sobre os seguintes temas:
 - **Cooperação técnica** - os técnicos deverão expressar sua opinião sobre o conceito de cooperação técnica e a maneira como eles entendem os diferentes mecanismos da Cooperação Técnica Participativa: pesquisas e estudos, capacitação para satisfazer novas demandas, apoio técnico direto, serviços de apoio administrativo, intermediação técnico-científica, redes de cooperação, difusão de informação e foros para a discussão.
 - **Decentralização** - os técnicos opinaram sobre a maneira como eles acreditam que deveriam ser as relações entre o Escritório do IICA em Brasília e os escritórios nos quais eles desenvolvem seu trabalho, e, para tanto, expõem qual deveria ser a nova organização do Escritório que facilite esse tipo de relação. Igualmente deveria-se sugerir que mecanismos formais ou informais poderiam ser criados para facilitar o intercâmbio de experiências e informação entre os escritórios locais.
 - **Administração do Escritório** - os técnicos sugeriram modificações a serem feitas para melhorar os aspectos administrativos do Escritório, incluindo possíveis decentralizações de funções e tarefas.
 - **O perfil do PPI no futuro imediato** - profundas modificações temáticas, conceituais e operativas estão sucedendo nos projetos do Nordeste e o IICA precisa modificar o perfil dos técnicos que contrata para responder aos desafios dos projetos. Os técnicos deverão opinar qual seria o perfil de um técnico dentro desta nova situação.
 - **Dimensão do IICA no Brasil** - as dimensões continentais de um país como o Brasil levam a receber um número elevado de solicitações de cooperação técnica, com grande heterogeneidade temática e dispersão geográfica. Os técnicos expressarão sua opinião sobre decisões estratégicas para o Escritório relacionadas com a concentração ou não das principais áreas temáticas e geográficas que o IICA deveria atender, dada a realidade colocada anteriormente
 - **Gerência participativa** - tal como foi colocado pelos próprios técnicos, eles sugeriram idéias sobre como colocar em prática o conceito de gerência participativa, unanimemente aceito como diretriz para o Instituto.



A Representação solicitou que estas opiniões fossem enviadas no menor espaço de tempo possível, de forma que elas possam ser consideradas no âmbito do processo de reestruturação.



OPINIONES CALIFICADAS
Elaborada por la Misión de Apoyo Institucional

1. A nivel de Brasflia las opiniones son coincidentes de que se ha debilitado la presencia del IICA como Organismo Internacional de Apoyo y Cooperación principalmente debido a:

- **Conducción y estilo gerencial;**
- **No permea los niveles políticos apropiados en MAARA, MRE y entidades autárquicas;**
- **No ha acompañado los cambios que ocurren en el entorno institucional;**
- **Incursiona en áreas temáticas y operativas donde el Brasil tiene capacidad instalada; se reconoce, sin embargo que el IICA tiene todavía un amplio espacio de cooperación, pero debe ser:**
 - **selectivo en áreas de acción;**
 - **complementar esfuerzo o remover dificultades institucionales que las entidades no pueden paliar;**
 - **mejorar relaciones públicas, de trabajo y sociales;**
 - **comunicación no formales y pertinentes;**
 - **capacidad local instalada;**
 - **modificar algunas trabas burocráticas;**
 - **desarrollar capacidad de parcería, como por ejemplo: en Bolivia, el IICA y EMBRAPA tiene ventajas para apoyo al IBTA;**

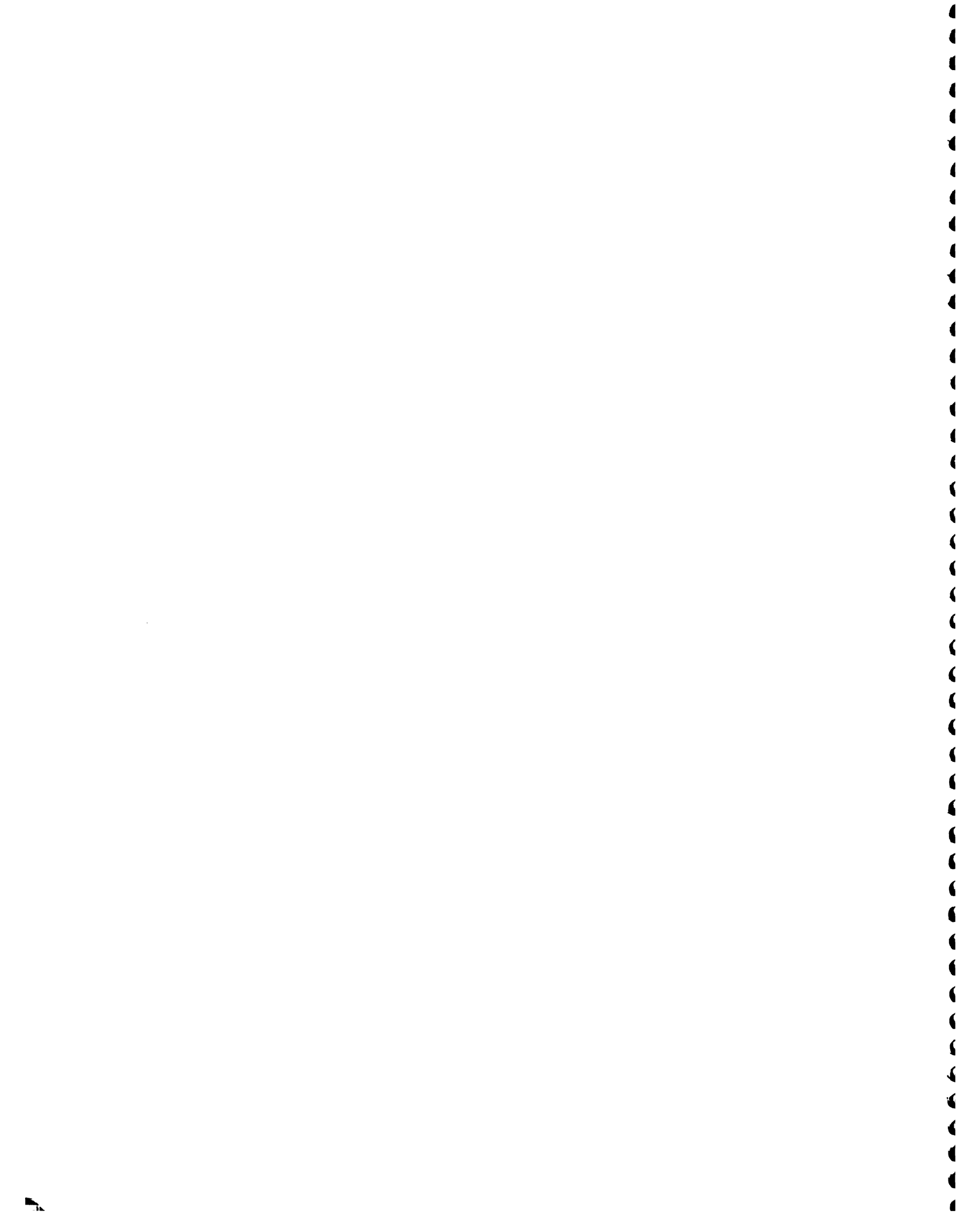
2. A nivel de Estados en el interior del país;

- **la imagen institucional es buena;**
- **el IICA es reconocido como una de las entidades importante de cooperación;**
- **Se esta trabajando en áreas críticas de interes de las instituciones;**
- **al parecer la demanda supera la capacidad del IICA para atenderla.**

3. A nivel interno:

Coinciden los entrevistados que:

- **se vive constante tensión, desasosiego y reclamos;**
- **hay desconfianza entre el personal de la Oficina;**
- **se piensa han habido excesos de ambas partes: de abuso de autoridad, y de la agrupación de empleados también;**
- **rendimiento pudo haberse afectado.**



4.

Visión de futuro:

- **recuperar la credibilidad;**
- **procurar nuevas formas de parcerías; y**
- **actuar en campos de interés y importancia.**



AUTORIDADES VISITADAS POR LOS MIEMBROS DE LA MISION INSTITUCIONAL

Nombres

Eliseu Alves
Ex-Presidente da EMBRAPA

Agustin Millar
Consultor IICA/SIR

Tomás Backer
Espec. em Proyectos de la Oficina del IICA en Brasil

Hélio Tollini
Director del Departamento de Programación, Comercio y Desarrollo Comercial de EMBRAPA

Mario Seixas
Jefe de la Asesoría Internacinal de EMBRAPA

Murilo Flores
Presidente de EMBRAPA

Francisco Vera
Jefe de la Asesoría Internacional del MAARA

Paulo Lapa
Director del PAPP/SUDENE

Sérgio Arruda
Director de Agencia Brasileira de Cooperación (ABC/MRE)

Eliane Ferreira
Especialista de la ABC/MRE

Luis Alberto Miranda
Secretario de Gobierno de Planificación del Estado de Pernambuco

Leonides Alves
Director de Planeación Global DPG/SUDENE

Marcio Watts
Director del Departamento Agropecuaria y Agroindustria (AAI)

Consejero Luis Antonio Fachinni Gomes
Jefe de la División de los Estados Americanos DEA/MRE



Reunión staff 2/04/94

Jorge Ardila, Miguel Carriquiry, Raymond Dugas, Roberto González, Mario Infante, Carlos Miranda

1. Jorge Ardila

- . Criterio de la coop. técnica IICA: dirigida a aquello que el país no puede hacer por sí solo
- . IICA debe dar la oportunidad de realización profesional a sus técnicos. No lo ha hecho, se siente sub-utilizado y está insatisfecho.
- . IICA debe revisar su política de alianzas estratégicas para que sean verdaderamente contribuyentes a la coop. téc. y no solamente intermediaria y de apoyo administrativo (NCSU, IRAPT, CIAT, ISAAA)
- . Creación de un Comité Asesor para evaluación y seguimiento de las acciones del IICA en Brasil (agregado en discusión de grupo)
- . Logro destacado: reestablecimiento de las relaciones interinstitucionales IICA/EMBRAPA.

Actividades:

- . PROCISUR dedica +/- 7% de su tiempo, debería dedicar el 50%
- . EMBRAPA
- . Desarrollo de alianzas -> IAPAR, UNICAM, ISNAR, PACTO... estima que debería dedicar el otro 50% de su tiempo en estos últimos 2 ítems
- . "Black Hole" -> pérdida de esfuerzos y de tiempo (CIAT, ICRAF, PMP, TECLAC, aspectos administrativos del PROCISUR, briga administrativa...)

Problema:

Demanda de trabajo mayor que la capacidad de oferta. Esta situación tiende a empeorar con el tiempo.

Solución: con Sede Central (Dirección de Programa)

- + . Decisión sobre participación en PROCISUR
- . Asistente para atender demandas de apoyo administrativo (aporte EMBRAPA?)
- . Asistente técnico de Programa, nivel MSc, PPL
- . Definición del nuevo convenio que orientara las acciones con EMBRAPA
- . Concreción sobre acción de coyuntura (recursos sede/Brasil, +/- US\$ 100.000) para preparar los proyectos prioritarios
- . Definición sobre alianza estratégica via convenio con UNICAMP



Proyectos a definir:

- . Apoyo al proceso de modernización del modelo de EMBRAPA (descentralización, vinculación con el sector privado...)
- . Apoyo al desarrollo del sistema nacional de pesquisa y transferencia de tecnología
- . Diseño con liderazgo IICA/EMBRAPA y propuesta para la creación de un grupo consultivo de investigación agropecuaria nacional para ALC
- . Preparación de un programa de asistencia y coop. tec, de EM a países del Caribe y Centro America

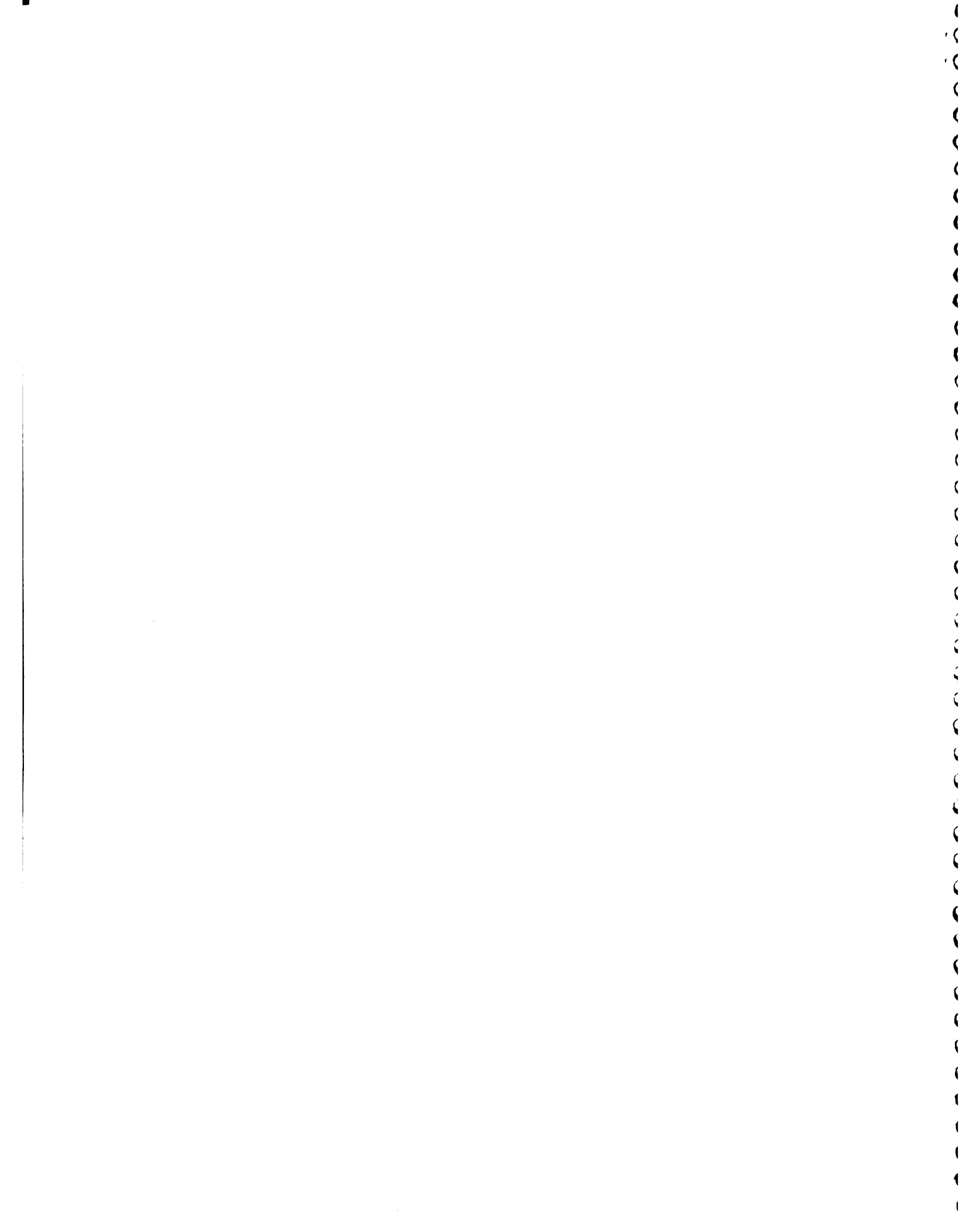
2. Raymond Dugas

Ambito de trabajo:

- . Socio tradicional del Programa V en Brasil es MAARA/Secretaría de Defensa Agropecuaria, DDA (salud animal) y DDV (sanidad vegetal). Correcto para la acción del IICA referente a apoyo a planificación, programación y ejecución de funciones que incumben al federal y estados (supervisados por federal), y que no son delegables: programas nacionales de vigilancia, prevención, control y erradicación de enfermedades y plagas, control de calidad, y armonización de normas y procedimientos técnicos a nivel sub-regional (re. CORESA, COSAVE). Acciones dirigidas a fortalecimiento institucional, no a programas (ejecución de campañas). Tendencia del MAARA a incluir sector privado en sus actividades tradicionales.

MAARA nos utiliza no para realizar lo que el país no puede realizar por si solo a nivel técnico, sino para tratar de tapar parcialmente un hoyo institucional de incapacidad administrativa y operativa. Penetración lenta pero constante en el SDA para "vender" la cooperación técnica del IICA.

- . Nuevos socios: 30% del tiempo dedicado a la identificación y formulación de nuevos proyectos.
En sanidad vegetal (mayor demanda): Control Nematode del Cisto de la Soya (MAARA, estados, privado, EMBRAPA Universidades), Fortalecimiento de los servicios nacionales de sanidad vegetal -> carta consulta a COFIEX en espera de aprobación, COBRAPI.
En salud animal, nuevas demandas siguen en ambito MAARA: fortalecimiento de los servicios de inspección de alimentos (DIPOA/MAARA), Control de Calidad (Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos -> "proyecto pescado"). Este ultimo proyecto es importante para el IICA: tema de control de calidad de productos agropecuarios por ser universalizado, se puede prever un incremento de demanda de coop. al IICA en este área.



- . Intentos frustrados
 - . ABCZ: intento de formulación y ejecución de proyecto no funcionó. ABCZ estaba interesado en el IICA proveedor de computadoras baratas (duty-free + 10%), no como proveedor de asistencia técnica en el área de información y comunicaciones.
 - . PRUPEX: propuesta sin respuesta oficial. Extra-oficialmente había interés de incluir el área de sanidad en el programa 1994 (re. mi visita a Andres Villas en febrero 1994).

Problemas:

MAARA

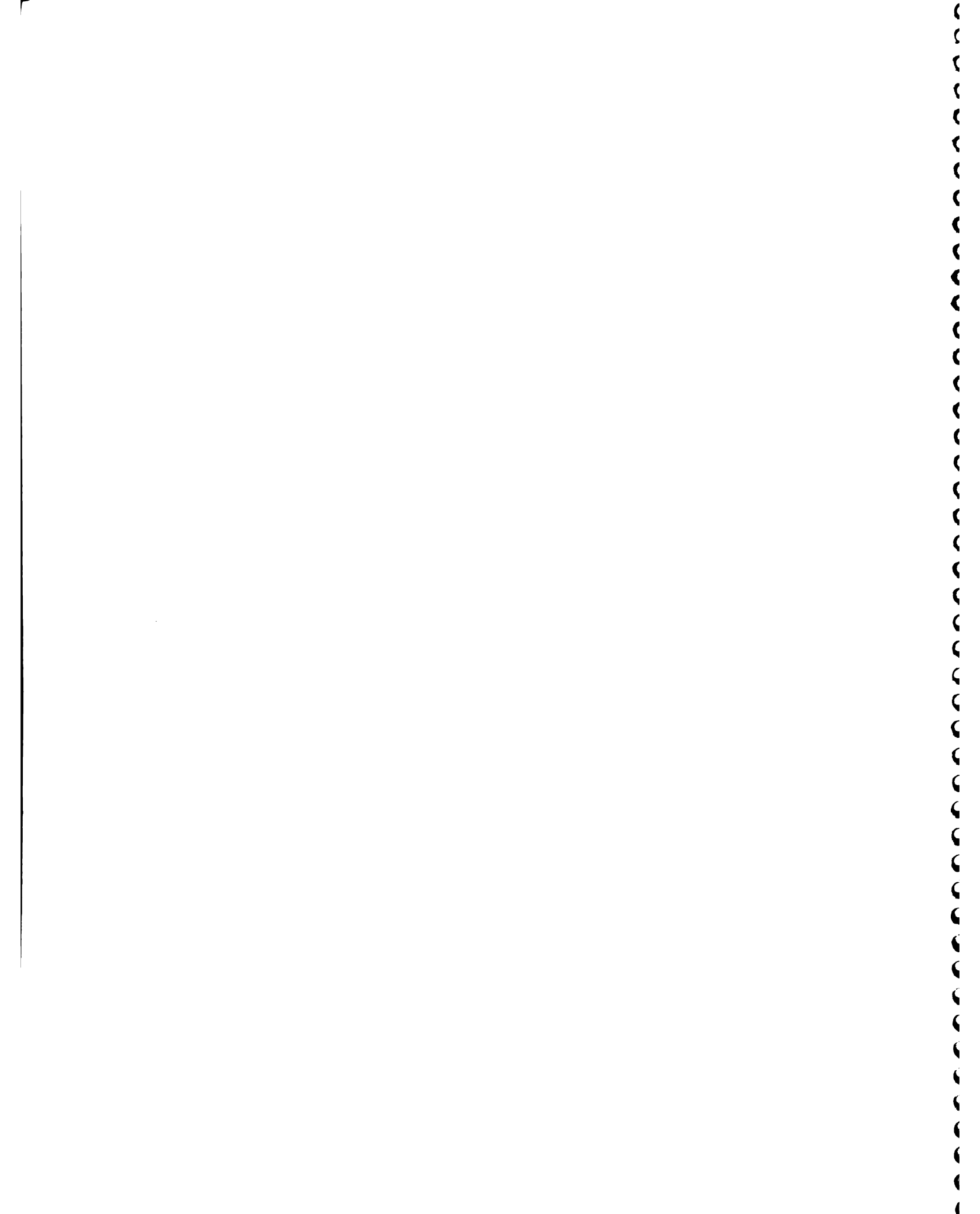
- . Rol tradicional de la coop. del IICA en sanidad agropecuaria considerado por los "clientes" como facilitador de la cooperación técnica -> administrador de recursos, no de proveedor.
- . Mentalidad de los gerentes del MAARA/SAD: autosuficiencia, actitud de prepotencia -> muy difícil abrir el MAARA/SAD (principalmente salud animal) a la idea de intercambios con otros países de ALC o de America del Norte/Europa.
- . Problema de recursos inherente a MAARA: PT elaborados con presupuestos operativos en CR\$, demoras de 3 a 5 meses antes de recibir efectivamente los recursos. Resulta en pérdidas en presupuesto real (valor adquisitivo) del orden del 70 al 90%. Por lo menos, a partir de 1994, podemos aplicar los recursos en el mercado financiero.
- . Proyecto MAARA/BIRD -salud animal tiene mala fama en Fazandas: ejecutado a 35% despues de 5 años, ahora (abril '94) prorrogado por 2 años. Hace difícil la aceptación de un nuevo proyecto de fortalecimiento de los servicios nacionales de sanidad agropecuaria (re. sanidad vegetal, carta consulta a COPIEX).

IICA

- . Leadership debil del Programa en sede central. Poco feed-back. Programa fantasma para Brasil.
- . Pesadez institucional: acción de coyuntura para apoyo a DIPOA enviada hace 3 semanas (fax urgente), ni recibimos acuso recibo.

Soluciones:

- . Relaciones con MAARA: presencia continua necesaria para incrementar acciones de coop. tec. (Vs adm. de recursos), y vinculo de DDA/DDV con otras instituciones a nivel internacional.
- . Entrar con el Programa de Desarrollo Rural en organización e implementación de servicios a productores en salud animal (re. modelo CIAP) y sanidad vegetal (re. propuesta PRUPEX).
- . Apoyo de la Oficina para aprobación y ejecución de acción de coyuntura DIPOA y proyecto control del NCS.



Roberto González, Carlos Miranda

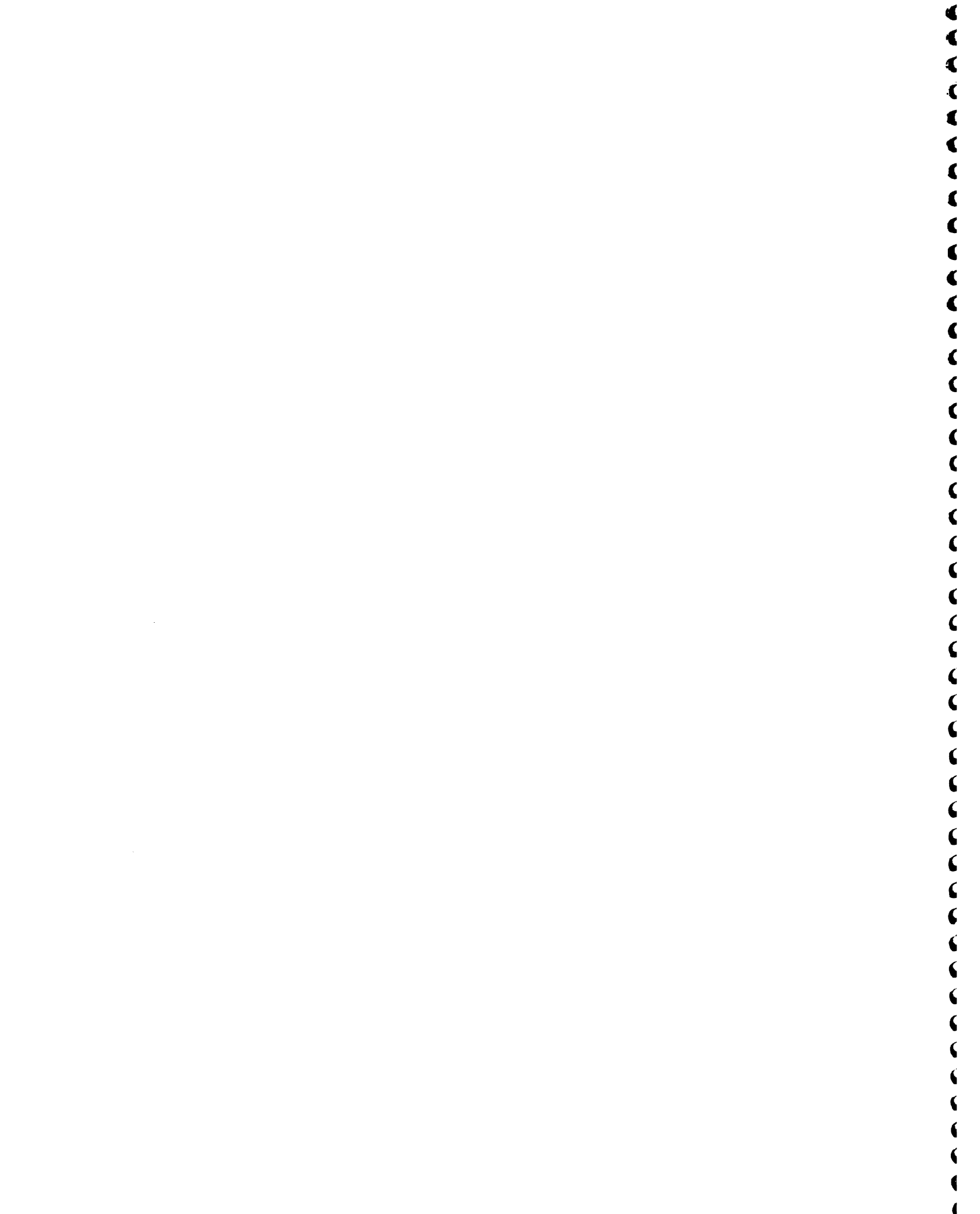
- . Se inició un cambio del concepto de desarrollo rural -> coop. téc.
- . Trabajo con SEPLAN y Secretarías de Planificación de estados
- . Concepto: desarrollo sostenible local (sostenibilidad de los programas)

Propuesta de definición de áreas de concentración bajo dos rubros:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1) Tecnologías y Recursos Naturales | 2) Bienestar Rural |
| - Desarrollo agrícola sostenible | - Desarrollo sostenible local
-> microvacías, municipalización, extensión... |
| - Sanidad productiva | ↳ Problema: el IICA no tiene la capacidad de cobertura geográfica |

Condiciones para la reestruración del IICA/Brasil:

- . Depende de un cambio de las relaciones Sede-Oficina
- . Incrementar las relaciones con contrapartes no tradicionales (sectores modernizantes de la agricultura)
- . Financiar la planta básica del escritorio; propuesta: utilizar 50% de los recursos de cuota del Brasil repasados al IICA.



Miguel Carriguiry

- . Vino para ejecutar un proyecto importante (MAARA I) que nunca logró a despegar. Colaboró con la secretaría del CONASUR, con estados del Sur (RS), IPA, ABC, Secretaría de Políticas Agrícolas,
- . Intentos con varias instituciones públicas y privadas: formulación de proyectos, en espera.
- . Falta de orientación - apoyo de la dirección del Programa (I-IV)

Convenios en ejecución: Información
Calidad (con Programa V)

Convenios en negociación: Asesoría internacional del MAARA
Secretaría de Política Agrícola

Solicitudes de cooperación:

- . Estados de MG, RS, sector privado
- . Areas: capacitación y asesoría -> coordinación de equipos de formulación de proyectos, capacitación en tema de integración económica

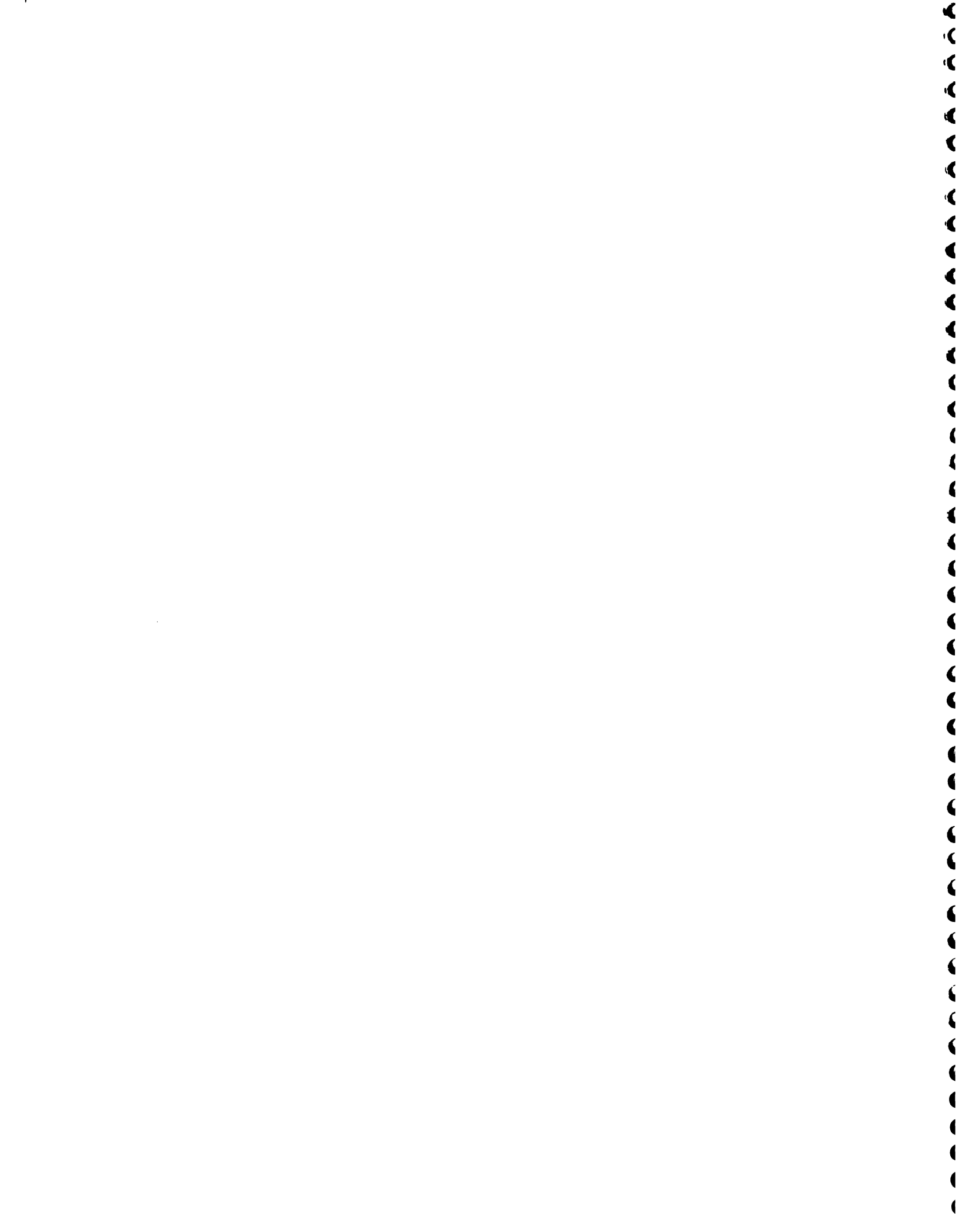
Que hacer:

- . Comercialización y políticas: -> Asesoría
- . Trabajar a nivel multidisciplinario
- . Tener capacidad propia instalada (financiada la planta básica del escritorio con recursos cuota)
- . Apoyar el desarrollo de la nueva institucionalidad, profundizando el relacionamiento con estados y sector privado.



2.4. Informações sobre Convênios

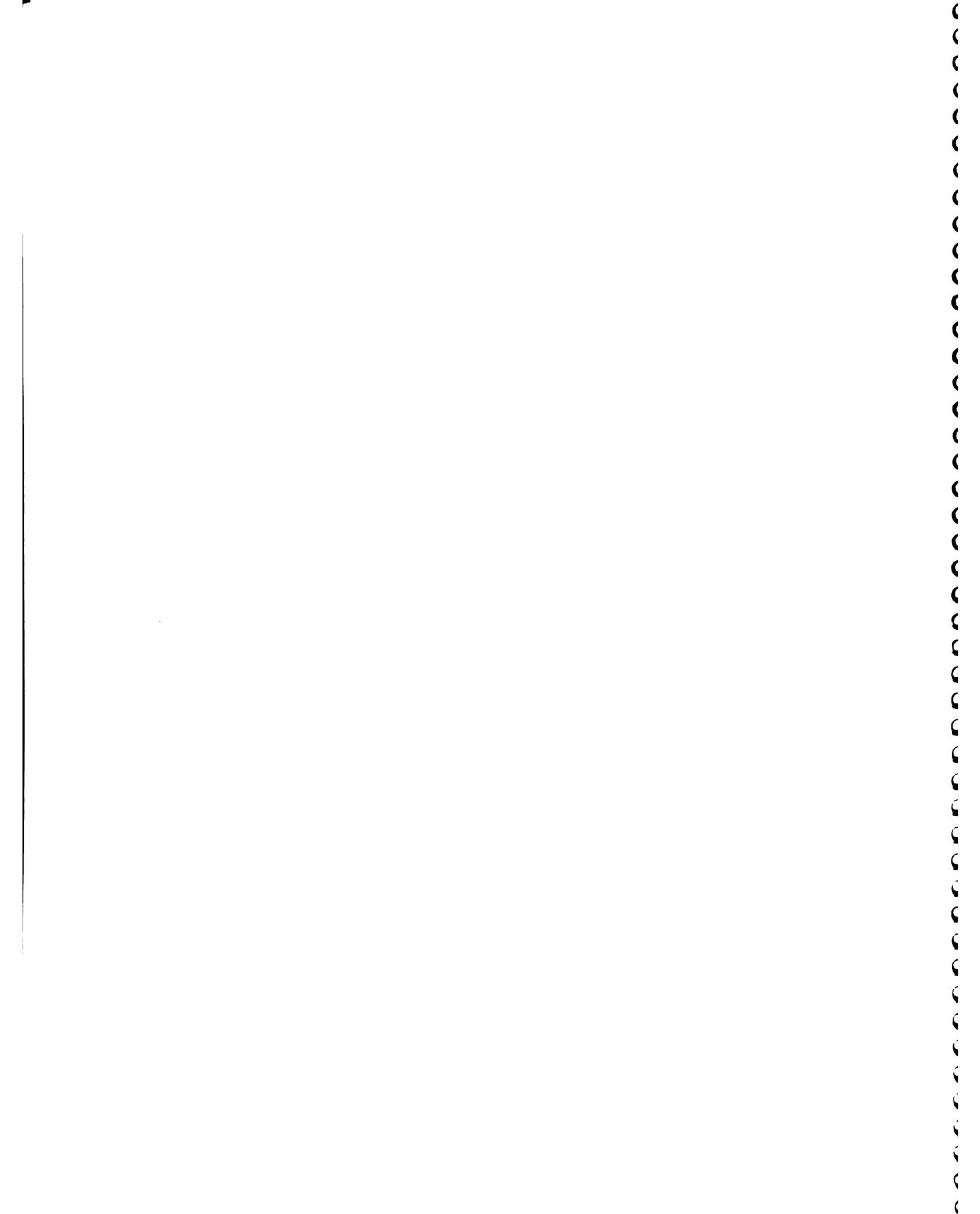
SEGUIMENTO DE INSTRUMENTOS LEGAIS DE COOPERACAO TECNICA							Data 07/03/94	
EM EXECUCAO								
Prog	CONVENIOS	D. ASSINAT	VALIDADE	CONTRAPARTE	F. RECURSOS	RESP.	SITUAC. ATUAL	%CAT'S
I	Acordo-Geral entre o MAARA e o ICA	20/Dez/93	Dez/98	MAARA	MAARA	Machinea/ Mintante		
I	Convenio de Operacao entre o ICA/MAARA objetivando a manutencao de pessoal tecnico e de apoio admin. contratados pelo ICA e que se encontram "sub-judice"	Dez/93	indefinido	MAARA	MAARA	Mintante/ LCarlos	1 Termo Aditivo	12%
II	Acordo Geral de Cooperacao Tecnica ICA/ EMBRAPA	12/Mai/93	12/Mai/98	EMBRAPA	EMBRAPA	J.Ardila		10%
II	Cooperacao Tecnica a EMBRAPA BIRD II	Mai/1990	Indefinido	EMBRAPA	BIRD	J. Ardila		10%
II	Implementacao do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da EMBRAPA para a Geracao e transferencia de Tecnologia	Mai/1992	Mai/95	EMBRAPA	EMBRAPA *BIRD e BID *(Exdemos)	J. Ardila		10%
II	Programa de Modernizacao Tecnologica da Agropecuaria na Regiao Centro-Sul do Brasil - Promoagro	Agost/ 1993	Fev/97	EMBRAPA	BID	J. Ardila		9%
III	Apoio ao Banco do Nordeste do Brasil para o Planejamento e Execuciao de Acoes em Credito para o Desenvolvimento Rural	Out/1990	Out/1994	BNB	BNB	Velazquez		12%
III	Cooperacao Tecnica a Companhia de Desenvolvimento do Vale do Sao Francisco (CODEVASF) para o Desenvolvimento da Agricultura Irrigada	Mai/ 1991	Mai/1995	CODEVASF	CODEVASF	CMiranda	12 Termo Aditivo	12%
III	Cooperacao Tecnica a SENIR e a DNOCS para a Implementacao do Projeto de Irrigacao Nordeste I	Maro/1990	Maro/1995	SENI/DNOCS	BIRD/ SIR	*AMillar (Proposto)	3 Termo Aditivo	12%
III	Apoio ao Instituto Nacional de Colonizacao e Reforma Agraria (INCRA) para a Modernizacao Administrativa e a Capacitacao de seus funcionarios na Formulacao de Projetos de Desenvolvimento em Areas de Assentamento	Dez/1990	31/Jun/94	INCRA	INCRA	RFerreira	9 Termo Aditivo	12%
III	Convenio entre a SEPLAN-PR/SPA-PNUD	Set/1993	Mar/94	SEPLAN-PR- PNUD	PNUD	CMiranda	2 Termo Aditivo	10%
III	Projeto de Desenvolvimento Agroambiental do Estado do Acre	Julho/93	Nov/93 Paralizado	Gabinete do Governador	Governo do Estad Acre	RGonzalez	Pendente renegociacao e repasso de recursos	
III	Cooperacao Tecnica na implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural	02/Setem/93	02/Setem/95	SEPLANTEC-BA	Governo do Estado da Bahia (BIRD)	SBressan		9%



	no Estado da Bahia							
III	Cooperacao Tecnica na implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Ceara	16/Agos/93	16/Agos/95	SEPLANTEC-CE	Governo do Estado do Ceara (BIRD)	RTeruel		9%
III	Cooperacao Tecnica na implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Maranhao	22/Set/93	Agos/95	SEPLANTEC-MA	Governo do Estado do Maranhao (BIRD)	JSariego		9%
III	Cooperacao Tecnica na implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Pernambuco	Junho/93	Junho/95	SEPLANTEC-PE	Governo do Estado de Pernambuco (BIRD)	CJara		9%
III	Cooperacao Tecnica na implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Piaui	Mai/93	Mai/95	SEPLANTEC-PI	Governo do Estado do Piaui (BIRD)	ALerzundi		9%
III	Cooperacao Tecnica na implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Rio Grande do Norte	Agosto/93	Agosto/95	SEPLANTEC-RN	Governo do Estado do Rio Grande do Norte (BIRD)	FBraceras		9%
IV	Contrato de Cooperacao entre o MAARA /ICA, visando o assessoramento na elaboracao, desenvolvimento, implantacao e implementacao de sistema de informacoes agricolas	14/SDez/93	31/Dez/94	MAARA	MAARA	Carriquiry	1 Termo Aditivo	12%
IV	Convenio entre o MAARA/ICA no qual se relaciona ao Controle da Qualidade Total	Dez/94	Dez/97	MAARA	MAARA	Carriquiry/ Dugas		
V	Fortalecimento Institucional dos Servicos da Defesa Sanitaria Animal do Brasil	Dez/1989	Mai/94	DNPDA	MAARA	R. Dugas	10 Termo Aditivo	10%
V	Apoio a Reestruturacao e Fortalecimento do Sistema de Sanidade Vegetal no Brasil	Fev/1992	Dez/95	DNPDV	MAARA	MTadano	2 Termo Aditivo	10%
AAA	Apoio ao CIAT	Out/ 1991	Indefinido	EMBRAPA	CIAT	Mintante/ L Carlos		10%
AAA	Apoio as atividades de Cooperacao NCSU/EMBRAPA	Agos/1991	Out/94	EMBRAPA	NCSU	Mintante/ LCarlos		
AAA	Apoio a Associacao Nacional de Defensivos Agricolas - ANDEF	Out/1987	Junho/94	ANDEF	ANDEF	R. Dugas/ MTadano	4 Termo Aditivo	10%
V	Carta de Entendimento entre o IICA e o Conselho Brasileiro de Filossaficidade - COBRAFI	Fev/94	Fev/96	FUNDACAO Banco do Brasil	Recursos nao reembolsaveis em negociacao	MTadano/ RDugas		
	Acordo-Geral de Cooperacao tecnica entre o Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul e o IICA	Dez/82	Dez/94	BRDE	BRDE e Fontes Externas	MCariquiry	Pendente de negociacao de recursos	



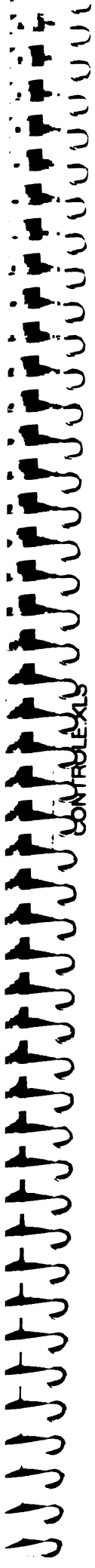
Convenio de Cooperacao tecnica entre a	Out/1992	Indefinido	ABC	Fontes de Recursos	MCamquiry	Em atividade
Agencia Brasileira de Cooperacao/ MRE e o				Indefinida		
IICA						



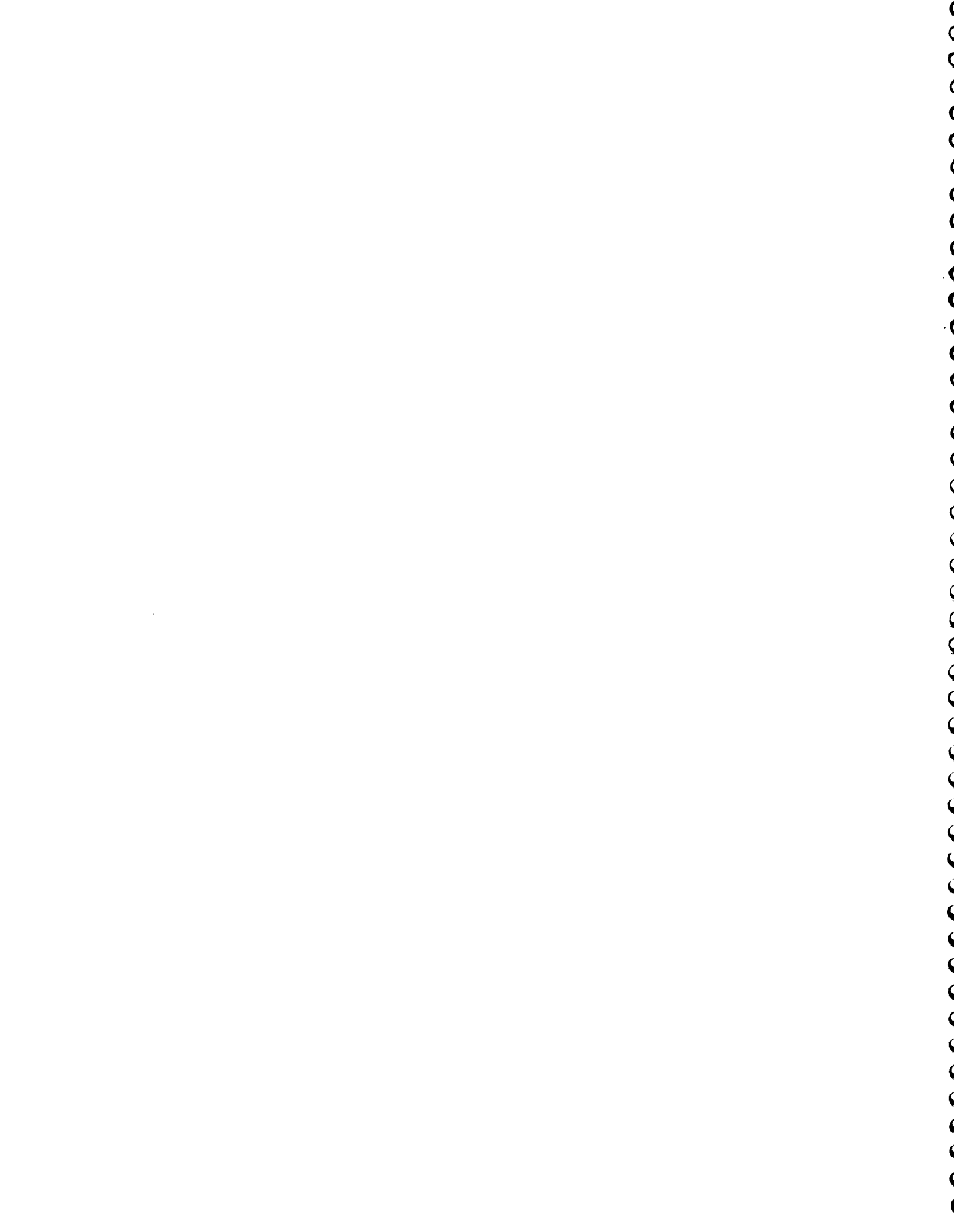
Requerimentos necessários a aprovação de acordos, convenios, contratos e similares

Cod	Instrumentos	Assinam.	D. Assinal.	Vigencia	Contrap.	F. Recursos	T. Aditivo	% CATIS	Anexos se houver
	Acordo-Geral entre o MAARA o ICA	VEM	20/Dez/93	Dez/96	MAARA	MAARA	1 Termo Ad	12%	
	Convenio de Operacao entre o ICA/MAARA objetivando a manutencao do pessoal tecnico e do apoio admin. contratados pelo ICA e que se encontram "sub-juizes"	VEM	Dez/96	Indefinido	MAARA	MAARA		12%	
110/98	Acordo Geral do Cooperacao Tecnicas ICA/ EMBRAPA	VEM	12/Mai/98	12/Mai/98	EMBRAPA	EMBRAPA		10%	
	Cooperacao Tecnicas a EMBRAPA BRPD III	HTorres	Mai/1980	Indefinido	EMBRAPA	BRPD		10%	
	Implementacao do Projeto do Apoio ao Desenvolvimento Institucional da EMBRAPA para a Geracao e transferencia de Tecnologia	VEM	Mai/1982	Mai/86	EMBRAPA	EMBRAPA		10%	
	Programa de Modernizacao Tecnologicas da Agropecuaria na Regiao Centro-Sul do Brasil - Promoagro	VEM	Agost/ 1988	Fev/97	EMBRAPA	BID		6%	
	Apoio ao Banco do Nordeste do Brasil para o Planejamento e Execucao do Acoes em Credito para o Desenvolvimento Rural	HTorres	Out/1980	Out/1994	BNB	BNB		12%	
090/94	Cooperacao Tecnicas a Companhia de Desenvolvimento do Vale do Sao Francisco (CODEVASF) para	MOTero	Mai/ 1991	Mai/1995	CODEVASF	CODEVASF	12 Termo A 13 Termo	12%	

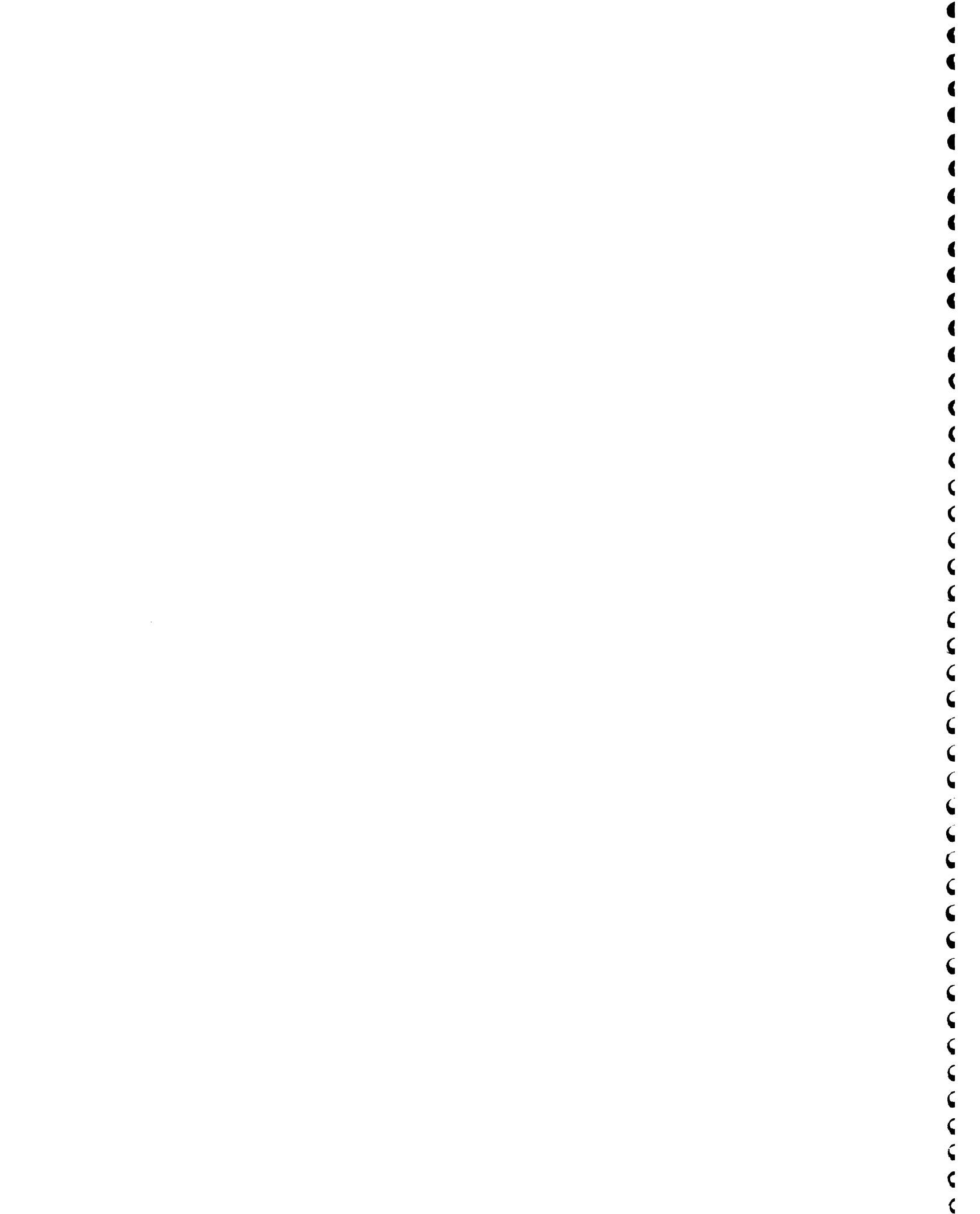




o Desenvolvimento da Agricultura Irrigada (141/88)	Militante	Març/1980	Març/1985	SEMR/ DNOCS	BIRD/ SFR	3 Termo Ad	12%
Cooperacao Tecnica a SENR e a DNOCS para a implementacao do Projeto de Irrigacao Nordeste I							
Apoio ao Instituto Nacional do Colonizacao e Reforma Agraria (INCRA) para a Modernizacao Administrativa e a Capacitacao de seus funcionarios na Formulacao de Projetos do Desenvolvimento em Areas de Assentamento (38/91)	HTorres	Dez/1980	31/Jun/94	INCRA	INCRA	9 Termo Ad	12%
Convenio entre a SEPLAN-PR/SPA-PNUD	VEM	Set/1988	Març/94	SEPLAN-PR/PNUD	PNUD	2 Termo Ad	10%
Projeto de Desenvolvimento Agroambiental do Estado de Acre	VEM	Julho/88	Nov/88 Paralizado	Gabinete Governador	Governo do Acre	Pendente renegociacao e de recursos	
Cooperacao Tecnica na Implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado da Bahia	VEM	02/Setem/86	02/Setem/86	SEPLANTEC-I	Governo do Estado da Bahia		6%
Cooperacao Tecnica na Implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Ceara	VEM	18/Agost/86	18/Agost/86	SEPLANTEC-I	Governo do Estado do Ceara		6%
Cooperacao Tecnica na Implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural	VEM	22/Set/88	Agost/86	SEPLANTEC-I	Governo do Estado do Maranhao		6%



198/98	No Estado do Maranhão	VEM	Junho/98	Junho/96	SEPLANTEC	Governo do Estado do Pernambuco		9%
	Cooperacao Tecnica na Implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Pernambuco							
	Cooperacao Tecnica na Implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado de Piau	VEM	Mai/98	Mai/96	SEPLANTEC	Governo do Estado de Piau		9%
	Cooperacao Tecnica na Implementacao do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado do Rio Grande do Norte	VEM	Agosto/98	Agosto/95	SEPLANTEC	Governo do Estado do R.G. Norte		9%
	Contrato de Cooperacao entre o MAARA /MCA, visando o assessoramento na elaboracao, desenvolvimento, implantacao e implementacao do sistema de informacoes agricolas	VEM	14/Dez/98	31/Dez/94	MAARA	MAARA	1 Termo Ad	12%
	Convenio entre o MAARA/MCA no que se relaciona ao Controle da Qualidade Total	VEM	Dez/94	Dez/97	MAARA	MAARA		
	Fortalecimento Institucional dos Servicos da Defesa Sanitaria Animal do Brasil	MOtore	Dez/1989	Mai/94	DNFPA	MAARA	10 Termo A	10%
	Apoio a Reestruturacao e Fortalecimento do Sistema de Sanidade Vegetal no Brasil	VEM	Fev/1992	Dez/95	DNFPA	MAARA	2 Termo Ad	10%
	Apoio ao CIAT	VEM	Out/ 1991	Indefinido	EMBRAPA	CIAT		10%



	Apelo as atividades do Cooperacao NCSU/EMBRAPA	VEM	Agost/1981	Out/84	EMBRAPA	NCSU		
	Apelo a Associao Nacional do Defensivos Agricolas - ANDEF	MOtero	Out/1987	Junho/84	ANDEF	ANDEF	4 Termo Ad	10%
	Carta de Entendimento entre o ICA e o Conselho Brasileiro do Flossa- nidade - COBRAFI	VEM	Fev/84	Fev/86	FUNDACAO Banco do Brasil reembo- savel	Recursos Banco do Brasil reembo- savel		
	Acordo-Geral do Cooperacao tecnicos entre o Banco do Desenvolvimento do Extremo Sul e o ICA	VEM	Dez/82	Dez/84	BRDE	BRDE e Fontes externas	Pendente negocia- cao de recursos	
102/88	Convenio do Cooperacao tecnicos entre a Agencia Brasileira do Cooperacao/ MFE e o ICA	VEM	Out/1982	Indefinido	ABC	Indefinida	em ativi- dade	



MAPA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

MAPA DE RELACOES INSTITUCIONAIS			
ORGANISMOS OU INSTITUICOES	TIPO DE RELACAO	MEIO DE RELACAO	TIPO DE CONTRIBUICAO
MAARA - Ministerio da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agraria	AT/AA	Acordo-Geral	Apoio Político do MAARA
		Convenio de Operacao	Cooperacao Tecnica
		Sistema de Informacao Agricola	
		Convenio de Operacao Qualidade Total	Apoio Administrativo do IICA
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria	AT/AA/AZ	Acordo-Geral	Cooperacao Tecnica do IICA
		Convenios de Operacao	Apoio Administrativo
		Memorandum de Entendimento (En negociacao)	Assessoria da EMBRAPA a outros paises
BNB - Banco do Nordeste do Brasil	AT/AZ	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
			Apoio do BNB para eventos e estudos
CODEVASF - Companhia de Desenvolvimento do Vale do Sao Francisco	AT		Cooperacao Tecnica do IICA
SIR - Secretaria de Irrigacao Regional	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
INCRA - Instituto Nacional de Colonizacao e Reforma Agraria	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
SEPLAN-PR/SPA-PNUD	AT/AZ	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
			Estudos e Documentos
			Articulacoes
SEPLANTEC - BAHIA	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
SEPLANTEC - CEARA	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
SEPLANTEC - MARANHAO	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
SEPLANTEC - PERNAMBUCO	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
SEPLANTEC - PIAUI	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
DNPDV/MAARA	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA
DNPDA/MAARA	AT	Convenio de Cooperacao Tecnica	Cooperacao Tecnica do IICA



CIAT/EMBRAPA	AA		
NCSU/EMBRAPA	AA		
ANDEF	AT		
MAPAR/EMATER-PR	AZ		Eventos Consultoria
SEBRAE	AZ		Apoio Estudos
ABC	AZ	Convenio	Informacao mutua

AT = Apoio Técnico
AA = Apoio Administrativo
AZ = Aliança



2.5. Evolución financiera.

Fue reunida y analizada la información correspondiente a la programación y ejecución real de recursos financieros, para el período 1985 - 1994 en el primer caso y 1985 - 1993 en el segundo caso.

El análisis estuvo referido a la evolución y evaluación de los recursos efectivamente disponibles para la Oficina (actividades a nivel de país), teniendo en cuenta la asignación para Costos de Dirección y Costos de la Cooperación Técnica, discriminados en recursos cuota y CATIs y su distribución por objeto de gasto mayor.

En términos generales, se confirma la hipótesis de la subestimación histórica de las asignaciones de recursos regulares para las operaciones en Brasil. El volumen relativamente alto de recursos externos administrados por la Oficina contribuyó, probablemente, para esta situación.

En un análisis más específico, puede concluirse que:

1. El gasto total de la Oficina se sustenta en cerca al 35% con CATIS, lo cual ocasiona la necesidad de captar recursos externos y generar inestabilidad al personal en que esta en la estructura.
2. El costo total de CATIS de la estructura y de su funcionamiento se mantiene con mínima tendencia a incrementarse frente a una variabilidad sensiblemente mayor en el manejo de los recursos externos.
3. La relación entre lo programado y lo ejecutado en cuanto a CATIS ha estado fluctuando entre 90% en el año 1989 y el 60% en el año de 1993. Sin embargo la ejecución de recursos externos es sensiblemente menor, ocasionando déficit debido a los costos fijos de la Oficina.
4. Se percibe un descenso en el % de CATIS que la Oficina apropia para su funcionamiento en contraposición con el aumento que queda para la Sede Central.
5. A partir del año 1990 se observa un aumento significativo de los gastos de Dirección frente a los gastos de cooperación técnica.
6. El aporte de la Oficina a los multinacionales es altamente significativo frente a lo asignado a la Oficina para la cooperación técnica.
7. Los gastos relacionados con las cuentas de gasto mayor 6, 7, 8 y 9 (equipamentos, alquiler, comunicaciones, contratos de consultores y atenciones oficiales) presenta un alto crecimiento a partir del año 1991.
8. Los costos unitarios en general de personal han venido creciendo en los últimos años en detrimento del número de funcionarios pagos con recursos regulares. Merece destacarse que los mayores aumentos han beneficiado al personal PPL.



QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1985

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	50048	47201	0	0	0	0	0	0	0	97249
catis	64012	413368	5000	71000	39500	42147	42873	70000	7000	754900
total	114060	460569	5000	71000	39500	42147	42873	70000	7000	852149
b-Custos de C.Tec.										
cotas	246722	21951	31574	40860	4272	0	11250	25122	0	381751
catis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total	246722	21951	31574	40860	4272	0	11250	25122	0	381751
c-Resumo										
cotas	296770	69152	31574	40860	4272	0	11250	25122	0	479000
catis	64012	413368	5000	71000	39500	42147	42873	70000	7000	754900
total	360782	482520	36574	111860	43772	42147	54123	95122	7000	1233900



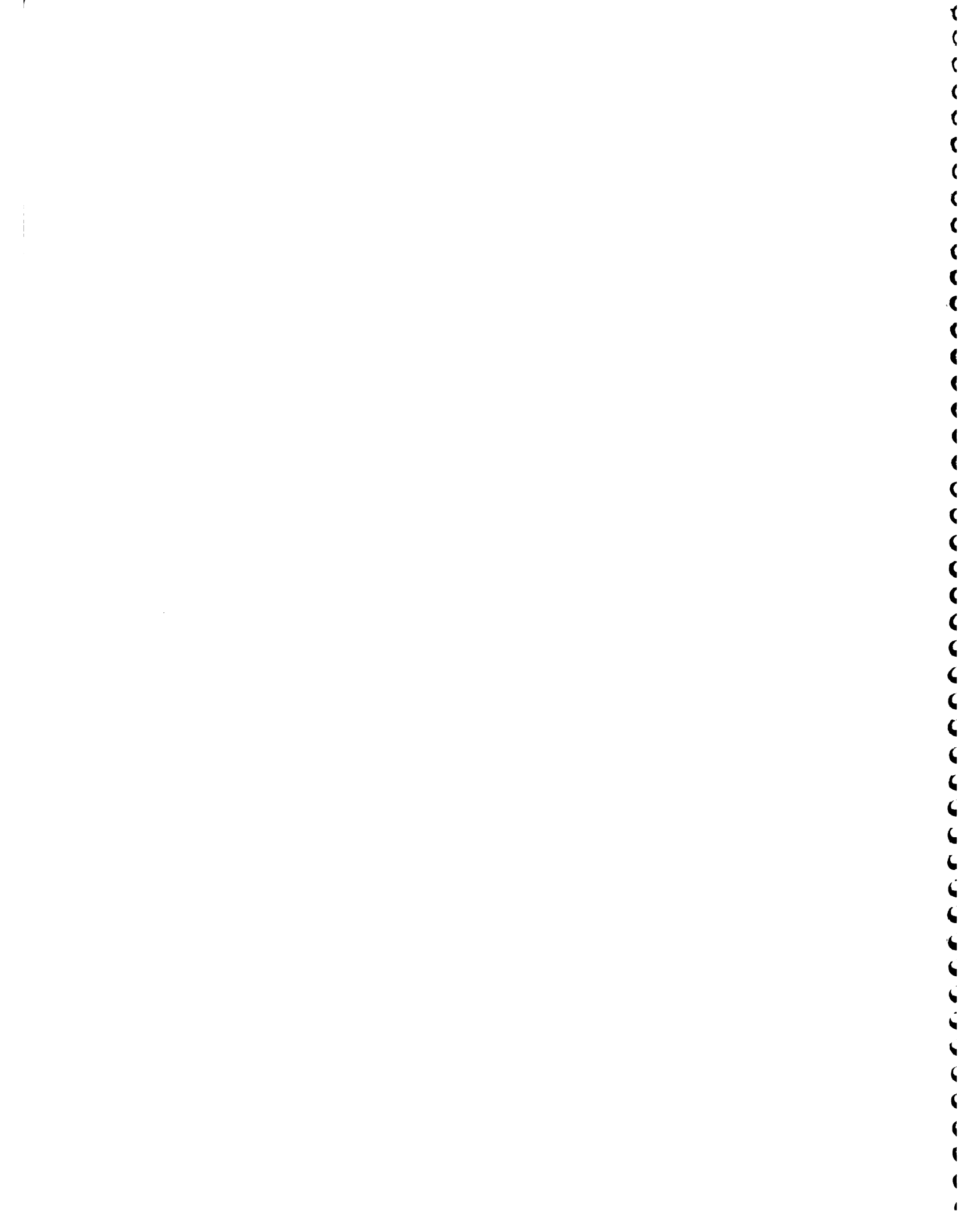
QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1986

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	50346	26224	0	3200	1000	3195	500	3500	0	87965
catis										0
total	50346	26224	0	3200	1000	3195	500	3500	0	87965
b-Custos de C.Tec.										
cotas	201522	24568	10242	51214	15604	400	15455	46921	0	365927
catis										0
total	201522	24568	10242	51214	15604	400	15455	46921	0	365927
c-Resumo										
cotas	251868	50793	10242	54414	16604	3595	15955	50421	0	453892
catis	104461	268740	0	50000	20000	20102	16616	18742	2000	500661
total	356329	319533	10242	104414	36604	23697	32571	69163	2000	954553



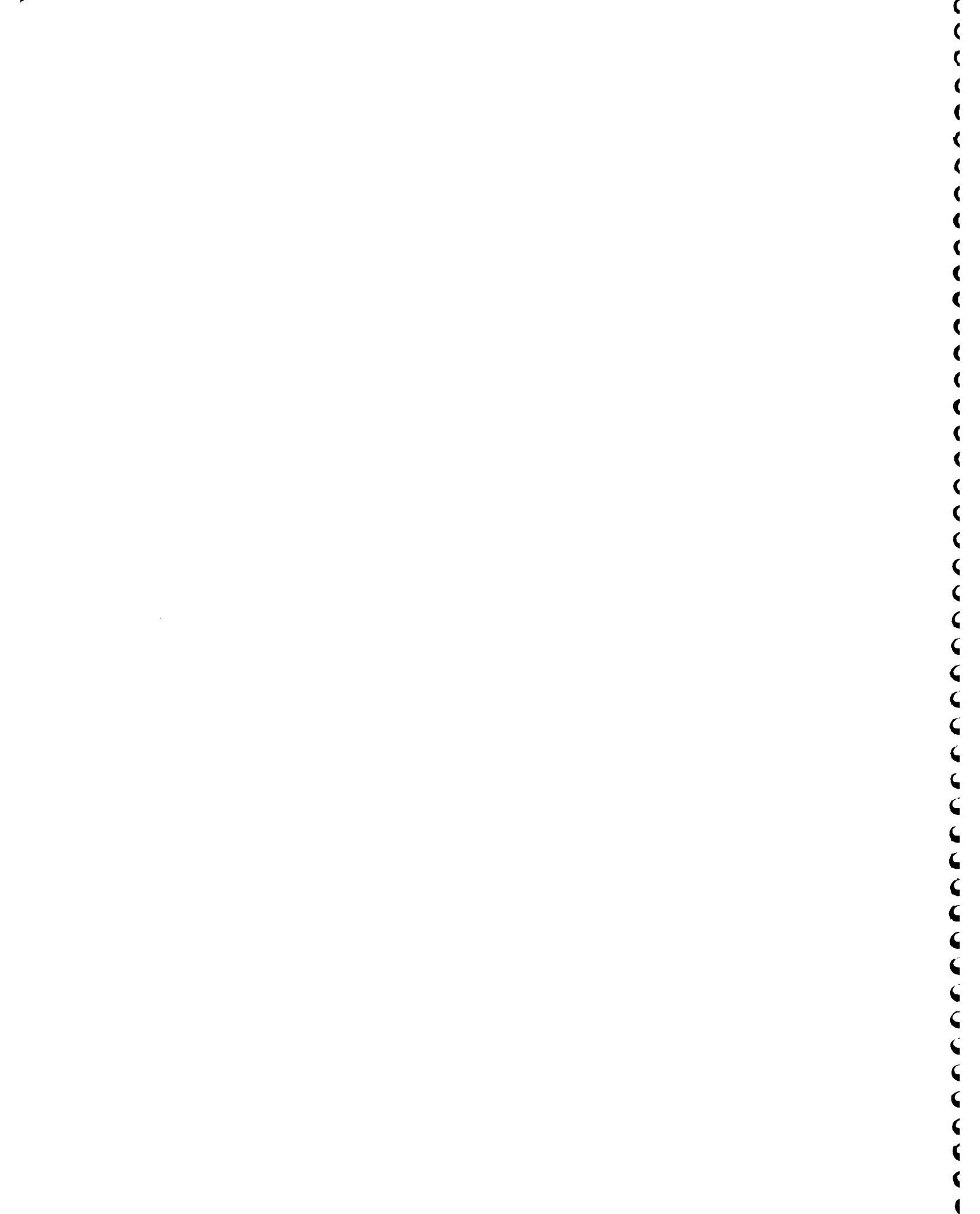
QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1987

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	54666	55014	5000	11900	20389	1900	33200	4222		186291
catís	91198	211475		16000	15000	5000	20000		10000	388673
total	145864	266489	5000	27900	35389	6900	53200	4222	10000	554964
b-Custos de C.Tec.										
cotas	265847	12346	5850	35862	3600	1100	2800	15549	0	342954
catís	0	21364	0	3000	0	0	0	30779	0	55143
total	265847	33710	5850	38862	3600	1100	2800	46328	0	398097
c-Resumo										
cotas	320513	67360	10850	47762	23989	3000	36000	19771	0	529245
catís	91198	232839	0	19000	15000	5000	20000	30779	10000	423816
total	411711	300199	10850	66762	38989	8000	56000	50550	10000	953061



QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1988

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas										193164
catís										0
total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b-Custos de C.Tec.										
cotas										388814
catís										0
total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c-Resumo										
cotas	355335	55149	14100	72300	17700	23000	25500	14494	4200	581978
catís	23804	222915	2175	11410	12300	23200	28200	14730	2900	341634
total	379139	278064	16275	83710	30000	46200	53700	29224	7100	923412



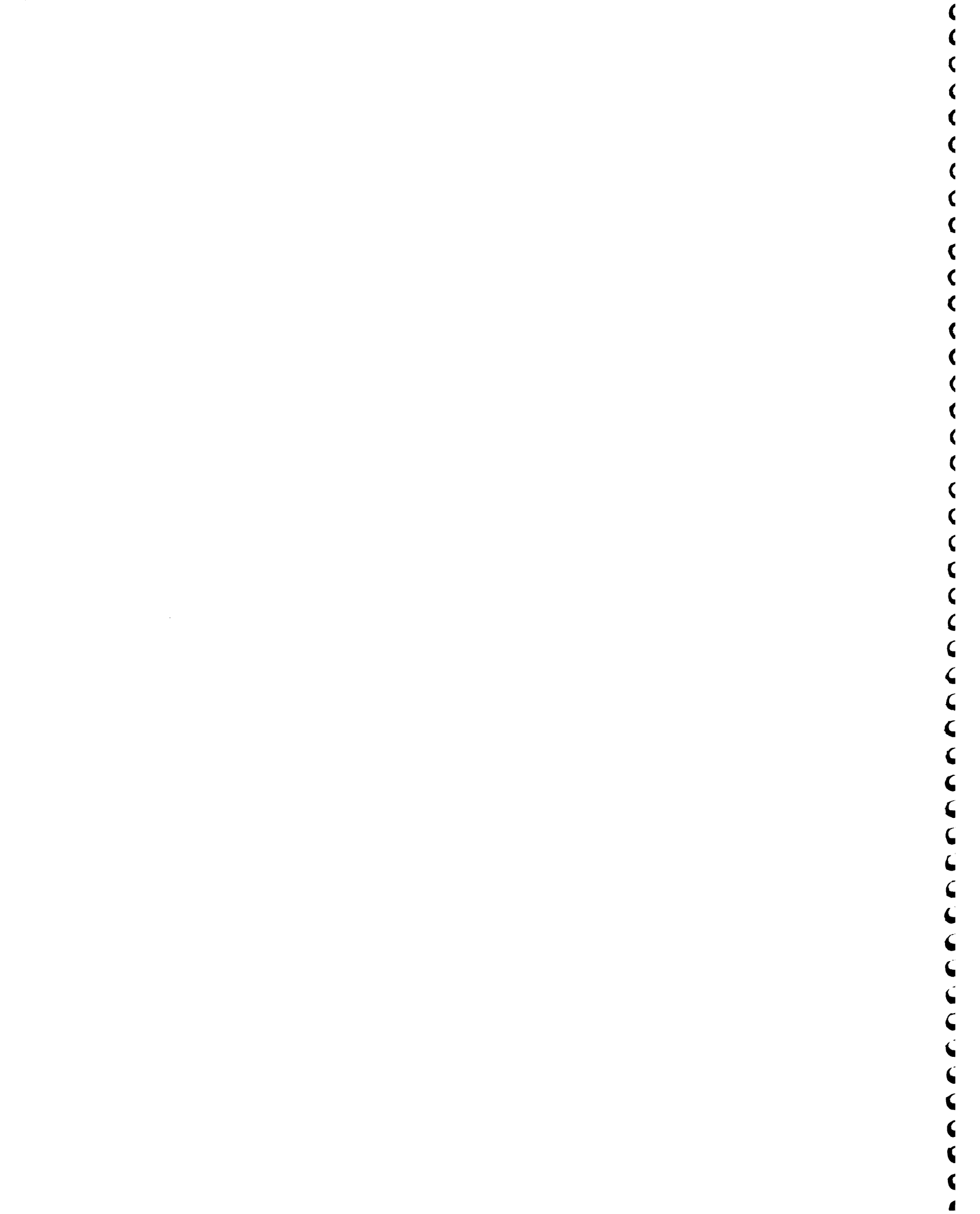
QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1989

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	128566	113578	0	5082	0	0	0	1896	0	249122
catis	0	310664	5840	2392	21820	28770	21171	15571	3700	409928
total	128566	424242	5840	7474	21820	28770	21171	17467	3700	659050
b-Custos de C.Tec.										
cotas	354061	3279	8100	34411	7050	3800	2100	3500	2560	418861
catis	0	75183	0	0	0	0	0	0	0	75183
total	354061	78462	8100	34411	7050	3800	2100	3500	2560	494044
c-Resumo										
cotas	482627	116857	8100	39493	7050	3800	2100	5396	2560	667983
catis	0	385847	5840	2392	21820	28770	21171	15571	3700	485111
total	482627	502704	13940	41885	28870	32570	23271	20967	6260	1153094



QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1990

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	130830	86649	0	24000	27274	15000	21177	22613	9000	336543
catis	0	213178	0	27713	0	8621	25194	9003	0	283709
total	130830	299827	0	51713	27274	23621	46371	31616	9000	620252
b-Custos de C.Tec.										
cotas	237019	3687	6100	35300	7400	0	4000	7000	700	301208
catis	67564	76736	9717	0	0	0	0	0	0	154017
total	304583	80423	15817	35300	7400	0	4000	7000	700	455223
c-Resumo										
cotas	367849	90336	6100	59300	34674	15000	25177	29613	9700	637749
catis	67564	289914	9717	27713	0	8621	25194	9003	0	437726
total	435413	380250	15817	87013	34674	23621	50371	38616	9700	1075475



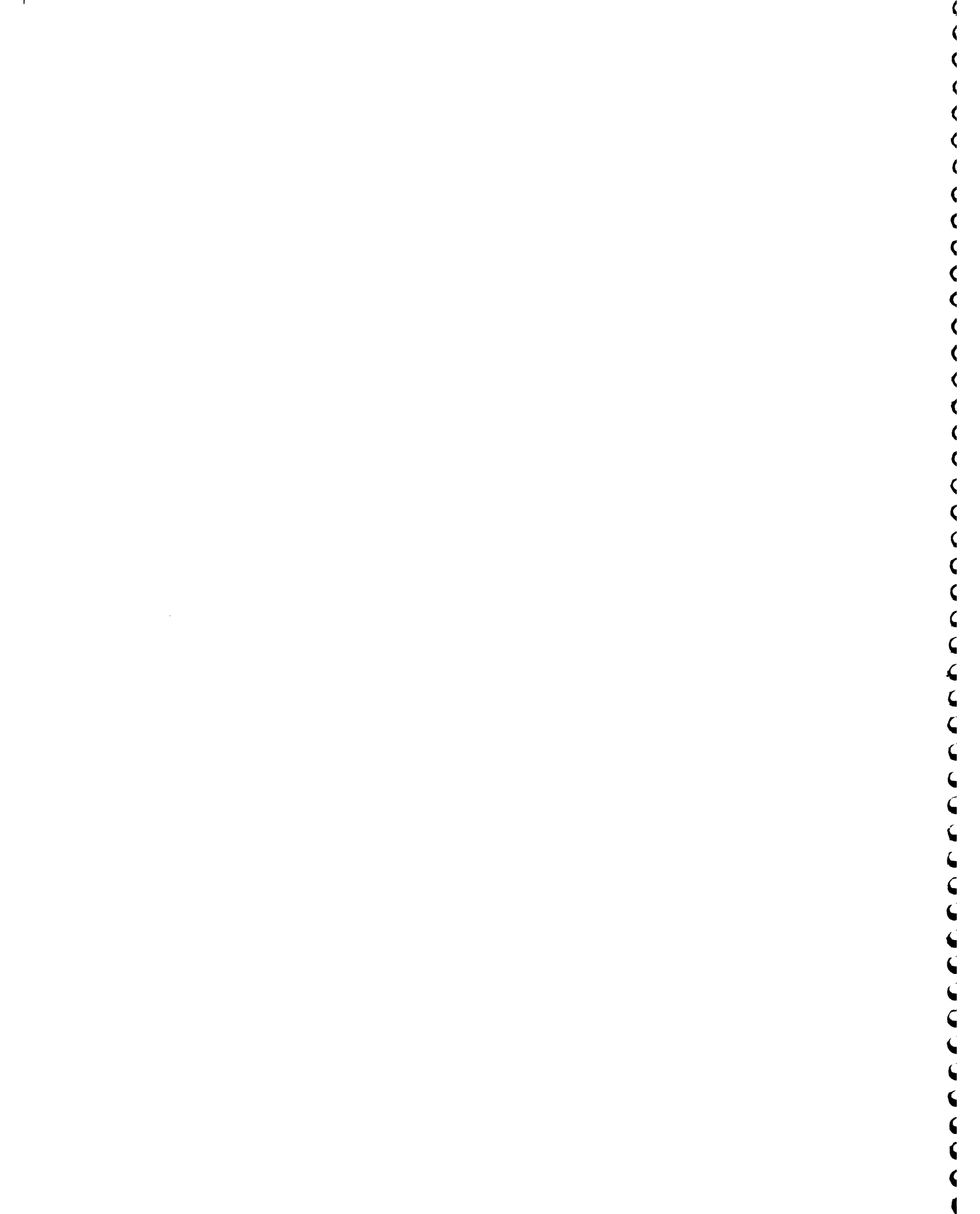
QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1991

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	150414	124215	4370	15770	17480	44375	66467	11970	5820	440881
catis	0	280111	3380	24205	17610	55450	61632	17610	10560	470558
total	150414	404326	7750	39975	35090	99825	128099	29580	16380	911439
b-Custos de C. Tec.										
cotas	179108	18306	0	11179	0	0	0	0	0	208593
catis	80286	38858	0	44335	10000	16000	8000	14000	4620	216099
total	259394	57164	0	55514	10000	16000	8000	14000	4620	424692
c-Resumo										
cotas	329522	142521	4370	26949	17480	44375	66467	11970	5820	649474
catis	80286	318969	3380	68540	27610	71450	69632	31610	15180	686657
total	409808	461490	7750	95489	45090	115825	136099	43580	21000	1336131



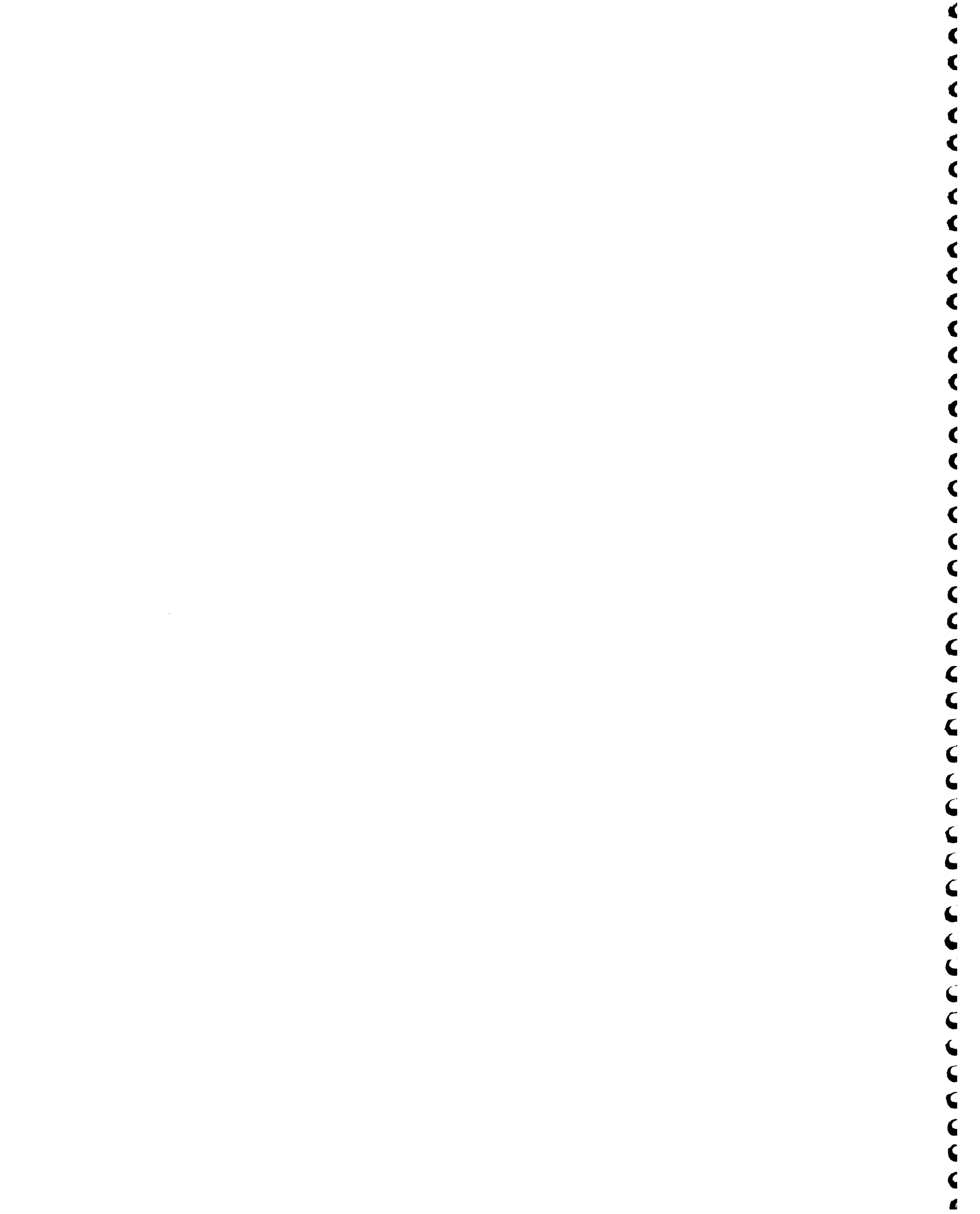
QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1992

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	166002	156430	10000	20000	25000	28354	58495	40807	17240	525328
catis	0	335631	0	0	20000	99655	54800	57860	0	567946
total	166002	495061	10000	20000	45000	128009	113295	98667	17240	1093274
b-Custos de C.Tec.										
cotas	163086	37271	2000	30170	11500	1000	11700	6863	600	264200
catis	44754	0	0	2000	0	0	300	95000	0	142054
total	207850	37271	2000	32170	11500	1000	12000	101863	600	406254
c-Resumo										
cotas	329098	196701	12000	50170	36500	29354	70195	47670	17840	789528
catis	44754	335631	0	2000	20000	99655	55100	152860	0	710000
total	373852	532332	12000	52170	56500	129009	125295	200530	17840	1499528



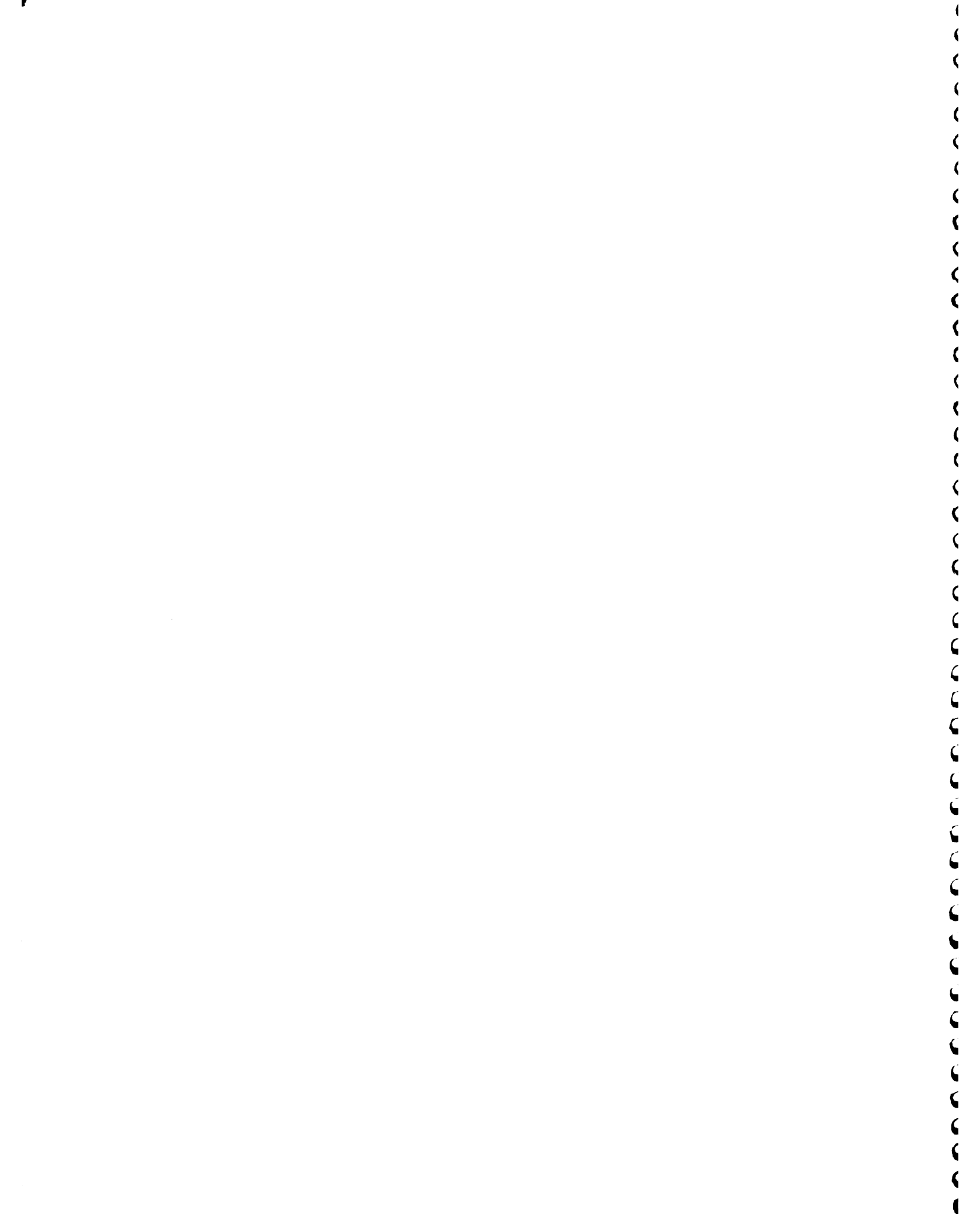
QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1983

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	175944	135547	2000	21500	40000	8884	72164	20000	20500	496539
catas	0	332970	20500	14500	7000	108209	12000	26961	8500	531640
total	175944	468517	22500	36000	47000	118083	84164	46961	29000	1028179
b-Custos de C.Tec.										
cotas	170234	40855	300	37500	8200	15600	12500	28000	7600	320789
catas	41929	72186	0	10000	500	0	1000	95000	1000	221615
total	212163	113041	300	47500	8700	15600	13500	123000	8600	542404
c-Resumo										
cotas	346178	176402	2300	59000	48200	24484	84664	48000	28100	817328
catas	41929	405156	20500	24500	7500	108209	13000	121961	9500	753255
total	388107	581558	22800	83500	55700	133693	97664	169961	37600	1570583



QUADRO RESUMO DO PROGRAMA OPERATIVO - 1994

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
a- Custos de Direcao										
cotas	187300	120968	7500	19000	24000	24000	69129	24259	16173	492329
catis	0	199692	3305	7000	9957	65000	8000	15000	2000	309954
total	187300	320660	10805	26000	33957	89000	77129	39259	18173	802283
b-Custos de C.Tec.										
cotas	216912	42295	5000	21000	10000	6000	13000	26000	3334	343541
catis	97655	18999	1000	9000	4000	2000	3000	17593	6000	159247
total	314567	61294	6000	30000	14000	6000	16000	43593	9334	502788
c-Resumo										
cotas	404212	163263	12500	40000	34000	30000	82129	50259	19507	835870
catis	97655	218691	4305	16000	13957	67000	11000	32593	8000	469201
total	501867	381954	16805	56000	47957	97000	93129	82852	27507	1305071



QUADRO RESUMO DO OPERATIVO - 1985/84

ANOS	COTAS	CATIS	REC. EXT.	TOTAL
1985	479000	754900	8370736	9604636
1986	453892	500681	6322344	7276897
1987	528245	423616	6308668	7262829
1988	581778	341634	6866976	7790388
1989	687983	485111	8690857	10043751
1990	637749	437726	7651392	8726867
1991	654350	686657	10051622	11392629
1992	769528	710000	10736312	12235840
1993	817326	753255	12348529	13919112
1994	835670	469201	8106163	9411234



QUADRO RESUMO DE COTAS E PROJETOS MULTINACIONAIS - 1985/94

ANOS	DIRECAO	C.TECN.	DIR+C.TEC	MULTINAC.	TOTAL
1985	97249	381751	479000	360200	839200
1986	87965	365927	453892	367279	821171
1987	186291	342954	528245	147000	676245
1988	193164	388814	581978	169620	751598
1989	249122	418861	667963	109897	777890
1990	336543	301206	637749	195900	833649
1991	445757	208593	654350	194116	848466
1992	525328	264200	789528	210395	999923
1993	496539	320789	817328	214426	1031754
1994	492329	343541	835870	211021	1046891



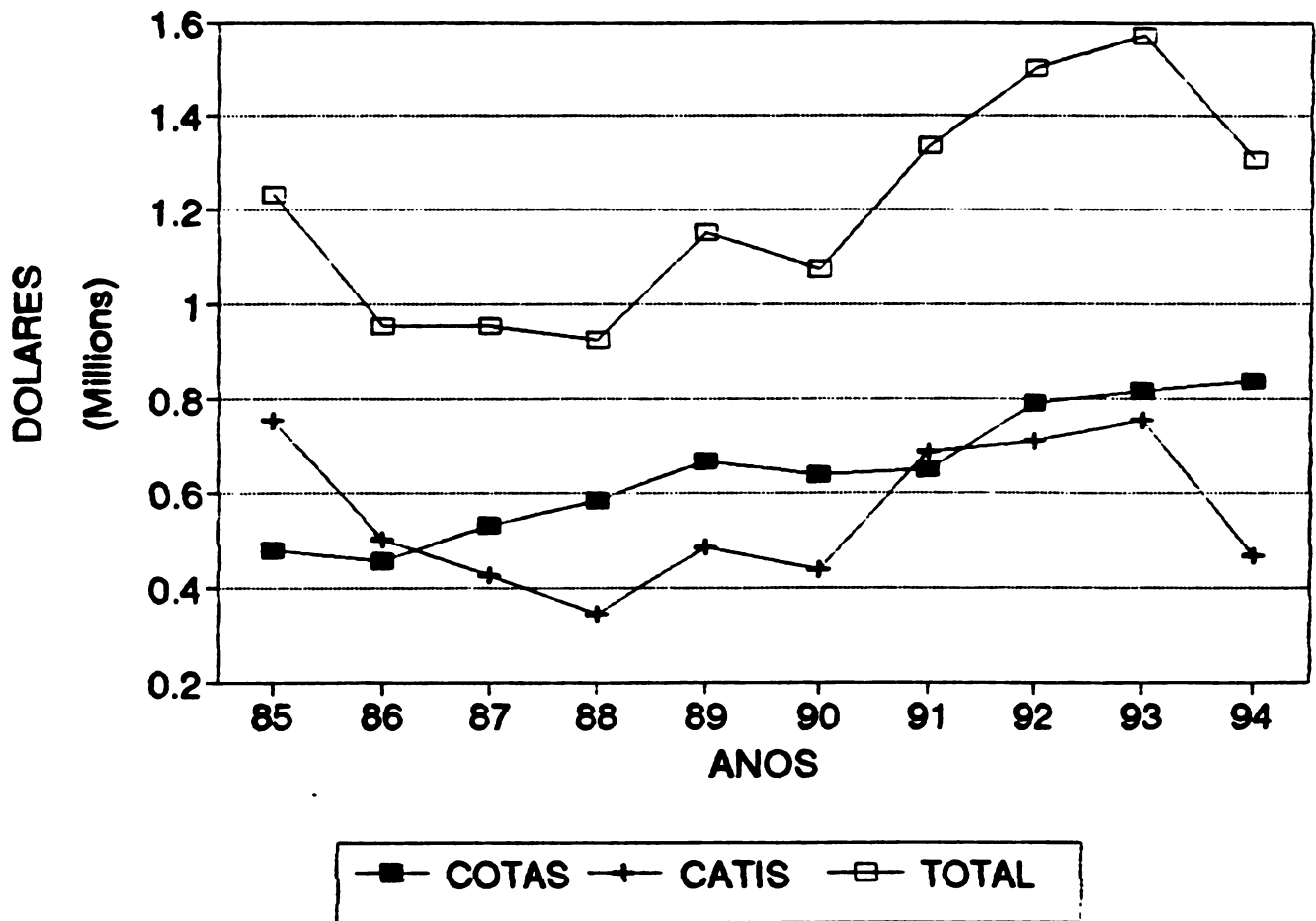
RELACAO ENTRE AS CONTAS - 1985/94

ANOS	CATIS / REC.EXT.	DIRECAO / COOP.TEC.	MULTINAC. / COOP.TEC.
1985	9	25	94
1986	8	24	100
1987	7	54	43
1988	5	50	44
1989	5	59	26
1990	6	112	65
1991	7	214	93
1992	7	199	80
1993	6	155	67
1994	6	143	61



QUADRO RESUMO DO OPERATIVO

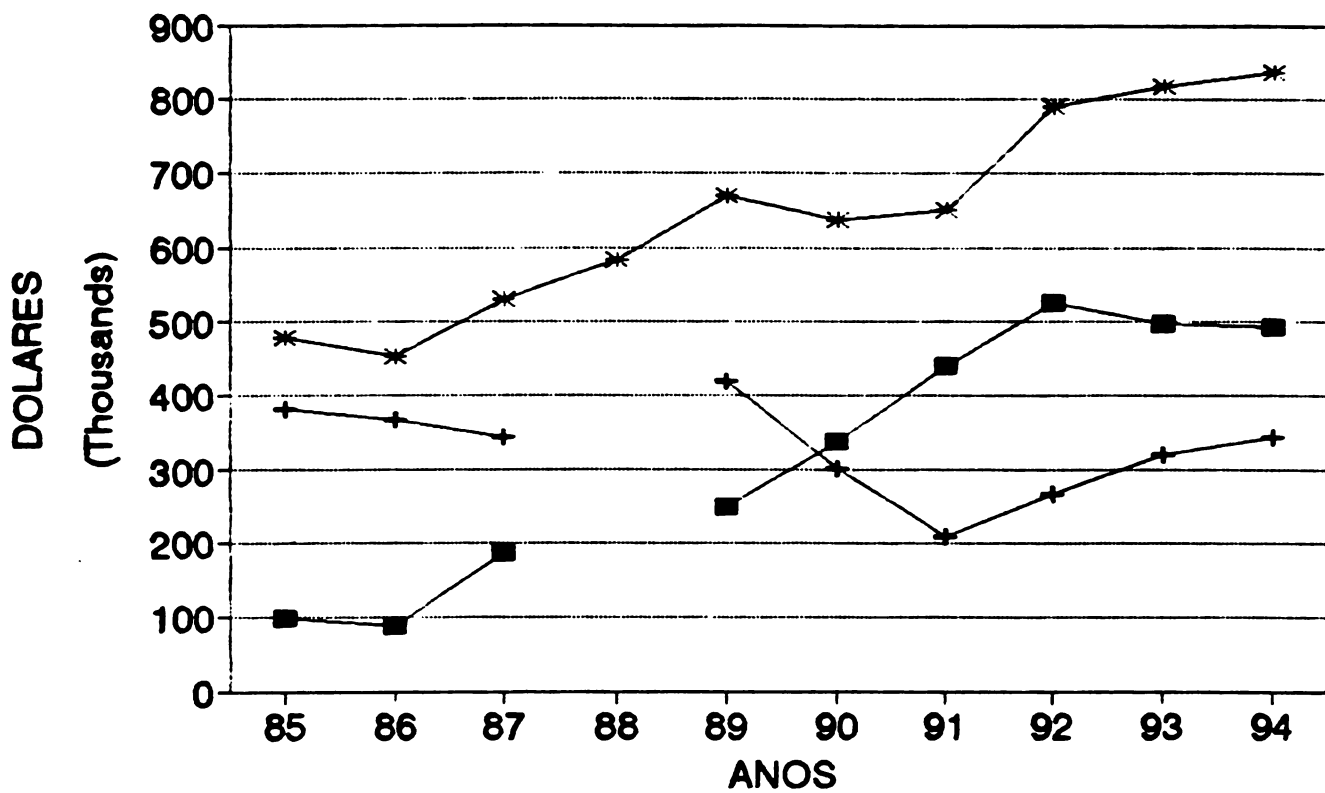
1985-1994





RESUMO OPERATIVO COTAS

1985-1994

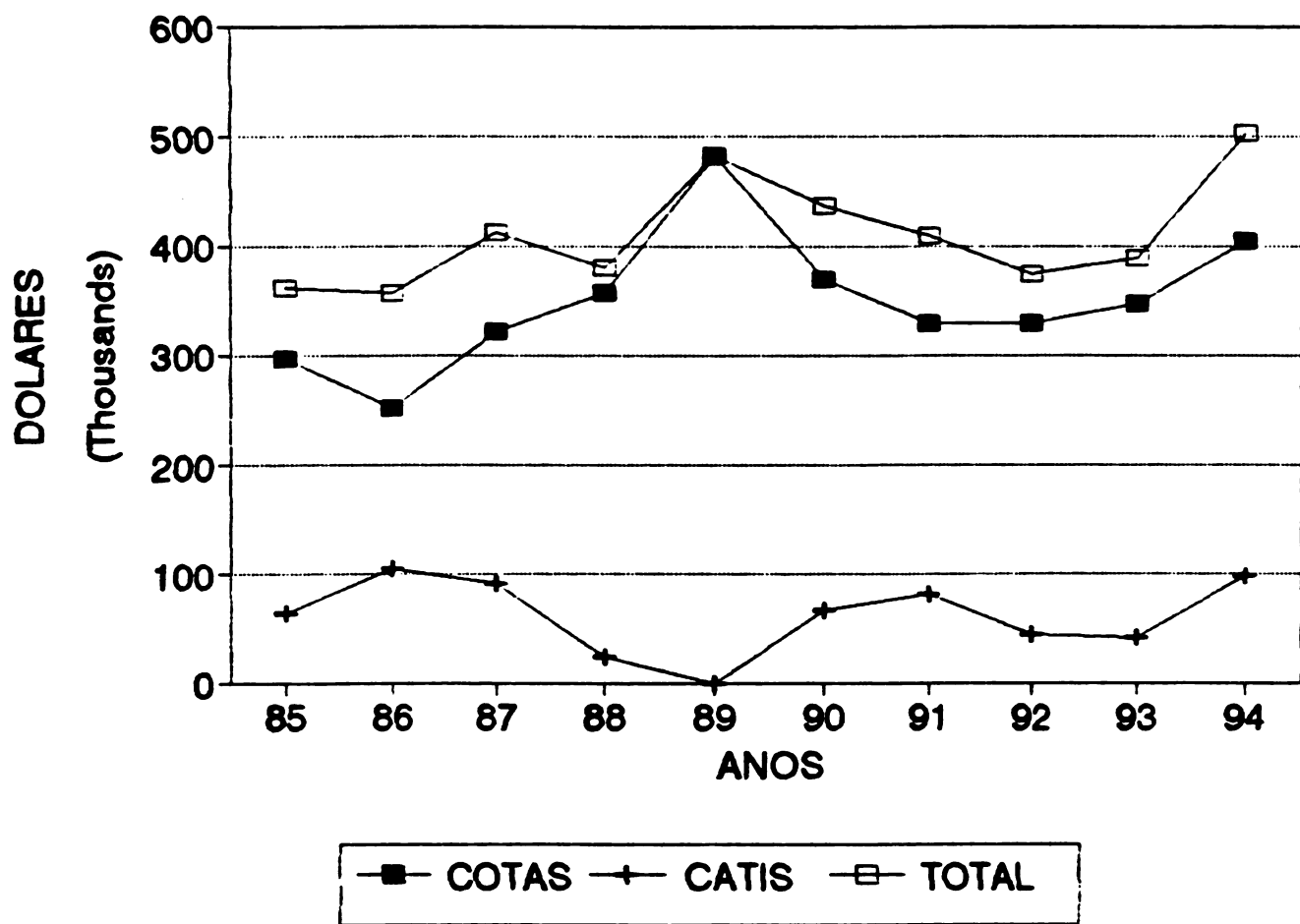


■ COTAS DIREC. + COTAS C.TEC * COTAS TOTAIS



RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 1

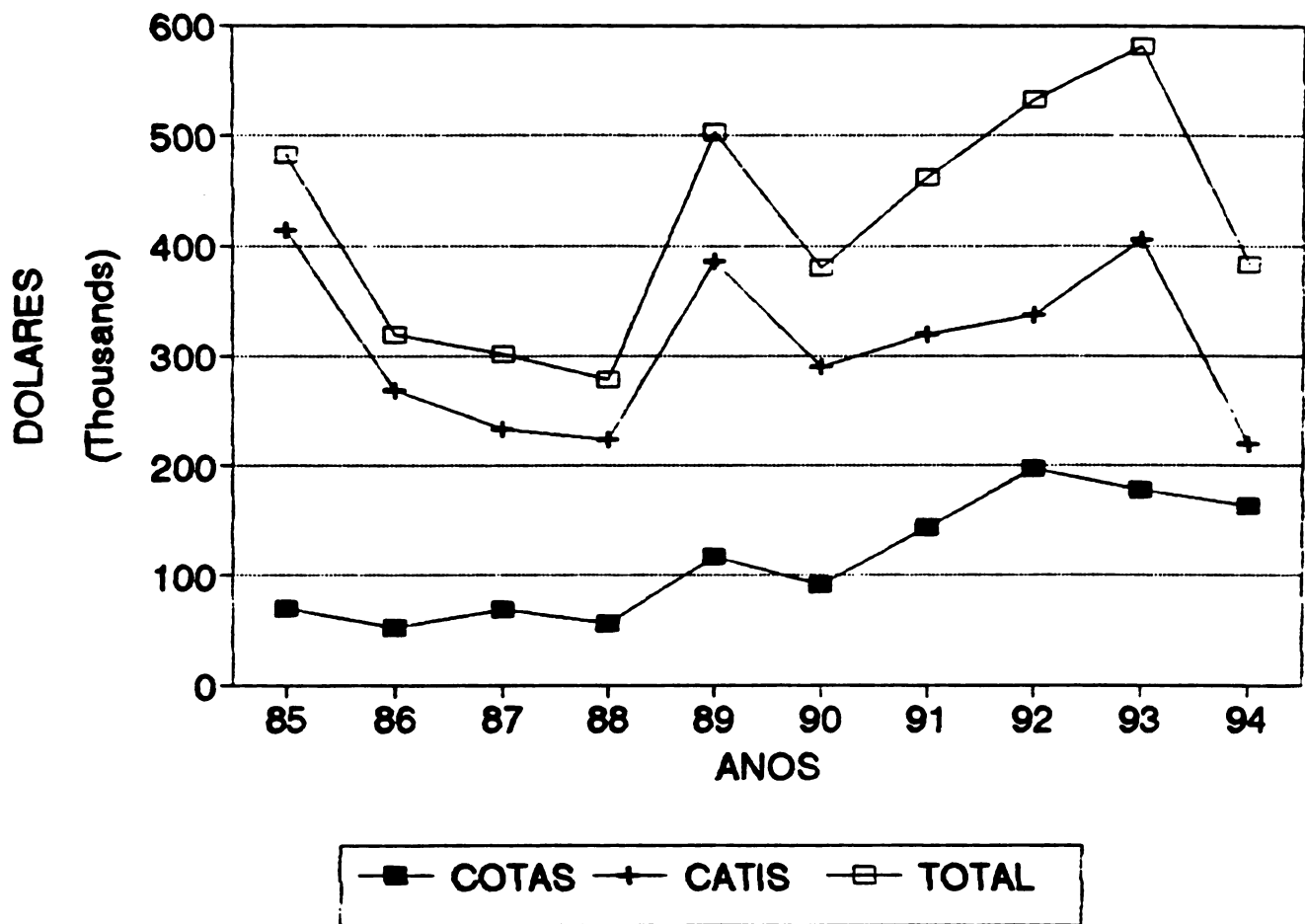
1985-1994

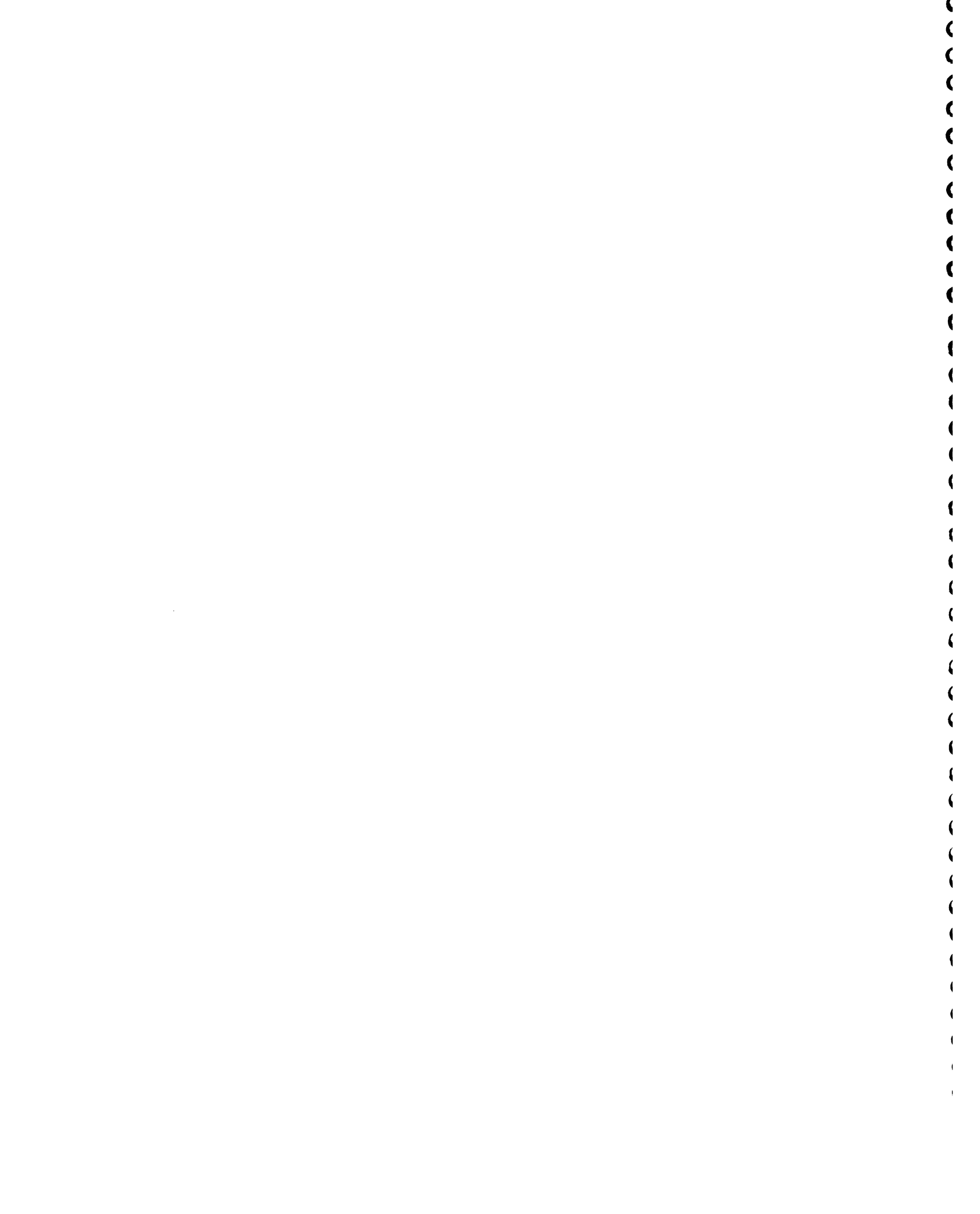




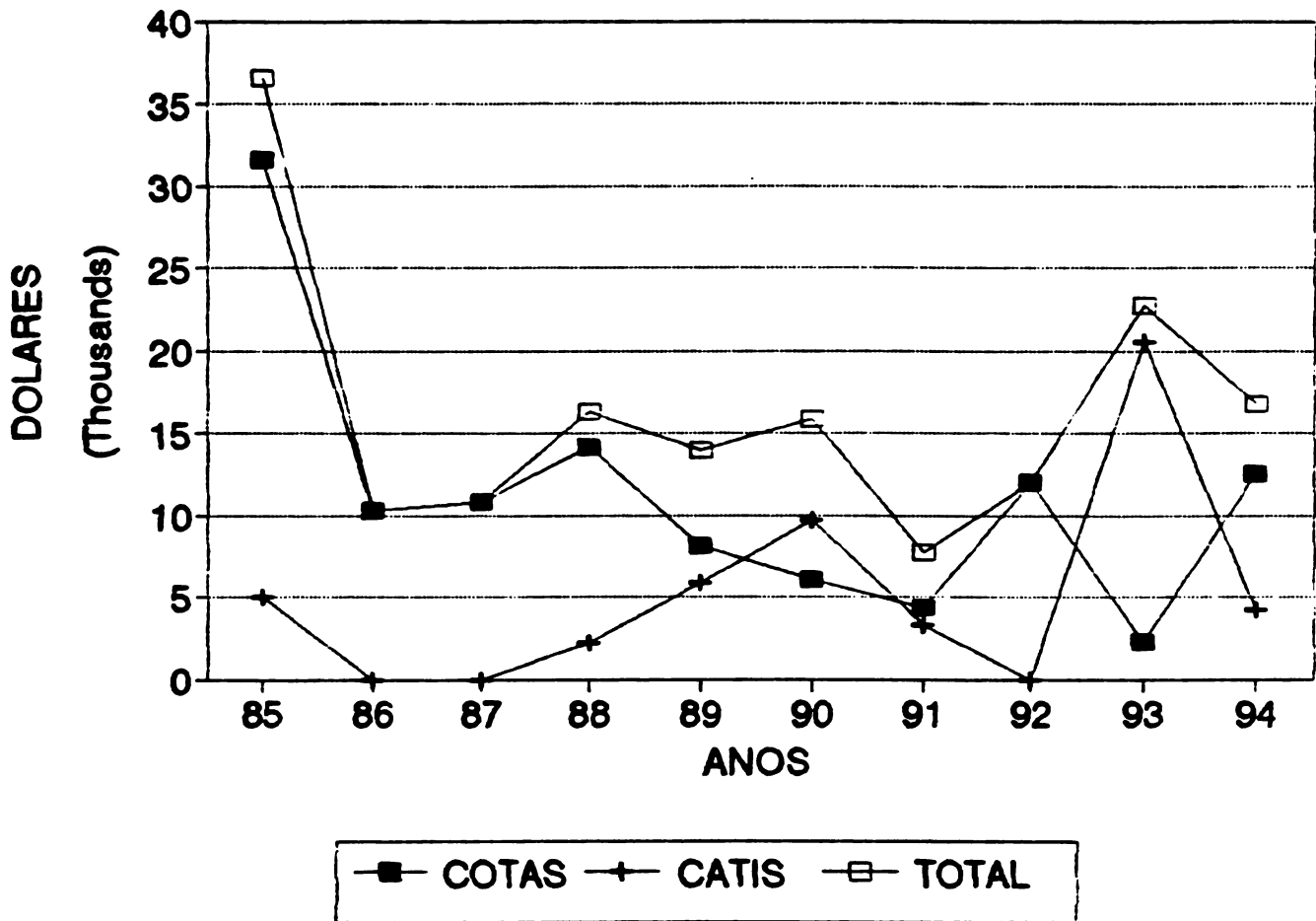
RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 2

1985-1994





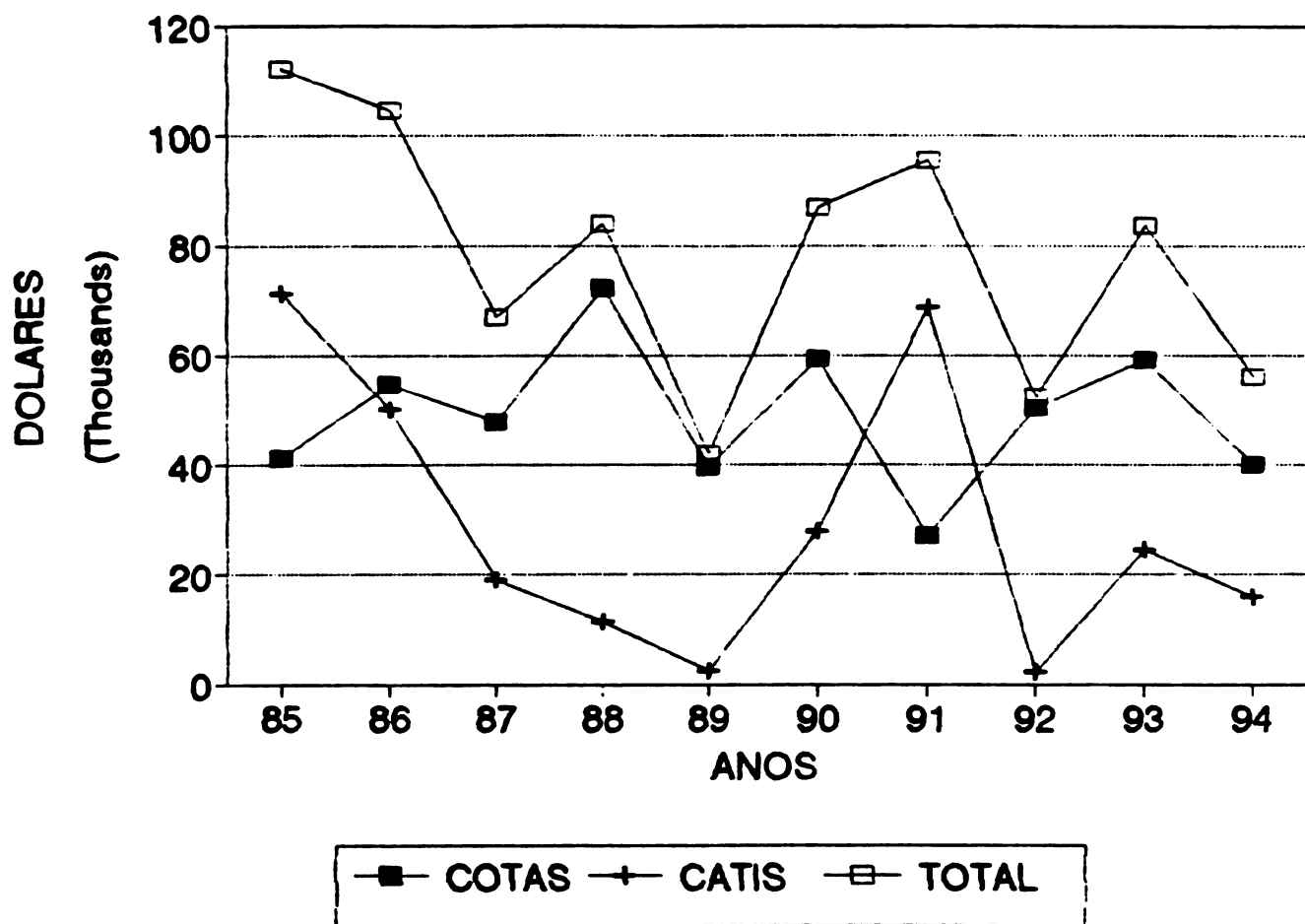
RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 3 1985-1994





RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 4

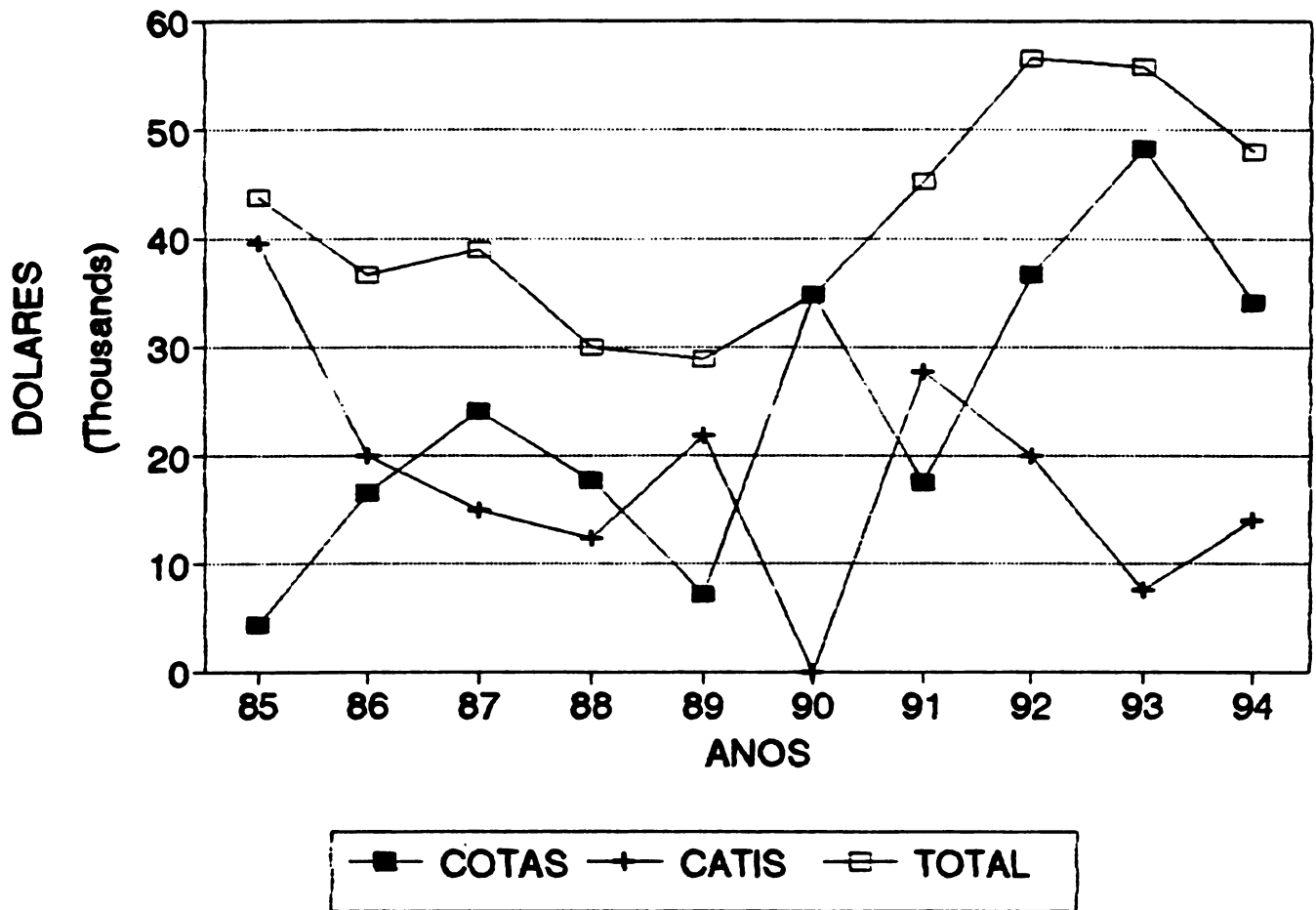
1985-1994





RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 5

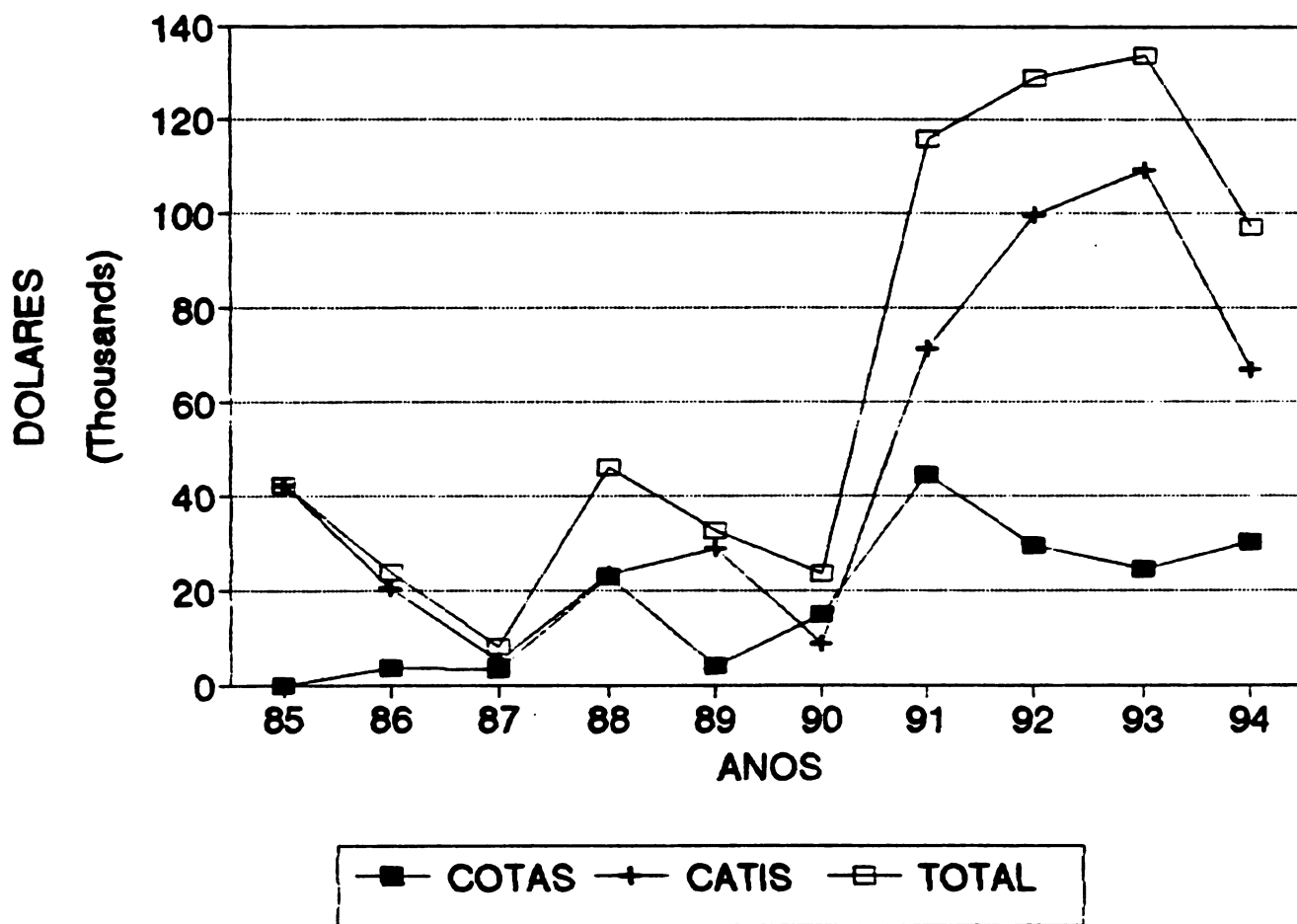
1985-1994





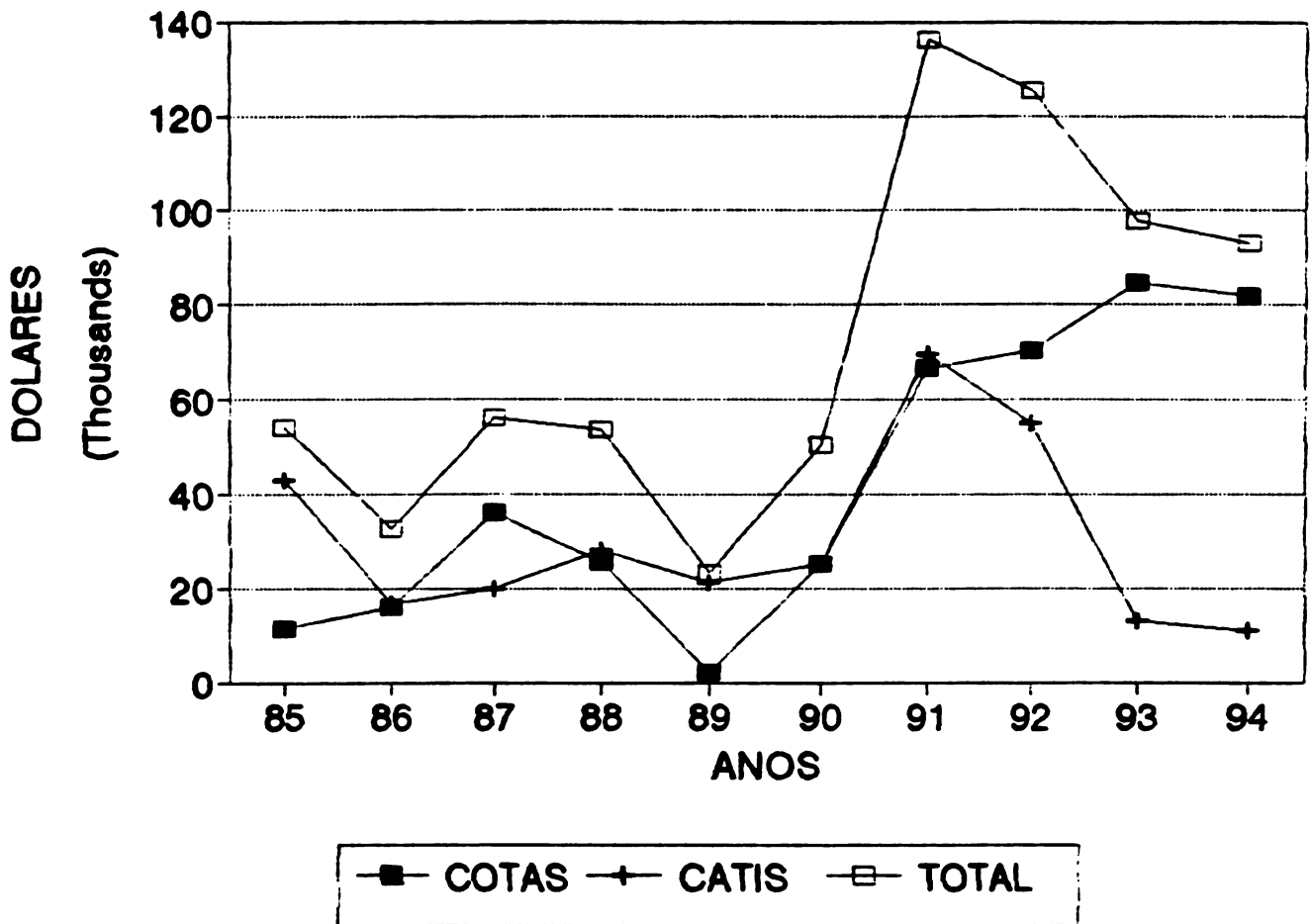
RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 6

1985-1994





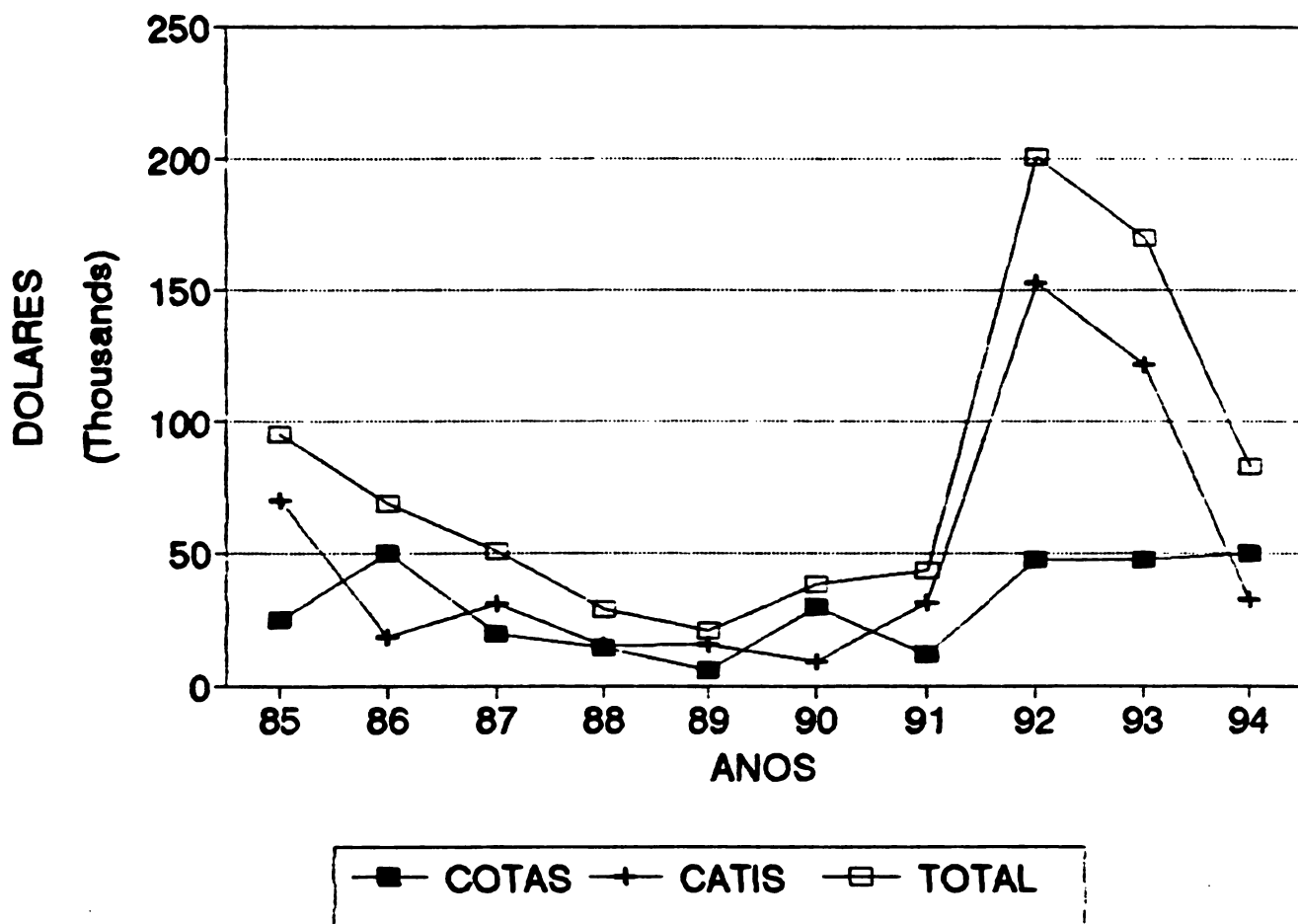
RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 7 1985-1994

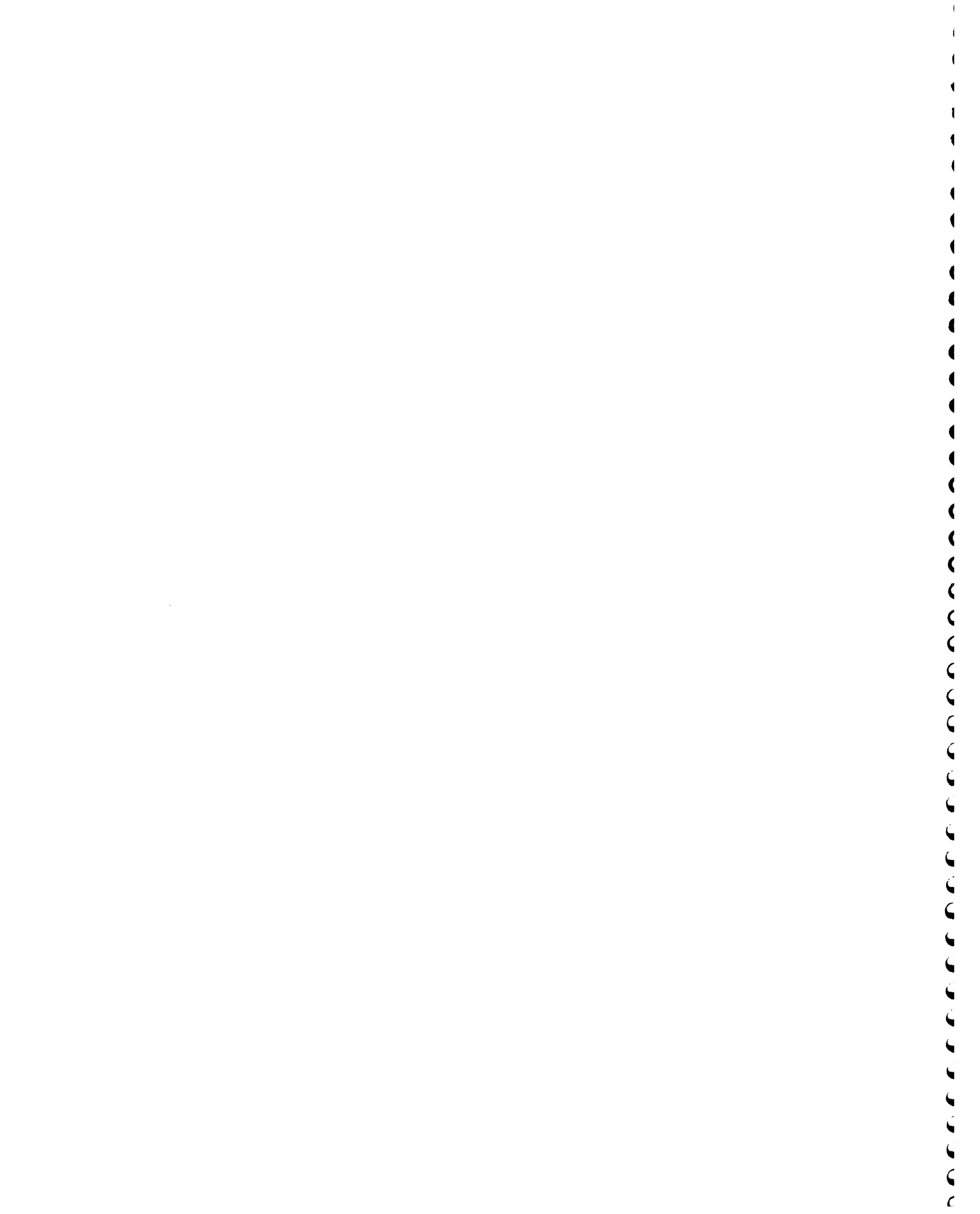




RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 8

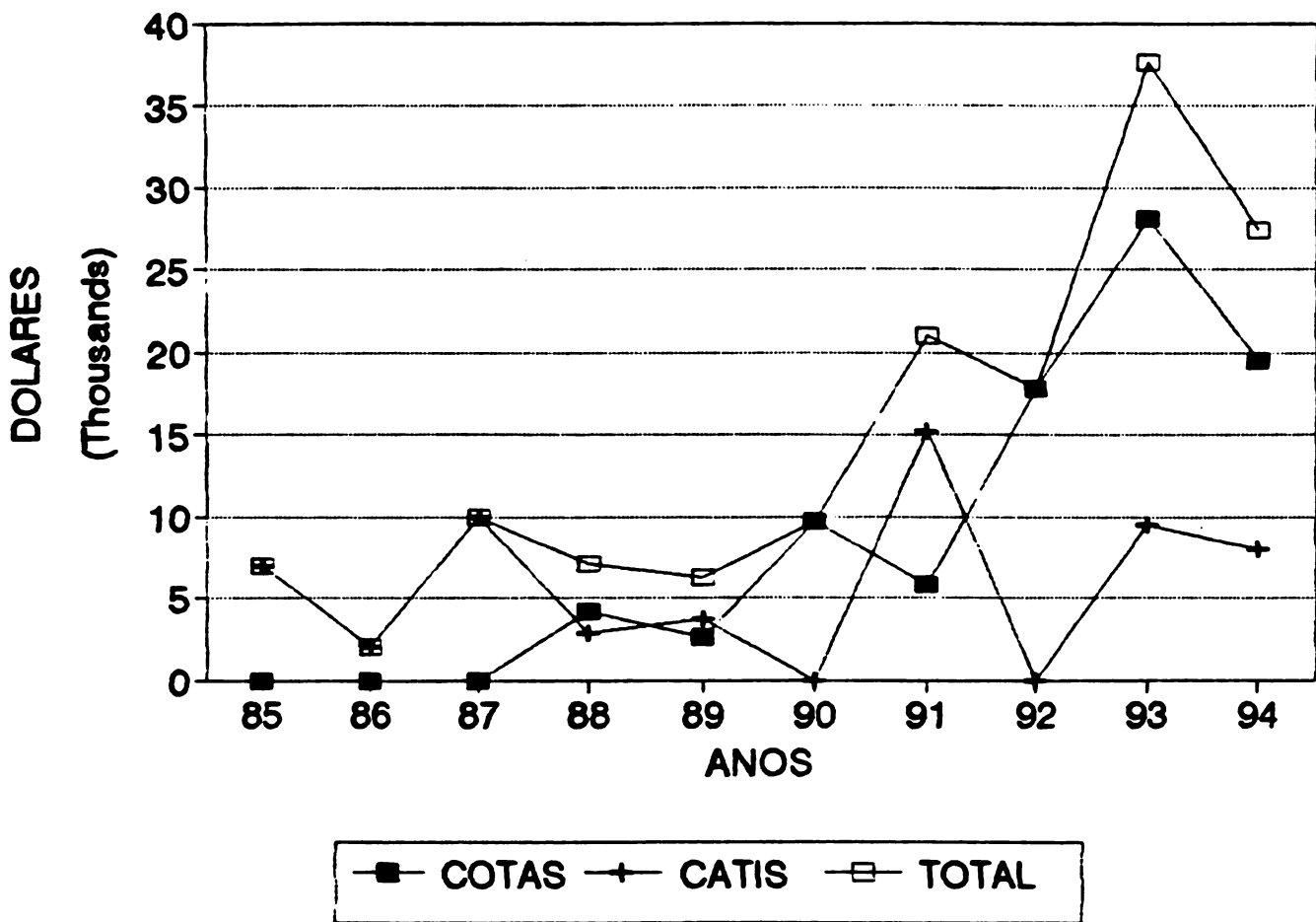
1985-1994





RESUMO DO OPERATIVO - CONTA 9

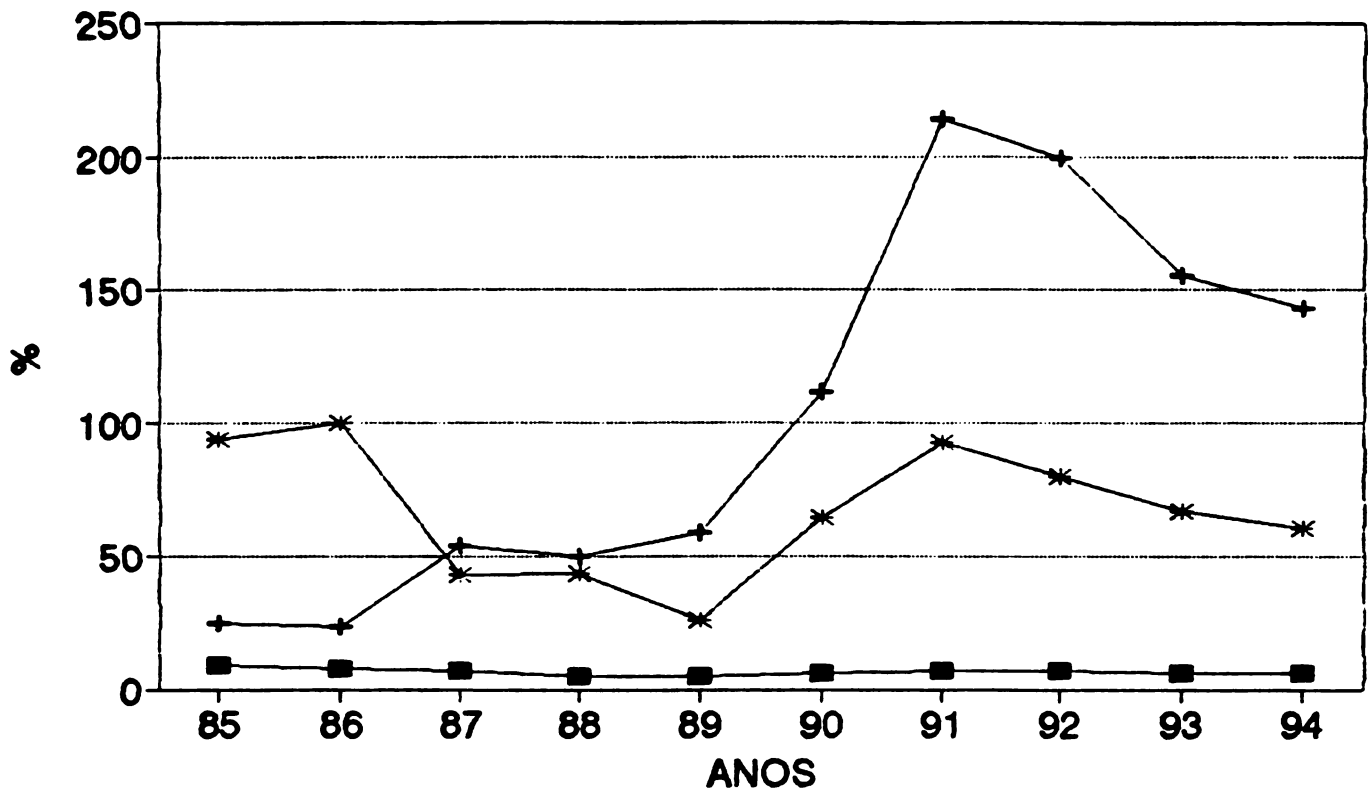
1985-1994





RELACAO ENTRE AS CONTAS

1985/94



■ CAT./R.EXT. + DIR./C.TEC. * MULT./C.TEC.



INFORME 1985

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	302201	65144	10803	18263	7984	260	1736	13084	0	419475
CATIS	81436	287356	76	34067	21887	49804	78209	75381	27669	655885
TOTAL	383637	352500	10879	52330	29871	50064	79945	88465	27669	1075360

INFORME 1986

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	250588	55504	9288	73828	21344	3654	25758	33257	6766	479987
CATIS	103639	272467	0	19265	0	36604	30400	10740	6701	479816
TOTAL	354227	327971	9288	93093	21344	40258	56158	43997	13467	959803

INFORME 1987

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	316951	55538	2775	64913	21225	34694	51704	26148	11	573959
CATIS	41863	172302	0	17258	3753	14832	13156	31435	11653	306252
TOTAL	358814	227840	2775	82171	24978	49526	64860	57583	11664	880211

INFORME 1988

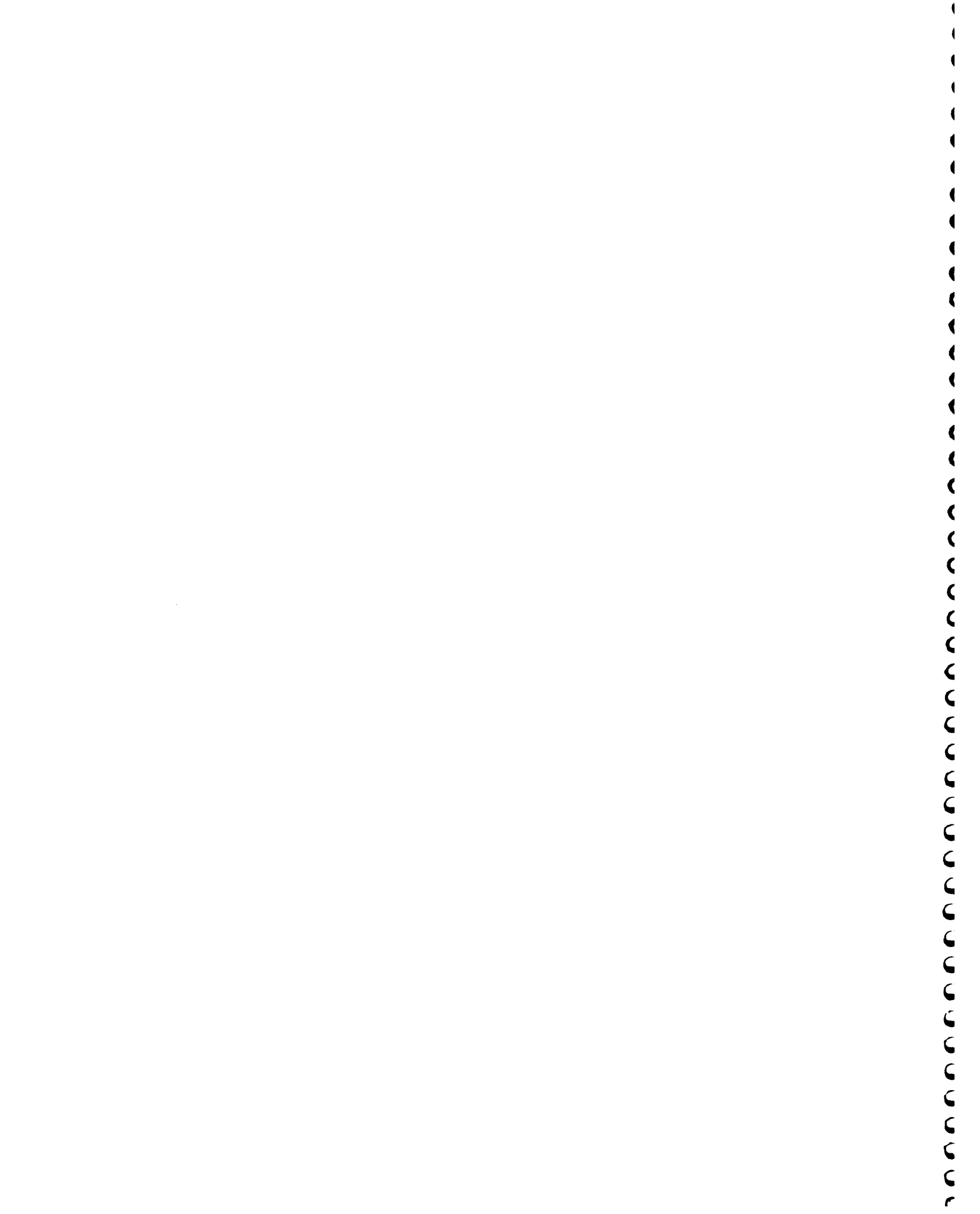
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	286174	46540	1123	75889	23026	28649	30627	18432	6189	516649
CATIS	25392	182736	185	5098	10337	21810	33699	19561	4661	303479
TOTAL	311566	229276	1308	80987	33363	50459	64326	37993	10850	820128

INFORME 1989

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	459874	97649	5844	40757	6595	19729	4754	13755	843	649800
CATIS		320486	2821	3295	25525	16904	38450	16208	15065	438754
MISCEL			3105	7041	21856	73759	49318	40069	14223	209371
TOTAL	459874	418135	11770	51093	53976	110392	92522	70032	30131	1297925

INFORME 1990

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	379760	103754	5272	27501	18573	46767	12459	35295	5619	635000
CATIS	31351	313480	0	468	30	1086	113	2912	47	349487
MISCEL	0	0	3238	17672	21194	16482	73955	24225	12884	169650
TOTAL	411111	417234	8510	45641	39797	64335	86527	62432	18550	1154137



INFORME 1991

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	319901	137197	1851	12590	31125	42135	58339	38020	8057	649215
CATIS	84268	297638	5126	10381	7440	1197	12842	25218	3792	447902
MISCEL.			755	25475	15581	16981	21987	22985	11308	115072
TOTAL	404169	434835	7732	48446	54146	60313	93168	86223	23157	1212189

INFORME 1992

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	328021	145721	1549	56909	50634	27136	90060	85093	34122	819245
CATIS	82896	299356	91	5914	3135	18590	22712	53567	3581	489842
MISCEL.				4303	75	35466	911	0	347	41102
TOTAL	410917	445077	1640	67126	53844	81192	113683	138660	38050	1350189

INFORME 1993

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
COTAS	340632	136383	3216	38448	56425	40967	124513	82192	25357	848133
CATIS	41839	332787	0	0	386	50891	5636	16297	2146	449982
MISCEL.				447		33300		1156		34903
TOTAL	382471	469170	3216	38895	56811	125158	130149	99645	27503	1333018

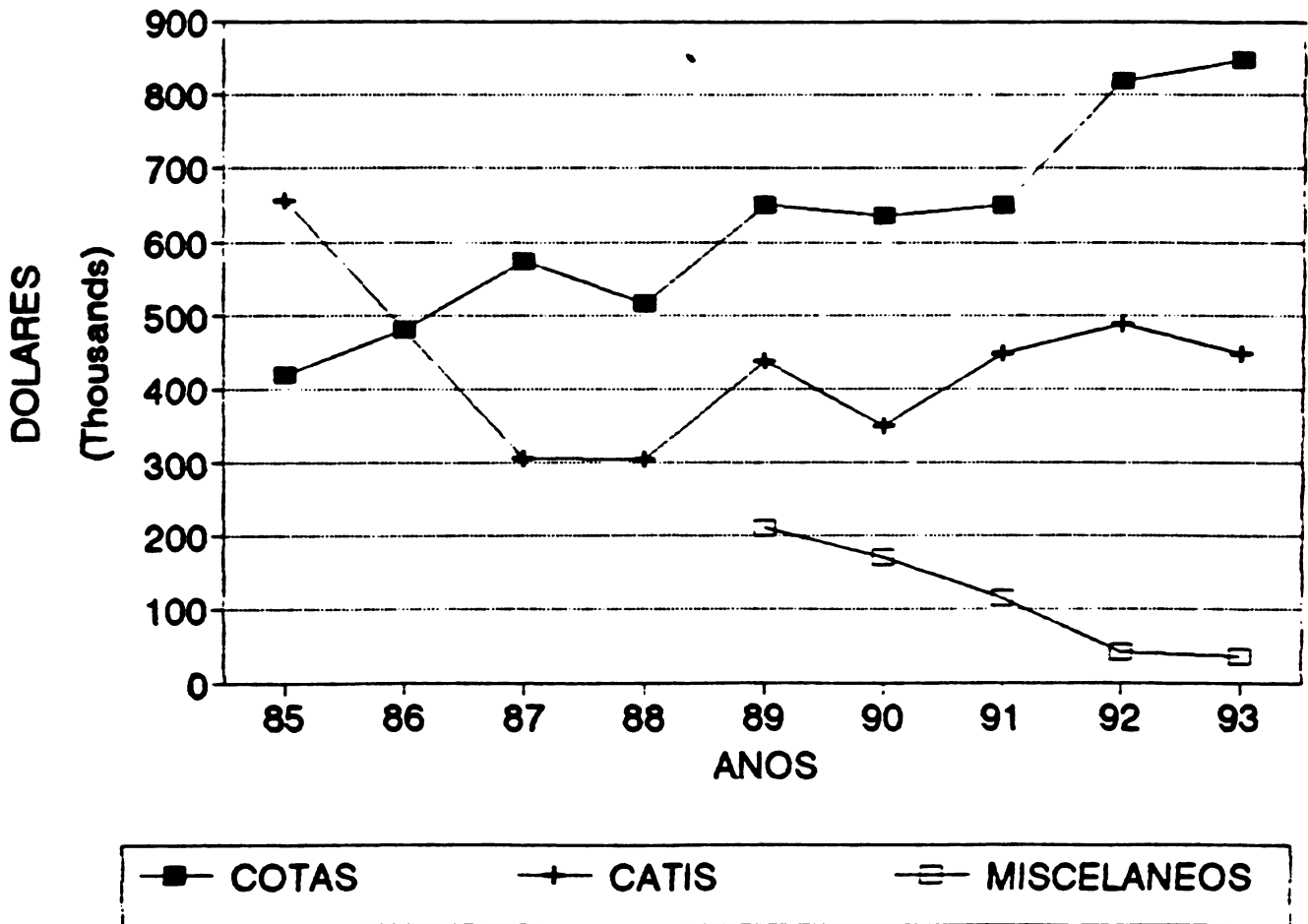
QUADRO RESUMO DOS INFORMES ANUAIS - CUSTOS REAIS 1985/93

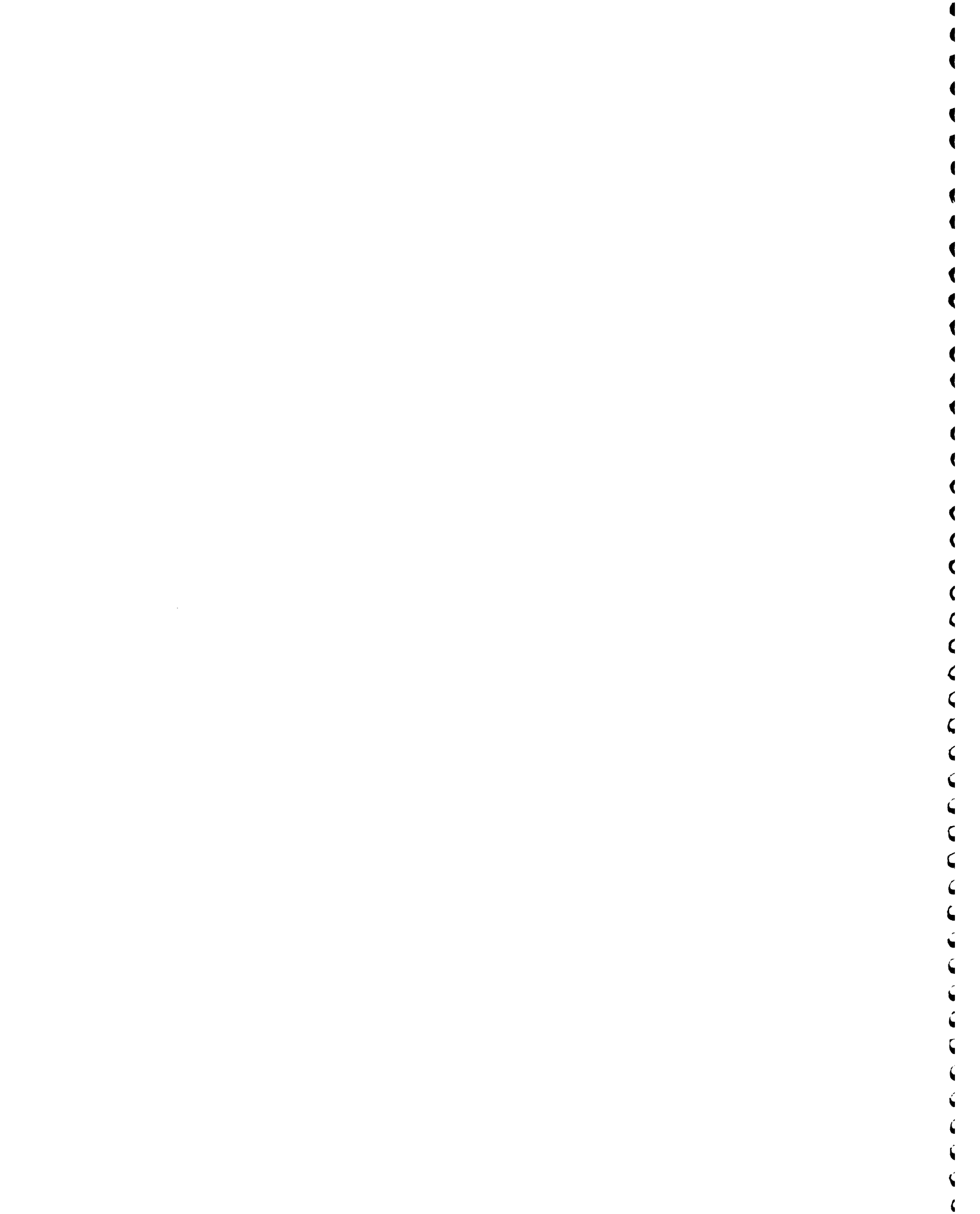
ANOS	COTAS	CATIS	CAT+COT	REC.EXT.	MISCEL	TOTAL
1985	419475	655885	1075360	5975532		7050892
1986	479987	479816	959803	4388445		5348248
1987	573959	306252	880211	3612015		4492226
1988	516649	303479	820128	4986149		5806277
1989	649800	438754	1088554	6627910	209371	7925835
1990	635000	349487	984487	4843040	169650	5997177
1991	649215	447902	1097117	6971904	115072	8184093
1992	819245	489842	1309087	7775037	41102	9125226
1993	848133	449982	1298115	6658438	34903	7991456

.....

QUADRO DE ANALISE DOS INFORMES

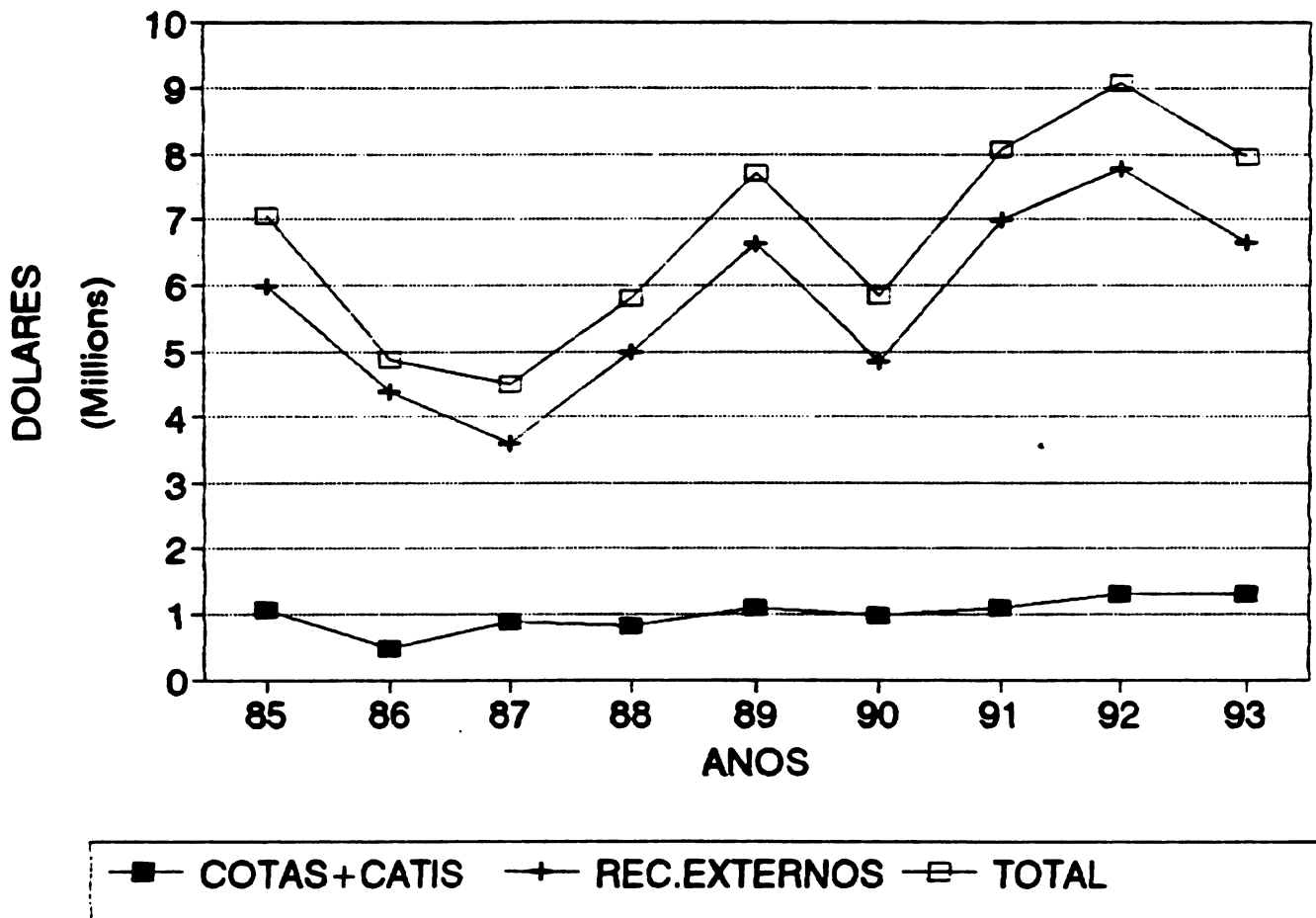
1985-1993

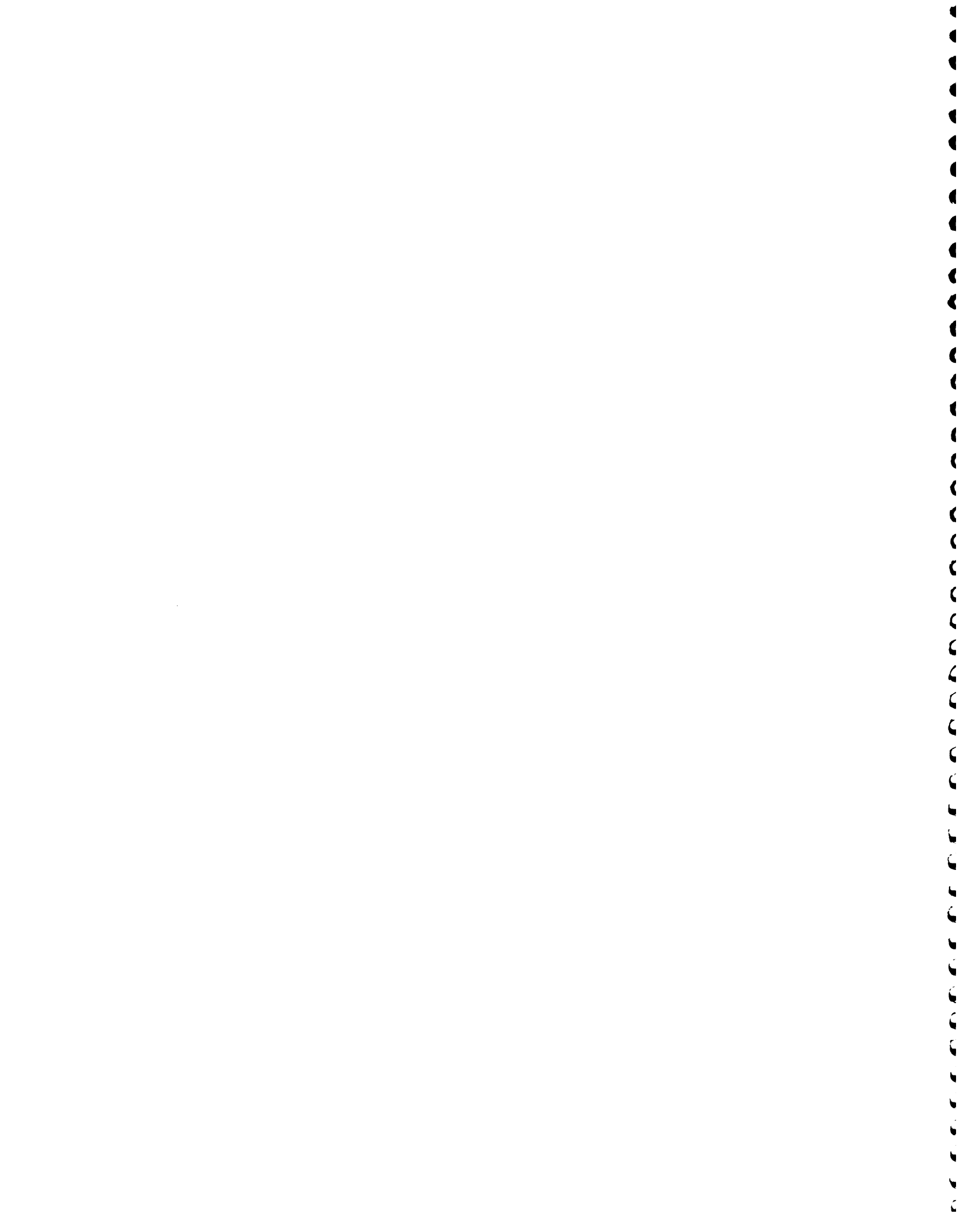




QUADRO RESUMO DOS INFORMES

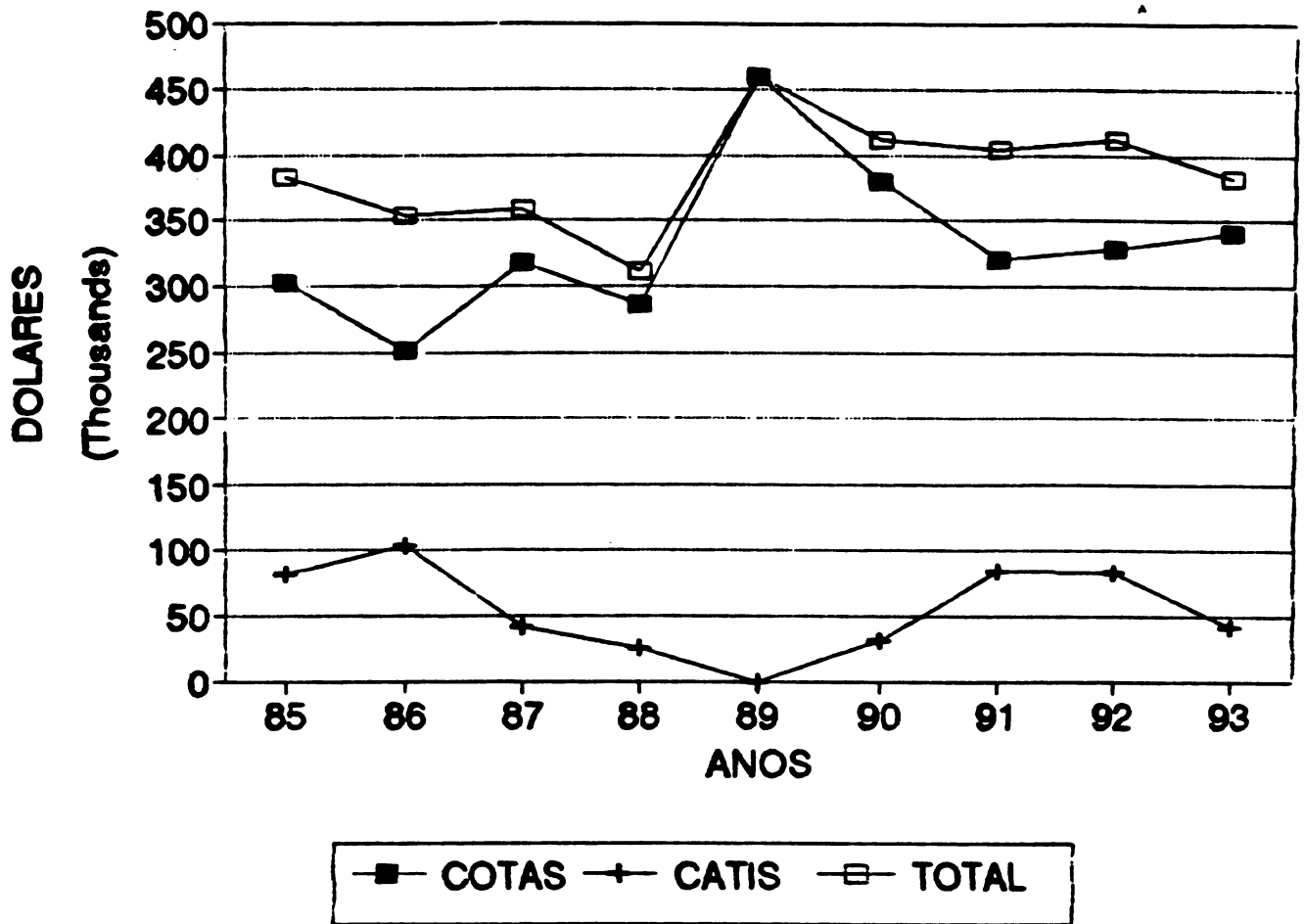
1985-1993

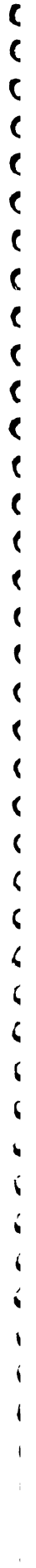




INFORMES - CONTA 1

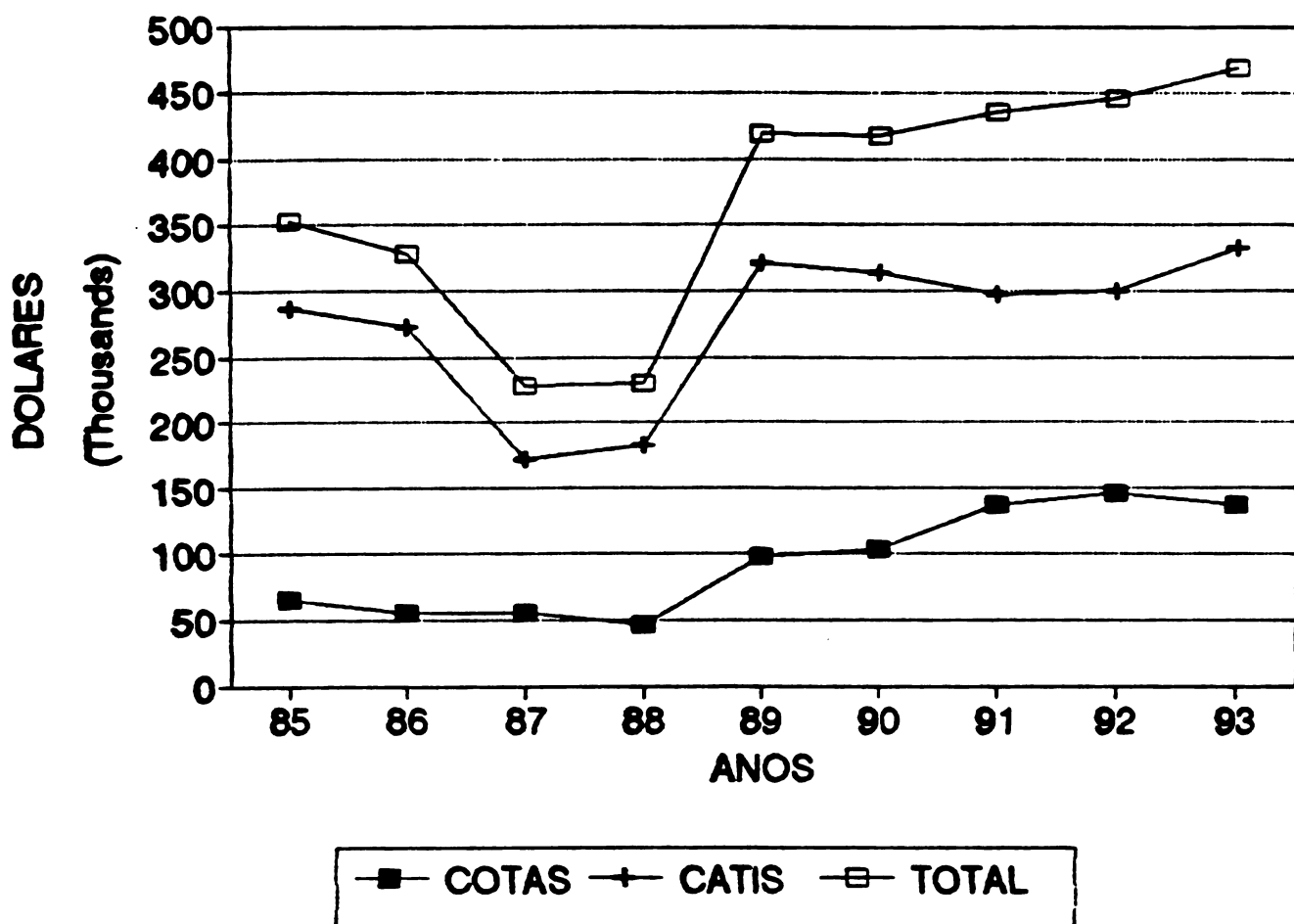
1985-1993





INFORMES - CONTA 2

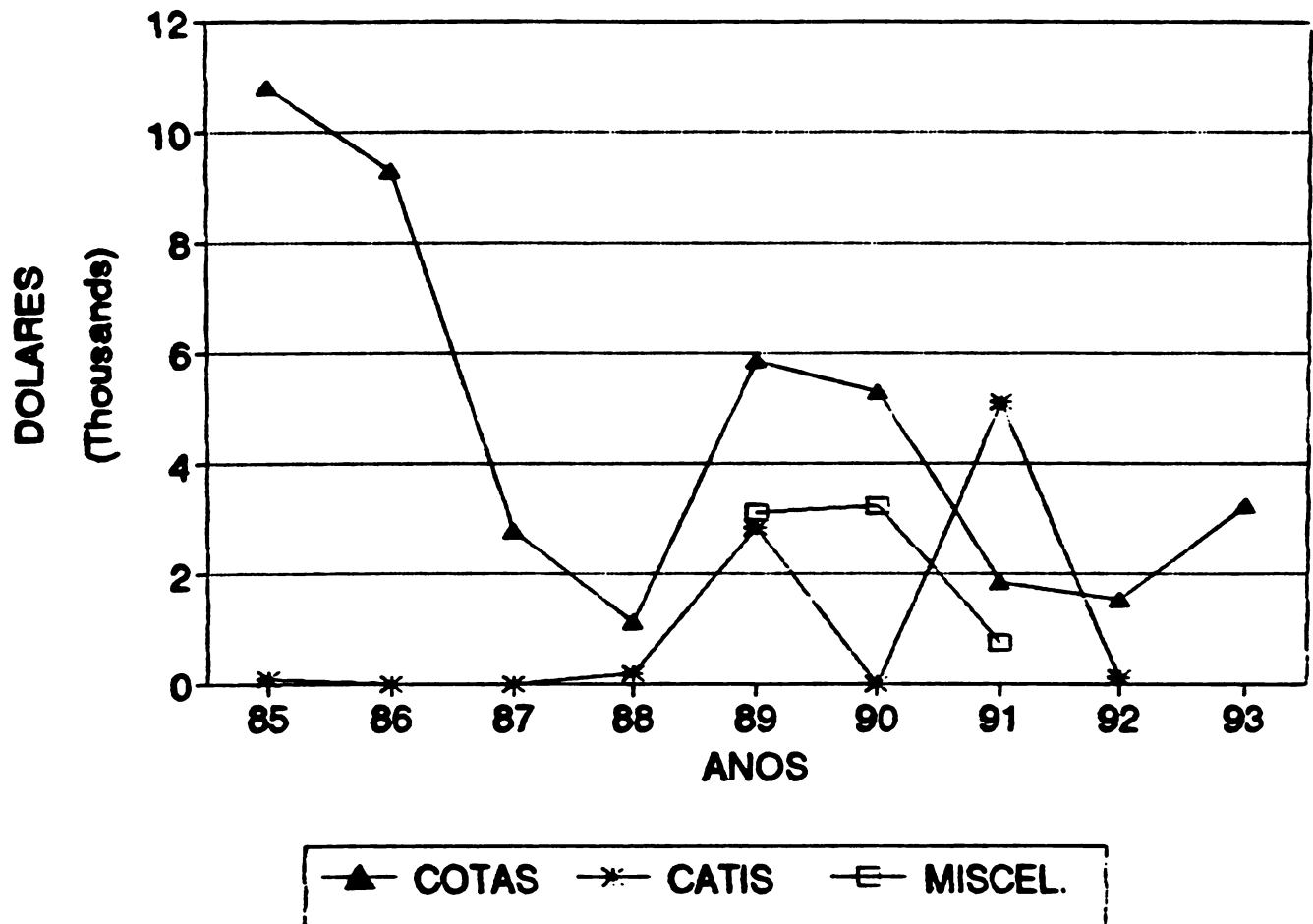
1985-1993





INFORMES - CONTA 3

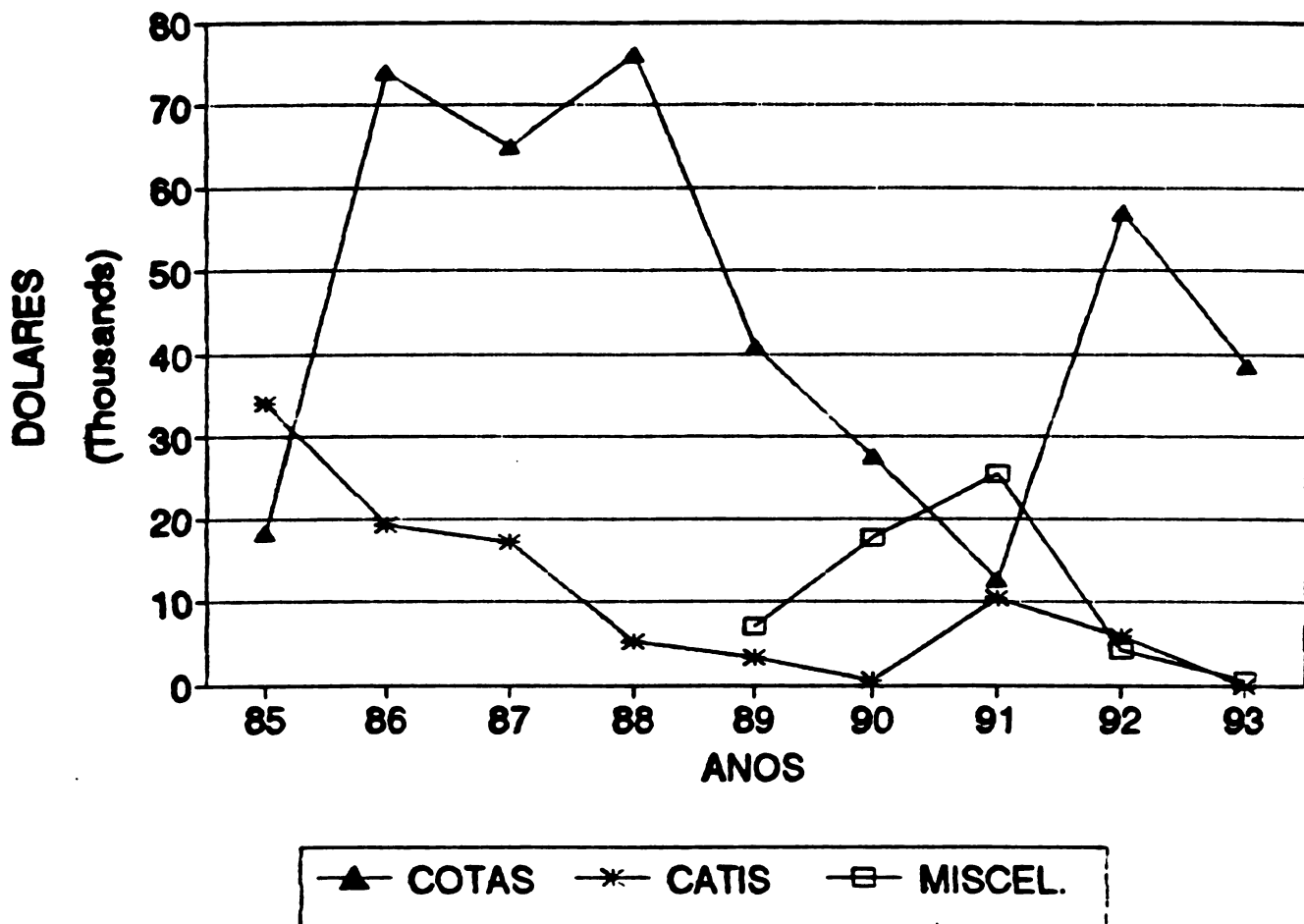
1985-1993





INFORMES - CONTA 4

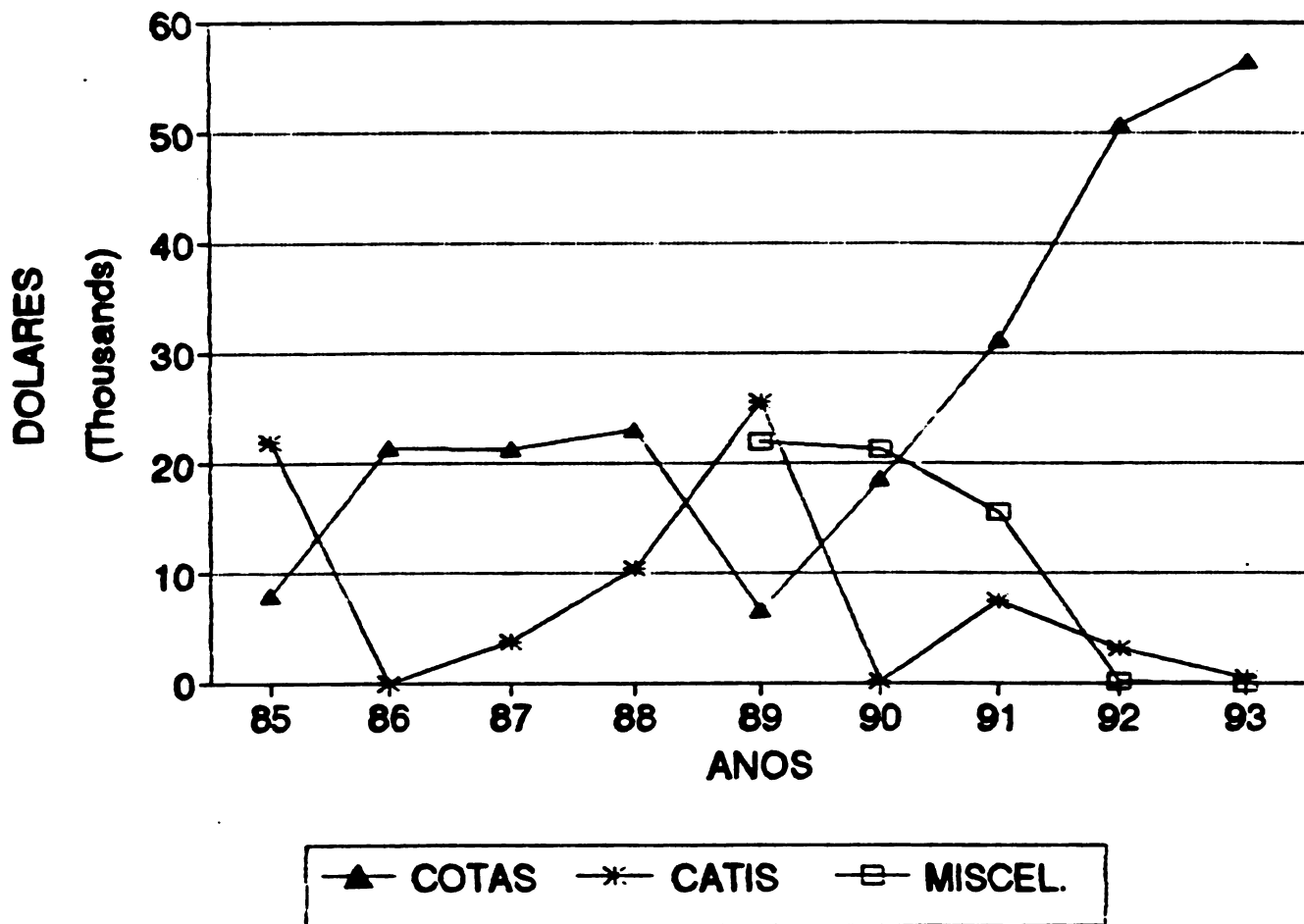
1985-1993





INFORMES - CONTA 5

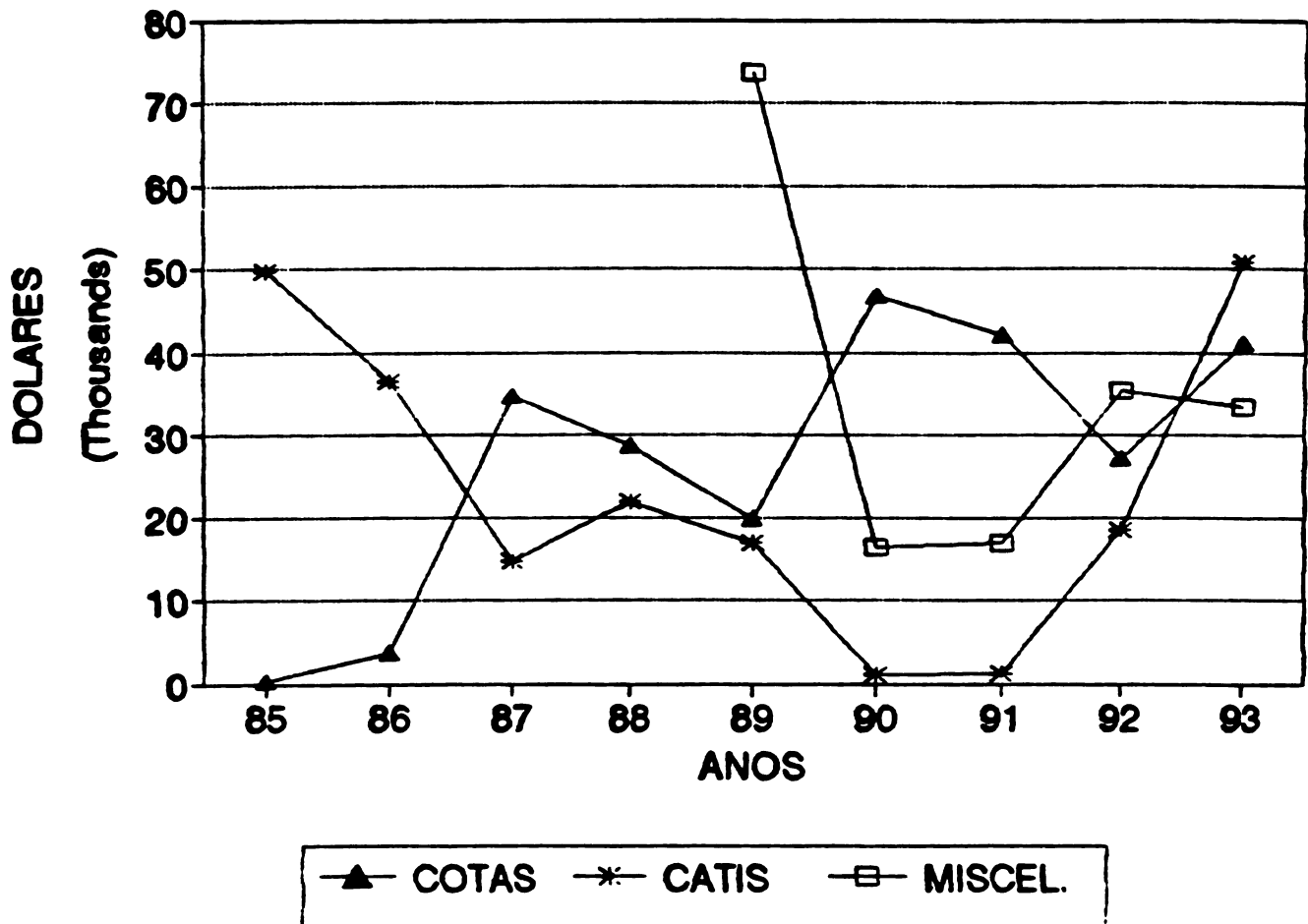
1985-1993





INFORMES - CONTA 6

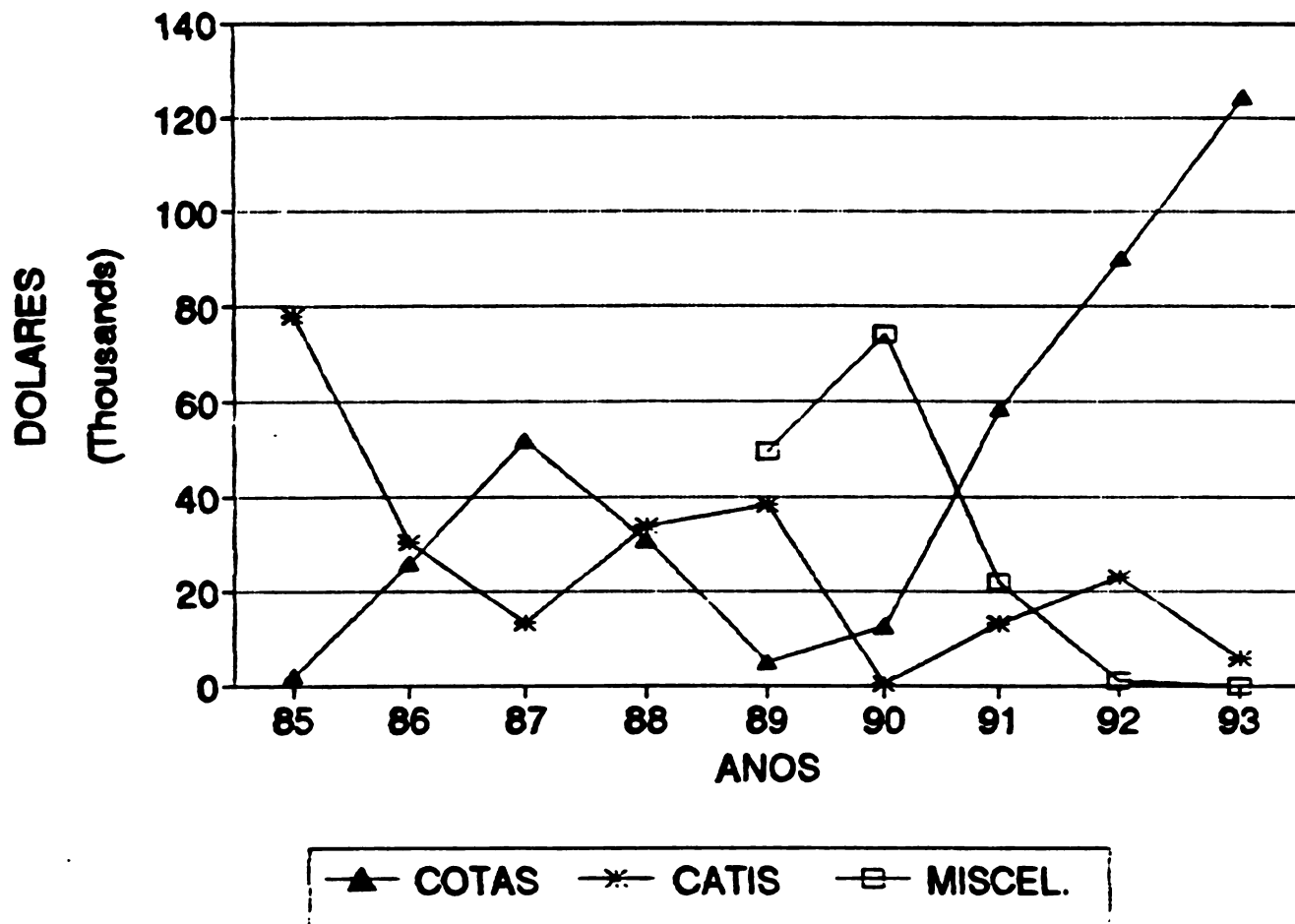
1985-1993





INFORMES - CONTA 7

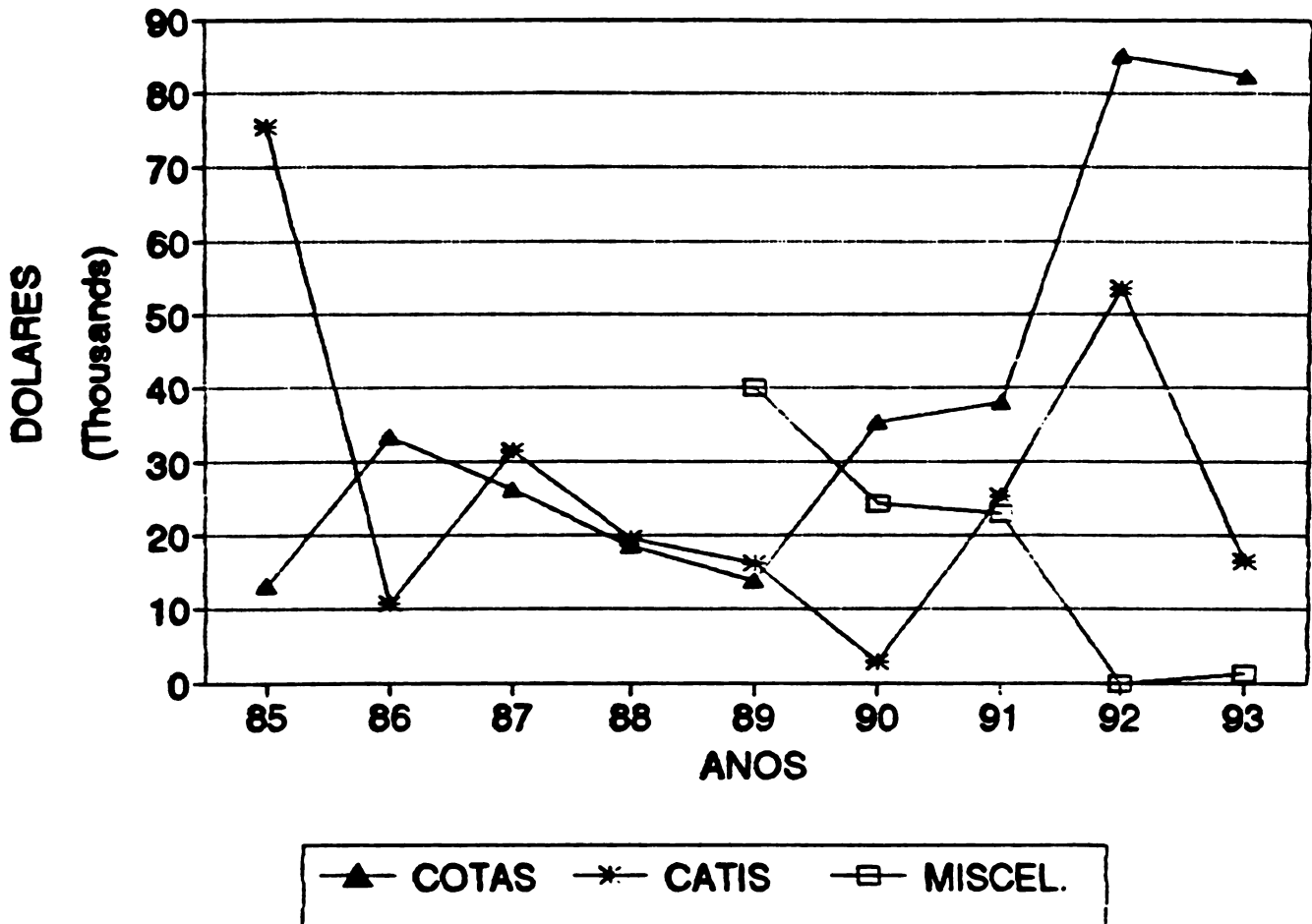
1985-1993





INFORMES - CONTA 8

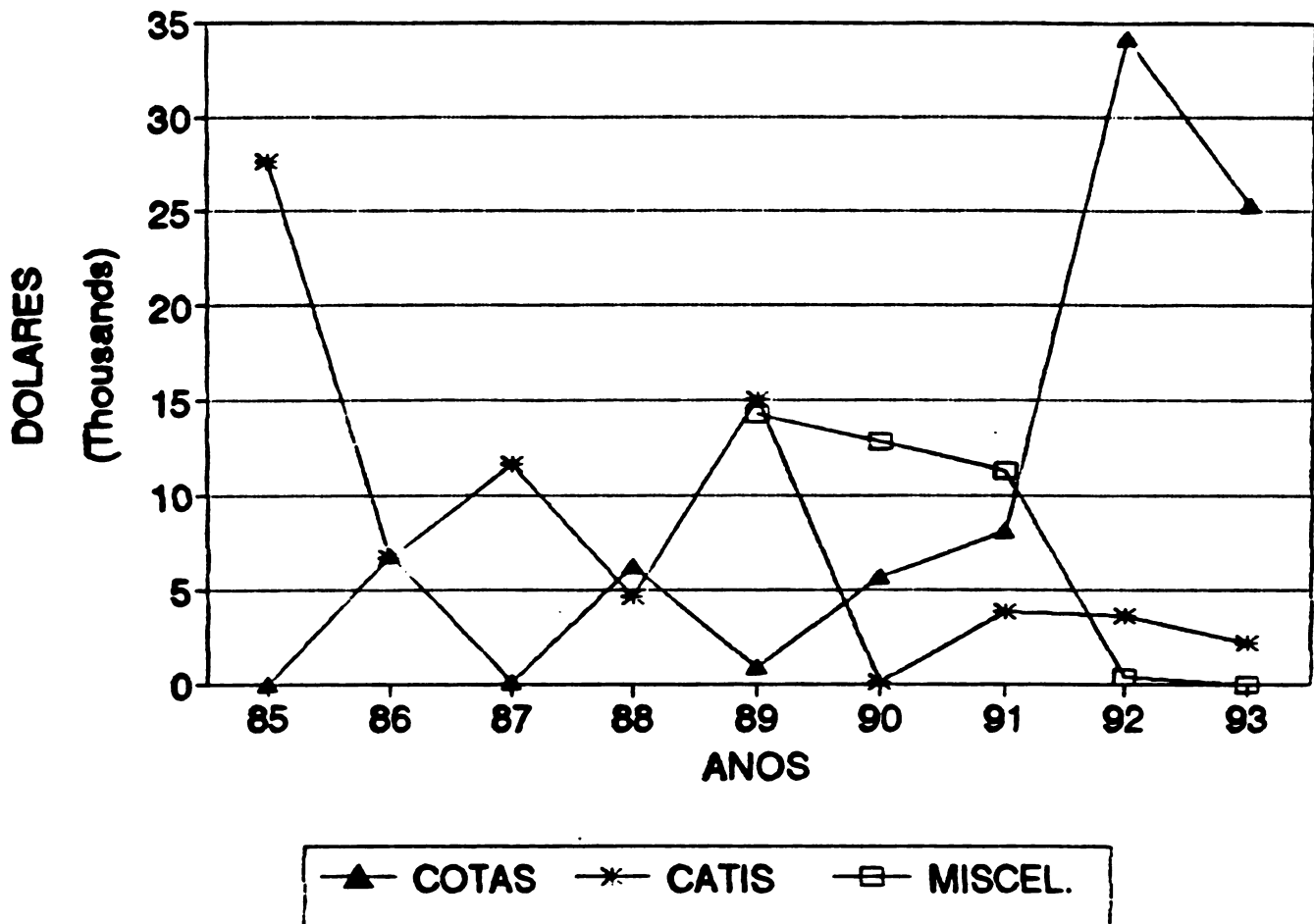
1985-1993





INFORMES - CONTA 9

1985-1993

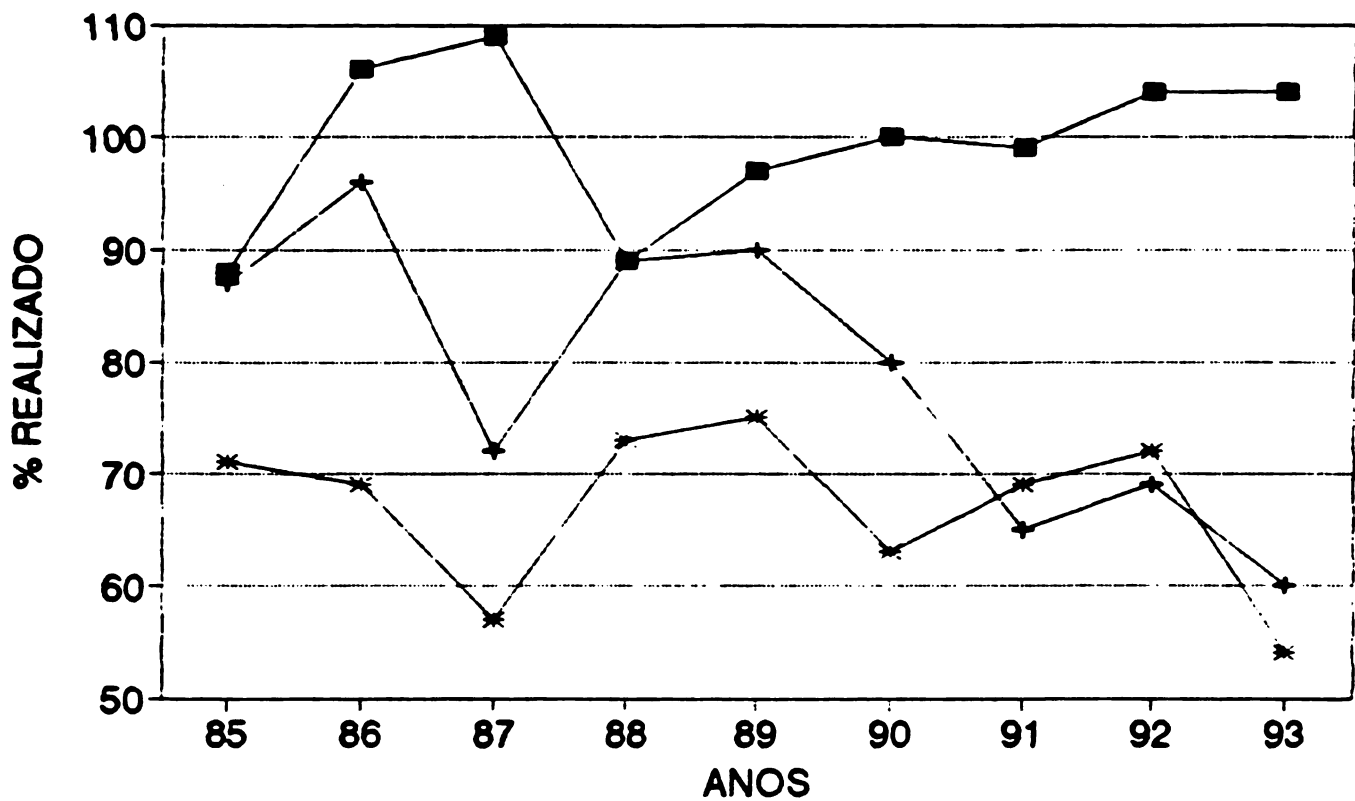


QUADRO RESUMO DA RELACAO ENTRE EXECUTADO E OPERATIVO - 1985/94

CONT ANOS	COTAS			CATIS			RECURSOS EXTERNOS		
	EXECUTADO	OPERATIVO	% REALIZ.	EXECUTADO	OPERATIVO	% REALIZ.	EXECUTADO	OPERATIVO	% REALIZ
1985	419475	479000	88	655885	754900	87	5975532	8370735	71
1986	478887	453892	106	479816	500661	96	4388445	6322344	69
1987	578959	529245	109	308252	423816	72	3812015	6309868	57
1988	516849	581778	89	303479	341634	89	4988149	6868976	73
1989	649800	667983	97	438754	485111	90	6627910	8690657	75
1990	635000	637749	100	349487	437728	80	4843040	7651392	63
1991	649215	654350	99	447902	666657	65	6971904	10051622	69
1992	819245	789528	104	488842	710000	69	7775037	10736312	72
1993	648134	617328	104	449982	753255	60	6658438	12346529	54

RELACAO EXECUTADO E OPERATIVO

% REALIZADO - 1985/1993



■ COTAS + CATIS * REC. EXTERNOS



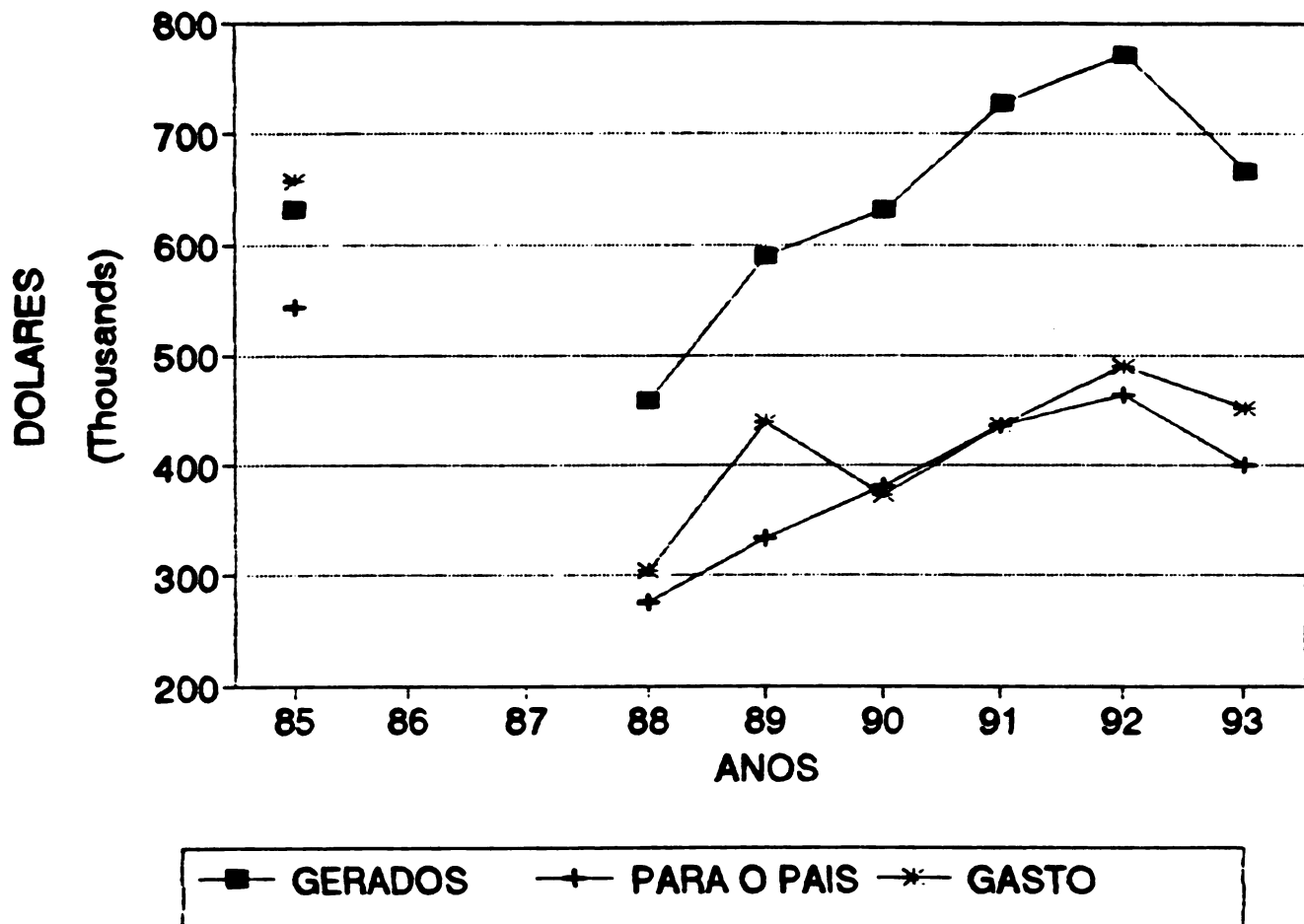
QUADRO RESUMO DA SITUAÇÃO DE CATIS NO BRASIL - 1985/86

ANO	CATIS GERADO	CATIS P/ O PAIS	GASTO
1985	623120	542742	656812
1986			
1987			
1988	458650	275190	303479
1989	589147	353488	438759
1990	632185	379311	372072
1991	726820	436092	436539
1992	770821	462493	489842
1993	665213	399128	451249



SITUACAO DE CATIS NO BRASIL

1985/93





QUADRO DE ANALISE ESTATISTICA DE CATIS NO BRASIL

	CATIS GERADO	CATIS /P O PAIS	GASTO
Constant	499449	428887	478209
Std Err of Y Est	78298	77769	101072
R Squared	0.43	0.03	0.05
No. of Observations	9	9	9
Degrees of Freedom	7	7	7
X Coefficient(s)	23393	-4258	-7530
Std Err of Coef.	10108	10040	13048



TENDENCIA DE COTAS E PROJ. MULTINACIONAIS

	DIREC	C. TECN.	DIR+CTE	MULTIN	TOTAL
1	97249	381751	479000	380200	839200
2	87865	365927	453892	367279	821171
3	186291	342954	529245	147000	678245
4	193164	412636	605800	189620	775420
5	249122	418861	667983	108897	777890
6	336543	301206	637749	195900	833649
7	445757	208593	654350	194116	848466
8	525328	264200	789528	210395	999923
9	486539	320789	817328	214426	1031754
10	492329	343541	835870	211021	1048891
11	609566	276599	886165	153448	1039813
12	663846	265780	928636	141714	1071350
13	718125	254982	973107	128880	1103087
14	772405	244173	1016578	118246	1134824

ANALISE ESTATISTICA DE COTAS E PROJ. MULTINACIONAIS

REGRESSAO	DIRECAO	C. TECN.	DIR+CTEC.	MULTINAC.	TOTAL
Constant	12491	395493	407984	282523	690507
Std Err of Y Est	47020	60234	36863	80150	78910
R Squared	0.93	0.25	0.94	0.18	0.62
No. of Observations	10	10	10	10	10
Degrees of Freedom	8	8	8	8	8
X Coefficient(s)	54280	-10809	43471	-11734	31737
Std Err of Coef.	5177	6632	4036	8824	8798



QUADRO DE TENDENCIA DO PROGRAMA OPERATIVO

NOS	COTAS	CATIS	R.EXT.	TOTAL
1	478000	754900	8370735	8604635
2	453882	500661	6322344	7276897
3	529245	423816	6309868	7262929
4	605800	341434	6866976	7814210
5	667983	485111	8890857	10043751
6	637749	437726	7651392	8728867
7	654350	686657	10051622	11392629
8	789528	710000	10736312	12235840
9	817328	753255	12348529	13919112
10	835870	469201	8108163	9411234
11	886165	610145	10907094	12403405
12	828636	619940	11332846	12882422
13	973107	629734	11758568	13361439

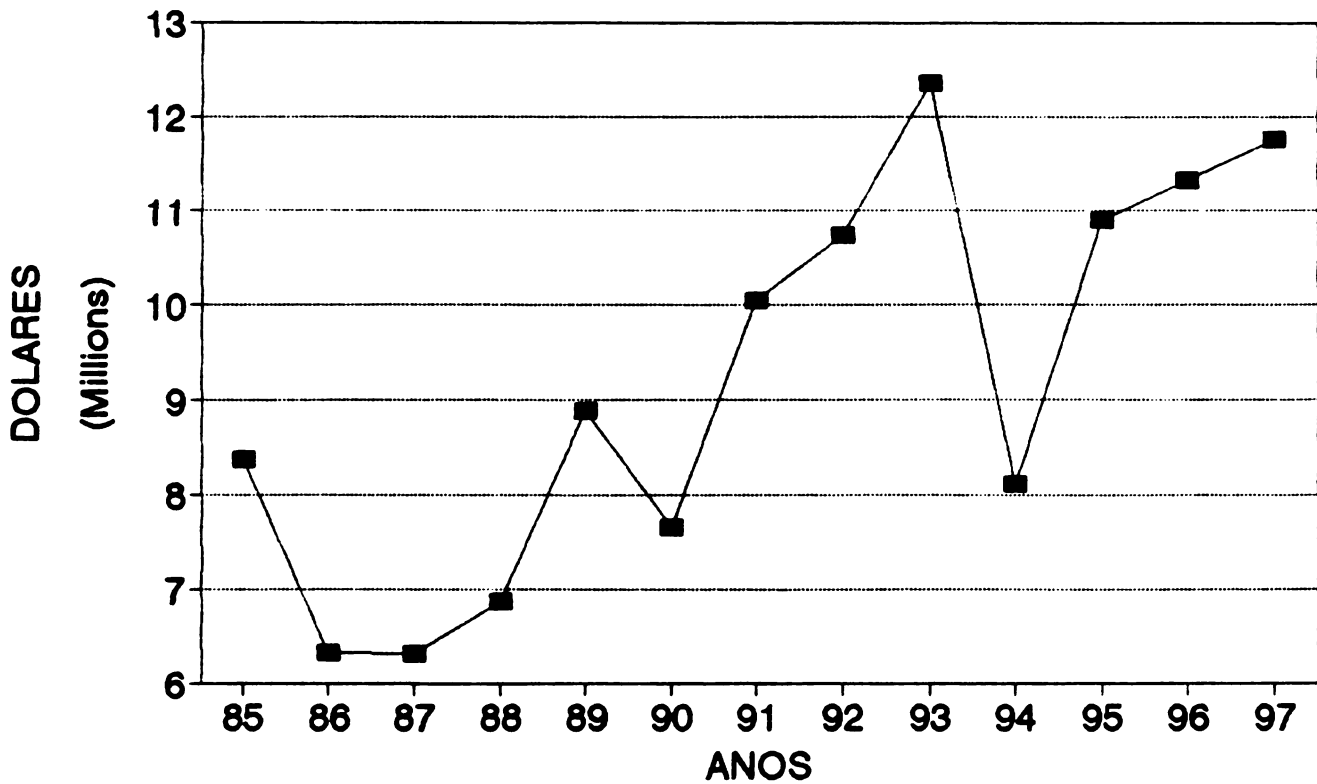
QUADRO DE ANALISE ESTADISTICA DO OPERATIVO

REGRESSAO	COTAS	CATIS	REC. EXT.	TOTAL
Constant	407884	502407	6223825	7134216
Std Err of Y Est	36863	158689	1599719	1755113
R Squared	0.94	0.04	0.42	0.43
No. of Observations	10	10	10	10
Degree of Freedom	8	8	8	8
X Coefficient(s)	43471	9784	425752	479017
Std Err of Coef.	4036	17601	176123	183232



TENDENCIA DO PROGRAMA OPERATIVO

RECURSOS EXTERNOS



—■— RECURSOS EXTERNOS



2.6. Situación de los recursos humanos

La evolución de los recursos humanos en los últimos años presenta en general una tendencia decreciente, particularmente en los técnicos financiados con recursos externos.

El personal de la planta del IICA, presenta también una tendencia decreciente, resultando entonces un mayor volumen de recursos administrativos por persona ocupada.

La situación actual se presenta a continuación, señalándose algunas situaciones específicas con los comentarios y sugerencias correspondientes.



RECURSOS HUMANOS ESCRITORIO NO BRASIL

FUNÇÃO	CATEGORIA/CARGO	CODIGO OPERATIVO	PROGRAMA PROJETO	PREVISAO ORÇAMENT.	INICIO CONTRATO/TERMINO CONTRATO/ESPECIAL	SALDO FÉRIAS/ESPECIAIS	CONDIÇÕES
ALEJO LEZUNDO SILVA	PP1 Esp. em Projetos	09	SURVE	31.12.94	07.04.92; 06.04.94	39	
CARLOS GUILLEMO FUCHE GUARARDO	PP1 Esp. Desenvol. Rural	07	BAB	31.12.94	04.01.92; 03.01.96	0	Pedido de licença em análise na Sede Central
CARLOS JULIO JARA MARTINEZ	PP1 Esp. Projetos Des. Rural	01	PAPP-PE	31.12.94	21.09.92; 31.08.94	33	
CARLOS VICTOR MONQUE NEGRANO	PP1 Esp. Irrig. Dren. Ter. Agri	01	PAPP-PE	31.12.94	20.10.88; 19.10.94	30	
FABIO DE JESUS VELASQUEZ BOTERO	PP1 Esp. Desenvol. Rural	07	BAB	31.12.94	07.05.91; 06.05.95	14	
FELIX WATTA SAHORA	PP1 Esp. Irrigação e Drenagem	10	PAPP-CE	31.12.94	01.09.89; 31.08.95	15	
FIDEL MARIA BRACERAS	PP1 Esp. em Irrigação	11	PAPP-RR	31.12.94	08.09.86; 07.09.94	31	
GUSTAVO LIZARRAGA MONTES	PP1 Esp. Ger. Transf. Tecnologi	08	CATIS/COTAS	31.12.94	11.07.92; 10.07.94	30	50% cotas, 50% catiss. Financiada ate final do ano
JORGE ARODIA VASQUEZ	PP1 Esp. Projetos Agropec.	08	PAPP/PA	31.12.94	01.09.92; 31.08.94	33	
JORGE RAFAEL SARIEGO MAC-GIRTY	PP1 Esp. Ger. Transf. Tecnologi	08	PAPP-PI	31.12.94	01.05.91; 05.05.95	21	
JUAN CARLOS BRESCHANI PRIETO	PP1 Esp. Desenvolvimento Rural	09	TICA/SEDE	31.12.94	01.07.91; 30.06.95	23	Salarios pagos pela Sede Central
LUIS ALFREDO VALDES RODRIGUEZ	PP1 Esp. Man. Conserv. Solos	02	COTAS	31.12.94	13.10.75; 12.10.95	15	
MARCELO PAULET ITUPRI(1)	PP1 Representante conjunto	08	CATIS/CATIS	31.12.94	20.02.92; 16.02.96	19	50% cotas, 50% catiss. Financiada ate final do ano
MARIO ARISTIDES INFANTE OLANO	PP1 Esp. Pol. Agrícola	08	PAPP-RR	31.12.94	25.01.86; 14.01.96	40	Financiada ate setembro/1994. 5 meses cotas, 4 meses
MIGUEL RAUL CARRIGUAY PERINO	PP1 Esp. em Irrigação	20	PROG. III	31.12.94	19.10.82; 31.12.94	12	
RAFAEL MARIA ROJAS	PP1 Esp. Sanidad. Agropecuaria	02	PAPP-CE	31.12.94	19.05.91; 18.05.95	20	
ROBERTO GONZALEZ GOMES	PP1 Coord. Desenvolvimento Rural	02	TICA/SEDE	31.12.94	10.11.72; 09.11.94	56	Salarios pagos pela Sede Central
RODOLFO TEJUEL REJUEL	PP1 Esp. em Projetos	02	COTAS	31.12.94	01.06.91; 31.05.94	16	Transferido para o Escritorio no Uruguay
TOMAS BACER ECOS GONZALEZ(0)	PP1 Representante	02	PROJETROPICOS	31.12.94	23.08.86; 22.08.94	43	
VICTOR EDUARDO MACHINEA	PP1 Esp. em Projetos	08	INDEFINIDA	31.12.94	22.09.92; 01.03.94	0	02 meses/94 pagos, por definir 15 dias marco/94
VICTOR FRANCISCO PALMA VALDEARRA	PP1 Esp. Ger. Transf. Tecnologi	02	ADMINIST.	31.12.94	16.07.87		
JORGE LUIZ MORAES	PP1 Administrador	02	ADMINIST.	31.12.94	01.09.89		
LUIZ CARLOS SANTIAGO FONTES	PP1 Esp. Administracao	09	CATIS-ADM	31.12.94	01.02.93		
MARIA HELENA ALVES DE JESUS	PP1 Esp. em Economia	09	CATIS ADM.	31.12.94	02.01.93		
RODOLFO CEZAR L. BRITTO WEINZE	PP1 Esp. em Informatica	09	CATIS ADM.	31.12.94	01.06.88		
CHRISTIAN FISCHER TRINCOSO	PP1 Esp. em Financas	07	MAARA	31.12.94	02.01.84		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
BEATRIZ MARIA SEMAFINI CABALLERO	PP1 Esp. Des. Rural	07	MAARA	31.12.94	01.07.85		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
EDUARDO DE FREITAS MACEDO	PP1 Esp. Economia	07	MAARA	31.12.94	01.02.82		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
MARCOS LOPES DE ALBUQUERQUE	PP1 Esp. Pol. Agrícola	07	MAARA	31.12.94	01.05.85		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
MARIA ELIZABETH R. APARUJO DE CASTRO	PP1 Esp. Des. Rural	07	MAARA	31.12.94	01.05.81		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
RENATO MOREIRA DE FARIA	PP1 Esp. Desenvol. Rural	07	MAARA	31.12.94	01.08.84		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
ADHEMAR CARICATI FILHO	PP1 Esp. em Economia	07	MAARA	31.12.94	04.05.81		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
LUIZ DITELSON AMARAO MACEDO	PP1 Esp. em Economia	07	MAARA	31.12.94	01.01.83		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
NELSON FERREIRA PIACA	PP1 Esp. em Economia	07	MAARA	31.12.94	01.01.83		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
DODILSON LUIZ RIBEIRO E SILVA	PP1 Engenharia	07	MAARA	31.12.94	01.07.83		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
JOSÉ LUIZ VALIM BATELLI	PP1 Esp. Pol. Agrícola	07	MAARA	31.12.94	01.07.80		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
JOSÉ UBIRAJARA COELHO DE SOUZA TIHM	PP1						Informacao extrajudicial de que teria retirado sua
JOSÉ UBIRAJARA COELHO DE SOUZA TIHM	PP1						Acao na justica. Caso seja de inicio a situacao dos
JOSÉ UBIRAJARA COELHO DE SOUZA TIHM	PP1						desais funcionarios e o Convento nao repassar recur-
JOSÉ UBIRAJARA COELHO DE SOUZA TIHM	PP1						tos para seu pagamento, seu contrato se encerra.
PAULO MARTINS TOLLINI	PP1 Engenharia	07	MAARA	31.12.94	01.09.86		Acao na justica em fase final de enquad. no MAARA
ANA MARIA PINHO TEIXEIRA	PP1 Esp. Desenvol. Rural	09	SEMI	31.12.94	01.10.91		
CELTO DE AMARJO MOCHA	PP1 Analista Sistema	09	SEMI	31.12.94	02.12.92		
ANA CLAUDIA B. OLIVEIRA	PP1 Esp. Accep. Projetos	09	SEMI	31.12.94	01.07.93		
MARCO ANTONIO DE ALENCAR AMARIFE	PP1 Esp. Des. Rural	09	SEMI	31.12.94	02.01.92		
HENRIQUE MARTINO LEITE CHAVES	PP1 Esp. Accep. Projetos	09	SEMI	31.12.94	01.09.93		
MIGUEL JOHN DOWERY FILHO	PP1 Esp. Irrigação	01	PAPP/PE	31.12.94	02.01.85		
RENATA DIAS MARTINS	PP1 Esp. Desenvol. Rural	07	BAB	31.12.94	01.08.91		



MARIA DA PENHA PESSOA VELO	PSG	Secretaria	A2	PROG. II	31.06.94	26.09.93	
CLAUDIA CAMARATA VIDAL	PSG	Secretaria	A2	PROG. III	31.12.94	15.04.94	
LEIDIA MARIA F FARIAS	PSG	Secretaria	A2	PROG. III	31.12.94	01.10.91	
VIRGINIA MARIA ROCHA	PSG	Secretaria	A2	SAUDE ANIMAL	31.12.94	19.10.92	
VERA REGINA DOS VASCONCELOS	PSG	Secretaria	A2	ADMINIST.	31.12.94	19.08.88	
ILDIRNEI CARNEGOS DE MELO	PSG	Motorista	A2	COTAS-ADM	31.12.94	01.04.81	
FLORENO BARBOSA DOS SANTOS	PSG	Vigia	A2	COTAS-ADM	31.12.94	01.04.81	
PAULO ANTONIO DA SILVA	PSG	Faxineiro	A2	ADMINIST.	31.12.94	01.10.74	
ALBERT AMARJO DA SILVA	PSG	Secretaria Principal	A2	ADMINIST.	31.12.94	01.11.84	
MARIA CRISTINA FELICIANO DA SILVA	PSG	Telefonista	A2	ADMINIST.	31.12.94	19.10.92	
MARICELI MARCELA ROJAS REINOLZA	PSG	Secretaria Bilingue	A2	PROCTITROPICOS	31.12.94	15.08.91	
MARICIA DE CARVALHO TOLLINI	PSG	Esp. Acamp. Projetos	A2	PROCTITROPICOS	31.12.94	16.04.91	
NEIDA MARIA ALEANDROZINA BEZERRA	PSG	Assist. Acamp. Projetos	A9	CATIS PROG. II	31.12.94	28.09.87	
JOAO CARLOS FIGUEIREDO	PSG	Tec. Contabilidade	A9	CATIS-ADM	31.12.94	15.02.88	
FRANCISCO CARLOS DA CUNHA	PSG	Tec. Financas	A9	CATIS-ADM	31.12.94	21.09.87	
ILDA DOS SANTOS MATA	PSG	Secretaria Auxiliar	A9	CATIS-ADM	31.12.94	16.09.85	
MARCELO DA ROCHA SOUZA	PSG	Tec. Contabilidade	A9	CATIS-ADM	31.12.94	01.04.81	
MARILIO SOUBE DA SILVA	PSG	Operador Maquinas	A9	CATIS-ADM	31.12.94	17.07.78	
JOSE MARIA PRADO	PSG	Motorista	A9	CATIS ADM.	31.12.94	01.04.93	
MARIA ANTONIA LOPES RODRIGUES	PSG	Telefonista	A9	CATIS ADM	31.12.94	05.05.91	
MARILDO LUCIO DE ALMEIDA	PSG	Tec. Informacoes	A9	CATIS-ADM	31.12.94	25.11.85	
REGINALDO DOS SANTOS MURES	PSG	Auxiliar Serv. Gerais	A9	CATIS-ADM	31.12.94	03.06.93	
GILSON LORETTI	PSG	Assistente Escritorio	A9	CATIS-ADM	31.12.94	01.06.79	
MARISTIDES GOMES DA SILVA	PSG	Tec. Servicos Gerais	A9	CATIS-ADM	31.12.94	01.11.83	
SEVERINO MOEL DA SILVA	PSG	Auxiliar Administrativo	A9	COTIS-ADM	31.12.94	02.02.88	
ANTONIO VENTURA FILHO	PSG	Tecnico em Pastoral	A9	CATIS-ADM	31.12.94	01.09.88	
MARIA DE JESUS VIEIRA SOARES	PSG	Motorista	A9	CATIS-ADM	31.12.94	17.02.84	
DONALICE PEREIRA DOS SANTOS	PSG	Compre	A9	CATIS-ADM	31.12.94	17.06.91	
JOSE PAULO COSTA PEREIRA	PSG	Vigia	A9	CATIS-ADM	31.12.94	01.02.94	
MATILDE MONTEIRO DOS SANTOS	PSG	Faxineiro	A9	CATIS-ADM	31.12.94	01.01.83	
VERA LUCIA ALVES	PSG	Secretaria	A9	CATIS-ADM	31.12.94	26.01.88	
LUCIANA BATISTA DA SILVA	PSG	Secretaria	C1	ADMINIST.	31.12.94	18.08.88	
LUCIANA REGO MURES	PSG	Secretario	C1	EMBRAPA	31.12.94	13.09.93	
EMASIO DE JESUS S. ASSURCAO	PSG	Digitador	C1	EMBRAPA	31.12.94	01.09.93	
MARIA CLOTILDE B. L. CAMPOS	PSG	Secretaria	RESERVA	SMAGA-FRUPEX	31.12.94	27.02.92	
MARIA ALICE COSTA DIAS	PSG	Secretaria	07	MAAPA	31.12.94	01.08.91	Contrato encerrado apos licenca-esternidade
MARIA DE FATIMA OLIVEIRA GONCALVES	PSG	Secretario	07	MAAPA	31.12.94	01.10.91	Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
ANTONIO IVES DE ALMEIDA	PSG	Tecnico Computacao	07	MAAPA	31.12.94	01.05.84	Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
MARIA DOMIZETE JEPICO R. PEREIRA	PSG	Secretaria	07	MAAPA	31.12.94	01.10.91	Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
VIRGINIA F. DOS SANTOS	PSG	Faxineiro	07	MAAPA	31.12.94	01.07.83	Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
CELEDE PERES DE AMARJO	PSG	Secretaria	07	MAAPA	31.12.94	01.07.83	Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
VERA LUCIA DA SILVA	PSG	Secretaria	P9	SEMI	31.12.94	09.07.93	
SOZANE ITON	PSG	Assist. Acamp. Projetos	P9	SEMI	31.12.94	06.08.93	
OTAVIO GOMES RAMOS	PSG	Digitador	P9	SEMI	31.12.94	01.07.91	
GOTEMILTER JOSE DA SILVA	PSG	Motorista	P9	CAT.S-SEMI	31.12.94	13.04.92	
JUAN CARLOS CAROZ MORENO	PSG	Tecnico Computacao	P9	SEMI	31.12.94	01.04.93	
MARIA HELENA LAMOURIER DE MELO	PSG	Secretaria	R3	AMDEF	31.12.94	16.02.92	

Contrato encerrado apos licenca-esternidade
 Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
 Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
 Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
 Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA
 Acso no justica em fase final de enquad. no MAAPA



FUNCIONARIO	CATEGORIA/CARGO	CURSO OPERATIVO	PROGRAMA PROJETO	PREVISAO ORCAMENT.	INICIO CONTRATO(=)	TERMINO CONTRATO(=)	SALDO COMPROBES
MICHAEL THUNG (Associado)	ASSOCIADO;Esp. Fisiologia de Feijao	ASSOCIADO	CIAT	31.12.94	09.11.91		
ERICK FERNANDES (Associado)	ASSOCIADO;Esp. Pesq. Soles de Mata	ASSOCIADO	UNIV.CARD. MOR.	31.12.94	02.92.91		
STEPHEN LAPOTIT	ASSOCIADO;Coord. Man. Int. Pragas	ASSOCIADO	CIAT	31.12.94	01.09.93		
CARLOS CASTILHA(Associado)	ASSOCIADO;Agronomo Cientifico	ASSOCIADO	CIAT	31.12.94	01.05.89		
HIGUEL ANEL AYARZA (Associado)	ASSOCIADO;Pesquisador	ASSOCIADO	CIAT	31.12.94	05.02.92		
RENE WILLAZ (Associado)	ASSOCIADO;Ass. Cient. Ger Proctitropica	ASSOCIADO	CIAT	31.12.94	08.01.92		
ESTEBAN ALBERTO PITZABO (Associado)	ASSOCIADO;Esp. em Forrageiras	ASSOCIADO	CIAT	31.12.94	13.02.89		
BENIAMIN OSPINA PATINO (Associado)	ASSOCIADO;Esp. Sist. Des. Mandioca	ASSOCIADO	CIAT	31.12.94	01.05.89		
MARCELO AYRES CARVALHO	PPL ;Esp. Desenvol. Rural	T4	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92		
CORIFEU FRANCISCO BUZETTI	PPL ;Esp. Desenvol. Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93		
JANA MARIA MASCARENHAS ELOY	PPL ;Esp. em Biologia	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93		
MAGDA CRISTINA LAMBERT SOARES	PPL ;Esp. Acucaumh. Projetos	T4	CIAT-DF	31.12.94	01.01.92		
LITALO DELALBERNA JUNIOR	PPL ;Esp. Desenv. Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93		
SELVIS EDSON MONTEBEGO	PPL ;Esp. Des. Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93		
JOSE MAURICIO SIMOES BERTO	PPL ;Esp. Biologia	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.02.94		
CELIA CAMARA DO VALE	PPL ;Esp. Desenvol. Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.02.94		
WILSON OLIVEIRA DOS SANTOS	PPL ;Operario Rural	T4	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93		
ROQUE FRANCA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-60	31.12.94	24.05.82		
JOVINO EURTPEDES DIAS	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.02.94		
IMOSON LOPES DOS SANTOS	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	07.10.85		
EDIMAIR IMACIA DE LIMA	PSG ;Esp. Inforestica	T4	CIAT-60	31.12.94	01.08.93		
ISAIRAS DOS ANJOS ALVEIRA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93		
LUIZ LOPES DA SILVA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.11.93		
CRESCENCIO DOS SANTOS CONCEICAO	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.11.93		
JOAO FERREIRA DA COSTA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-60	31.12.94	01.10.84		
ANTONIO BALDINO DE O. LIMA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93		
RONILDO FERREIRA BUENO	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-60	31.12.94	11.04.84		
PAULO SERGIO HEINES VIDAL	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.11.93		
DAVID ANTONIO TEIXEIRA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-60	31.12.94	28.06.82		
PABLO JOSE PEREIRA GALVAO	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.02.94		
ANTONIO CARLOS SOUZA LIMA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92	01.03.94	
ROBERTO DA CONCEICAO FERREIRA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.11.93		
EDMAR FIBEIRO DA SILVA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92	01.02.94	
JEFFERSON VIEIRA LEITE	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.11.93		
PAULO FERNANDES PIWETIRO	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92		
IZAREY LIMA DE OLIVEIRA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-DF	31.12.94	01.04.93		
CECIO BASTOS DE QUEIROZ	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93		
OSMAR BATISTA DE MELO	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-OF	31.12.94	01.03.94		
ZANA MARIA DA COSTA	PSG ;Secretaria	T4	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93		
MALMUNDO PEREIRA DA SILVA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93		
ROSANA BUFFONE LIMA SANTOS	PSG ;Secretaria	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.10.93		
AMADO QUEIROZ NETO	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93		
GILBERTO MOQUETE DE MELO	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-DF	31.12.94	01.01.92		
ANTONIO ANANIO DOS PEIS	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.11.93		
MALMUNDO JOSE S. DE JESUS	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT PMUD	31.12.94	01.04.93		
PAULO CEZAR O. SILVA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93		
PAULO NUMBERTO DA COSTA	PSG ;Operario Rural	T4	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92		



ANTALICIO DE JESUS SILVA	PS6	Operario Rural	14	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93
NUMBERTO DA SILVA FRANCA	PS6	Operario Rural	14	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93
JOSE LUIZ DIAS CABRENA	PS6	Operario Rural	14	CIAT-60	31.12.94	01.09.88
DIDIANO FERREIRA FILHO	PS6	Operario Rural	14	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93
JOSE FERNANDO G. DOS SANTOS	PS6	Operario Rural	14	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92
DORIMGO SOUZA RAMOS	PS6	Operario Rural	14	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93
WILLIAM DA SILVA	PS6	Operario Rural	14	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92
NUMBERTO PEREIRA PEIVOTO	PS6	Operario Rural	14	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93
JOSE AUGUSTO P DA SILVA	PS6	Operario Rural	14	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92
VALDENIA JOSE DA COSTA	PS6	Operario Rural	14	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92
ELIAS CONCEICAO DE JESUS	PS6	Operario Rural	14	CIAT IFAD	31.12.94	01.04.93
EDMILSON SANTOS SILVA	PS6	Operario Rural	14	CIAT PMUD	31.12.94	01.08.93
ANTONIO LUIZ DOS SANTOS	PS6	Operario Rural	14	CIAT-OF	31.12.94	01.01.92



ANALISIS DE CASOS ESPECIALES - RECURSOS HUMANOS

CARLOS FURCHE GUSTARO

Situación: Pedido de licencia en análisis en la Sede Central. Actualmente esta ocupando el cargo de Director de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) en Santiago de Chile.

El cargo de Coordinador del Convenio IICA/BNB en Fortaleza, CE está actualmente ocupado por Fábio Velázquez quien antes estaba asignado al Convenio con el INCRA.

Acciones o decisiones: Aprobar la licencia por la Sede. Si no fuese aprobada el técnico estaría en la opción de volver o renunciar.

JORGE ARDILA VASQUEZ

Actualmente financiado 50% CATIS y 50% Cuotas pago por la Oficina del IICA/Brasil. Ha venido asumiendo la responsabilidad de el aspecto Desarrollo Institucional de PROCISUR; Sin que el Programa II contribuya en el pago de su salario.

En el año 1992/93 existe un pendiente de parte del salario, promovido por la no contribución efectiva del Programa II y del PROCISUR. Este pago fue debitado por la Sede a EMBRAPA-BIRD III.

Acciones o decisiones: Analizar con el Programa II la responsabilidad por el pago anterior y acordar para 1994 el pago por dicho programa en un porcentaje razonable. Acordar con el BIRD III; Sin embargo, el IICA/Brasil no puede cobrar de EMBRAPA por no haber sido formalizado la Sede sus responsabilidades y fuentes de pago con esa empresa. Así mismo, es necesario revisar las nuevas responsabilidades del técnico para priorizarlas y facilitar su trabajo.

MANUEL PAULET ITURRI

Situación: Los salarios están siendo pagos por la Sede. Actualmente está haciendo trabajos puntuales en el Nordeste. Funcionario con 10 años en Brasil.

Acciones o decisiones: Definir su situación por parte de la Dirección General. Sugerimos que se nos informe hasta cuándo él estará en Recife/Brasil para poder coordinar su trabajo en apoyo a las acciones del IICA en el Nordeste.

MIGUEL RAUL CARRIQUIRY PENINO

Situación: Salario 50% de cuotas y 50% de CATIS pago por el IICA. Está coordinando básicamente un proyecto de Sistema de Informaciones Agrícolas del MAARA. Así mismo contribuye dando seguimiento a algunas acciones tales como Convenio ABC/IICA y negociaciones con ABAG procurando concretar ideas de proyectos en el Rio Grande del Sur y Minas Gerais. Así mismo están pendientes de decisiones sobre los convenios con el MAARA relacionados: uno con Política Agrícola con la SNPA y otro sobre Integración de en el marco del MERCOSUR/CONASUR.

Acciones o decisiones: Revisar la prioridad del País en estas áreas temáticas para 1995/98. Se espera que en el resto del año de 1994 se puedan concretar proyectos sustantivos relacionados con política agrícola y apertura de mercado; así mismo se espera asociarse a proyectos de desarrollo agrícola y rural igualmente la relación con el sector privado.

RAYMUND DUGAS

Situación: Pago 6 meses con Cuotas y tres con CATIS (hasta setiembre/94). Su trabajo está en apoyar la salud animal y vegetal del MAARA; existen dificultades en que se concreten financiamiento de los proyectos. Así mismo está coordinando un proyecto de calidad total del pescado con escasos recursos financieros.

Acciones o decisiones: Solicitada al Programa V contribuir con el pago de 3 meses para completar el financiamiento de este año.

Revisar la prioridad de Brasil para 1995/98 existe tipo de proyectos. Así mismo procurar su mayor integración en apoyo a los proyectos desarrollo agrícola y rural.

JORGE LUIS MORANDI

Situación: La Sede pagó 2 meses y están en cuenta de balance debido a la no concretación del convenio IICA/SUDENE/EMBRAPA. Hay solicitud de SUDENE a EMBRAPA para el pago esta suma de 11.900/

Acción o decisión: Dar seguimiento con EMBRAPA. Captar los recursos y eliminar la cuenta de balance.

16 FUNCIONARIOS DEL MAARA CON ACCIÓN EN LA JUSTICIA

Situación: Ingresaron con acción en la Justicia contra el MAARA solicitando sea reconocido el vínculo de trabajo con la Unión. El proceso fue aprobado por la SAF (Secretaria de Administración Federal). En fase de procesamiento en el MAARA.

Acción o decisión: Dar seguimiento jurídico para que el MAARA promueva el encuadramiento. Una vez que el MAARA comunique al IICA formalmente eliminar el vínculo de trabajo con el IICA.

JOSE UBIRAJARA TIMM

Situación: Está dentro del marco legal del convenio Sub-Judice con el MAARA. Existe duda sobre su encuadramiento junto con los demás.

Acción o decisión: Aclarar con él y con el MAARA la situación legal del funcionario.

MARIA DA PENHA VERDI

Situación: Está financiada hasta junio de 1994 asignada al Programa II

Acción o decisión: Reasignar recursos financieros del Programa Operativo para completar su financiamiento hasta diciembre.



PERSONAL DE CONVENIOS IICA/CIAT; IICA/CAROLINA DEL NORTE; IICA/ CIRAD

Situación: Existen 8 PPIs asociados; 9 PPLs y 43 PSGs. Su alto volumen demanda una dedicación relevante del área administrativa, redundando de los costos de la Oficina.

Acción o decisión: Hacer análisis de costos en relación con la administración de estos recursos y los CATIS recaudados.

Analizar con el CIAT, Universidad de Carolina del Norte, CIRAD y la Sede del IICA la relación y alianzas institucionales.

3. INSUMOS PARA LA REORIENTACIÓN DE LA OFICINA

3.1. Áreas Temática identificadas

Como una primera etapa en el proceso de reforma de la Oficina, se procedió por parte de los técnicos a identificar las áreas en las que existen necesidades de cooperación por parte del país o de algunas regiones.

Este primer listado de áreas temáticas, se basa en la percepción de los técnicos acerca de esas necesidades, así como en solicitudes o demandas de cooperación recibidas, algunas de ellas formalmente, de representantes de instituciones públicas y privadas a nivel federal y estadual.

A partir de estas áreas temáticas, pueden señalarse las áreas prioritarias de concentración de la Oficina y, por lo tanto, sugerirse lineamientos para la organización y estimarse los recursos necesarios para la operación. De todas maneras, el listado que se presenta a continuación no es exhaustivo, ni está formulado en términos de prioridades.

ÁREAS TEMÁTICAS

1. **Desarrollo sostenible local/microrregional**
2. **Apoyo a la gestión de la organización de productores**
3. **Municipalización**
4. **Uso de agua (insumo escaso)**
5. **Agricultura de exportación**
6. **Desarrollo de asentamiento**
7. **Nuevo modelo de asistencia técnica**
8. **Agroindustria rural**
9. **Tecnología agrícola y forestal para el semiárido**
10. **Seca**
11. **Seguridad alimentaria**
12. **Calidad de la producción**
13. **Modernización estructural y organización institucional (EMBRAPA)**
14. **Apoyo al sistema y diseño del SNPTI**
15. **Apoyo a la internacionalización de EMBRAPA (CGIAN) = Grupo consultivo de investigación agropecuaria nacional**
16. **Apoyo al diseño y desarrollo de un programa de asistencia y cooperación técnica de Brasil a países menos desarrollados**
17. **Reconversión agrícola**
18. **Cambios en la situación del mercado internacional**
19. **Análisis del impacto debido a la apertura**
20. **Calidad de la producción**
21. **Impacto del MERCOSUR y del GATT**
22. **Aprovechamiento del acceso a nuevo mercado**
23. **Proyectos para pequeños productores**
24. **Conservación de los recursos naturales**
25. **Articulación agroindustrial**
26. **Defensa comercial**
27. **Descentralización y municipalización**
28. **Proceso de negociación con el Gobierno Federal**
29. **Apoyo al proceso de modernización de los servicios nacionales de sanidad agropecuaria**
30. **Apoyo a acciones de investigación, prevención, vigilancia y control de plagas y enfermedades**
31. **Apoyo al desarrollo de sistemas y servicios sanitarios para microrregiones**
32. **Integración regional, armonización de normas y procedimientos**
33. **Políticas Agrícolas para la apertura y la Integración**

3.2. Aproximación de las áreas de concentración

Las áreas temáticas señaladas más arriba, deben agruparse para viabilizar su atendimento más eficiente, en un número reducido de áreas de concentración.

Estas áreas, a su vez, deben guardar relación con los lineamientos programáticos en discusión en el proceso de formulación del PMP. Así mismo, deben ser compatibles con las orientaciones actuales en el sentido de mantener un balance razonable en el IICA entre las actividades relacionadas con lo bio-físico y aquellas vinculadas a las ciencias sociales.



El agrupamiento en áreas de concentración permite también un gerenciamiento más efectivo de los proyectos y acciones de cooperación, viabilizando así mismo la coordinación y compatibilización de los mismos.

3.2.1. Coordenação das áreas de concentração

Para gerenciar as ações de cooperação técnica demandadas ao IICA no Brasil se constituem duas coordenações de áreas de concentração temática cujos coordenadores atuarão em apoio à Representação, constituindo-se no "staf" da mesma.

3.2.1.1. Coordenação da Área de Desenvolvimento Rural e Desenvolvimento Agrícola

i) Justificação

As orientações de política institucional do Instituto prioriza como estratégia de sua ação tanto a promoção, elaboração e execução de projetos e ações concentradas em nível de regiões, sub-regiões e microregiões como a possível execução de projetos ou atividades setoriais ou sub-setoriais, com o fim de poder cooperar com as instituições oficiais, privadas e em geral com a sociedade vinculada ao setor agropecuário na concretização de um desenvolvimento agropecuário sustentável que conduza a um desenvolvimento rural humanista.

O IICA no Brasil mantém e vem mantendo uma liderança reconhecida pela sociedade organizada do setor pelo fato de ser um organismo de cooperação técnica com vantagens comparativas no que se refere ao desenvolvimento rural.

A demanda para que o Instituto coopere na concretização de projetos e ações de desenvolvimento rural e agrícola está manifestada pelo atual volume e configuração dos convênios e contratos de cooperação técnica que executa o Instituto no País, em especial no Nordeste, bem como pela demanda efetiva que não está sendo atendida em outras regiões do País.

É altamente relevante que num País com as características heterogêneas de suas regiões, sub-regiões e microregiões quanto à suas potencialidades e níveis de desenvolvimento relativo como o Brasil se requera de uma estratégia de ação baseada nas realidades e vantagens comparativas e competitivas das mesmas para poder alcançar reduzir a pobreza rural e aumentar a produção, o emprego e os ingressos da população que a constituem.

Dado ao acima exposto, se requer que o IICA no Brasil priorize a atenção de projetos e ações em nível de regiões ou microregiões (como sucede atualmente com 6 Estados do Nordeste) através de uma coordenação que contribua com o gerenciamiento da cooperação técnica em dois tipos de projetos: projetos típicos de desenvolvimento rural que atendam especialmente a organização e gestão das organizações da população pobre e dos pequenos produtores; por outra parte é preciso dinamizar os projetos de desenvolvimento agrícola que envolvem a produtores de todo tipo e instituições relacionadas com a geração e transferência de tecnologia com a finalidade de desenvolver a agricultura em uma região, sub-região ou microregião dentro de uma concepção de desenvolvimento agropecuário sustentável, más também a nível setorial ou sub-setorial (novos modelos de assistência técnica, esquemas de integração dos pequenos produtores às grandes empresas, crédito y comercialização, etc.



ii) Funções

Orientar e harmonizar conjuntamente com os coordenadores de operação regional e com os especialistas do IICA e seus "parceiros" as ações de cooperação técnica através do desenvolvimento de projetos e ações relacionadas com a área de sua competência.

Coordenar a elaboração e manutenção de uma análise dinâmica sobre a evolução do desenvolvimento agrícola e rural em nível das regiões.

Coordenar em sociedade com as instituições oficiais e privadas "parceiras" os processos de identificação, elaboração, supervisão e avaliação da execução de projetos relacionados com o desenvolvimento agrícola e rural em nível das regiões.

Estabelecer alianças institucionais para contribuir na captação de recursos que permitam desenvolvidas ações de cooperação técnica.

Velar para que se desenvolvam atividades de capacitação e de intercâmbio de experiências entre as instituições "parceiras" em nível regional e nacional. Assim mesmo contribuir para que se intercambiem experiências com outros países em matéria de desenvolvimento agrícola e rural.

Apoiar e supervisionar em sociedade com o coordenador regional o programa de trabalho que se desenvolva em nível das regiões.

Coordenar a elaboração de documentos que permitam recuperar as experiências em matéria de desenvolvimento agrícola e rural; assim mesmo contribuir e estimular para que se desenvolvam metodologias e procedimentos que permitam melhorar a atuação do IICA nestes tipos de projetos.

Apoiar ao Representante nas negociações de convênios e contratos de cooperação técnica.

Apoiar ao Representante nas relações externas do Instituto, especialmente aquelas relacionadas com a área de concentração sob sua responsabilidade.

Constituição da Coordenação de Área de Concentração de Desenvolvimento Rural e Desenvolvimento Agrícola.

A Coordenação de Área estará liderada por um Coordenador o qual será o responsável pela gerência da cooperação técnica que se derive desta área. Devido ao volume de projetos e ao carácter promissório de novos projetos esta área contará com um Especialista em Desenvolvimento Agrícola e Rural que apoiará o coordenador especialmente na gestão e seguimento dos projetos de índole agrícola.

3.2.1.2. Coordinación del área de Desarrollo Tecnológico, Recursos Naturales y Medio Ambiente

i) Justificación

El IICA lleva a cabo un conjunto de proyectos y de actividades de apoyo y fortalecimiento de la generación y transferencia de tecnología, principalmente de carácter bio-físico. El abanico de actividades es tan amplio y de naturaleza diversificada que cubran de la acreditación formal de científicas de entidades internacionales para trabajar en investigación en el país, apoyo logístico y administrativo a iniciativas externas, apoyo a la Secretaría Ejecutiva de PROCITROPICOS, coordinación de actividades de ciertas entidades internacionales relacionadas con el IICA.



Esto ha llevado a la oficina a dispersar su atención, quizás en perjuicio de su actividad propia; ya que el reconocimiento derivado de las actividades de las instituciones asociadas son acuñadas para ellas mismas, muy poco ó casi nada comparte con el IICA ó se reconoce como aporte del Instituto. Pasó despercebida la responsabilidad formal (legal y civil) é ignorado el apoyo administrativo y operativo del IICA; mismo que conlleve riesgo y costos.

En el caso de Brasil, é indispensable redefinir y readecuar este importante conjunto de acción del Instituto en el país y derivado de ellos se deberá crear el marco y mecanismo apropiado para el trabajo conjunto, coherente que conduzca hacia una meta comun.

ii) Funciones

Esta instancia forma parte integral de la estructura de la administración superior y actuará como el brazo técnica gerencial de la Oficina como un todo. Las responsabilidades específicas se circunscriben en lo siguiente:

- **Asesoría de la Representación en materia de política y relaciones institucionales, atinentes a la ciencia y tecnología agropecuaria.**
- **Coordinación de proyecto y actividades que mantiene el IICA, con los organismos nacionales.**
- **Articulaciones de las relaciones institucionales y técnicas con las entidades asociadas y proyectos regional, apoyado por IICA con asiento en Brasil.**
- **Promover el desarrollo de alianzas estratégicas entre entidades que trabajan en áreas de interés común.**
- **Estimular la publicación y difusión de experiencias valiosas, que pueden ser aprovechado por otros países de la región.**
- **Detectar áreas críticas de capacitación e impulsar eventos de entrenamiento de alto nivel e interés para el país.**
- **Cooperar con las otras unidades de la Oficina para construir la unicidad de criterio institucional y consolidar una verdadera alianza interna que garantice resultados de alta calidad.**
- **Desarrollar otras actividades que redunde en el mejoramiento de las relaciones técnicas e institucionales.**

3.3. Estrategia Operativa

3.3.1. Grupo Consultivo de Alto nivel

- a) **Función Básica: Asesorar y apoyar a la Representación del IICA en el proceso de decisiones estratégicas relacionadas con el servicio de cooperación técnica que desarrolla el Instituto en el País.**
- b) **Constitución del Grupo**
 - b.1. **Contribuir con sugerencias relacionadas con la interpretación de la**



problemática sectorial agropecuaria nacional e su relación en el ámbito regional e internacional.

- b.2. Proponer soluciones alternativas y problemas relacionados con la elaboración y ejecución del Programa Nacional de Cooperación Técnica.
- b.3. Apoyar los procesos de seguimiento y evaluación del Programa de Cooperación Técnica.
- b.4. Apoyar en la búsqueda de soluciones alternativas relacionadas con la evaluación ex ante de proyectos estratégicos.
- b.5. Contribuir en las negociaciones y articulaciones institucionales del subsector oficial y privado.
- b.6. Participar de eventos relevantes relacionados con la cooperación técnica.

c) **Forma Operativa**

Estará constituido por personeros del sector oficial y privado del sector agropecuario y representantes de los ex funcionarios del IICA. El Grupo consultivo estará constituido por máximo 7 miembros.

d) **Forma Operativa**

El Grupo Consultivo realizará las siguientes acciones:

- Participar por lo menos 2 veces por año en reuniones; así como la decisión del representante del IICA, citado con mínimo 15 días de anticipación;
- Ofrecer sugerencias a pedido del Representante a través de diversos medios de comunicación;
- Contribuir a solicitud de Representante con la Representación en las gestiones de articulación institucional;
- Boletos, viáticos y honorarios, Ayuda Memoria

3.3.2. Alianzas Institucionales

- a) Desde el punto de vista formal, la Oficina debe mantener vínculos con el Ministerio de las Relaciones Exteriores y con el Ministerio de Agricultura, Abastecimiento y Reforma Agraria.
- b) Considerando las áreas de concentración propuestas, es posible identificar como los "parceiros" más importantes las siguientes instituciones (ver mapa de relaciones institucionales en anexo):

- Desarrollo rural y desarrollo agrícola:

- Ministerio da Agricultura (MAARA);
- Secretaria de Planejamento da Presidencia (SEPLAN);
- Instituto de Colonização e Reforma Agrária (INCRA);



- Agência Brasileira de Cooperação (ABC);
- Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF);
- Banco do Nordeste (BNB);
- Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE);
- Governos Estaduais (Secretarias de Agricultura e de Planejamento), bem como os seus esquemas de articulação, como o CODESUL;
- Secretaria de Irrigação Regional (SIR);
- Instituto Agronômico de Paraná (IAPAR);
- Serviço de Apoio a Pequena Empresa (SEBRAE);
- Organizações de produtores (CNA, OCB, SRB.);
- Organizações de pequenos produtores e trabalhadores rurais (CONTAG);

- Desarrollo tecnológico, medio ambiente y recursos naturales:

- EMBRAPA;
- IAPAR;
- Universidades (Campinas, USP);
- SEPLAN Pr.
- ABC

c) Relaciones con organismos internacionales de cooperación técnica y financiera:

Instituciones	Tipo de Contribución
OEA	Técnica y financiera
BID	Financiera
PNUD	Financiera
FAO	Técnica y financiera
PMA	Técnica y financier
UNESCO	Técnica
BIRD	Financiera
CEPAL	Técnica
OPAS	Técnica y financiera

3.3.3. Comité de Coordinación

Función básica: asesorar y apoyar a la Representación del IICA en el proceso de decisiones relacionadas con los proyectos de cooperación técnica que desarrolla el Instituto en el país.

Funciones específicas:

- asesorar y apoyar a la Representación en la formulación de la estrategia y de los planes operativos para la Oficina;
- asesorar a la Representación en la toma de decisiones relacionadas con las prioridades a ser establecidas y los criterios para el análisis de solicitudes de cooperación y proyectos a ser formulados y ejecutados por la Oficina;



- asesorar y apoyar a la Representación en el seguimiento y evaluación de los proyectos en ejecución;
- asesorar a la Representación en la conformación de grupos de trabajo interdisciplinarios para la formulación y ejecución de proyectos, así como en la asignación de responsabilidades por la coordinación de estos grupos;
- servir de foro técnico para el análisis conjunto y discusión de las acciones desarrolladas a nivel de los proyectos y de la Oficina en su conjunto;
- asesorar y apoyar a la Representación en la operacionalización de las alianzas estratégicas y de las actividades descentralizadas a nivel de país;
- asesorar y apoyar a la Representación en su relacionamiento técnico con la Dirección Regional.

Constitución del Comité: estará integrado por el Representante, los coordinadores de las áreas de concentración (uno de los cuales actuará como Secretario) , los responsables por los proyectos multinacionales con sede en el país y por el administrador de la Oficina. Para el tratamiento de temáticas o acciones específicas, contará con la participación de los técnicos responsables.

Operativa: el Comité se reunirá dos veces por mes en forma rutinaria, y extraordinariamente cuando el Representante lo convoque.

3.3.4. Comité de Administración

Función básica: asesorar y apoyar a la Representación en la toma de decisiones relacionadas con aspectos administrativos, organizacionales y de manejo de recursos humanos.

Funciones específicas:

- asesorar y apoyar a la Representación en la organización y manejo de los asuntos administrativos;
- asesorar y apoyar a la Representación en la elaboración y acompañamiento de la ejecución del programa financiero de la Oficina;
- asesorar a la Representación en el diseño e implementación de metodologías para el seguimiento y proyección de la disponibilidad y utilización de los recursos financieros;
- asesorar a la Representación en la elaboración y aplicación de una política de recursos humanos para la Oficina;
- asesorar y apoyar a la Representación en las actividades vinculadas a la administración de los recursos humanos de la Oficina.

Constitución: el Comité de Administración estará integrado por el Representante, el administrador de la Oficina (que ejercerá la Secretaría) y por los responsables de los departamentos administrativos, así como por un técnico del staff de la Oficina a ser designado por el Representante.

Operativa: El Comité se reunirá dos veces por mes rutinariamente, y



extraordinariamente cada vez que el Representante lo convoque.

3.3.5. Unidades de Operação Regional

i) Justificativa

O Brasil está dividido em 5 grandes regiões, a saber:

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sul
- Sudeste

Ainda que muitos critérios levados em conta para estabelecer as diferentes regiões é evidente que o objetivo dessa divisão geográfica consiste em tratar de reduzir a heterogeneidade que um país com dimensões continentais, como o Brasil, apresenta para uma análise da sua problemática e por tanto das possíveis soluções, gerando assim a possibilidade de estabelecer políticas diferenciadas para cada uma das regiões.

Embora que existe a anterior regionalização, o Governo Federal mantinha e ainda mantém uma grande influência sobre as decisões de política, atribuições de recursos, estabelecimento de prioridades e outros temas de vital importância para os habitantes da região. No entanto, nos últimos anos, o Brasil está mostrando uma clara tendência à descentralização, tomando como célula básica de planejamento e execução os municípios. Na atualidade estão descentralizados os serviços de saúde, merenda escolar, o programa PAPP, o Programa de Combate à Fome e à Miséria e outras grandes atividades tanto do Governo Federal como os citados, quanto dos Governos Estaduais, como sucede em vários Estados do Sudoeste que municipalizaram a agricultura.

Concomitante com o que sucede no País, também o IICA iniciou um processo de estadualização e municipalização dos seus projetos e na atualidade este tipo de projetos representa más de 50% tanto em número como em recursos pela nova temática de desenvolvimento rural.

A maior abrangência de situações específicas, a heterogeneidade própria de um número significativo de municípios envolvidos nos projetos, as dificuldades próprias de um processo de descentralização a entes burocráticos fracos e politizados, entre outras múltiplas razões, demandam do IICA uma modificação no seu sistema de acompanhamento dos projetos, fato que conduz à necessidade de criar ou fortalecer Unidades de Operação Regional, que ocupem a cooperação técnica ao lugar onde sucedem os acontecimentos que motivam e participam os projetos.

ii) Funções

As Unidades de Operação Regional deverão estar ligadas às políticas gerais do Instituto e envolvidas dentro das diretrizes do Plano de Médio Prazo. Nesse sentido, espera-se que estas Unidades:

- Disponham de um diagnóstico dinâmico de situação da agricultura na região, estabelecendo, por tanto, articulações que lhe permitam captar a informação dos fatores que a afetam positiva ou negativamente;
- Identifiquem o mapa institucional relacionado com os aspectos tecnológicos de produção e recursos naturais, existente na região e que abranja tanto o setor público como o setor privado;

- **Identifiquem os atores principais na região que contribuem na definição das políticas agropecuárias e os foros nos quais esta temática seja analisada e discutida;**
- **Identifiquem as principais limitantes e potencialidades da pequena agricultura, os bolsões de pobreza e marginalidade e os programas e projetos que nessa temática estão desenvolvendo as instituições públicas como privadas;**
- **Mapeiem os centros de informação e pensamento existentes na região que possam constituir-se em alianças ou parceiros, quando da identificação, formulação ou execução de programas e projetos;**
- **Identifiquem e priorizem as demandas de capacidade instalada ou capacitadas que a região processe para ter capacidade instalada própria na resolução dos seus próprios problemas;**
- **Participa dos eventos nos quais se definam programa e projetos, e consiga articular a participação do Instituto naqueles programas ou projetos que por sua importância e por sua temática, deveriam constituir as linhas de ação do IICA na região;**
- **Acompanhem os projetos em execução na Região, e zelem pela qualidade técnica dos produtos gerados e pelos apoios que outras instâncias do IICA ou de seus aliados e parceiros deverão fornecer para atingir a citada qualidade;**
- **zelem pelos aspectos administrativos dos técnicos designados à região, de tal forma que desapareçam os empecilhos que limitam a eficiência e eficácia da equipe técnica;**
- **Criem, apoiem e estimulem quaisquer tipo de eventos que estimulem o intercâmbio de experiências e a capacitação horizontal, entre a equipe técnica presente na região, convertendo-a numa espécie de comitê de coordenação técnica similar ao existente na Sede Central.**

iii) Operacionalização:

As Unidades de Operação Regional estarão dirigidas por Coordenador de Unidade, sediado no centro político-econômico da Região, acompanhado de uma pequena equipe administrativa, não superior a 3 pessoas (Secretaria, administrador da Unidade e mensagens). Deverá cuidar-se nos Planos Operativos Anuais do Escritório, que esta equipe básica se financie com recursos cotas, para que se constitua na capacidade instalada própria do Instituto na região, mais que poderá crescer com recursos CATIS, caso sua disponibilidade o facilite através de projetos que se executem na região.

Pelas funções anteriormente descritas, é evidente que o Coordenador deverá ser um funcionário de reconhecida capacidade técnica para que consiga ser contraparte efetiva da institucionalidade pública e privada da região, de grande capacidade articuladora para promover tanto aliança e parceiros como programas e projetos de importância para o desenvolvimento regional e com conhecimentos e habilidades administrativas e compromissos institucional com o Instituto, para que consiga liderar a gestão administrativa eficiente.

As regionais existentes no Brasil, poderiam agrupar-se e priorizar-se para que dentro de um planejamento estratégico possam ir estabelecendo-se à medida que os recursos o permitam.



Nesta primeira fase, sugere-se que as regiões se agrupem da seguinte forma:

- 1) Nordeste e Norte
- 2) Centro-Oeste
- 3) Sul e Sudeste

Ainda no Operativo 94 poderá estabelecer-se a Unidade de Operação Regional para o Norte e Nordeste e iniciar as atividades prévias para criar um Operativo 95 a Unidade para o Sul e Sudeste, dado que são as regiões possuem o maior número de projetos e as demandas mais específicas de cooperação técnica.

Sugere-se que as Sedes destas primeiras Unidades estejam situadas nos Escritórios da SUDENE para a primeira região e do IAPAR para a segunda, pela disponibilidade de instalações sem ônus para o IICA, pela importância e abrangência destes centros de desenvolvimento e pesquisa respectivamente e pela parceria que elas representam.

3.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1) PROBLEMAS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO

- Para atender aos objetivos da Missão vinda da Sede, o Representante Adjunto solicitou a elaboração de um documento, destacando os principais problemas e sugestões para melhoria da Administração do Escritório do IICA no Brasil.
- Dentro do sistema de gerência participativa, foi realizada uma reunião com os responsáveis de setores (João Carlos Figueiredo-Contabilidade, Maria Helena Alves de Jesus-Recursos Humanos, Informática-Christiam Fischer Troncoso, Financeira-Beatriz Serafin, Tesouraria-Francisco Carlos da Cunha, Serviços Gerais-Gladstone Barbosa) o encaminhamento de problemas que afetam seu desempenho bem como sugestões, com a seguinte pergunta:

O que é necessário para que seu setor tenha qualidade total?

- Foram apresentados da seguinte forma:

CONTABILIDADE:

- 1) Melhoria no encaminhamento da documentação para a contabilização.
- 2) Mudança do sistema contábil atualmente utilizado.
- 3) Contratação de um funcionário.
- 4) Atualização das normas e procedimentos.

RECURSOS HUMANOS:

- 1) Contratação de mais um funcionário.
- 2) Capacitação de funcionários, tanto a nível do setor, quanto das demais áreas.



- 3) **Implantação da folha de pagamento.**
- 4) **Necessidade de plano de Contratação (Recrutamento, seleção e treinamento).**
- 5) **Definição e implantação do sistema de consultoria.**
- 6) **Definição e operacionalização do controle de dados (PPL, PSG e PPI)**
- 7) **Programa de trabalho de Relações Humanas.**
- 8) **Reestrutura do Organograma Funcional.**
- 9) **Elaboração de banco de dados pessoal nacional e consultores.**
- 10) **Reuniões periódicas com coordenadores e pessoal administrativo.**
- 11) **Mais contatos com coordenadores para planejar e definir metodologia de trabalho.**
- 12) **Se retornar a elaboração e acompanhamento dos contratos de consultorias, haverá necessidade de contratação de outra pessoa.**
- 13) **Diminuição do processo burocrático para contratação e controle de funcionários.**
- 14) **Circulação de informes e jornais para a área administrativa.**
- 15) **Capacitação durante horário de trabalho.**
- 16) **Criação de critérios para definição da bonificação dos resultados da avaliação.**

INFORMÁTICA:

- 1) **Uma sala maior com bancada de trabalho, para testar, desmontar e reparar equipamentos diversos da informática.**
- 2) **Ferramentas diversas para reparos e utensílios de limpeza para manutenção dos equipamentos.**
- 3) **Apoio definido não permanente de auxiliar para eventuais serviços de escritório, burocrático/administrativo.**
- 4) **Equipamentos para elaborar manuais internos e ministrar cursos de informática (scanner, data show, impressora laser ou bubble jet e softwares de apresentação)**
- 5) **Maiores recursos alocados na área de informática, para montar uma LAN (rede local) e implantar sistemas de**



maior segurança e integração, agilizando o processo e eficiência administrativa/institucional.

- 6) Maiores incentivos para participar em cursos tanto de sistemas internos, como também novos utilitários e atualização técnica.

FINANCEIRA:

- 1) Instalação de um sistema informatizado de cheques, de preferência que seja interligado com o sistema financeiro.
- 2) Visitas periódicas às contrapartes para melhorar a questão do tramite de prestações de contas e liberações de recursos.
- 3) No que diz respeito aos Convênios que estão localizados fora de Brasília, poderia ser organizada uma reunião com os técnicos das Unidades Técnicas responsáveis pela análise das prestações de contas, que hoje em dia estão levando em muitos casos mais de um mês para a tramitação. São atualmente os Convênios mais importantes do IICA e por isso mereceriam um tratamento mais especial, ou seja, mais pessoal.
- 4) Estudar a possibilidade de uma rede que estivesse interligada tanto com o administrador como com os coordenadores responsáveis por cada Convênio.
- 5) Utilização efetiva do sistema de interligação IICA/Bancos que diminuiria em muito os gastos atuais com papéis, cheques como também com motoristas que muitas vezes não conseguem fazer todo o serviço bancário no mesmo dia.
- 6) Estudar melhor os termos de referência das assistentes administrativas dos convênios, para que realmente agilizem o relacionamento IICA/Convênio e que não sejam simplesmente fiscalizadores dos trabalhos realizados pelo IICA.

TESOURARIA:

- 1) Definição de pessoal para assinatura de cheques.
- 2) Maior cooperação por parte das secretárias para informar dados para pagamento.
- 3) Abertura de conta em dólares em um Banco no Brasil
- 4) Informação antecipada pelos convênios das liberações de recursos.
- 5) Criação de um sistema automático para conhecimento dos saldos de convênios.



SERV. GERAIS:

- 1) **Padronização do cadastro de patrimônios pela Sede Central (ativos fixos) e transmissão de dados para Sede através modem**
- 2) **Divulgação e utilização de novos formulários junto aos escritórios do IICA, pela Sede.**
- 3) **Ministrar treinamentos a nível de escritório em gestão de qualidade total, de forma globalizada e setorizada (unidades setores) inclusive com planejamento e acompanhamento posterior para avaliação e correções necessárias.**
- 4) **Efetuar periodicamente avaliação de atuação dos setores, com a finalidade de identificar ações positivas, e estimulá-las, identificar falhas e estudar forma de saná-las e implementar modificações.**
- 5) **Fixação de um assistente para apoio ao setor.**
- 6) **Terceirização parcial de serviço de transporte de técnicos e documentos.**

Ressalta-se que os pedidos de mais funcionários deve-se ao fato da não realização dos serviços com a perfeição desejada, o qual deve ser estudado, principalmente levando em conta a expressiva redução de numero de funcionários a nível de PSG (53 em 1985 para 30 em 1994)manutenção do volume de recursos, fazendo com que a média de movimentação de Recursos Externos,por funcionário, tenha subido de us\$ 80,000.00 85/86 para us\$ 190,000.00 1992 e 1994, a transferência da Coordenação do Programa III de Recife para Brasília, com o conseqüente crescimento e pulverização dos valores de vários convênios, o que pode ser demonstrado com os quadros apresentados, sendo que em 1985 apenas uma convênio respondia por 85% do valor total do operativo, em 1986 o mesmo convênio respondia por 50% e hoje, o Convênio que apresenta maior volume de recursos, atinge a apenas 15% do operativo, embora o volume total de recursos, seja idêntico. Além disso, as normas de apresentação de prestação de contas foram muito modificadas, fazendo com que a carga de trabalho administrativa, fosse em muito aumentada.

No momento, não serão analisadas individualmente as solicitações, porem alguns aspectos são importantes:

- incremento de recursos em informática
- capacitação
- integração.

Nos quadros I e II, apresenta-se o Organograma atual e o Organograma proposto para a Administração do IICA. São duas as modificações a nível de funcionário.

- 1) **Contratação de um Gerente Contábil-Financeiro, para fazer todo o trabalho de acompanhamento interno entre as duas áreas, liberando o Administrador para acompanhamento dos principais problemas do Escritório, bem como atividades externas junto as contrapartes, o que é por demais necessário.**



Perfil do Gerente Cont/Financ.-

- **Formação Superior(caso não seja em contabilidade, obrigatoriamente deverá ter o curso de técnico em contabilidade, pois em suas funções deverá assinar os processos de prestações de contas, apondo o seu Certificado de Registro Contábil).**
- **Conhecimentos em informática, principalmente planilhas eletrônicas.**
- **Mínimo 3 anos de experiência comprovada em cada uma das áreas, ou 3 anos como gerente contábil financeiro.**
- **Conhecimentos de elaboração de orçamento e aplicações de recursos.**

Funções do Gerente Cont/Financ.

- **Revisão do "Mayor General".**
 - **Análise comparativa relatórios da Sede x Oficina**
 - **Revisão e envio Conciliações Bancárias**
 - **Participação na elaboração do Operativo.**
 - **Fazer solicitação de fundos mensal.**
 - **Análise e liberação de pagamentos.**
 - **Contatos com a Sede Central.**
 - **Responsável pelas disponibilidades e aplicações.**
 - **Análise, assinatura e envio Prestações de Contas.**
 - **Manter rigorosamente em dia a conciliação dos dados contábeis com os dados financeiros**
 - **Controlar documentos dos convênios.**
 - **Elaborar informes de convênios.**
 - **Fazer projeção de gastos dos convênios.**
- 2) Preenchimento da vaga de um auxiliar, ligado diretamente ao administrador, o qual será responsável principalmente pelo arquivamento de documentos dos diversos setores(contabilidade, financeiro e recursos Humanos.**
- 3) Entende-se que com a aprovação da modificação proposta no Organograma**

com o devido preenchimento dos cargos vagos, investimento em capacitação e em informática, poderemos chegar ao modelo ideal, pretendido para a Administração do Escritório do IICA no Brasil.

2) PROBLEMAS COM SALDOS FINANCEIROS

l) Devido a divergência de dados na análise dos numero apresentados pela Sede em 31/03/94 provocada pela não utilização do mesmo lote contábil com o qual o Escritório encerrou o mês de março(mais atualizado), identificou-se as principais divergências e também os saldos negativos a 31/12/93 e os que permanecem, através do quadro III, anexo, sobre o qual apresenta-se os comentários a seguir:

- a) H1-PAPP-R.G.Norte- diferença us\$ 21,114.00. Diferença ocasionada pela não contabilização pela Sede no Convênio dos salários de outubro e novembro/93, os quais foram lançados ao antigos convênio Sudene(K1).Estamos enviando detalhe a Sede para a correção da divergência.
- b) H4- INCRA- Diferença de US\$ 6,975.00.
Esta sendo analisada pela Contabilidade, comparativamente com dados enviados pela Sede.
- c) H9- DENACOOP- Diferença de US\$ 24,552.00.
Será analisada, pois o convênio já se encerrou e segundo nossos dados, o saldo atual é zero.
- d) K1- SUDENE- Diferença de US\$ 134,195.00.
Em outubro e novembro de 1993, os funcionários internacionais já haviam sido transferidos para os convênios estaduais, porém foram registrados contabilmente pela Sede no convênio K1.Estamos com os dados já apurados e serão enviados à Sede, para a correção.Com relação ao saldo devedor em março de 1994 por US\$ 289,860.00 está composto por: US\$117,000.00 -já cobrados ao convênio na Prestação de contas Final e, US\$ 176,000.00 - valores cobrados de repatriação antecipada, que serão devolvidas ao convênio com a Sudene, devido a permanência dos técnicos no país, através dos convênios PAPP"s, que serão responsáveis pelo pagamento da repatriação.

us\$ 15,124.00- valor recebido em abril/94.
Após o recebimento do saldo devedor de us\$117,000.00 haverá um saldo positivo de aproximadamente us\$ 19,000.00, que serão registrados ao antigo convênio com a Sudene (S9).
- e) P8- PAPP-MARANHÃO- diferença de us\$ 20,475.00.
vide observação letra a.
- f) S1- PAPP- PERNAMBUCO Diferença de us\$ 27,370.00.
vide observação letra a.
- g) W9- PAPP- PIAUI- Diferença de us\$ 17,870.00
vide observação letra a.



- h) **X0- PAPP- CEARÁ Diferença de us\$ 15,518.00.**
vide observação letra a.
- i) **Q2- DNOCS - Diferença de us\$ 19,948.00.**
Diferença deverá ser apurada, pois segundo nossos registros o saldo devedor que deverá ser assumido pelo IICA e de us\$ 9,060.00 apurada no encerramento do convênio, pelo não repasse de recursos pelo montante gasto
- j) **R4- EMBRAPA PROCENSUL- Diferença de us\$ 104,021.00**
Estamos analisando com a Embrapa, prestação de contas enviada em 1990, a qual não foi ainda considerada pela Embrapa. O Saldo contábil do IICA no Brasil, (us\$227,674.00) esta refletindo os valores de informes financeiros apresentados a Embrapa, sem também considerar a prestação de contas acima citada.
- l) **R5- EMBRAPA/BIRD III- Diferença de us\$ 95,069.00**
Vamos analisar a diferença, para posterior informação a Sede Central.
- M) **S5- EMBRAPA PROMOAGRO- Diferença de us\$ 21,263.00.**
Vamos analisar a diferença para posterior acerto e informação à Sede. Creio que exista diferença provocada de registros contábeis entre os convênios R5 e S5.

II) SITUAÇÃO CATIS

Em 31 de março a situação de CATIS é a seguinte:

-	Arrecadado - us\$ 110,081.00
-	60% Escritório-us\$ 66,049.00
-	Valor gasto- us\$ 86,660.00
-	Sobregiro- us\$ 20,611.00
-	Sobregiro/93 us\$ 77,601.00
-	Sobreg.Total us\$ 98,212.00

A situação de CATIS a partir deste ano será resolvida após a aprovação da solicitação dos Representantes durante a reunião realizada no início do ano em Costa Rica, passando a ficar no país 70% do arrecadado e não apenas 60% como esta sendo atualmente. Cabe ressaltar que após analisar a movimentação dos últimos 3 anos, se já tivesse sido aplicada a alteração ora proposta, o Escritório estaria apresentando um superavit de us\$ 100,000.00 e não o sobregiro de us\$ 77,601.00.

III) INGRESSOS MISCELÂNEOS

O valor apresentado de us\$ 12,987.76 (sobregiro) será ajustado no decorrer do ano, com ajustes de saldos de convênios (moeda local x dólar) e ajustes de variação cambial nos saldos bancários.

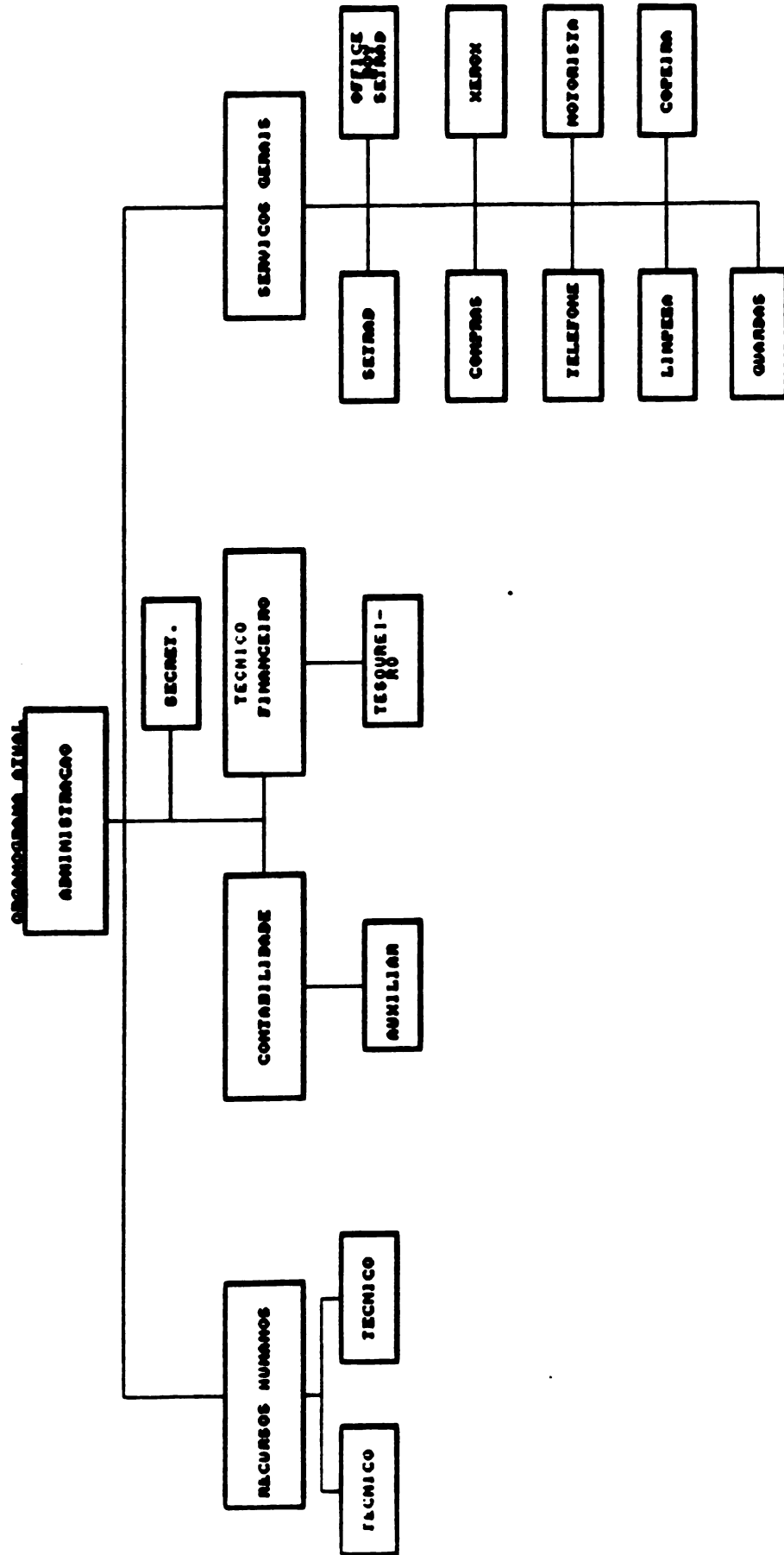


3) OUTRAS AÇÕES IMEDIATAS

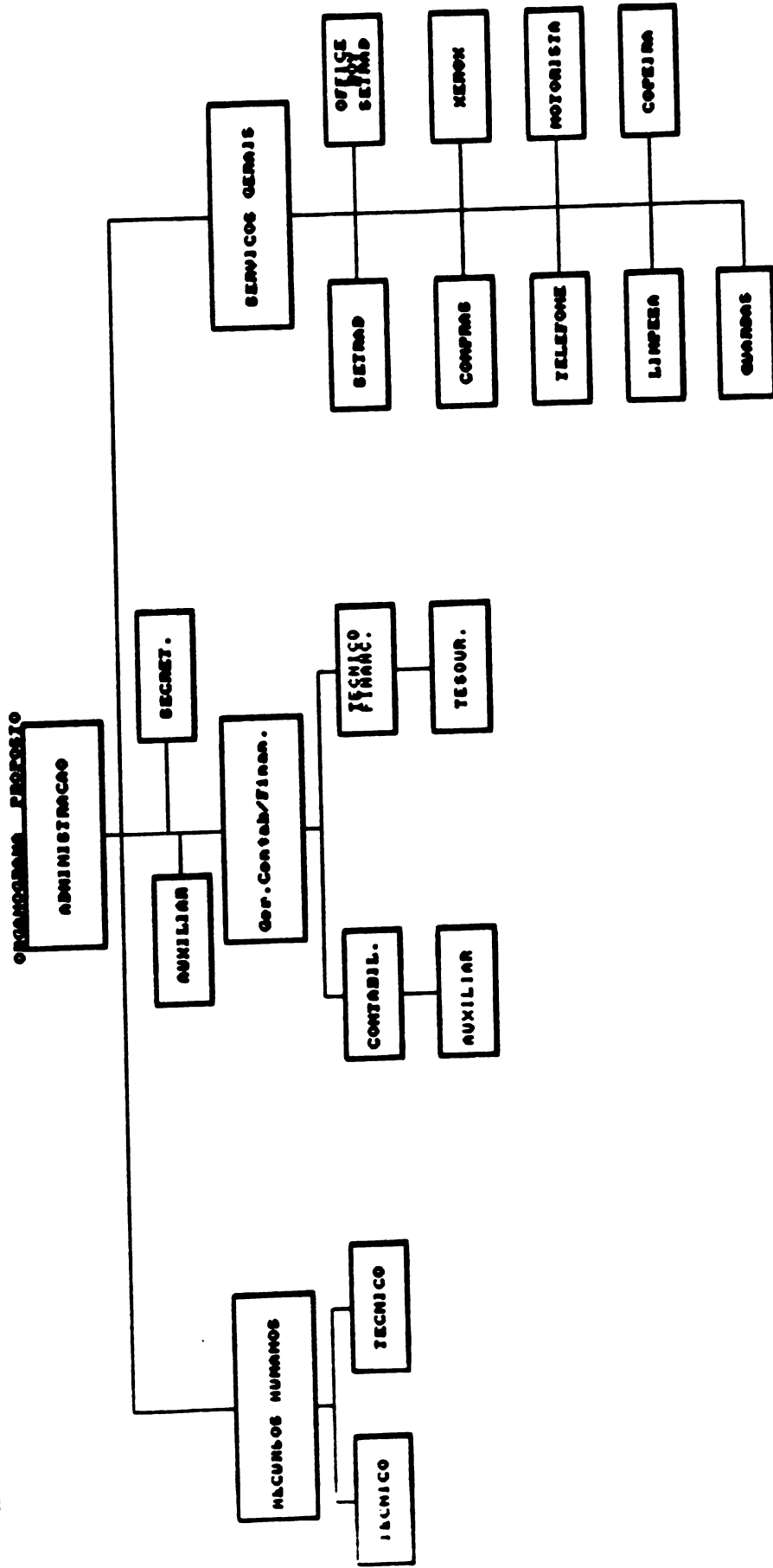
- **Atualização do Poder General ao Representante Adjunto.**
- **Poder General atualizado, para firmas junto aos Bancos.**
- **Definição imediata de mais uma pessoa para assinar documentos junto ao Ministério das Relações Exteriores e Embaixadas, quando da ausência do Repr.Adjunto.**
- **Treinamento em Gerência Participativa(Qualidade Total).**
- **Cobrança de resultados efetivos aos funcionários.**



Quadro I



Quadro II





saldos segundo CONTAB.BRASIL

cod convenio	saldo 31/12/93			ingresos			gastos			saldo 31/03/94	
	regular	interes	total	regular	interes	total	regulares	catís	total		
H4 INCRA	-84587	126366	0	126366	0	126366	23230	1703	0	24932	16846
	S.Sede										
	S.Brasil	126366		126366		126366	23713	2839		26552	22201
	Difer.	-6975	0	0	0	0	-483	-1137	0	-1620	-5355
H7 MAARA	-624	0	0	0	0	0	0	595	0	595	-1219
	S.Sede										
	S.Brasil	0		0		0	306	595		901	-901
	Difer.	-624	0	0	0	0	-306	0	0	-306	-318
H9 SNARA	-24552	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-24552
	S.Sede										
	S.Brasil	0		0		0	0	0	0	0	0
	Difer.	-24552	0	0	0	0	0	0	0	0	-24552
K1 SUDENE	-531264	107210	0	107210	0	107210	0	0	0	0	-424055
	S.Sede										
	S.Brasil	-397069	107210	0	0	107210	0	0	0	0	-289860
	Difer.	-134195	0	0	0	0	0	0	0	0	-134195
N2 SEPLAN/SPA	33342	0	0	0	0	0	26730	0	0	26730	6612
	S.Sede										
	S.Brasil	33342		0		0	26753	2297		29051	4292
	Difer.	0	0	0	0	0	-23	-2297	0	-2320	2320
O7 MAARA	1897	40836	0	-11	40825	49736	3214	3214	-21	52929	-10208
	S.Sede										
	S.Brasil	0	40836	0	-11	40825	50593	7072	0	57665	-16840
	Difer.	1897	0	0	0	0	-857	-3858	-21	-4736	6632
P8 E.MARANHA	-44495	101882	0	0	101882	53477	3237	3237	0	56714	674
	S.Sede										
	S.Brasil	-64969	101882			101882	49501	4994		54496	-17583
	Difer.	20475	0	0	0	0	3976	-1758	0	2218	18257
P9 MEAI - PRON	137047	0	1495	0	1495	37777	4516	4516	0	42293	96249
	S.Sede										
	S.Brasil	130817		1751		1751	49141	6056		55198	77370
	Difer.	6231	0	-256		-256	-11364	-1540	0	-12904	18879





4. MEDIDAS URGENTES A SER TOMADAS EN RELACION CON LA OFICINA DEL IICA BRASIL

1. En relación con los aspectos Administrativos:

1.1. Visita de Apoyo para Readecuar los aspectos Administrivos contemplando en especial: finanzas y contables, recursos humanos y reorganización interna de la Unidad de Administracion.

1.2. Sea creado el cargo para contratar un funcionario que actue como segundo del Administrador. Así mismo, iniciar su selección y reclutamiento. Para cubrir este cargo se reasignarán recursos del Programa Operativo.

1.3. Dar solución a los problemas de recursos humanos especiales (anexo)

1.4. Se disponga del estudio sobre salarios con relación al mercado de Brasil; para ello solicitar a la Direccion de Recursos Humanos que facilite esta información.

2. En relación con los aspectos financieros:

2.1. Solicitase que la Dirección General analise la posibilidad de que a la Oficina del IICA en Brasil se le asigne el 50% de la cuota de Brasil al IICA y se le asignen los recursos adicionales a ese monto. Así mismo, se adicione complementariamente la contribución a los multinacionales. Esta medida busca que el IICA con sus recursos de cuotas asignados a Brasil cubra su estructura básica lógica, para un país como Brasil sin tener que recurrir a la búsqueda de recursos derivados de CATIS.

2.2. Que los saldos correspondientes a 1992 y 1993 sean absorbidos por la Sede central, en un reconocimiento parcial e inicial de que el monto de cuotas de Brasil es reducido actualmente.

2.3. Que la deuda correspondiente al pago por años de antigüedad del Dr. Luis Tejero sea absorbida por la Sede central; tal como fue negociado con funcionarios de la primera misión. Se haga el deposito al Doctor Tejero a la brevedad posible para evitar dificultades al técnico y posibles dificultades al propio IICA.

2.4. Que se nos comunique la decisión en relación con la distribución del % de CATIS asignada a la Sede Central y a las oficina (30% 70%) en base a la necesidad de rehacer el Operativo 1994.

2.5. Se revise y adecue el Programa Operativo de la Oficina para lo que resta del año. Priorizando la cooperación técnica a través de recursos asignados al seguimiento y apoyo a los proyectos, capacitación, reuniones con "parceiros" y la preinversión en función de las orientaciones del PMP del IICA y los interese del País.

3. En relación con los aspectos Técnicos:

3.1. Revisar el tipo y carga de trabajo del personal técnico pago con recursos regulares y reasignar responsabilidades en función de los compromisos del IICA en los convenios y contratos vigentes; así como, en los trabajos relacionados con la reestructuración de la oficina y el Plan de Mediano Plazo de la Acción del IICA en Brasil.

3.2. Capacitar el personal en aspectos relacionados con la gerencia participativa. Aspecto que se debe iniciar a todos los niveles del IICA Brasil.

3.3. Realizar una reunión con los técnicos asignados al PAPP en el Nordeste para analizar con ellos los aspectos de gerencia participativa y analizar el nuevo PMP del IICA, así como los aspectos

.....

de coordinación y apoyo a los proyectos regionales y estatales.

3.3. Sea revisada la estrategia de relacionamiento con los técnicos y personal en general del IICA sedados fuera de Brasilia. Así mismo se estudie y decida sobre la política de profundizar la descentralización de la acción del IICA, creando las coordinaciones regionales, iniciando en el Nordeste con sede en Recife y posteriormente la del sur con sede en Londrina, Estado de Paraná (una parceria con IAPAR).

4. En relación con la imagen:

Junto con otras medidas que ya han sido tomadas y las que la Misión de Apoyo Institucional ha indicado a la Dirección General sugerimos:

4.1. Que la Oficina con el apoyo de la Sede diseñe una estrategia de empalme de las acciones del IICA que contemple el proceso electoral, el final de este Gobierno y el inicio del siguiente. Esto es, que el IICA analise los escenarios y vaya tomando contacto con informantes calificados que le permita al Instituto contar con una estrategia de relacionamiento con esta realidad.

4.2. Intensificar el relacionamiento con las instituciones "parceiras" y aliados para informar sobre las acciones que estamos desarrollando y sobre la necesidad de que establezcamos un proceso de análisis de la acción del IICA para el mediano plazo.

4.3. Se envíen las notas a las instituciones que fueron visitadas en la anterior Misión informando sobre las medidas tomadas y el avance en este proceso.

4.4. Se informe formalmente al Ministerio Relaciones Exteriores sobre la situación en que queda esta Representación y el futuro de la misma.



