

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

10 NOV 1993

IICA — CIDIA

CA
4
481



**PROYECTO MULTINACIONAL DE PLANIFICACION
Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL
EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE
PROPLAN/A**

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
10 NOV 1993
IICA — CIDIA

**INFORME DE ANALISIS DE LA MODALIDAD DE COOPERACION
DE PROPLAN/A**

Luis J. Paz
José Marull



**W.K.KELLOGG
FOUNDATION**

Junio de 1985

00004108

mem
E14
P348i

INFORME DE ANALISIS DE LA MODALIDAD DE COOPERACION DE PROPLAN/A

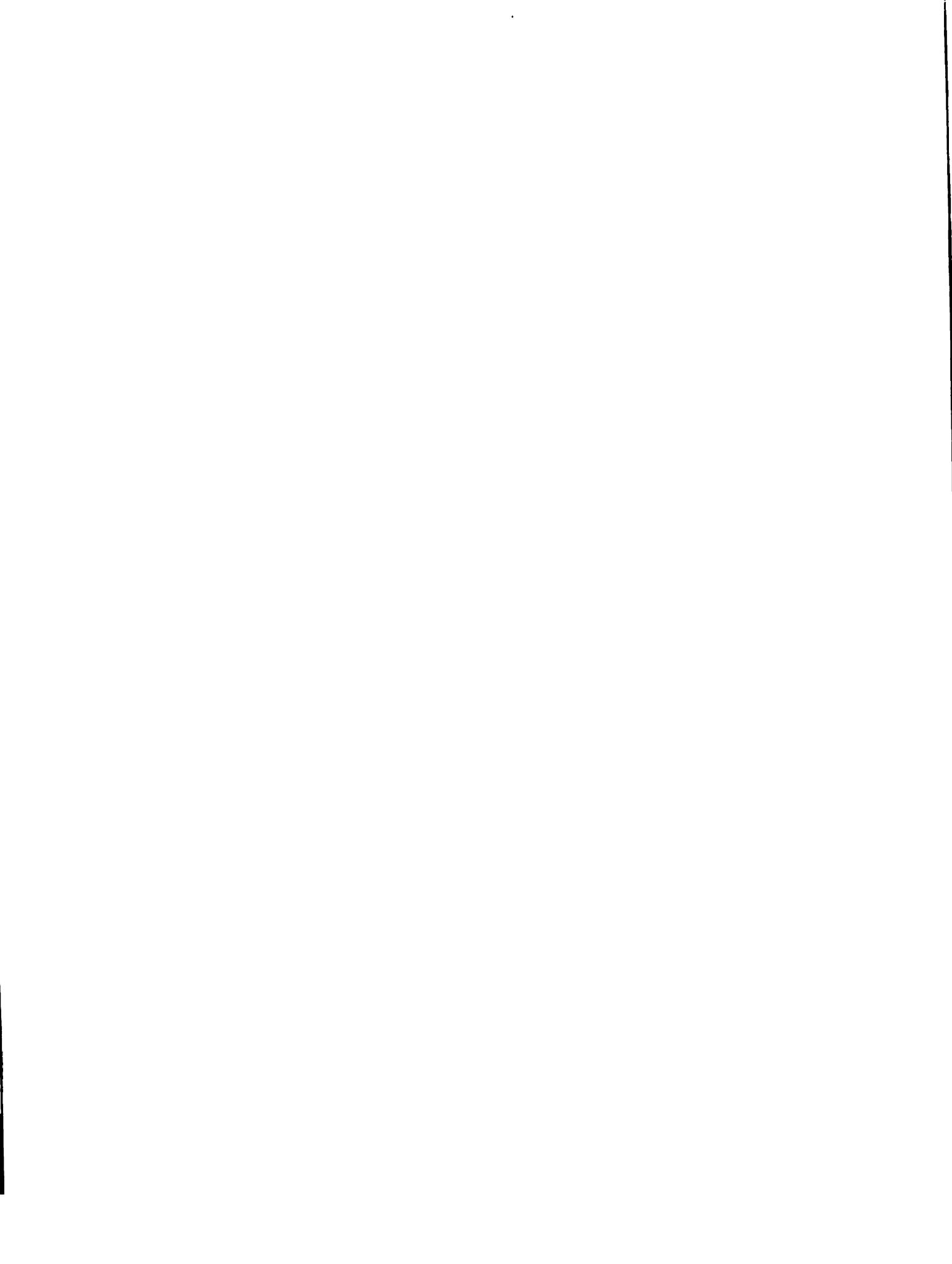
INTRODUCCION

El presente informe pretende recoger aquellos aspectos de la experiencia obtenida durante la evaluación del Proyecto PROPLAN/A* relativos a la modalidad de cooperación empleada en este proyecto multinacional, la cual representa una de las diversas formas que puede revestir la acción cuando abarca más de dos países.

Con ello se espera acrecentar el acervo de información que el IICA podría aprovechar para el diseño y operación de proyectos multinacionales.

Sucesivamente se trata el procedimiento seguido para el análisis, las ventajas y limitaciones observadas en la modalidad operativa de PROPLAN/A, su contribución al Programa IX del IICA y finalmente se esbozan algunas conclusiones y sugerencias.

* "Informe de avances y logros del Proyecto PROPLAN/A"



I. PROCEDIMIENTO SEGUIDO

Se empezó por revisar la larga experiencia previa del IICA con proyectos que se han desenvuelto en dos o más países, tratando de discernir sus características relevantes. Con este fin se entrevistó a algunos Directores de Programas y funcionarios responsables de la conducción de otros Proyectos Multinacionales. Luego se identificaron y analizaron los principales razgos distintivos de la metodología ensayada en PROPLAN/A en base a la documentación recibida durante la evaluación del Proyecto PROPLAN/A.

En el transcurso de las actividades inherentes a la tarea de evaluación se mantuvo una alerta constante por detectar en la mejor medida posible las repercusiones de cada uno de los elementos distintivos de la modalidad de operación de PROPLAN, así como del efecto producido por las combinaciones entre ellos: trabajo grupal interdisciplinario; aprender y transferir haciendo; vinculación directa entre investigación y acción; y, acción coordinada e integrada de componentes y grupos técnicos. En las secciones siguientes de este Informe, se presenta una síntesis de las observaciones del equipo evaluador.

II. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA MODALIDAD DE COOPERACION EMPLEADA

Las actividades del IICA se desarrollan a través de proyectos agrupados en programas. Estos proyectos pueden ser nacionales (realizados en beneficio de sólo un país) o multinacionales (realizados en más de un país). Los proyectos multinacionales no operan bajo una misma modalidad. La modalidad de actuación de PROPLAN como Proyecto Multinacional se diferencia notablemente de la forma de operar de los otros Proyectos Multinacionales, tanto del proyecto en sí, como en su relación con los otros proyectos de un mismo programa, aunque tampoco tiene establecido un mecanismo de coordinación con los otros programas.

La revisión de la forma de operar de PROPLAN como Proyecto Multinacional en los 4 países en los que está operando, ha permitido identificar y verificar un conjunto de características positivas que contribuyen a un eficiente y efectivo servicio del IICA a los Gobiernos, servicio que es reconocido y apreciado por funcionarios de muy diferentes niveles de las organizaciones del Sector Público Agrario de estos países.

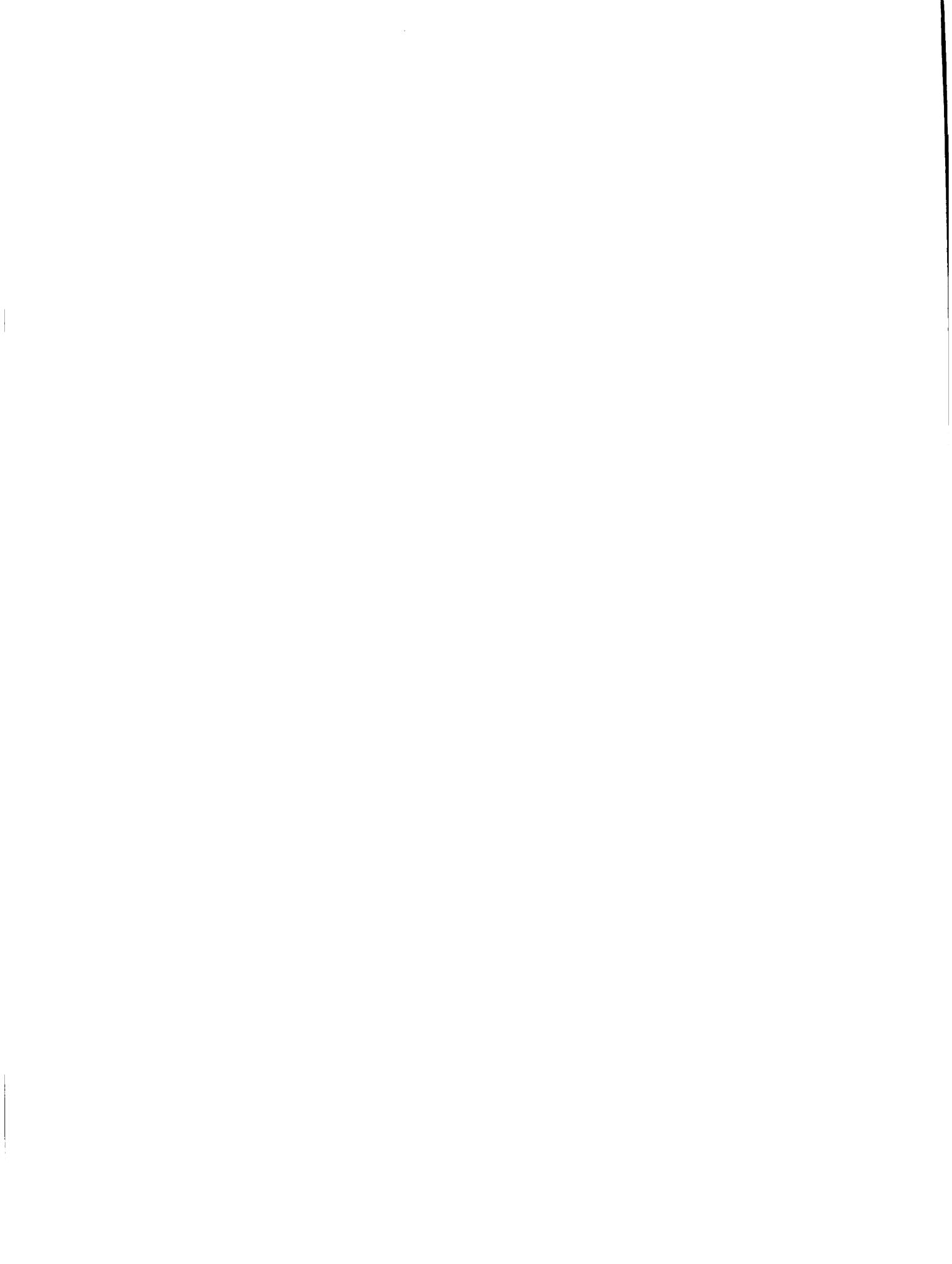
Las principales características identificadas y verificadas en las reuniones y entrevistas con los técnicos del Grupo Central del Proyecto, con directivos del IICA, y en las visitas realizadas a Colombia, Guatemala, República Dominicana y Costa Rica, son las siguientes:

1. Las actividades de cooperación técnica que se realizan en los cuatro países tienen un enfoque común basado en su unidad conceptual y metodológica.



2. Este enfoque común facilita la generación de metodologías e instrumentos para la conducción del desarrollo agrícola apropiados a los cuatro países en los que se trabaja actualmente y que con un pequeño esfuerzo adicional puede transferirse adaptándose a las condiciones de cualquier otro país de la región.

3. Una determinada proporción de los recursos del proyecto se han concentrado en el diseño de modelos, métodos e instrumentos para la conducción del desarrollo agrícola y la transferencia integrada de servicios al agricultor apropiados a las necesidades de los países. Con este fin se han analizado problemas recopilando información de diferentes fuentes hasta entender bien cada problema, y así, poder identificar las posibles soluciones; se ha elaborado el marco conceptual dentro del cual ha operado el proyecto; se ha diseñado lineamientos de la metodología a seguir para ayudar a resolver los problemas; se ha generado material didáctico para su utilización tanto en los cuatro países en los que se ha trabajado directamente, como en el resto de países de la región; se ha diseñado y establecido mecanismos para la recolección, procesamiento y difusión de la información durante la ejecución del proyecto con el propósito de ir documentando las experiencias que se han ido capitalizando; y se ha utilizado la experiencia acumulada a través del proyecto en la capacitación de técnicos no sólo de los 4 países en los que se ha actuado directamente, sino en otros países en los que se han realizado cursos y seminarios nacionales, o a través del Curso Internacional sobre Asesoramiento para la toma de decisiones en el Sector Público Agropecuario.



4. Las tecnologías se han probado y adaptado a través de actividades a nivel de país, donde se ha generado información para el mejoramiento o rediseño de dicha tecnología. Las acciones han estado encaminadas al desarrollo de una capacidad nacional permanente para resolver problemas específicos. En un trabajo conjunto con las instituciones y técnicos nacionales se han realizado acciones de capacitación enfatizando el aprender-haciendo, y acciones de apoyo técnico directo a través del transferir-haciendo. Estas acciones se han basado en las metodologías desarrolladas a través de las actividades del componente hemisférico, y en su adaptación a las situaciones específicas de cada país, para su aplicación a la solución de problemas específicos confrontados por las instituciones nacionales. Los resultados obtenidos están sirviendo para extender el proyecto dentro de cada país a un ámbito geográfico mayor (otra región), o a otros niveles jerárquicos de una misma institución (del nivel local al regional y al nacional, o a la inversa).
5. Las actividades del proyecto se desarrollan a través de la interacción de grupos técnicos de dos tipos, como son los del nivel central (Grupo Central) y los localizados en los países (Grupo País). Los dos grupos desarrollan actividades tanto del componente-hemisférico como de los componentes-país. Sin embargo, la responsabilidad de las actividades del componente hemisférico recae principalmente en el Grupo Central, y las de componente-país en los grupos con sede en cada país. Esta forma de operar hace necesaria y altamente ventajosa la existencia del Grupo Central como núcleo básico para la



retroalimentación con los países y entre los países, a través del Grupo Central. Considerando que el término "componente" se refiere a la naturaleza de las actividades que se realizan en los proyectos y no está específicamente asociado a la localización de los grupos técnicos que trabajan en él, todos los técnicos del proyecto constituyen una estructura móvil de gran flexibilidad en la que todos están en la posibilidad de apoyarse mutuamente, constituyendo un equipo con un enfoque común y de gran versatilidad.

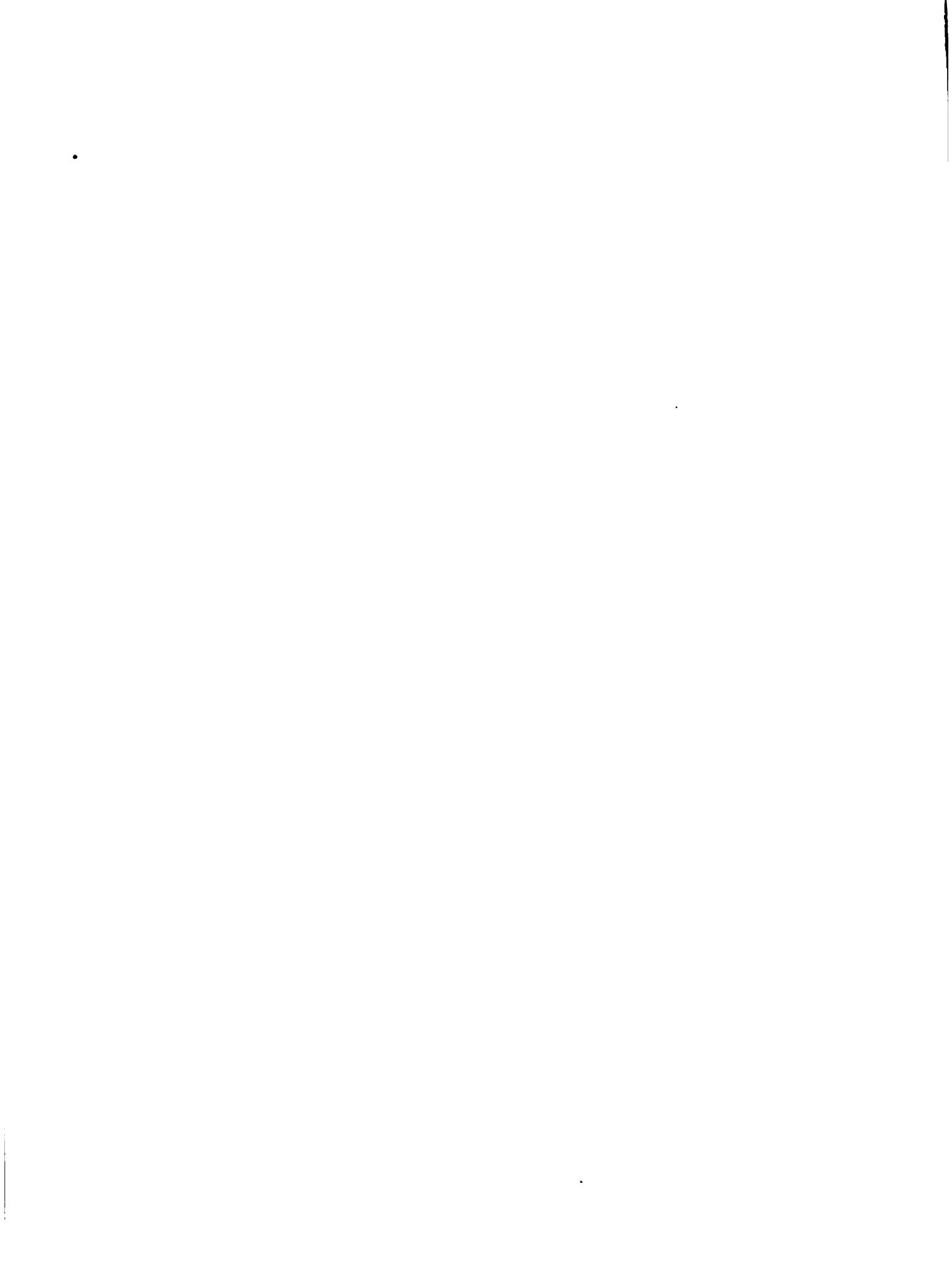
6. La interacción de los grupos técnicos se fundamenta en la prestación de apoyo recíproco entre los dos grupos, en acciones a nivel de país, operando a través de sus instituciones, orientadas a solucionar problemas específicos que confrontan los técnicos nacionales; y, en la construcción de la unidad conceptual y metodológica, en la documentación de experiencias, y en la capacitación mutua permanente. La acción coordinada e integrada de componentes y grupos técnicos constituye el fundamento de la organización del Proyecto para su ejecución. Los componentes del proyecto mantienen una relación de interdependencia, basada en el trabajo de equipo de los grupos técnicos. Esto permite una continua retroalimentación que es una característica fundamental en la operación del Proyecto, lo que permite y garantiza que los resultados obtenidos sean apropiados a las necesidades de los países.
7. La cooperación técnica se concreta en el apoyo técnico directo y en la capacitación, pero bajo características especiales. El apoyo técnico directo se basa en el trabajo con los técnicos nacionales



enfatisando el "transferir-haciendo"; y, la capacitación se brinda en aspectos concretos, enfatisando el "aprender-haciendo". Aprender y transferir haciendo permite identificar problemas en cada situación concreta, darles solución, y avanzar hacia el desarrollo de una capacidad propia de generación y uso efectivo de tecnología para conducir procesos de desarrollo agrícola y rural.

En los países visitados se ha podido apreciar que la transferencia de conocimientos y experiencias se realiza en situaciones concretas en las que el aprendizaje se da trabajando conjuntamente, técnicos del IICA con técnicos nacionales, en las instituciones nacionales, y de acuerdo a sus prioridades y políticas vigentes, con el fin de solucionar los problemas identificados. El esfuerzo continuo de adaptación de métodos y técnicas en cada país, es mucho más productivo que las actividades aisladas de capacitación, debido a que constituye un excelente medio de generación de una capacidad propia de los países. Los funcionarios incrementan sus conocimientos sobre la conducción del desarrollo agrícola, aprenden y adoptan métodos de actuación en grupo para identificar y solucionar problemas, y para el desarrollo de instrumentos que facilitan la programación y ejecución de las actividades. Se puede afirmar que la capacitación y el apoyo técnico tal como son conducidos, no sólo contribuyen al aporte y al aprendizaje de nuevos conocimientos, sino a la institucionalización de la forma de conducir el proceso de desarrollo agrícola y rural. De este modo se cumple con el objetivo del Proyecto de implantar los mecanismos de dirección, logrando que estos sean considerados como propios de las instituciones nacionales que los utilizan.

8. La participación de los funcionarios y agricultores se logra a través del trabajo grupal (con métodos dinámicos de participación).
La utilización del trabajo grupal de especialistas, e interdisciplinario, constituye un excelente medio para movilizar y maximizar el uso de los recursos y capacidades de los participantes. El enfoque interdisciplinario permite abordar problemas complejos superando las barreras artificiales entre las disciplinas. Es de resaltar el resultado obtenido en el trabajo entre investigadores y extensionistas, que por sí solo constituye un éxito destacado de la forma de operar. Bajo este procedimiento los participantes ingresan al trabajo grupal con su propio esquema referencialo "modo de ver las cosas" que generalmente constituye una barrera para la efectiva comunicación con los técnicos de otras especialidades o con diferentes funciones. Durante el trabajo de grupo modifican gradualmente su esquema y van incrementando su disposición al intercambio de conocimientos y a la comprensión de la importancia e interdependencia entre su actividad y la de los otros participantes. Los nuevos conocimientos y el cambio de actitudes facilita la identificación de los problemas que limitan la eficiencia y efectividad de cada especialidad, y permite encontrar las medidas apropiadas para su solución.
9. La tecnología generada resulta apropiada para la conducción de determinados aspectos del proceso de desarrollo agrícola debido a la vinculación directa entre la investigación y la acción. Los estudios realizados responden a problemas específicos que enfrentan las instituciones en situaciones concretas y que se presentan en condiciones reales. Esto permite que los procedimientos, mecanismos, normas e



instrumentos desarrollados sean de inmediata aplicación por los individuos e instituciones nacionales que han participado en su elaboración. De este modo, los estudios permiten documentar experiencias concretas, generalizar su contenido, y desarrollar marcos conceptuales, modelos, métodos e instrumentos de dirección.

10. Los técnicos del IICA que participan en el Proyecto generan y acumulan espíritu de cuerpo, mística de trabajo, y un permanente incremento de sus conocimientos y habilidades extraído del "aprender-haciendo" y "transferir-haciendo", y del intercambio de experiencias con los técnicos nacionales, y entre los técnicos del Grupo Central y de los Grupos-país de PROPLAN. Esta característica de la modalidad de operación, además de motivar a los integrantes de PROPLAN, genera en cada uno de ellos gran seguridad en su modo de actuar en sus relaciones con los funcionarios nacionales, lo que origina un gran aprecio y respeto por la labor que realizan.
11. Las actividades de dirección del proyecto multinacional, tal como es conducido en PROPLAN, asegura el adecuado y oportuno flujo de insumos al proyecto, y al armónico funcionamiento de las relaciones entre sus componentes, y la apropiada generación de modelos, métodos, normas e instrumentos, que no sólo benefician al país donde directamente se aprueban y adaptan, sino que constituye un mecanismo de continua acumulación y superación de conocimientos y procedimientos de fácil aplicación en cualquier país.

La dirección del proyecto desempeña las actividades relativas a la operación interna del proyecto relacionadas con la estrategia en su

ejecución, la programación de actividades y la asignación y control del uso de los recursos. Además, mantiene mecanismos de información e intercambio, y realiza el análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo del proyecto.

12. La modalidad de operación contribuye a motivar tanto a los técnicos nacionales como a los del IICA, induciéndolos a una mayor y más entusiasta entrega en la realización de los trabajos comprometidos.
13. El esfuerzo inicial requerido para precisar el marco conceptual del proyecto y la orientación de sus actividades; y el costo de mantener un Grupo Central con las funciones indicadas, están ampliamente justificados por los resultados obtenidos y las perspectivas de creciente beneficio del Proyecto, considerando el relativo menor esfuerzo y gasto requerido para expandir y replicar lo realizado a otros países que reciben servicios del IICA.
14. Las características de esta modalidad de operación del Proyecto Multinacional PROPLAN podrían ser aplicadas en algún otro proyecto de un Programa seleccionado del IICA, con el fin de determinar la posibilidad de generalizarlo al resto de los Programas.

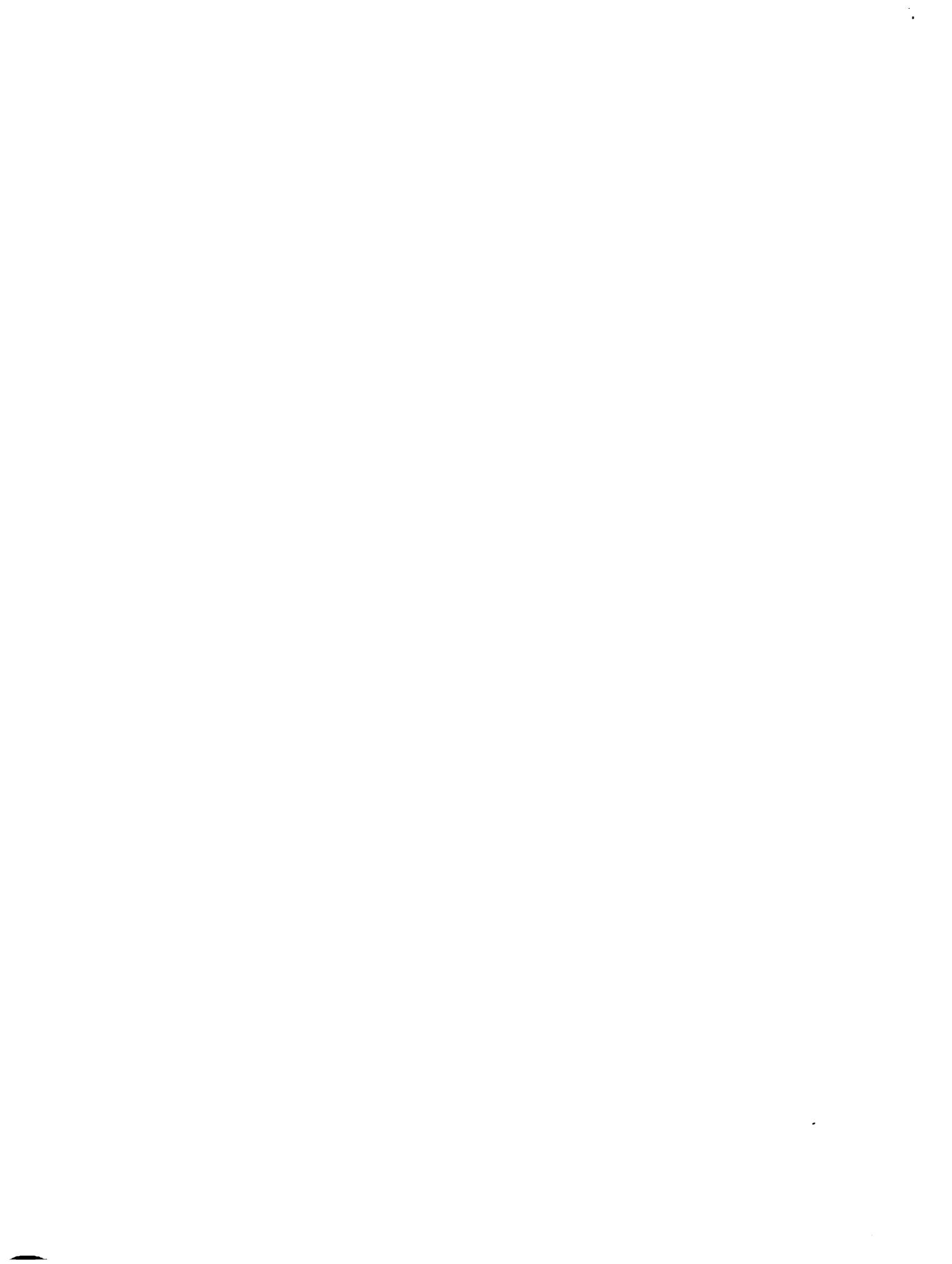


III. ANALISIS DE LA CONTRIBUCION DEL PROYECTO AL PROGRAMA DE PLANIFICACION
Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y BIENESTAR RURAL
(PROGRAMA IX) DEL IICA

Está comprobado que para alcanzar los objetivos de incremento de la producción, generación de empleo, aumento y mejor distribución de los ingresos, eliminación o reducción de la marginalidad rural, etc., no es suficiente concentrar actividades en algunos servicios independientemente, tales como generación y transferencia de tecnología, crédito, comercialización, etc. Para lograr dichos servicios hacia los objetivos propuestos, y con la participación de los productores y otros agentes del sector privado. Además, la articulación de estas actividades no sólo debe darse horizontalmente entre las instituciones en los diferentes niveles en que operan, sino en el interior de las mismas instituciones entre sus diferentes niveles jerárquicos.

Es por esta razón que la cooperación técnica en apoyo de servicios que actúan independientemente, aunque útil, no contribuye con la efectividad requerida en el logro de los objetivos indicados. De poco sirve contribuir a generar tecnología que no es transferida, o a disponer de crédito que no es apropiadamente utilizado, o disponer de un estructurado servicio de extensión que no dispone de tecnología apropiada para transferir, etc.

El error cometido por los países de mantener y operar servicios que actúan aisladamente no es corregido por la cooperación técnica internacional. La mayoría de los organismos de cooperación técnica y financiera internacionales actúan en actividades independientes de acuerdo a sus especialidades. Obviamente, estos organismos tienen que actuar tal como actúan porque su especialización es precisamente una de las razones de su éxito (CIMMYT, CIAT, CIP, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.). Por esta razón, toda la



estructura de cooperación técnica y financiera internacional apoya y financia la operación y desarrollo de actividades independientes, y son los países los responsables de integrar los servicios nacionales e internacionales para llegar eficiente y eficazmente al agricultor.

Por ser especializada, la cooperación técnica y financiera actúa sobre los servicios nacionales también especializados, y al no existir un mecanismo nacional de integración de estos servicios, contribuye a reforzar la acción independiente y poco efectiva de estos. Así, el CIMMYT, el CIAT o el CIP, pueden cooperar con Institutos de Investigación independientes, o a lo más, integrados con servicios de extensión, pero sin que exista integración con las instituciones que deben proveer los insumos, facilitar el crédito, o intervenir en la comercialización. Igualmente, el Banco Mundial, o el Banco Interamericano, pueden firmar convenios de préstamos con las instituciones financieras nacionales, pero sin que exista el mecanismo que facilite la oportuna, eficiente y eficaz utilización del crédito, puesto que esto no solo depende de la institución financiera nacional. El resultado es, que no obstante el acceso que tienen todos los países a estos servicios, su deficiente articulación entre ellos para su entrega al agricultor, les quita efectividad a todos y no se obtienen los esperados incrementos en producción y productividad; los estudios de factibilidad que al mostrar su rentabilidad justificaron los créditos, al ejecutar los proyectos no generan los bienes que habrían justificado dicho endeudamiento.

La entrega integrada de los servicios a los agricultores es responsabilidad de cada gobierno, pero si a través del tiempo ha quedado demostrado que este es un problema generalizado en los países del hemisferio, que está limitando la obtención de los resultados esperados, y que no ha sido resuelto, se puede afirmar que la cooperación técnica internacional tiene en este problema



una de las principales prioridades de acción que no debe ni puede postergar. Si bien es cierto que los organismos internacionales de cooperación técnica y financiera especializados, no podrían fácilmente alterar sus formas de operar, las instituciones de servicios múltiples, tales como el IICA, sí pueden contribuir a colaborar con los gobiernos en la articulación de sus actividades, y lograr la utilización efectiva de los servicios, tanto de los organismos nacionales como de los otros organismos internacionales.

Algunos organismos internacionales de cooperación técnica o financiera, entre los que se ubica el IICA, han contribuido y siguen contribuyendo con los países en la capacitación y apoyo en la formulación de proyectos para facilitar a sus gobiernos la obtención de préstamos de entidades financieras, tales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, y también de bancos privados. Esta actividad, que tiene muchos años de acción, ha logrado un avance en el logro de sus objetivos, y las instituciones de los países han aprendido a obtener préstamos en número y cantidades crecientes. Sin embargo, y tal como es posible apreciar en la crisis actual que atraviesa la economía de los países del hemisferio, se ha aprendido a obtener dinero prestado mediante la presentación de proyectos bien elaborados, pero no se ha aprendido a gastar oportuna y eficazmente en la ejecución del Proyecto formulado. Por esta razón, es frecuente encontrar en la mayoría de los países, programas y proyectos prioritarios que cuentan con suficiente financiamiento, pero que año a año reportan cifras alarmantes de subutilización de dichos fondos. Ante esta situación, las instituciones financieras han influido en la creación de unidades de administración independientes de la organización del sector público propio de cada país, con lo que en la mayoría de los casos se ha contribuido a complicar más la situación, y a generar rivalidades entre los funcionarios de las diferentes instituciones nacionales.

El IICA, habiendo identificado este problema generalizado en la mayoría de los países del hemisferio, ha establecido el proyecto denominado PROPLAN dentro del Programa de Planificación y Administración para el Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural, orientado fundamentalmente a mejorar la efectividad directiva para la conducción del proceso de desarrollo agrícola y rural.

La modalidad de operación de PROPLAN tal como se describe en el capítulo anterior, ha permitido constituir una masa crítica de profesionales y de acumulación de modelos, métodos, técnicas e instrumentos que no sólo facilitan la ejecución del Proyecto, sino que contribuye al apoyo de la acción de los otros Proyectos del Programa y permite ampliar la cobertura de países, y la difusión de los resultados de sus actividades a nivel hemisférico. El modelo de operación de PROPLAN como Proyecto Multinacional lo muestra como un instrumento clave para la acción de los programas del IICA a nivel hemisférico.

En el Programa-Presupuesto 1984-85 se previó que durante 1984 el Programa IX desarrollaría 20 acciones de cooperación técnica en 21 países. Sin embargo, además de cumplir con estas, las demandas de los países agregaron 8 acciones de coyuntura durante el año. Para la realización de estas acciones, estas fueron agrupadas en cinco grupos, identificados después de analizar el trabajo que se había venido realizando por medio de los diferentes proyectos. Luego se buscó darle forma a cada grupo con el fin de tener las bases para obtener un mayor apoyo al interior de ellos, en término de intercambio de experiencias y de participación en acciones específicas de apoyo mutuo y de cooperación técnica recíproca. Esta estrategia ha permitido orientar la organización de las acciones a la concentración de los recursos asignados al programa.



Lo fundamental de esta estrategia, además de la concentración de esfuerzos y de facilitar el intercambio de experiencias y el apoyo técnico entre todos los técnicos de los proyectos del programa, ha sido la reorientación gradual de los proyectos a las acciones para fortalecer la efectividad directiva de las instituciones o unidades directamente responsables de ejecución de acciones en regiones o áreas específicas y a través de programas o proyectos prioritarios; y a las acciones para fortalecer la efectividad directiva de las unidades de planificación, o sus equivalentes, en el desempeño de la tarea de asesoramiento continuo a los niveles decisores. De este modo alrededor del 50% de los fondos gastados por el Programa IX durante 1984 han correspondido a estos dos grupos. Sus acciones han estado dirigidas a fortalecer la efectividad directiva para lograr una conducción eficiente y eficaz del proceso de desarrollo agropecuario y rural.

Es conveniente indicar que en años anteriores, los esfuerzos del Instituto en este campo estaban dirigidos a acciones para fortalecer la capacidad para la formulación de políticas, planes y programas en las unidades sectoriales de planificación y en acciones para apoyar en el análisis y solución de problemas coyunturales de instituciones del sector agropecuario.

Esta forma de operar y la reorientación de los proyectos conduce a una acción más directa a lo que se ha identificado como problema central que limita el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural, tal cual es el desarticulado mecanismo de las instituciones del sector público tanto entre las instituciones como entre los diferentes niveles jerárquicos de cada institución, lo que impide la entrega oportuna e integrada de los servicios que requiere el agricultor.



Por lo expuesto se puede concluir que PROPLAN como parte del Programa IX ha contribuido no sólo a ampliar la cobertura de acciones en los países y a la mayor difusión de sus resultados, sino también, a reorientar gradualmente el enfoque de los proyectos del programa a la solución del problema central del sector agrario, (que es también el de otros sectores de la administración pública), que es la ineffectividad directiva, y la incapacidad de utilizar los recursos financieros y humanos en el logro de los objetivos requeridos para el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural.

No cabe la menor duda que PROPLAN ha hecho una sustancial contribución a la obra del Programa IX, pero es igualmente claro que tal aporte es la consecuencia directa de dos factores clave: la alta calidad del liderazgo ejercido, y el tipo de modalidad de operación como proyecto multinacional que se le ha dado al proyecto. Lejos de ser una simple dispersión de especialistas que se ocupan de asuntos similares en los diversos países de su residencia, los funcionarios de PROPLAN constituyen un solo equipo, cuyos miembros, aunque físicamente distantes, se encuentran en un proceso de continua interacción, y cumplen sus respectivas misiones con verdadero convencimiento y dedicación.

En un campo tan complejo, difícil y a menudo sensitivo políticamente, han sabido ubicarse como aceptados y buscados compañeros de los funcionarios nacionales quienes se sienten realmente los innovadores. En buena medida, la apreciable labor que han logrado realizar ha sido posible gracias a la simbiosis entre las actividades de una unidad central, con aquellas cumplidas en los países. Este mecanismo de apoyo-realimentación mutua ha acelerado notablemente la maduración y homogeneidad conceptual, así como el perfeccionamiento y adecuación de los métodos e instrumentos en todo el ámbito temático del Programa IX.

IV. CONCLUSIONES

1. La modalidad de cooperación empleada por PROPLAN como Proyecto Multinacional reúne un conjunto de características propias que han contribuido al logro de sus objetivos y a la aceptación y el aprecio de los funcionarios de diferente nivel jerárquico con los que han colaborado.
2. La modalidad de cooperación técnica usada en PROPLAN/A ha resultado de impacto comparativamente grande y trascendente hacia el proceso de progreso auto-sostenido.
3. Además del beneficio logrado por los países en los que ha actuado PROPLAN, sus propios técnicos también han resultado beneficiados al aprovechar el mecanismo de retroalimentación que han generado, la utilización de la red hemisférica de conocimientos y experiencias que ha establecido y su autocapacitación permanente y realista como consecuencia del aprender y transferir haciendo.
4. Los recursos invertidos a través del IICA en esta modalidad de acción han retornado un alto dividendo en términos de avance hacia los objetivos perseguidos.
5. La constante sintonización del esfuerzo hacia el logro de resultados ha permitido un ajuste continuo a la cambiante realidad local.
6. La capacitación y particularmente el adiestramiento en servicio aplicados aparecen como piezas claves del éxito logrado.
7. El efecto de la interacción entre los elementos constituyentes de esta modalidad operativa supera con mucho al de esos elementos considerados aisladamente.

8. La modalidad de operación de PROPLAN ha permitido constituir una masa crítica de profesionales y de acumulación de modelos, métodos, técnicas e instrumentos que no sólo facilitan la ejecución del Proyecto, sino que contribuye al apoyo de la acción de los otros Proyectos del Programa IX, y permite ampliar la cobertura de países, y la difusión de los resultados de sus actividades a nivel hemisférico. El modelo de operación de PROPLAN como Proyecto Multinacional lo muestra como un instrumento clave para la acción de los programas del IICA a nivel hemisférico.
9. Esta modalidad operativa constituye una fuerza integradora dentro del programa en que se encuentra insertada.
10. Por otra parte, le da coherencia al contenido así como a las operaciones mismas del Programa.
11. Convierte a los profesionales aislados en integrantes intercambiables de un equipo dinámico aunque físicamente disperso, cuyos miembros interactúan, se estimulan y se apoyan mutuamente.
12. La aplicación de esta modalidad de cooperación abre para el IICA un importante potencial de impacto en su labor, a la vez que refuerza la imagen de asistencia técnica propiamente internacional y actualizada.
13. No se anticipan obstáculos insalvables para ensayar esta modalidad en otros proyectos.

V. RECOMENDACIONES

1. Considerar la posibilidad de probar esta modalidad de cooperación en algún otro Programa del IICA, sin descartar la opción de aprovechar como componente hemisférico ciertos centros de excelencia en determinadas especialidades técnicas.
2. Explorar la viabilidad de generalizar este modo operativo como instrumento de articulación y de refuerzo mutuo tanto entre Programas como en el seno de las Oficinas Nacionales del IICA.

