

CRM 338.91 T6935p 1979.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

PROYECTOS MULTINACIONALES

José Alberto Torres  
Director de Proyectos Multizonales

1979



COLECCION DE  
NO SACAR DE LA BIBLIOTECA  
IICA - CIDIA



*Stella*

8.0

TEMA 2C

PROYECTOS MULTINACIONALES

José Alberto Torres  
Director de Proyectos  
Multizonales

This One



PA7B-GEX-4D26

CA  
1931

## TEMA 2C: PROYECTOS MULTINACIONALES

I. INTRODUCCION

1. En el documento referente al tema 2 presentado en esta misma reunión se hace un análisis general sobre los proyectos multinacionales, enfocando los distintos aspectos relacionados con las características de dichos proyectos en el IICA y los problemas que surgen en su programación y ejecución.
2. En este documento se trata de analizar en forma particular lo concerniente a la operación de estos proyectos, mirándolos en el contexto institucional y se hace un análisis punto por punto de la Orden Ejecutiva No. 164/79 de 9 de noviembre de 1979, a la luz de la experiencia de casi dos años de su vigencia. Se confronta su texto con los problemas surgidos en el desarrollo de los proyectos multinacionales y se hacen sugerencias para su mejoramiento. Se ha usado como referencia también el documento "Algunas consideraciones sobre proyectos multizonales" que fue presentado a la XXIV Reunión de Directores.
3. El objetivo de este trabajo es el de que con la contribución de los participantes en la XXV Reunión de Directores se pueda actualizar y mejorar la Orden Ejecutiva mencionada.
4. Como marco de referencia para el análisis que se realiza en este trabajo se toma como base los aspectos que se desarrollan en el capítulo II.

II. ASPECTOS FUNDAMENTALES RELACIONADOS CON LOS PROYECTOS MULTINACIONALES

5. Los proyectos multinacionales han tenido marcada importancia en el IICA desde muy temprano de su desarrollo. Algunos de estos como el proyecto 39 de Cooperación Técnica de la OEA tuvo marcada influencia en la organización y fortalecimiento del IICA en la década de los 50. Otros han tenido marcada influencia en el liderazgo técnico del Instituto como el proyecto 206 de reforma agraria y algunos han canalizado recursos de cuotas hacia áreas consideradas prioritarias. En la actualidad se llevan a cabo varios proyectos multinacionales con distintos enfoques y estrategias de acción y fuentes de financiamiento.
6. La característica multinacional de la acción del IICA quedó plasmada en el Plan General de 1970 al señalarse en ese documento que el IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que sean de





utilidad para varios de los países americanos y que no sean ejecutables con ventaja por los países en forma individual.

Igualmente lo puntualizó el Plan Indicativo a Mediano Plazo, al señalar que el énfasis que ha puesto el IICA en las acciones a nivel de país no ha eliminado la dimensión multinacional de su trabajo; que la misma debe ser ajustada al logro de los objetivos planteados en las políticas por líneas y programas y establece las condiciones que deben darse para plantear acciones multinacionales.

7. Un proyecto multinacional podría definirse como un conjunto de actividades específicas integradas por objetivos de diferentes niveles, cuantificados en metas y con una estrategia de operación definida, que responde a problemas comunes a varios países. A través de estos proyectos se buscaría fortalecer la personalidad técnica del IICA en áreas consideradas prioritarias y en las cuales el Instituto debe asegurarse una posición de liderazgo en el Continente, razón por la cual los proyectos multinacionales deben tener ingredientes innovadores, creativos y al mismo tiempo adaptarse a las situaciones concretas prevalentes en los países.
8. La Junta Directiva ha dado importancia a proyectos que por su naturaleza y objetivos tienen alcance y aplicación en varios países miembros y ha aprobado los programas de Salud Animal, Sanidad Vegetal, y más recientemente el Programa de la Familia, la Juventud y la Mujer Rural.
9. Los proyectos multinacionales en la forma más simple se dividen en: multizonales que son aquellos que se ejecutan en uno o más países de dos o más zonas y proyectos zonales (regionales), que son los que se llevan a cabo comprendiendo dos o más países dentro de una misma zona. En el documento referente al tema 2 de esta reunión, se agrega una dimensión más dividiendo los proyectos multinacionales (zonales y multizonales) en aquellos que solo tienen acción regional o hemisférica y los que además de esta característica tienen acción en los países.
10. Los proyectos multinacionales en su operación lucen más complejos que los que se llevan a cabo en un solo país por las interrelaciones que tienen a nivel de la Dirección General, de las oficinas nacionales y con las instituciones que financian proyectos con recursos extracuotas.
11. Las fricciones que pueden surgir entre los distintos niveles en que opera un proyecto multinacional, provienen en la mayoría de los casos, de la falta de claridad en la definición de funciones de los distintos elementos que participan en los proyectos. Esta falta de claridad puede darse desde el momento de formular un proyecto o en los términos en que se negocian los mismos con organismos



financieros. Otro factor que consideramos que contribuye a la existencia de conflictos y que se une a la anterior, es la falta de un sistema de divulgación de los proyectos y de capacitación de todos y cada uno de los elementos humanos de un proyecto en cuanto a los sistemas de programación, ejecución y supervisión que rigen en el IICA para este tipo de proyectos.

12. El IICA ha hecho un esfuerzo por encontrar solución a los problemas planteados en la operación de los proyectos multinacionales, estableciendo normas y regulaciones o tratando de adaptar aquellas emitidas para la operación de las oficinas nacionales a los proyectos multinacionales. Es así como se promulgó la Orden Ejecutiva 164/79, publicada el 9 de noviembre de 1979 y que no ha sido modificada hasta la fecha. Como esta Orden Ejecutiva está vigente y reúne en un solo documento una serie de normas que regulan las operaciones de los proyectos multinacionales, se toma la misma como base para este trabajo.

### III. NORMAS DE FUNCIONAMIENTO ORDEN EJECUTIVA 164/79

13. En lo que se refiere a los proyectos multizonales la Orden Ejecutiva 164/79 establece en su punto 3 lo siguiente:

- 13.1 Punto 3 a: Las actividades que realicen los proyectos multizonales, tendrán ámbito multizonal, pero generalmente incluirán actividades nacionales. Las primeras son actividades que se programan para llevarlas a efecto con la participación conjunta de más de una zona o de un grupo de países. Las segundas son aquellas que se programan para ser ejecutadas en un solo país, por ser de interés principalmente nacional, pero concordante con los objetivos del proyecto multizonal.

- 13.2 Observaciones:

Este punto debiera mejorarse incorporándole una clara definición de que es un proyecto multizonal (puede usarse como base la definición incorporada en este documento e introducirle las mejoras que se crean pertinentes).

Debería aclararse la estructura que tiene un proyecto multizonal; ejemplo: un proyecto multizonal es uno solo que tiene dos componentes, uno a nivel central y otro a nivel de país, la magnitud y duración de cada uno de ellos varía conforme el proyecto de que se trate, pero siempre constituye un sistema integrado que busca fortalecer la personalidad técnica del IICA con beneficio para los países. Debería definirse en la mejor forma posible estos dos componentes de un proyecto multizonal.



13.3 Punto 3.b: Las actividades de los proyectos multizonales que se ejecutan en una Oficina Nacional, estarán a cargo de los técnicos del proyecto y se realizarán bajo la responsabilidad general del Director de la Oficina Nacional respectiva.

13.4 Observaciones:

Este punto es quizás el más importante en cuanto a las relaciones entre coordinadores de proyectos multizonales, directores de oficinas y especialistas de los proyectos. Por lo tanto se debería:

a. Definir claramente las funciones de cada uno de los elementos que participan en un proyecto de esta índole por ejemplo: el coordinador del proyecto es responsable técnica y administrativamente por el mismo en su conjunto, por lo tanto supervisa técnicamente los distintos componentes del mismo manteniendo la debida coherencia entre ellos y coordinando su acción con los Directores de oficinas nacionales. El director de oficina nacional es responsable técnica y administrativamente por el desarrollo del componente a nivel de país y supervisa el desarrollo del mismo, manteniéndose dentro de las directrices que rigen el proyecto multizonal y de acuerdo con el coordinador del proyecto. Los técnicos ubicados en un determinado país son responsables ante el Director del país y recibirán apoyo técnico del coordinador del proyecto y de los especialistas o consultores que actúan a nivel central. Es necesario definir el papel que juegan los Directores de Areas. Debería quedar claro que todos constituyen un equipo y que cada uno cumple un papel importante dentro del mismo marco del proyecto. Debería incluirse todas aquellas otras definiciones que se crean necesarias a objeto de que haya la mayor claridad posible, para ello podría tomarse en cuenta lo expuesto en el documento "Algunas consideraciones sobre proyectos multizonales".

13.5 Punto 3.c: El coordinador del proyecto multizonal dedicará el 50% de su tiempo a actividades del proyecto que se realicen en el país donde tienen su sede y el resto del tiempo a actividades del mismo en otros países.

13.6 Observaciones:

Este artículo debiera revisarse a la luz de la experiencia ya que en la mayoría de los casos un coordinador de un proyecto multizonal no puede dedicarle el 50% de su tiempo a



la ejecución de actividades a nivel de país, sino que debería contar para ello con personal profesional al igual que en otros países donde se desarrolla el componente país del proyecto; este aspecto debe quedar bien claro para los directores de oficinas nacionales porque puede ser fuente de problemas o malos entendidos.

- 13.7 Punto d: Los técnicos pertenecientes a proyectos multizonales, cualquiera que sea su fuente de financiamiento, dedicarán por lo menos el 50% de su tiempo a actividades del proyecto que se realicen en el país donde tienen su sede y el resto de su tiempo a actividades del mismo en otros países.

13.8 Observaciones:

Este punto pareciera no haber tenido mucho problema excepto en aquellos casos en que por alguna razón se ha querido ignorar.

- 13.9 Punto e: La porción del tiempo que los técnicos de un proyecto multizonal dediquen a actividades fuera de su sede estará sujeta a las disposiciones que sobre el particular dicte el coordinador del proyecto. En todo caso las actividades deberán programarse de mutuo acuerdo entre los directores de las respectivas oficinas nacionales, el Coordinador del proyecto y el Director de Coordinación Regional (hoy léase Director de Area). Además deberán contar con la aprobación del Director de Proyectos Multizonales.

13.10 Observaciones:

Este punto ha sido motivo de fricciones entre coordinadores de proyectos y directores de oficina en algunos proyectos, por la dificultad de programar con la suficiente anticipación el uso del tiempo de los técnicos de su país sede por las eventualidades que se presentan, sin embargo debiera buscársele una solución apropiada.

- 13.11 Los viajes que realicen los coordinadores de proyectos multizonales fuera de su país sede, deberán ser aprobados por el Director de Proyectos Multizonales.

13.12 Observaciones:

Este punto no ha tenido problemas. Sin embargo para actualizarlo habría que modificar el último párrafo en la forma siguiente: "deberán ser aprobados por el Director de Proyectos Multizonales o el funcionario que para tal efecto designe el Director General". Los puntos 4a y 4b que se refieren a manejo de bienes y servicios se piensa que podrían quedar como están en la Orden Ejecutiva.





14. En referencia a los proyectos zonales (regionales), la Orden Ejecutiva 164/79 tiene una serie de puntos que siguen la misma secuencia y prácticamente el mismo contenido que para los proyectos multizonales, y por lo tanto son válidas para ambos casos las observaciones hechas en este documento. Se entiende que habían sido tratados por aparte para evitar una mayor confusión de términos al incluir ambos casos en un mismo texto, sin embargo podría intentarse unirlos en una misma redacción.
15. Otros aspectos normativos no incluidos en la Orden Ejecutiva 164/79.
  - 15.1 Desde el punto de vista "operativo" se considera que es importante incluir una cláusula que establezca que los conceptos de la Orden Ejecutiva, deben tomarse en cuenta a la hora de preparar un proyecto o negociar un convenio.
  - 15.2 De igual modo es necesario incluir en la Orden Ejecutiva un punto que se refiera a la obligación de los coordinadores de proyectos multinacionales de dar a conocer los proyectos a todos los niveles del IICA tan pronto hayan sido aprobados y en particular a los directores de los países en donde se van a llevar a cabo actividades. De igual modo debe establecerse la obligación de coordinador del proyecto de explicar los alcances y detalles del proyecto al Director de Area y junto con éste visitar el país donde se vayan a realizar actividades y tratar en detalle los distintos aspectos relacionados con la operación de los mismos, dejando por escrito lo que en esta reunión se acuerde. Los detalles incluyen dependencia técnica y administrativa de los técnicos, sistema de información, supervisión, financiamiento, administración de fondos y equipo, programación de actividades (de mutuo acuerdo con la Dirección de Programación) etc.. Esto es de particular importancia para aquellos proyectos que por sus características o convenio que los rija tienen algunos aspectos relacionados con su operación, que difieren un tanto de las normas regulares establecidas en la Orden Ejecutiva y que por constituir excepciones deben ser aprobadas por el Director General. Por ejemplo Seguro Agrocrediticio.
  - 15.3 Debería incluirse en la misma Orden un punto que se refiera a los informes y comunicaciones.
  - 15.4 Los aspectos relacionados con la programación y uso de los recursos para costo de supervisión técnica y apoyo institucional deberían también incluirse en esta Orden Ejecutiva.
16. Sugerencias adicionales:

Aparte de las observaciones y sugerencias hechas a lo largo del análisis de la Orden Ejecutiva 164/79, se considera necesario que



se establezcan las medidas pertinentes para garantizar un sistema de capacitación para todo el personal que ingrese a trabajar en proyectos multinacionales, para lo cual se sugiere que se dedique un % a los recursos de "overhead" para este trabajo que se considere imprescindible, si se quieren evitar problemas innecesarios en la ejecución de los proyectos multizonales.





1104-1111A

1111

2



