

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

COMITE EJECUTIVO DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE  
COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
EVALUACION GLOBAL DEL FONDO SIMON BOLIVAR

COPIA)

81

San José, Costa Rica



C. DVA 630 IS978c 1981





*J. Francisco Barea.*

## INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION GENERAL  
San José, Costa Rica

IICA/CE/Doc.5/81  
1 junio 1981  
Original: español

COMITE EJECUTIVO DEL INSTITUTO INTERAMERICANO  
DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

### EVALUACION GLOBAL DEL FONDO SIMON BOLIVAR 1/

Tengo el agrado de presentar al Comité Ejecutivo el Informe de la Evaluación Global del Fondo Simón Bolívar, en cumplimiento de lo dispuesto por el reglamento del Fondo en su artículo 21 y la Resolución IICA/RAJD/Res. 113(19/80) de la Junta Directiva que se reunió en México en setiembre de 1980.

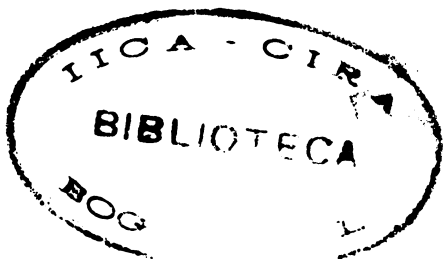
La Comisión Evaluadora compuesta por dos consultores externos, tal como lo estableció la resolución citada, recibió todo el apoyo necesario de las diferentes unidades que se necesitaron. Después de un exhaustivo análisis de algunos documentos básicos e informes que se habían preparado, la Comisión visitó seis países (Argentina, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, Panamá y Uruguay), para tener una mejor impresión de los proyectos por medio de entrevistas con funcionarios de gobierno y personal de campo, tanto del IICA como del país asignado a los proyectos.

Las recomendaciones de la Comisión son muy positivas y destacan el impacto e importancia de los proyectos del Fondo no sólo para fortalecimiento del IICA, sino para los procesos de desarrollo agrícola y rural de los países. Se incluye en el informe aunque esto no fuera parte de lo solicitado a esta Comisión Evaluadora, la conveniencia de aprovechar algunas lecciones aprendidas con los proyectos del Fondo, para introducir mejoras y reajustes en los sistemas de planificación y operación del IICA, lo que ya viene siendo una preocupación de esta Dirección General.

En línea con las recomendaciones específicas de la Comisión Evaluadora del Fondo, estamos adoptando o en proceso de adoptar las siguientes medidas.

1/ Informe del Director General al Comité Ejecutivo del IICA en su Primera Reunión Ordinaria celebrada en San José, Costa Rica, del 9 al 12 de junio de 1981.

LICA  
7/1055  
1983



- a. Mejorar la calidad de los proyectos para lo cual estamos revisando los instrumentos de diseño, análisis y negociación de los mismos.

Especial énfasis estamos dando a que los proyectos sean de desarrollo agrícola y rural y que en su diseño se puntualice muy bien la participación del beneficiario pequeño/mediano campesino.

Que se especifiquen claramente los objetivos, metas y acciones a desarrollar en el proyecto para cada uno de los organismos participantes en el mismo (IICA/contraparte).

- b. Estamos haciendo esfuerzos para buscar proyectos "semilla", es decir que además de las condiciones anteriores tengan un potencial para generar recursos de fuentes de financiamiento de organismos internos o externos.
- c. Estamos revisando los instrumentos y mecanismos de supervisión y seguimiento de los proyectos para adecuarlos a las particularidades de los mismos. Igualmente esta en proceso de análisis el definir cada etapa del ciclo de proyectos (origen e identificación, diseño, revisión y negociación, iniciación y organización, operación, supervisión y evaluación sobre la marcha, terminación y evaluación final y absorción por el país), para definir en cada etapa la responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos del IICA y los del país.
- d. La Dirección del Fondo Simón Bolívar conjuntamente con otras unidades del IICA continuará ejecutando los estudios de casos a fin de tener elementos de juicio y mejor análisis sobre las experiencias positivas y negativas de los proyectos. Estos casos se van a usar como material de capacitación para personal tanto del IICA como de los países, para lo cual la propia División de Capacitación del IICA ha participado en el proceso de estudios de casos.

La Comisión considera que se deben hacer varios esfuerzos para darle continuidad al Fondo. Propone varias alternativas que a mi juicio son complementarias unas de otras, pero que como sugiere el informe deben ser objeto de un cuidadoso análisis que la Dirección General está teniendo en cuenta. Aprovecho para informar aquí que una de las sugerencias que hizo la Comisión sobre el futuro financiamiento, ya ha sido acogida y puesta en marcha por esta Dirección, en cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res. 119 (19/80).

Deseo expresar mi reconocimiento a los evaluadores Dr. Edward Betzig y Dr. Nelson Tineo, por el excelente trabajo que han hecho y pido a ustedes que examinen este informe, para que juntos encontremos el camino más propicio para dar continuidad al Fondo, ya que ha demostrado ser un instrumento muy eficiente y eficaz, para ayudar y apoyar a los países en sus procesos de desarrollo agrícola y rural.

This One







EVALUACION GLOBAL DEL FONDO SIMON BOLIVARCONTENIDO

	Página No.
1. INTRODUCCION .....	1
1.1 Origen y objetivos de la evaluación .....	1
1.2 Metodología de la evaluación .....	1
1.3 Contenido del documento .....	1
1.4 Síntesis de las conclusiones y recomendaciones más importantes .....	2
1.4.1 Impacto e importancia de los proyectos del Fondo Simón Bolívar .....	2
1.4.2 Futuro financiamiento del Fondo Simón Bolívar .....	2
1.4.3 Impacto del Fondo Simón Bolívar sobre la programación del IICA .....	3
1.4.4 El énfasis del Fondo Simón Bolívar en cerrar la "brecha" .....	3
1.4.5 Operación del FSB/IICA .....	4
2. EL FONDO SIMON BOLIVAR .....	4
2.1 Antecedentes .....	4
2.2 Naturaleza .....	5
2.3 Objetivos .....	5
2.4 Estrategia .....	5
2.5 Administración de los recursos del Fondo Simón Bolívar .....	6
2.6 Los proyectos del Fondo Simón Bolívar .....	8
2.6.1 Proyecto País-Proyecto IICA/FSB y sus características .....	8
2.6.2 La administración de los proyectos del Fondo Simón Bolívar .....	9
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	10
3.1 Importancia del Fondo Simón Bolívar para los países .....	12
3.2 Características operativas del Fondo Simón Bolívar .....	14
3.3 Programa del Fondo Simón Bolívar: dimensiones y financiamiento .....	14
3.3.1 General .....	14
3.3.2 Relación entre el presupuesto de cuotas y los recursos extra-cuotas .....	15
3.3.3 Distribución y uso de los recursos del Fondo Simón Bolívar en los países .....	15
3.3.4 Financiamiento futuro para proyectos del tipo del Fondo Simón Bolívar .....	17
3.4 Proyectos del Fondo Simón Bolívar - selección y clasificación .....	20
3.5 El aporte del Fondo Simón Bolívar a las experiencias en el desarrollo rural .....	21



3.6	El Fondo Simón Bolívar y la composición de los programas del IICA en los países .....	23
3.7	Relación con los campesinos y los pequeños y medianos productores .....	25
3.8	Ciclo de proyectos del Fondo Simón Bolívar .....	28
3.9	Relaciones entre el Fondo Simón Bolívar, Sede Central y las oficinas de los países .....	33
3.10	FSB/CATIE/BID/BIRF/AID y otros organismos .....	34
3.11	Acción regional del Fondo Simón Bolívar .....	35
3.12	Informes y documentos producidos por los proyectos del Fondo Simón Bolívar .....	36
3.13	Algunas sugerencias para mejorar la eficiencia del Fondo Simón Bolívar .....	37

## ANEXOS



\*/\*\*

\*/\*\*/\*\*/\*\*/\*\*

La Comisión Evaluadora desea expresar un reconocimiento al Gobierno de Venezuela por su iniciativa de contribuir a la creación y financiamiento de un instrumento tan importante en beneficio de los países, como es el Fondo Simón Bolívar del IICA. Considera asimismo, que a través de sus cinco años de experiencia, el Fondo ha contribuido a surcar el camino de la cooperación y la integración entre los pueblos americanos, anhelo del Libertador Simón Bolívar.

\*/\*\*/\*\*/\*\*/\*\*

\*/\*\*



## 1. INTRODUCCION

### 1.1 Origen y objetivos de la evaluación

Este documento contiene el informe de la evaluación global del Fondo Simón Bolívar, el cual responde a lo solicitado por la Resolución IICA/RAS Res. 113 (19/80). Esta resolución tuvo a su vez su origen en el artículo 21 del Reglamento del Fondo Simón Bolívar que establece que debe hacerse una evaluación del mismo cada cinco años. Dado que el Fondo Simón Bolívar inició sus operaciones en abril de 1976, corresponde por tanto efectuar su evaluación en el presente año.

Los objetivos de la evaluación de acuerdo a los documentos citados son:

- a. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del Fondo Simón Bolívar al nivel de los países miembros.
- b. Determinar los productos principales de la acción del Fondo en beneficio de los países y del propio IICA.
- c. Formular recomendaciones para mejorar la eficiencia de operación del Fondo Simón Bolívar y su continuidad.

### 1.2 Metodología de la evaluación

La metodología de la evaluación adoptada por la comisión, consistió en las siguientes etapas:

- a. Revisión de la documentación pertinente; documentación básica preparada por la Dirección del Fondo Simón Bolívar; informes anuales del Fondo Simón Bolívar; informes de 18 evaluaciones a nivel de proyecto; Reglamento del Fondo Simón Bolívar y otros documentos puestos a la disposición de los evaluadores por la Dirección del Fondo Simón Bolívar.
- b. Selección de algunas hipótesis de trabajo.
- c. Selección y visita a 6 países para verificar el contenido de los documentos y tratar de probar hasta dónde la información y el tiempo lo permitiera las hipótesis de trabajo. Los criterios para la selección de los países a visitar fueron: 1) que el proyecto llevase por lo menos 2 años de ejecución; 2) que se pudiese visitar un proyecto por cada área administrativa del IICA (Área Andina, Antillas, Sur y Norte); 3) que cada proyecto representase un grupo de los tres en que la Dirección del Fondo Simón Bolívar clasificó los proyectos de acuerdo a la estrategia. (Véase cuadro No. 1 anexo).

### 1.3 Contenido del documento

El informe consta de tres capítulos. En éste se presenta, además del origen, objetivos y metodología de la evaluación, un resumen de las conclusiones y recomendaciones. El capítulo segundo resume lo que es el Fondo Simón Bolívar, sus objetivos, estrategia, tipos de proyectos y su forma de operación. El capítulo tercero presenta en forma de conclusiones y recomendaciones los resultados más





sobresalientes, producto de la acción del Fondo Simón Bolívar, en los cinco años de operación. Especial énfasis se hace en las experiencias logradas a través de la operación de los proyectos, lo cual beneficia, no sólo a los países, sino al propio IICA, tal como lo prevé el Artículo 1 del Reglamento del Fondo.

#### 1.4 Síntesis de las conclusiones y recomendaciones más importantes

##### 1.4.1 Impacto e importancia de los proyectos del Fondo Simón Bolívar

El Fondo Simón Bolívar, debido a su capacidad financiera que permitió formar una masa crítica en los países, a su flexibilidad en su administración, y a su enfoque en proyectos definidos y prioritarios para los países, ha permitido al IICA llevar adelante acciones de impacto en el desarrollo rural y agrícola que son factibles de medir y en muchos casos de efecto multiplicativo. Esto le ha dado en cierta medida una nueva imagen al IICA a nivel de los países y ha sido factor importante para establecer mejores nexos con las agencias internacionales de financiamiento.

##### Recomendación

Dado el tipo de problema que estamos afrontando en la década del 80, el Fondo Simón Bolívar ofrece al IICA un modelo de trabajo de campo en el desarrollo agrícola y rural que una vez estudiado podría ser adoptado para la mayor parte de la acción global del IICA.

##### 1.4.2 Futuro financiamiento del Fondo Simón Bolívar

El Fondo Simón Bolívar constituido con un aporte de 10 millones de dólares para un período de 5 años otorgado por Venezuela y así como con menores aportes de algunos otros países miembros, le ha permitido al IICA llevar a cabo 46 proyectos, abarcando prácticamente a casi todos sus países miembros. Estos proyectos contrastan marcadamente con los demás proyectos del IICA, en el sentido de que están formulados en apoyo a proyectos prioritarios nacionales, que tratan de actuar en problemas específicos, reales y plenamente identificados, son de mediano plazo (3 años en promedio) y tiene presupuestos de US \$300.000 en promedio, además de la contrapartida del respectivo país.

Este tipo de recursos no está disponible dentro del presupuesto regular del IICA, por el hecho de que no hay mucho dinero para operaciones. Si se terminan los recursos del Fondo Simón Bolívar, este importante esfuerzo e instrumento de cooperación técnica se perdería para los países y aún para el propio IICA.

##### Recomendación

Es de la mayor importancia y prioridad que el IICA considere la posibilidad de adoptar un proceso gradual encaminado a rediseñar y redimensionar los proyectos de cuotas para incorporar las buenas características que han hecho exitosos los proyectos del Fondo Simón Bolívar.

Para esa finalidad, se sugiere efectuar una reprogramación del presupuesto de cuotas, reduciendo gastos de personal, para poder contar con los fondos operativos necesarios.

Además deben hacerse esfuerzos para solicitar aportes a los países, tal como se propone más adelante en este informe.



Este esfuerzo de darle continuidad al Fondo Simón Bolívar es de la mayor trascendencia dada la poca probabilidad que se tiene de conseguir un tipo de fondos que no estén condicionados y que permita al IICA tener cierta flexibilidad en su manejo.

Al obtener nuevos recursos mediante las alternativas propuestas en este informe, se recomienda hacer una revisión total del Reglamento del Fondo, para adecuarlo a las nuevas circunstancias y tomando en cuenta las experiencias que se han logrado en el manejo del Fondo Simón Bolívar.

#### 1.4.3 Impacto del Fondo Simón Bolívar sobre la programación del IICA

El Fondo Simón Bolívar ha llevado a cabo uno o dos proyectos de tipo de desarrollo agrícola o rural en cada país. En muchos casos los proyectos del Fondo Simón Bolívar constituyen el grueso de los proyectos del IICA (por ejemplo en Costa Rica, Ecuador, Jamaica, Guyana y Uruguay). Estos proyectos y otros se han considerado como tipo "semilla" que han logrado resultados de mayor alcance e impacto que el esperado inicialmente. Esto ha sido reconocido tanto por autoridades del más alto nivel nacional como por algunos organismos internacionales que indican que el IICA está haciendo una importante contribución al desarrollo rural y agrícola de los países.

#### Recomendación

Considerando lo que establece la nueva Convención del IICA sobre sus objetivos de "promover y apoyar los esfuerzos de los estados miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural", el IICA debería continuar el establecimiento en cada país de proyectos tipo Fondo Simón Bolívar, que probablemente en muchos casos sean el grueso de la acción del IICA, alrededor del cual se realicen otras acciones de tipo coyuntural.

#### 1.4.4 El énfasis del Fondo Simón Bolívar en cerrar la "brecha"

Aunque no se pone en duda que la contribución del IICA en muchos de sus trabajos y proyectos ha hecho valiosos aportes a los países, a través de los últimos años los profesionales del IICA se han ido distanciando mucho de los problemas reales del campo. Es por ello que puede afirmarse que existe una brecha (gap) entre el grueso de los proyectos del IICA y las realidades del desarrollo rural y agrícola en especial al nivel del campo.

Los proyectos del Fondo Simón Bolívar en la mayoría de los casos han permitido que el IICA "regrese" a trabajar directamente con el pequeño y mediano agricultor. Se han hecho esfuerzos para que las necesidades y deseos del hombre de campo sean incorporadas en los proyectos, consecuentemente se ha apoyado a las instituciones nacionales para que se adapten y reestructuren en forma tal, que puedan llegar a los agricultores con servicios más acordes con sus necesidades y prioridades.

Por otra parte el fondo Simón Bolívar ha elaborado muchos documentos que han demostrado ser muy valiosos y útiles para el diseño e implementación de los proyectos de desarrollo rural y agrícola.



### Recomendación

En la formulación y manejo de proyectos dentro del enfoque del Fondo Simón Bolívar, es de la mayor importancia que estos proyectos incluyan elementos de investigación adaptativa con participación del propio agricultor (como en Ecuador y Jamaica) de manera que se produzca una información (metodologías, manuales, etc) valiosa y necesaria, para que los países puedan contar con proyectos mejor diseñados, más adaptados a la realidad del campo y con un manejo más flexible para que así se pueda lograr un mejor impacto en el nivel de vida de la población rural.

#### 1.4.5 Operaciones del FSB/IICA

Por lo general, las operaciones del programa Fondo Simón Bolívar han sido eficientes y eficaces. En vista del número de proyectos y la ubicación de los mismos, es de notar que el reducido personal del Fondo Simón Bolívar en la Sede Central ha trabajado estrechamente con los directores y coordinadores de los proyectos en los países. Sin embargo, existe evidencia de que la capacidad para controlar el desarrollo de los proyectos y brindar la supervisión necesaria no está suficientemente desarrollada como para dar resultados óptimos. Hay que notar que el subsistema del Fondo Simón Bolívar funciona dentro del sistema IICA, y que por lo tanto, refleja tanto la solidez como las debilidades de éste.

### Recomendación

Se recomiendan las siguientes acciones para mejorar la supervisión y el control de los programas en el campo:

- a. Efectuar una revisión más clara de las respectivas responsabilidades de los diversos niveles de administración, tanto en la Sede Central como en los países, en cuanto a los proyectos de campo.
- b. Mejorar y modificar los instrumentos administrativos-visitas, informes, reuniones, etc. Hay que recalcar fuertemente la necesidad de comprender el proyecto en todos sus aspectos, para poder desarrollar un sistema de control (supervisión y seguimiento) constructivo y participativo.

## 2. EL FONDO SIMON BOLIVAR

### 2.1 Antecedentes

Como consecuencia de las acciones que venía desarrollando el IICA para buscar soluciones al problema de abastecimiento de alimentos existentes en América Latina y el Caribe y debido a las amplias posibilidades de producción sub-utilizadas, lo cual conlleva a que se haga un gran esfuerzo para aumentar la producción de alimentos y el mejoramiento de su distribución y su disponibilidad, a iniciativa del Gobierno de Venezuela la Décimotercera Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA, celebrada en Caracas, Venezuela, en mayo de 1974, aprobó la Resolución IICA/RAJD/Res. 20 (13/74), por la cual se creó el Fondo Simón Bolívar.

Posteriormente la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva celebrada en Ottawa, Canadá, en mayo de 1975, aprobó el Reglamento que normalizó las acciones del Fondo Simón Bolívar, así como los campos en los cuales se debían concentrar prioritariamente los proyectos.



## 2.2 Naturaleza

El Fondo Simón Bolívar es un fondo multilateral de carácter voluntario, creado para impulsar las actividades del IICA, a fin de que éstas contribuyan a acelerar el proceso de desarrollo agrícola y rural de América Latina y El Caribe.

El Fondo Simón Bolívar se constituyó con aportes voluntarios e incondicionados de los países miembros principalmente Venezuela, que hizo un aporte de 10 millones de dólares americanos como base para la creación del mismo Fondo Simón Bolívar; se esperaba que los demás países miembros del IICA hicieran en conjunto aportes iguales a los de Venezuela.

Su duración se consideró indefinida, mientras exista disponibilidad de recursos financieros que garanticen su liquidez.

## 2.3 Objetivos

El Fondo Simón Bolívar se rige por políticas y objetivos concordantes con los expresados en el Plan General del IICA para:

- a. Apoyar los esfuerzos de los países latinoamericanos y del Caribe, a fin de acelerar su desarrollo rural, tomando en cuenta el aumento de las oportunidades de empleo y de las capacidades productivas y adquisitivas de los campesinos; la utilización de los recursos y la preservación de la calidad del ambiente; y la intensificación del uso de la tecnología adaptada a las condiciones socioeconómicas de cada país.
- b. Apoyar los esfuerzos de integración regional de los países de América Latina y El Caribe.

## 2.4 Estrategia

La estrategia básica adoptada para el logro de los objetivos del Fondo Simón Bolívar es el fortalecimiento del sistema institucional de los países, o de sus componentes, según sea el caso, a través de la identificación, elaboración, manejo y evaluación de proyectos en las siguientes áreas de concentración:

- a. Incremento de la producción y productividad de alimentos básicos y de otros productos agropecuarios que contribuyan al desarrollo de los Estados Miembros, o a la solución del problema alimentario o nutricional de los mismos.
- b. Mejoramiento de la comercialización de los insumos y de los productos agrícolas.
- c. Apoyo a los mecanismos de gestión y planificación global o sectorial, en la formulación e implementación de políticas y planes nacionales de desarrollo rural.

Los esfuerzos del IICA se concentraron en algunas áreas compatibles con los recursos del Fondo Simón Bolívar y los proyectos que se financiarán con esos





recursos se seleccionarán según los criterios prioritarios siguientes:

- a. Grado de prioridad para el gobierno o gobiernos, siendo esta prioridad reafirmada a través del aporte de contrapartidas nacionales, en especie o en efectivo, adecuadas para el buen funcionamiento del proyecto y para asegurar su prosecución.
- b. Concordancia con los objetivos del Fondo Simón Bolívar y con alguna de las áreas de concentración.
- c. Apoyo a acciones en regiones de menor desarrollo relativo de cada país o en países con tal carácter.
- d. Grado de beneficio al sector rural de menor desarrollo.
- e. Capacidad de generación de recursos monetarios de otras fuentes incluyendo la contratación con organismos financieros, si dichos aportes fueren necesarios para el adecuado desarrollo del proyecto.
- f. Posibilidad de realización dentro del horizonte de recursos del Fondo Simón Bolívar.
- g. Probabilidad de producir resultados positivos y permanentes a corto plazo.
- h. Posibilidad de institucionalización por el país receptor.

Para la ejecución de los proyectos del Fondo Simón Bolívar se pondrá énfasis en:

- a. La cooperación técnica recíproca.
- b. La capacitación acelerada.
- c. El esfuerzo concentrado, mediante la utilización intensiva de combinaciones de medios y acciones del IICA y del país involucrado.
- d. La prestación de asesoría técnica.

#### 2.5 Administración de los recursos del Fondo Simón Bolívar.

La administración de los recursos del Fondo Simón Bolívar está sujeta a las normas y procedimientos internos del IICA y a las establecidas en su reglamento.

Debido a que el Reglamento del Fondo Simón Bolívar así lo ordena, el IICA ha llevado, desde el inicio, contabilidad y auditoría del Fondo Simón Bolívar en forma separada.

El proceso de toma de decisiones para el uso de los recursos del Fondo Simón Bolívar que ha seguido el IICA es el siguiente:

- a. La Dirección del Fondo de la Sede Central del IICA elabora una pro-



puesta de Programa Presupuesto por países que se presenta a aprobación de la Dirección General.

- b. La Dirección General presenta la propuesta de Programa Presupuesto a aprobación de la Junta Directiva del IICA que se reúne cada año.
- c. Una vez aprobado el Programa Presupuesto anual por la Junta Directiva, los Directores en los países preparan el programa operativo para cada proyecto del Fondo Simón Bolívar, utilizando el formato de presentación de proyectos del IICA, que a su vez cumple los requisitos del reglamento del Fondo Simón Bolívar y previo análisis en las reuniones de programación anual del IICA, que se realizan en cada país.
- d. Esta propuesta de operativo es revisada por la Dirección del Fondo Simón Bolívar de la Sede Central y por la Subdirección General adjunta de Planificación, la cual propone a la Dirección General para la aprobación y ejecución.

En el caso de los proyectos del Fondo Simón Bolívar y en base a su Reglamento, cada proyecto que ha sido aprobado debe ir respaldado por un convenio específico firmado entre el IICA y el país con el objeto de compartir la responsabilidad y asegurar la factibilidad técnica y económica del mismo y para determinar los compromisos de las partes.

El Reglamento, asigna para el rubro de Dirección y Administración del Fondo Simón Bolívar un máximo del 6% del presupuesto anual aprobado por la Junta Directiva.

La Dirección del Fondo Simón Bolívar es una unidad integrante de la Subdirección General del IICA que tiene a su cargo la promoción, administración, ejecución, coordinación y supervisión de todos los aspectos relacionados con su operación. Además participa en la evaluación de los proyectos.

La Dirección del Fondo Simón Bolívar cuenta con el apoyo de las demás unidades técnico-administrativas de la Sede Central del IICA.

Las funciones específicas de la Dirección del Fondo Simón Bolívar son:

- a. Identificar y elaborar proyectos en colaboración con los Directores del IICA en los países.
- b. Analizar, revisar y ajustar los proyectos y sus operativos.
- c. Elaborar la propuesta de Programa-Presupuesto anual del Fondo Simón Bolívar.
- d. Colaborar con la Dirección General en el proceso de contratación de personal para la ejecución de los proyectos en los países.
- e. Supervisar la ejecución de los proyectos en cooperación con la Dirección de Area respectiva (antes Dirección Regional del IICA).



- f. Participar en las evaluaciones de los proyectos con la Dirección de Evaluación de la Sede Central.
- g. Controlar la ejecución presupuestaria de los proyectos.
- h. Elaboración y presentación del Informe Anual y otros informes específicos que solicite la Dirección General o la Junta Directiva del IICA.
- i. Realización de estudios de casos dirigidos a un mejor manejo de los proyectos.

## 2.6 Los proyectos del Fondo Simón Bolívar

### 2.6.1 Proyecto País-Proyecto IICA/FSB y sus características.

Quando se habla de "proyecto" el significado de esta palabra expresa un documento o monografía en la cual se plantean o analizan los problemas, y se especifican los medios para alcanzar objetivos determinados de acuerdo con una función de producción dada.

Para describir lo que se entiende como "proyecto país" se ha considerado conveniente acogerse al siguiente concepto de proyecto: "Plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico y social. Esto implica desde el punto de vista económico proponer la producción de un bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económico-social. Como plan de acción el proyecto supone también la identificación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de estos medios a los resultados que se persigan".

Existe en cada país un convenio suscrito con el IICA en el que se indica de manera general la cooperación que el Instituto prestará al país en alguna de sus siete líneas de acción.

A consecuencia de lo anterior el IICA elabora un Plan de Acción cada año para los países, en el cual surgen los proyectos de posible ejecución y de los cuales se elige el que va a ser realizado por el Fondo Simón Bolívar, aplicando los criterios establecidos en el Reglamento y las Normas.

Una vez determinado el campo de acción del Fondo Simón Bolívar y el proyecto, se consulta con el país el interés de ejecutarlo conjuntamente como un proyecto de apoyo a un "proyecto país" en ejecución. Por tanto, un proyecto del Fondo Simón Bolívar presupone la existencia de un proyecto del país.

Los proyectos del Fondo Simón Bolívar son de cooperación técnica y de apoyo a proyectos nacionales para lograr el beneficio directo al pequeño y mediano agricultor, así como al campesino sin tierra.

Los proyectos del Fondo son ejecutados conjuntamente por personal del IICA con los organismos y técnicos nacionales, a fin de buscar soluciones a problemas concretos del desarrollo agrícola y rural.



Su diseño y manejo se rigen por las mismas normas del IICA. Su administración se efectúa de acuerdo a las normas y procedimientos del IICA y al Reglamento del Fondo Simón Bolívar. También se tienen en cuenta las condiciones que se estipulan en los convenios que se firman con países para cada proyecto. Se lleva control y contabilidad separadas.

La acción del Fondo Simón Bolívar a través de sus proyectos es la de cooperación técnica y de apoyo al proyecto país, mediante el fortalecimiento institucional. Sin embargo, hay casos en que no existe en los países un proyecto, lo que implica que se tiene que hacer la identificación o diseño del proyecto país y posteriormente iniciar el apoyo respectivo.

En el proyecto de cooperación técnica IICA/FSB se hace énfasis en el aumento de la capacidad de las instituciones para resolver sus propios problemas en la evolución del desarrollo, pero también va más allá del fortalecimiento institucional al involucrar aspectos del proyecto país.

El proyecto IICA/FSB y el proyecto país están íntimamente relacionados por la acción que cumplen, lo que hace difícil hacer una división que indique dónde termina uno y dónde inicia el otro.

#### 2.6.2 La administración de los proyectos del Fondo Simón Bolívar

Una vez que se ha aprobado un proyecto del Fondo Simón Bolívar y su programa operativo anual, el proceso de ejecución es el siguiente:

- a. El responsable directo del proyecto es el Director de la Oficina del IICA en el país.
- b. Este Director delega la ejecución del proyecto en el técnico principal contratado con recursos del Fondo Simón Bolívar, quien tiene dedicación exclusiva al mismo.
- c. Las acciones de planificación operativas son realizadas conjuntamente por el Director del IICA en el país y el encargado del proyecto en consulta y con participación de los organismos nacionales de contraparte. Esta operación se efectúa cada año para ajustar el proyecto a las situaciones reales.
- d. El proyecto ajustado cada año se presenta a análisis de la reunión de programación anual del IICA como paso previo a la aprobación del presupuesto operativo que describe las actividades a realizarse con asignación de recursos humanos y económicos.
- e. La ejecución de las actividades es responsabilidad del equipo técnico del Fondo Simón Bolívar asignado al proyecto y de la contraparte nacional.
- f. La responsabilidad de la ejecución presupuestaria del proyecto recae en la Dirección de la Oficina y el técnico principal del Fondo Simón Bolívar.
- g. El Director de la Oficina en el país, la Dirección de Área de la Sede Central y la Dirección del Fondo efectúan supervisiones de los proyectos y formulan recomendaciones que se





implementan, ya sea en el mismo año fiscal o en el siguiente.

- h. El Técnico encargado del proyecto al término de cada actividad presenta su informe final de actividad.
- i. El mismo Técnico cada tres meses presenta un informe trimestral del proyecto y programa, la acción para el próximo trimestre y solicita la asignación presupuestaria correspondiente. Este informe va al Director de la Oficina, a la Dirección del Fondo Simón Bolívar y a la Subdirección General.
- j. Cada año el Director de la Oficina, con el Técnico encargado presentan un informe anual de avance del proyecto a la Subdirección y a la Dirección del Fondo Simón Bolívar.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1 Importancia del Fondo Simón Bolívar para los países

La nueva Convención del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura indica que "los fines del Instituto son estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural..." Dada la existencia de un mandato tan claro, es importante que el IICA disponga de la capacidad necesaria para llevar a cabo proyectos eficaces, in situ, para el desarrollo rural y agrícola, como un apoyo a los esfuerzos de sus países miembros.

Antes del establecimiento del Fondo Simón Bolívar, en su mayor parte gracias al generoso aporte del Gobierno de Venezuela, el IICA no contaba con esa capacidad para poder aumentar la producción de alimentos y para mejorar el nivel de vida de la población rural. La decisión tomada por el Gobierno de Venezuela encaja perfectamente con las tradiciones panamericanistas manifestadas por el propio Libertador Simón Bolívar.

El aporte inicial, más algunos adicionales provenientes de otros países, proporcionaron al IICA un instrumento financiero con el cual podía ayudar a buscar respuestas y soluciones a los múltiples problemas de desarrollo agrícola y rural de la región.

El equipo de evaluación considera que una buena parte del éxito logrado por el Fondo Simón Bolívar se deriva del apoyo decidido y permanente recibido del Director General, quien siempre ha mantenido muy presente una percepción de la oportunidad singular que representa el Fondo Simón Bolívar y de la necesidad de que este cuente con una dirección permanente y coherente. Al iniciar el programa, se hizo una selección muy cuidadosa del Director, y se reconoció la necesidad de que hubiese continuidad (una característica que no siempre existe en organismos parecidos al IICA) en ese cargo. Estos factores le permitieron al Director del Fondo Simón Bolívar convertirlo en un componente innovador e importante para el IICA.

Antes del establecimiento del Fondo Simón Bolívar, el IICA contaba con poca experiencia en la elaboración y manejo de proyectos en el terreno, y que tuvieran la posibilidad de lograr tanto alcance y de ejercer un impacto tan importante. Al tener la oportunidad de programar recursos del Fondo Simón Bolívar, sin



mayores restricciones, y de elaborar proyectos con base en el mismo campo, los directores del IICA ganaron gran experiencia y conquistaron mayor confianza en su propia capacidad para utilizar sus fondos con eficiencia. El proceso del Fondo Simón Bolívar, sirvió como precursor a los esfuerzos del Director General del IICA y de su equipo técnico para ampliar la capacidad operativa del IICA mediante la generación de financiamiento externo, lo cual dio al IICA una nueva dimensión y la posibilidad de ejercer un mayor impacto sobre el desarrollo rural y agrícola.

No se ha dado el debido reconocimiento a ese aspecto del papel desempeñado por el Fondo Simón Bolívar en el crecimiento del IICA.

Cabe subrayar una característica muy especial, al comparar el Fondo Simón Bolívar con otros recursos externos. El presupuesto regular se complementa cada vez más con fondos provenientes de fuentes externas, tanto nacionales como internacionales, pero la mayoría de esos recursos vienen con restricciones, es decir, son dirigidos hacia proyectos muy específicos. El Fondo Simón Bolívar en cambio, opera bajo un mandato amplio que le permite desempeñar un papel innovador y flexible. En ese sentido, la tendencia de buscar equivalentes entre el Fondo Simón Bolívar y otros recursos extra-cuotas es un error, pues el aspecto tan singular de las operaciones del Fondo Simón Bolívar, es que ofrece recursos que no están "amarrados". Esta diferencia es la que le proporciona al Fondo ventajas sobre otros recursos externos y, ha llegado a ser la causa principal de su eficacia.

Como se explica en mayor detalle en otra sección del presente informe, las actividades del Fondo Simón Bolívar generalmente reflejan preocupaciones nacionales de alta prioridad que se llevan a cabo conjuntamente con proyectos nacionales, con la participación directa de funcionarios nacionales, y muy a menudo reciben el aporte directo de los propios pequeños agricultores y campesinos.

Vale la pena destacar que el Fondo Simón Bolívar ha promovido más proyectos innovadores para el desarrollo rural y agrícola, al nivel del campesinado, que todas las demás actividades del IICA en su conjunto. El resultado es un producto sumamente valioso: modelos de operaciones probadas en el campo y útiles para el momento actual y en el futuro.

En vista de que la evaluación del Fondo Simón Bolívar es de carácter global o general, como lo expresa la resolución de la Junta Directiva del IICA, sería importante citar algunos productos considerados sobresalientes como indicadores globales de la acción del Fondo en sus cinco años de operación:

- a. Los proyectos del Fondo Simón Bolívar han tenido relación directa con más de 190 instituciones u organismos nacionales de los países;
- b. Se efectúa la capacitación práctica de técnicos a través de los propios proyectos del Fondo Simón Bolívar, dado que éstos se llevan a cabo al nivel de campo en diferentes áreas. Esto ha involucrado a más de 1.600 técnicos nacionales;
- c. Aproximadamente 20 proyectos han tenido relación directa con el campesino o el productor; la acción del Fondo Simón Bolívar se estima que ha llegado a cerca de 15.000 pequeños agricultores. Se supone que, como resultado de los proyectos más grandes generados por los proyectos "semilla" del Fondo Simón Bolívar, eventualmente se podrá involucrar un número mucho más grande de agricultores;



- d. Los proyectos del Fondo Simón Bolívar han producido 27 estudios de factibilidad que pueden ser financiados, y por lo tanto, la generación potencial de recursos adicionales como producto de los proyectos del Fondo Simón Bolívar se considera muy importante;
- e. Algunos proyectos del Fondo Simón Bolívar han generado recursos adicionales, o influido en la generación de los mismos, y actualmente los países están utilizando dichos recursos, los cuales sobrepasan al momento los 75 millones de dólares, procedentes de organismos internacionales de financiamiento, de otros de cooperación técnica, de recursos propios de los mismos países o de acuerdos bilaterales. Eso constituye un ejemplo del efecto multiplicador de un proyecto de esa naturaleza;
- f. Otro resultado de los proyectos del Fondo Simón Bolívar es el hecho de que algunos organismos internacionales de financiamiento han acrecentado su confianza en el IICA y han llegado a proponer que la cooperación técnica contemplada en los proyectos de financiamiento sea ejecutada por el IICA;
- g. Aunque no se lo puede medir fácilmente, existe evidencia en el sentido de que la imagen global del IICA se ha visto favorecida por las acciones del Fondo Simón Bolívar. Parece que en aquellos países donde el IICA cuenta con la presencia "fuerte" del Fondo Simón Bolívar, sobre todo cuando existen proyectos exitosos en el campo, el Instituto goza de un renombre aún más marcado, comparado con su participación en actividades de tipo tradicional.

### 3.2 Características operativas del Fondo Simón Bolívar

Los proyectos del Fondo Simón Bolívar pretenden identificar y dar respuesta a problemas específicos y prioritarios planteados por funcionarios nacionales. A continuación se detallan algunos de los instrumentos diseñados para la ejecución del programa. En la mayoría de los casos, los proyectos tradicionales del IICA no manifiestan esas características.

- a. Presupuestos operativos: El Coordinador de un proyecto del Fondo Simón Bolívar cuenta con un presupuesto operativo de aproximadamente US \$100.000 al año, lo cual le proporciona una flexibilidad operativa, pues destina entre el 20% y el 40% de su presupuesto al pago de sueldos para personal de carácter temporal o consultores de corto tiempo, y el saldo está dedicado a las operaciones. Esa capacidad financiera está disponible durante la vida del proyecto, que en promedio es de 3 a 5 años.
- b. Movilización de recursos nacionales: Muchos de los proyectos buscan respuestas directas a problemas prioritarios y bien definidos. Por ejemplo, un proyecto podría servir como catalizador de los esfuerzos de pequeños productores y campesinos para buscar soluciones al problema de erosión de suelos, etc. Como resultado de esa capacidad para responder a necesidades nacionales, los propios países han proporcionado aportes voluntarios que suman aproximadamente US \$2 por cada



US \$ 1 invertido por el Fondo Simón Bolívar.

- c. Flexibilidad y continuidad: Los proyectos del Fondo Simón Bolívar se dirigen a problemas específicos y concretos que los propios países consideran de importancia. En la mayoría de los casos, los proyectos del Fondo Simón Bolívar se ejecutan como parte de un proyecto nacional. Gracias al estilo gerencial practicado por la Dirección del Fondo Simón Bolívar, los diversos cambios y modificaciones en el enfoque se efectúan rápidamente en la mayoría de los casos, de acuerdo a las necesidades locales. El aspecto principal es que los problemas son de importancia y que un amplio espectro político dentro del país los ha reconocido como tal. Por lo tanto, hay que buscar soluciones permanentes para poder avanzar con el desarrollo nacional, independientemente de quién ocupa el poder político, en determinado momento.
- d. Impacto del proyecto: Los proyectos del Fondo Simón Bolívar están dirigidos hacia las situaciones específicas de pequeños productores y campesinos y, por lo tanto, con frecuencia operan en una escala que les permite ejercer un impacto directo sobre el bienestar de la población rural, aparte de su producción y sus capacidades productivas.

Estas acciones involucran el desarrollar y entregar sistemas de producción dirigidos a hacer un uso óptimo de la capacidad productiva del suelo, a maximizar la rentabilidad de la finca y optimizar la intensidad de uno de los factores productivos o su combinación. Los proyectos de : Bolivia, Brasil, Ecuador, Guyana, Honduras, Jamaica, Perú, Haití y Paraguay, son ejemplos de estas acciones. A pesar del reducido tamaño del modelo, los resultados son visibles tanto para observadores nacionales como para los internacionales.

- e. Financiamiento externo: Como resultado de ese impacto, y dado que muchos de los proyectos tienen por propósito el probar la factibilidad de un enfoque dado, los proyectos del Fondo Simón Bolívar generan otros proyectos más grandes que reciben financiamiento de fuentes externas. Esa situación fortalece los vínculos entre el IICA y otros organismos de desarrollo que buscan enfoques viables y probados para sus proyectos.

Por lo general, uno de los principios operativos es que un proyecto genere recursos adicionales en cantidades mayores a las asignadas por el Fondo Simón Bolívar y el país. Con frecuencia, al IICA se le selecciona para ofrecer colaboración técnica en los proyectos ampliados. Hay ejemplos en Jamaica, Uruguay y Ecuador.

- f. Estilo innovador del diseño y operación de los proyectos: El diseño de los proyectos del Fondo Simón Bolívar permite experimentación e innovación y brinda la oportunidad para probar nuevas metodologías. Esto se debe al hecho de que todavía queda mucho por aprenderse sobre los múltiples desafíos del desarrollo rural. Se han realizado esfuerzos para transferir tecnología al pequeño agricultor, a partir del estudio y análisis de sus propios sistemas de producción. Hay ejemplos en Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Haití y Perú.





- g. Técnicos nacionales: Los proyectos del Fondo Simón Bolívar se caracterizan por el uso que hacen del personal nacional en los países donde operan. El equipo de evaluación se siente impresionado por la calidad y el nivel profesional observados en el personal nacional que participa en los proyectos del Fondo Simón Bolívar. Esos nacionales no sólo están haciendo buenos aportes, sino que también, dentro de los proyectos del Fondo Simón Bolívar, reciben una experiencia que será muy valiosa en la operación de futuros proyectos.
- h. Organización y capacitación campesina: Los proyectos del Fondo Simón Bolívar ejecutan sus acciones dentro de un concepto de participación en el proceso de toma de decisiones. Ejemplos hay en Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.
- i. Presupuesto administrativo: El Reglamento del Fondo Simón Bolívar requiere que los costos administrativos se limiten al 6%, lo cual alcanza para financiar al Director, un asistente, una secretaria y, más recientemente, un funcionario adicional. La administración de la Dirección es eficiente, pero generalmente los fondos escasean, sobre todo en términos del desarrollo y supervisión de proyectos, lo cual requiere la realización de extensos viajes.

### 3.3 Programa del Fondo Simón Bolívar: dimensiones y financiamiento.

#### 3.3.1 General

El programa del Fondo Simón Bolívar proporciona al IICA un instrumento singular que le ha permitido llevar a cabo más de 40 proyectos, muchos de los cuales no se habrían realizado dentro de las restricciones que rigen los fondos de cuota del IICA.

Durante los últimos 10 años, el número de personal del IICA ha crecido rápidamente, llegando a absorber un alto porcentaje de los fondos presupuestarios normales, una situación agravada constantemente por esta época de elevada inflación. Por lo tanto, se ha visto restringida la cantidad disponible de recursos operativos, lo cual ejerce un impacto serio sobre el tipo de actividades que puedan ejecutar los técnicos.

Para superar esa situación, habrá que desplegar esfuerzos continuos para generar recursos externos canalizados hacia la puesta en marcha de proyectos. Si no se emprenden acciones para reprogramar los recursos de cuota, dejando así un mayor porcentaje del presupuesto para la operación de proyectos, el uso de recursos externos presentará la única solución. Sin embargo, dicha solución está bastante limitada, dado que tales recursos externos generalmente van dirigidos hacia proyectos muy específicos.

La única excepción importante a esa restricción de fondos externos es el financiamiento ofrecido mediante el Fondo Simón Bolívar, cuyos recursos han proporcionado al IICA una extensa flexibilidad, sin restricciones, para la programación permitiendo así, la elaboración de una gran variedad de proyectos al nivel de los países, como respuesta a necesidades y oportunidades muy particulares.



### 3.3.2 Relación entre el presupuesto de cuotas y los recursos extra-cuota

Un análisis del Cuadro No. 2 permite observar la importancia y el peso que han tenido los recursos del Fondo Simón Bolívar, dentro del presupuesto global y el presupuesto extra cuotas del IICA. Por ello puede afirmarse que el Fondo Simón Bolívar ha representado una oportunidad excepcional para reforzar la disponibilidad presupuestaria del IICA en áreas críticas dentro de sus programas regulares.

Analizando con profundidad el mismo cuadro se concluye:

- a. Entre 1970 y 1975 el incremento de los recursos extracuotas manejados por el IICA fue un poco menos del 6%.
- b. En 1976/77, año en que entra el Fondo Simón Bolívar a formar parte de los recursos extracuotas, la participación sube del 26.76% al 36.31% del total de recursos del IICA; siendo la participación de recursos del Fondo Simón Bolívar, el total de extracuotas del 57%, 32% con relación a los recursos de cuotas y del 21% con relación al total de los recursos del IICA. Esta relación prácticamente se mantiene en el año 77/78.
- c. En el año 78/79 crecen sustancialmente los recursos extracuotas llegando a ser mayores que los recursos de cuotas. Esto se debe en especial al aumento de los recursos nacionales, principalmente en el caso del Brasil; esto hace que la importancia del Fondo Simón Bolívar aparentemente disminuya, pues se mantiene en más del 30% con relación a cuotas y es cerca del 15% con relación a los recursos totales.
- d. En 1979/80 (18 meses de presupuesto) por la misma razón anterior del aumento de recursos extracuotas, la participación del Fondo Simón Bolívar en este rubro disminuye, pero no tanto con relación a cuotas y al total. Es de tener en cuenta además, que la Junta Directiva para estos años aprobó incrementos de presupuesto de cuotas de más de 15%.
- e. Si se considera el período total de junio de 1976 a diciembre de 1980, se tiene que el aporte del Fondo Simón Bolívar al total de recursos extracuotas es de 33.58%, con relación a recursos de cuotas es de 30.41% y con relación al total de recursos del IICA es de 16%.

### 3.3.3 Distribución y uso de los recursos del Fondo Simón Bolívar en los países.

Se ha creído conveniente hacer un cuadro (Ver No. 3) que refleje un resumen de los gastos del Fondo Simón Bolívar desde su origen (1975-76) hasta diciembre de 1980 a través de 35 proyectos en 22 países, así como cinco proyectos multinacionales y hemisféricos. La distribución de estos gastos se ha realizado en cinco áreas a saber: Antillas y el Caribe; Centroamérica; Países Andinos; Chile-Paraguay-Uruguay; y Argentina-Brasil-México.



El total de los gastos del Fondo Simón Bolívar para proyectos en los países durante el citado período alcanzó a US \$6.613.900 (Ver cuadro No. 3), distribuidos en términos porcentuales de la siguiente manera:

Antillas y el Caribe	24,9%
Centroamérica	26,8%
Países Andinos	14,9%
Chile-Paraguay-Uruguay	19,5%
Argentina-Brasil-México	12,1%

A lo anterior hay que agregarle los gastos del Fondo Simón Bolívar en base a proyectos multinacionales para Centro América, Panamá y el Caribe y los hemisféricos de Agroenergía y Estudios de Casos, los cuales alcanzan a US \$199.500, con un 1,8%.

En el cuadro No. 4 anexo, se puede apreciar que para los años 1981, 1982 y 1983, la asignación de recursos y el porcentaje por áreas es el siguiente:

AREA	1981		1982		1983	
	US \$	%	US \$	%	US\$	%
Antillas y el Caribe	650.000	30,12	590.000	31,38	400.000	36,36
Centroamérica	590.000	27,38	470.000	25,00	300.000	27,27
Países Andinos	410.000	19,03	380.000	20,21	250.000	22,73
Chile-Paraguay-Uruguay	245.000	11,37	230.000	12,23	150.000	13,64
Argentina-Brasil-México	260.000	12,06	210.000	11,17	-	-
TOTAL	2.155.000		1.880.000		1.100.000	

Sumando las anteriores cantidades, a las asignaciones hechas a los proyectos multinacionales y hemisféricos, resulta un monto total de US \$2.424.000 para 1981; US \$2.068.000 para 1982 y US \$1.298.000 para 1983.

De lo anterior se concluye que el Fondo Simón Bolívar destinó más del 50% de sus recursos a apoyar a los países más pequeños como son los de las áreas de Centroamérica, Antillas y el Caribe. Así también más del 60% de los recursos asignados a proyectos multinacionales se destinaron al área del Caribe y Centroamérica.

Además, se aprecia que los países más grandes y de mediano o de mayor desarrollo relativo, como son Chile, Uruguay, Argentina, Brasil y México, se han beneficiado hasta 1980, con más del 30% de los recursos asignados. Para estos países en la proyección 1981-1983, se aprecia que esta asignación alcanza a 23%



para 1981 y 1982 y a 13% para 1983.

No deja de llamar la atención que considerando a los países individualmente, la misma asignación de recursos recibe un país grande y de más desarrollo que un país pequeño y de poco desarrollo y por tanto, más necesitado.

Por todo lo anterior, se considera que la distribución de las asignaciones del Fondo Simón Bolívar a los países puede ser objeto de un análisis más detenido y utilizando criterios más ajustados a las necesidades más sentidas en los países de menos desarrollo.

Del análisis del cuadro No. 5 (anexo) se deduce que los proyectos del Fondo, dada la prioridad asignada por los países, han generado recursos de contrapartida nacional equivalentes al doble de lo gastado por el IICA/FSB. En este aspecto merecen resaltarse algunos países.

Asimismo, dentro del mismo período (1975/76 a 1980) las contribuciones voluntarias de los países (Ver Cuadro No 6) fueron de un total de US \$10.267.436; distribuidos así:

Antillas y el Caribe (Jamaica, Haití)	0.37%
Centroamérica (Panamá, Honduras, Costa Rica)	1.11%
Países Andinos: Ecuador	0.77%
Venezuela	97.46%
Chile-Paraguay-Uruguay (Chile)	0.29%
Argentina-Brasil-México (no hubo aportes)	0.0%

Los aportes de los países (a excepción de Venezuela, con un 97.46%) han sido ínfimos en comparación con lo que ellos han recibido del Fondo Simón Bolívar y aún más si tomamos en cuenta los beneficios posteriores que se generan por los proyectos del Fondo Simón Bolívar.

Es de hacer notar que la aportación de los países (a excepción de Venezuela) alcanza la suma de US \$260.448, mientras que los ingresos por intereses de capital llegan a US\$1.300.000. Estos ingresos por interés de capital, adquirirían gran significado si se contara con un fondo regular en el tiempo que le permitiese un auto-financiamiento con base a esos recursos (El cuadro No. 7 contiene un resumen de Ingresos y Gastos desde el inicio del Fondo Simón Bolívar hasta 1980 y proyecciones a 1983).

### 3.3.4 Financiamiento futuro para proyectos del tipo del Fondo Simón Bolívar

Dada la importancia y el papel desempeñado por el Fondo Simón Bolívar en el desarrollo reciente del IICA, hay que buscar formas de asegurar una capacidad financiera que ofrezca esa misma flexibilidad y que pueda garantizar que los Estados Miembros se beneficien del mismo tipo de proyectos que financia el Fondo Simón Bolívar.





Se podrían iniciar varias acciones para brindar al IICA la capacidad operativa que requiere.

- a. Habrá que desplegar mayores esfuerzos para aumentar las contribuciones extra-cuota. En todo caso, parece que no se podrá contar con otro aporte tan generoso como la donación venezolana de diez millones de dólares. Aunque se han recibido algunas contribuciones de otros países, hasta la fecha no son como para inspirar pronósticos optimistas para el futuro. No obstante, dados los beneficios derivados de los proyectos del Fondo Simón Bolívar, existe la posibilidad de concretar algún sistema de aportes "voluntarios" que asegurara el flujo de fondos.
- b. Habrá que considerar el establecimiento de categorías de países. Los de menor desarrollo y mayores necesidades podrían recibir un porcentaje más alto de los recursos disponibles, mientras que los países de mayor desarrollo tendrían que reembolsar al Fondo Simón Bolívar total o parcialmente, a cambio de servicios recibidos. Para el futuro, no parece desatinado esperar que siga creciendo la masa de conocimientos generados por los proyectos del Fondo Simón Bolívar del IICA, y es posible que cualquiera de los Estados Miembros, sin descontar ni los Estados Unidos ni Canadá, lleguen a beneficiarse de proyectos al estilo del Fondo Simón Bolívar. Esos reembolsos, tan valiosos, no proporcionarían por sí solos todos los fondos requeridos para alcanzar grandes avances.
- c. Se podrían buscar otras fuentes de financiamiento externo. Sin embargo, en vista de los esfuerzos desplegados hasta la fecha para conseguir fondos sin restricciones; esa factibilidad no parece ofrecer grandes posibilidades.
- d. En vista de las anteriores consideraciones, y la poca probabilidad de que los Estados Miembros lleguen a un acuerdo sobre grandes aumentos en el presupuesto de cuotas, habrá que considerar una reprogramación del presupuesto del IICA, una labor que reflejaría los requisitos para financiamiento de los proyectos de campo y aseguraría el funcionamiento de un fondo que contara con los niveles actuales de financiamiento del Fondo Simón Bolívar, como mínimo. Para ese efecto, se asignaría un porcentaje anual de la cuota para el mantenimiento del financiamiento de proyectos en el campo, más o menos al nivel actual del programa del Fondo Simón Bolívar.

Para tal fin, habría que realizar diversos ajustes, como por ejemplo, reducir el personal profesional administrativo que está financiado con fondos de cuota.

En cuanto al contenido del programa, habría que reducir el número de proyectos y actividades, tanto en la Sede Central como al nivel de los países, conservando únicamente aquellos que reflejen la prioridad y los intereses del respectivo país. Además, hasta donde sea posible, la mayor parte de los proyectos que reciban financiamiento externo se elaborarían en relación con proyectos del estilo del Fondo Simón Bolívar o en apoyo de ellos.



### Recomendación

Con la finalidad de aprovechar el impulso generado por las experiencias del Programa del Fondo Simón Bolívar, es esencial que se dé una figura permanente a un Fondo parecido al Fondo Simón Bolívar.

Existen varias acciones que se podrían efectuar para dar al IICA esa capacidad operativa que es tan necesaria:

- 1) Hay que constituir un fondo rotatorio, integrado de:
  - a. Fondos del presupuesto regular, reprogramados mediante una reducción en el número de puestos permanentes, tanto de personal administrativo como de personal profesional, en forma tal que libere los fondos y poder dedicar aproximadamente el 25% del presupuesto anual de cuotas a proyectos del estilo del Fondo Simón Bolívar.
  - b. Aportes extra-cuota de naturaleza voluntaria, conseguidos en base de esfuerzos concertados y bien organizados, tal como se contempló en el momento de establecer el Fondo Simón Bolívar. A tal efecto, se podría fijar una cantidad de acuerdo al aporte voluntario del país al Fondo Simón Bolívar en alguno de los años de su existencia. El cuadro No.7-A muestra las contribuciones anuales de los países que hasta la fecha han hecho (1981) aportes al Fondo Simón Bolívar. La contribución anual llegó a US \$97.500, tomando en cuenta US \$36.000 de Uruguay que ingresaron recientemente. Además de estas contribuciones, que se podrían considerar fijas, en el cuadro No. 7-B anexo se establecen cuotas anuales para aquellos países que hasta ahora no han contribuido al Fondo Simón Bolívar. Para ellos se les aplicó un 25% de las cuotas regulares al IICA, resultando un monto de US \$ 1.927.110 anuales. Es necesario resaltar que de acuerdo al Reglamento del Fondo Simón Bolívar aprobado por la Junta Directiva del IICA, estos aportes pueden ser efectuados en la moneda nacional del respectivo país.

Es de hacer notar que a Canadá y a Estados Unidos se les fijó un aporte de US \$500.000 a cada uno, por considerar que al aplicárseles el porcentaje antes señalado, resultaba una cantidad muy desproporcionada a la del resto de países.

- c. Reembolsos de los países del IICA de mayor desarrollo relativo, por concepto de los costos totales o parciales de la realización de proyectos al estilo Fondo Simón Bolívar.
- d. Intereses devengados sobre montos ociosos en la cuenta del fondo rotatorio.
- e. Costos indirectos originados en el financiamiento externo para proyectos del estilo Fondo Simón Bolívar, etc.
- f. Al obtener nuevos recursos por las alternativas propuestas en este



informe se recomienda hacer una revisión global del reglamento del Fondo Simón Bolívar, para adecuarlo a las nuevas circunstancias de acuerdo a las experiencias que se han logrado en el manejo del Fondo.

2) Las experiencias del Fondo Simón Bolívar deben ser incorporadas cada vez con más frecuencia a los nuevos esfuerzos para la elaboración de proyectos (como en los casos de los proyectos que se espera se promuevan con Banco Mundial, Banco de Desarrollo del Caribe). En caso de que tales proyectos resultaran exitosos, introducirán algunas oportunidades de recibir financiamiento para las operaciones globales del IICA, incluso las del Fondo Simón Bolívar.

3) La Junta Interamericana de Agricultura debe pensar en tener un grupo de expertos para examinar las prácticas de financiamiento y presupuestación del IICA, así como la generación y uso de recursos externos, la naturaleza, composición y estructura del presupuesto de todas las fuentes, etc., con miras a la formulación de recomendaciones específicas que proporcionarían al IICA una mayor estabilidad financiera a largo y mediano plazo sobre la cual podría desarrollar programas eficaces.

#### 3.4 Proyectos del Fondo Simón Bolívar--selección y clasificación

Entre junio de 1976 y marzo de 1981, se iniciaron 46 proyectos, de los cuales se han terminado 13. Dichos proyectos operan en 23 países, más 6 proyectos de factibilidad al nivel multinacional. Diez de los proyectos están clasificados en el área de preinversión para generar nuevos recursos por parte de organismos internacionales; 30 proyectos están dirigidos al desarrollo rural en su conjunto o a varios de sus componentes y 6 proyectos tienen la característica de fortalecimiento de la planificación (Ver cuadro No. 1).

Algunos de los proyectos en las últimas dos categorías también han generado estudios de preinversión que se han utilizado para obtener préstamos o donaciones de fuentes externas.

Está claro que la elaboración del programa comprendía un proceso educativo. A pesar de la presencia de directrices generales dentro del reglamento del Fondo Simón Bolívar y en el Plan General del IICA, la selección y diseño de proyectos reflejaba una respuesta pragmática a las realidades de la región.

El programa elaborado por la Dirección del IICA no tenía grandes expectativas en donaciones adicionales al aporte inicial de Venezuela US \$10,000.000.

Mas bien, se tomó la decisión de imponer límites estrictos sobre el tamaño del presupuesto de todos los proyectos, estableciendo un máximo de aproximadamente US \$300.000 por proyecto, y se fijó un plazo de más o menos tres años para la duración de los proyectos.

Fue una decisión muy atinada, pues resulta que las contribuciones de los otros Estados Miembros llegaron a sumar apenas US \$296.447,78, mucho menos de lo que se había esperado.

Al restringir el nivel de financiamiento, el Fondo Simón Bolívar se vio obligado a desarrollar los proyectos y ponerlos en marcha bajo circunstancias muy



diversas, prestando al IICA un cuerpo de experiencia rico y muy variado para el desarrollo.

Si se hubiera programado el Fondo Simón Bolívar para unos cuantos proyectos de gran tamaño, difícilmente se habrían logrado resultados tan interesantes y variados. Por consiguiente, la crítica que surge de vez en cuando en el sentido de que los proyectos del Fondo Simón Bolívar eran demasiado pequeños o contaban con fondos inadecuados, debe ser considerada a la luz de la realidad. Esto no quiere decir que las labores del futuro deban adoptar obligatoriamente las mismas pautas empleadas en el pasado, pero dado que jamás habrá excedente de recursos, la táctica del Fondo Simón Bolívar de restringir el tamaño del presupuesto de los proyectos y así llevar a cabo proyectos innovadores del tipo "semilla", debe convertirse en un componente permanente de proyectos del Fondo Simón Bolívar.

El estudio de los documentos internos, informes de evaluación, etc., pone de relieve los problemas que surgieron y los esfuerzos desplegados para ajustar los proyectos a las circunstancias locales, cambios en las políticas de los gobiernos, y los inevitables eventos inesperados que influyen en todo esfuerzo para el desarrollo y que no se pueden dejar de lado. Estamos navegando en los mares desconocidos del desarrollo rural, y cabe destacar el gran número de proyectos que han sido dirigidos precisamente a aquellas áreas problemáticas que resultaron ser las más claves para el desarrollo rural.

Al parecer, existe un consenso general entre los entrevistados en el sentido de que el IICA debe contar con un mínimo de un proyecto del estilo del Fondo Simón Bolívar en cada Estado Miembro, y hasta dos o tres en algunos casos. Tales proyectos, en gran medida, enfocarían problemas importantes y específicos, y harían esfuerzos para mejorar las condiciones de los productores pequeños y medianos y los campesinos.

### Recomendación

El IICA debe seguir programando proyectos al estilo del Fondo Simón Bolívar, siguiendo las pautas empleadas hasta la fecha en términos de tamaño, presupuesto, diseño innovador, etc. Al ejecutar esos proyectos en todos los Estados Miembros, y al efectuar pruebas en el campo y tener experiencias bajo muchas circunstancias diversas, el IICA ha ganado muchos conocimientos, lo cual le brinda la oportunidad de emprender proyectos más amplios y generales en el campo de la agricultura y el desarrollo rural.

#### 3.5 El aporte del Fondo Simón Bolívar a las experiencias en el desarrollo rural.

Han transcurrido varios decenios desde que se comenzó a trabajar en el campo del desarrollo rural, pero todavía tenemos mucho que aprender. Los planificadores del desarrollo carecen de instrumentos eficaces y probados, que sean adecuados para ejercer un impacto directo y visible sobre un porcentaje importante de los esfuerzos realizados por los agricultores pequeños y medianos, los campesinos, las comunidades indígenas, etc., para modernizarse o efectuar cambios.

No tenemos ninguna panacea universal. Más bien se necesitan trabajos y





estudios dentro del campo, difíciles y lentos de hacer, llevados a cabo de manera sistemática, para poder brindar instrumentos que sirvan para la puesta en marcha de proyectos eficaces de desarrollo rural. El Fondo Simón Bolívar, al menos en algunos de sus proyectos, ofrece un aporte de ese tipo.

Podríamos citar numerosos ejemplos del tipo de beneficio que están generando los proyectos del Fondo Simón Bolívar. El Fondo cuenta con más de 40 proyectos, cuyos resultados son de diversa índole. Lo esencial es que el IICA ha ejecutado proyectos que tienen incorporados los elementos de investigación y evaluación, ayudando así a ampliar su "banco de conocimientos" sobre por qué y cómo se alcanza el desarrollo rural. Dichos proyectos tienen sus raíces en el campo y se realizan en colaboración estrecha y diaria con el campesino y el pequeño agricultor, y como tal, deben producir respuestas para problemas hasta ahora insuperables.

Aunque todavía se ignoran los resultados finales en la mayoría de los casos, lo más probable es que los beneficios excederán los costos de manera importante. La comunidad internacional de desarrollo está manifestando una nueva conciencia, reconociendo que el IICA ha logrado generar una cantidad importante de experiencias e información sobre las "prácticas reales del desarrollo rural, y busca cada vez más la colaboración del IICA. Esa clase de información no está contenida en los textos tradicionales sobre el desarrollo, ni en los archivos de la mayoría de los organismos de desarrollo, pero seguirá ampliándose cada vez más, a medida que sigan ejecutándose proyectos al estilo del Fondo Simón Bolívar, analizando y documentando sus resultados.

La mayor parte de los proyectos del Fondo Simón Bolívar pretenden ejecutar acciones tocantes a uno o más de los elementos importantes para el desarrollo rural (Ver Cuadro No. 8), como son el fortalecimiento de instituciones nacionales que participan en el desarrollo rural; la organización y capacitación de pequeños productores y campesinos, de tal modo que puedan tomar mejores decisiones y adoptar acciones futuras que fortalezcan su posición dentro de la comunidad y de la nación; la capacitación del personal nacional de contrapartida para llevar a cabo proyectos futuros; el desarrollo y promoción de proyectos eficaces al nivel del campesinado; el diseño y prueba de sistemas de cultivo y prácticas de empleo de la tierra que reflejen las experiencias y las verdaderas necesidades del campesino; el conocimiento y comprensión de la tecnología del mismo campesino, para poder integrar cambios o sistemas que le sean aceptables; esfuerzos que busquen el mejoramiento de prácticas de riego; acciones necesarias y factibles en el campo del crédito, disponibilidad de insumos necesarios, servicios de comercialización y promoción de la agroindustria; la creación de mecanismos para establecer o mejorar la coordinación interinstitucional en los campos importantes para el desarrollo rural, como: salud, educación, vivienda, etc.

Si se toma en consideración lo limitado de los recursos disponibles y la corta duración de la mayoría de los proyectos, las acciones globales del Fondo Simón Bolívar, han manifestado logros realmente notables. Los informes individuales de evaluación señalan las fallas de los proyectos, las cuales existen en una cantidad normal para cualquier proceso del desarrollo rural.

El Fondo Simón Bolívar constituye una experiencia educativa sumamente valiosa, para el IICA y para los países. Si estamos dispuestos a examinar tanto los éxitos como los fracasos, y si intentamos comprender las causas, tendremos claros



lineamientos para la operación de futuros proyectos. Aparte de una serie de informes de evaluación, se han realizado estudios de casos de proyectos en Perú, Ecuador y Panamá, en un esfuerzo para documentar y analizar el proceso del desarrollo de proyectos. Dado el hecho de que la literatura del desarrollo generalmente carece de estudios de casos tan específicos, el IICA está ampliando no sólo sus propios conocimientos, sino también los de todas las entidades que participan en el proceso de desarrollo o que tienen interés en ello.

### Recomendación

El IICA debe seguir adelante en la realización de evaluaciones profundas y estudios de casos sobre los proyectos más innovadores del Fondo Simón Bolívar y de otros proyectos del IICA, como un componente permanente de su proceso educativo, con la finalidad de concretar las lecciones aprendidas de las experiencias en el terreno.

#### 3.6 El Fondo Simón Bolívar y la composición de los programas del IICA en los países.

Una característica notable de los proyectos del Fondo Simón Bolívar es que los técnicos del Fondo colaboran con las autoridades nacionales de los proyectos y con representantes de las organizaciones de campesinos y pequeños agricultores para la ejecución de actividades vinculadas a esfuerzos nacionales en el mismo sitio del proyecto dentro de las áreas rurales (hay solamente 8 casos en que los técnicos del Fondo Simón Bolívar trabajan en la capital). Esa situación presenta un contraste con el sistema habitual de localizar la ejecución de proyectos en las capitales.

La importancia del Fondo Simón Bolívar, en términos de las actividades de proyectos del IICA, se hace patente en el hecho de que en muchos países, los proyectos financiados por el Fondo Simón Bolívar, ejecutados conjuntamente con importantes proyectos nacionales, constituyen las acciones del IICA más significativas a nivel de país.

Así es el caso, por ejemplo, en Argentina, Barbados, Costa Rica, Grenada, Guyana, Jamaica y Uruguay, entre otros. En algunos casos, los demás proyectos del IICA están relacionados al mismo proyecto del Fondo Simón Bolívar, de modo que en ausencia del Fondo, las acciones del IICA en muchos países quedarían muy limitadas. Es más, pocos son los casos en que se hayan emprendido proyectos a nivel de país, financiados externamente o bien con cuotas, que alcancen la importancia de los proyectos del Fondo Simón Bolívar. A diferencia de los proyectos del Fondo, que tienen un tamaño limitado y se concentran en problemas específicos de interés prioritario para el país, la actual programación del IICA se basa en "proyectos" ubicados en todos los países que cubren todas o casi todas, las líneas de acción del IICA, una política que tiende hacia la atomización y que deja a los técnicos con muy pocos fondos operativos.

Otro aspecto de realce es el hecho de que los proyectos financiados por el Fondo Simón Bolívar están vinculados a proyectos nacionales y llevan a cabo actividades de naturaleza innovadora que luego proporcionan la base para el desarrollo posterior de otros proyectos nacionales de mayor alcance. Véase por ejemplo la Tabla No. 1, que muestra cómo el programa total de IICA/Jamaica está



estructurado alrededor de un proyecto del Fondo Simón Bolívar, dirigido hacia un problema nacional de gran importancia, es decir, la erosión de los suelos.

TABLA N° 1

PROYECTOS ACTUALES Y FUTUROS DEL IICA/JAMAICA

<u>REAL</u>	<u>POSIBLE</u>
- Cuotas (1981)	139.000
- Fondo Simón Bolívar (1981)	80.000
- RWP (1981)	60.000
- BRUMDEC (1981) (GOJ-BID)(Vinculado al FSB)	<u>264.000</u> (un año)
	US\$443.000
- PHILAGRIP (GOJ-BID) (Vinculado al FSB) (1981)	8.500.000 (3 años)
- Sistema de información (GOJ-CIDA-CIDIA)(1981)	50.000 (1 año)
- NAIS (Sistema Nacional de Información Agr.)(1982)	1.000.000 (2 años)
- Investigación agrícola (GOJ-BID) (1981) (Vinculado al FSB)	819.000 (2 años)
- Nuevo Proyecto del FSB (1981-1983)	130.000 (2 años)
- Proyecto de Maní (GOJ-Venezuela) (Vinculado al FSB) (1982)	5.000.000 (5 años)
- Control de Nematodos (GOJ-BID) (Vinculado al FSB) (1982)	200.000 (1 año)
- Investigación de langostinos (GOJ-España) (1982)	<u>200.000</u> (2 años)
	US\$15.899.000

Otros proyectos que han manifestado gran interés en el enfoque del Fondo Simón Bolívar y la información desarrollada por el mismo:

- Dos reuniones del Río Pindars (GOJ-USAID)	26.000.000
- PNUD-FAO-Noruega	<u>2.500.000</u>
	US\$28.500.000

Otro claro ejemplo es el programa en Costa Rica (ver la Tabla No. 2), donde está en proceso un esfuerzo notable del Fondo Simón Bolívar para el



fortalecimiento de la planificación sectorial, un proyecto conjunto con la Oficina Sectorial del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Además del aporte del Fondo Simón Bolívar, hay que tomar en cuenta las contribuciones provenientes de la AID, el Gobierno de Costa Rica y PROPLAN, para propósitos relacionados al proyecto.

El aporte del Fondo Simón Bolívar para 1981, de US \$ 50.000, más los US \$ 250.732 provenientes de otros donantes, convirtieron ese proyecto en el principal esfuerzo de la Oficina del IICA en Costa Rica. Aparte de eso, la oficina cuenta con dos proyectos innovadores del Fondo Simón Bolívar en otros campos, uno de los cuales pretende fortalecer las funciones y el papel de los Centros Agrícolas Cantonales, y el otro, trabajar con campesinos jóvenes en un programa de colonización en forma de empresas asociativas.

TABLA No. 2

PRESUPUESTO OPERATIVO OFICINA COSTA RICA

TITULO PROYECTO	AÑO
PROPLAN	US\$ 38.000
AID-027 SEPIA	113.220
IICA/MAG-SEPSA	99.532
CAC's FSB	50.000
IICA/Ministerio de Educación	35.428
Empresa Juvenil/FSB	20.000
PIADIC (ROCAP)	1.720
PROMECAFE	6.000
IICA-GOBHOL (Holanda) (PRACA)	20.317
Planificación FSB/SEPSA	50.000
TOTAL	US\$ 434.217

Recomendación

Dada la evidencia de que los programas más eficaces, al nivel de país, se han basado en proyectos del Fondo Simón Bolívar, la programación futura del IICA debe pensar seriamente en la elaboración de programas para los países basados en uno o dos proyectos "semilla" o de "núcleo". La presente evaluación no podrá enfocar todos los aspectos relacionados a la elaboración de un programa para el país. Sin embargo, los recursos del IICA, son limitados y cuando se canalizan mediante proyectos del Fondo Simón Bolívar hacia prioridades para "problemas del país", escogidas de la manera más cuidadosa, podrán ejercer un gran impacto, en comparación con la diversidad de actividades menores programadas a través de múltiples líneas de acción. Esta hipótesis sobre la elaboración de programas para los países en base de proyectos "núcleo" o de "semilla" requiere un proceso de estudios y pruebas muy cuidadoso.

3.7 Relación con los campesinos y los pequeños y medianos productores.

Una característica de muchos de los proyectos del Fondo Simón Bolívar es que buscan establecer una relación directa e intensiva con los campesinos y pequeños productores. Aunque los organismos de desarrollo, incluso el mismo IICA, hablan





mucho de sus esfuerzos para mejorar la situación de los agricultores de subsistencia y semisubsistencia, en realidad la mayoría de los programas no parten de conocimientos íntimos de las prácticas agrícolas de esos productores. Tales conocimientos apenas están comenzando a figurar como un componente de importancia en los programas de desarrollo rural, programas que muy a menudo, siguen estructurándose según experiencias que se han obtenido en las zonas templadas (extensión, crédito, comercialización, etc.), sin que se piense mucho en la necesidad de modificar o redefinir tales insumos según las características y los propósitos de las prácticas y problemas de los pequeños productores y campesinos.

Los técnicos internacionales, así como los nacionales en muchos casos, y aún los del IICA, generalmente cuentan con títulos profesionales otorgados por universidades ubicadas en las zonas templadas. Trabajan en las capitales o en grandes ciudades, y pocas veces mantienen un contacto estrecho o continuo con su clientela real: los campesinos y los productores pequeños y medianos. Por lo mismo, tanto los nacionales como los extranjeros están, en gran medida, mal ubicados como para establecer un diálogo abierto y de confianza con los grupos beneficiarios, lo cual ha redundado en un continuo proceso de elaboración de proyectos "de arriba para abajo". Resulta, pues, que los mecanismos para conseguir reacciones y opiniones "de abajo para arriba" continúan en un estado relativamente primitivo, hoy en día. Después de tres decenios de esfuerzos para el "desarrollo", muchos de los problemas del desarrollo rural siguen sin solución, una situación que se podría atribuir en parte a ese enfoque tan "elitista".

Podríamos citar muchos ejemplos de ese tipo de mentalidad profesional. El Informe de Evaluación del Proyecto del Fondo Simón Bolívar, "Apoyo a la Escuela de Nivel Medio Agrícola de San Fernando para Constituirse en Centro de Desarrollo Rural en Beneficio de Pequeños Agricultores (Chile)", indica que en la Escuela no se tenía información sobre las características de la producción y de las familias rurales en el área cercana a la Escuela.

Otra característica del problema era que sus profesores, a pesar de las intenciones de cambio, todavía seguían utilizando información y conceptos aprendidos al nivel universitario, donde tuvieron su formación, con poca aplicación a la solución de los problemas diarios de la zona.

El proyecto del Fondo Simón Bolívar fue diseñado precisamente para corregir esa deficiencia, ofreciendo vínculos directos entre los estudiantes, profesores y técnicos de campo y los agricultores y campesinos del lugar.

El diseño de otros proyectos del Fondo Simón Bolívar les permitió ponerse al mismo nivel de los pequeños productores y campesinos, pues se ha reconocido que un componente importante del proyecto debe ser la acción directa con las personas que trabajan con la tierra. Un ejemplo es el Proyecto Quimiag-Penipe, en el Ecuador. Los especialistas se fueron a vivir en una de las comunidades donde se desarrolla el proyecto, y con el transcurso del tiempo, conquistaron la confianza de los residentes locales, lo cual les proporcionó conocimientos y una comprensión profunda que normalmente no aparecen en las encuestas rápidas llevadas a cabo por personas ajenas--peritos visitantes, estudiantes, agentes de extensión, etc. Principalmente como resultado del renombre que ganó el IICA mediante ese proceso en el proyecto, el Instituto fue seleccionado para proporcionar asistencia técnica a dos proyectos importantes de desarrollo rural (el préstamo / subvención de US\$11.700.000 de la AID



y el préstamo/subvención de US\$30.000.000 del Banco Mundial).

La decisión de recurrir al IICA se debía a su trabajo en el terreno, bien diseñado y de larga duración, con las comunidades mestizas, indígenas y campesinas de Quimiag-Penipe, lo cual le había brindado la experiencia que necesitaba para ofrecer la colaboración requerida en la puesta en marcha de complicados proyectos de préstamos.

En el caso del proyecto Allsides/Olive River en Jamaica, el trabajo de campo en el sitio del proyecto, llevado a cabo en estrecha colaboración con las autoridades del Gobierno y los pequeños productores, resultó en la producción de datos e información que se emplearían para tareas mucho mayores, como es el caso del Proyecto Piloto GOJ/BID/IICA para Agricultura en Areas Montañasas.

Los efectos innovadores y multiplicadores de ese proyecto se detallan en una evaluación del IICA. Aunque se reconocía la importancia del problema, y se habían invertido fondos de préstamos, se había realizado muy poca investigación aplicada, anteriormente al proyecto Allsides/Olive River. La evaluación dice: "los antecedentes indican que el tema de conservación de suelos no había recibido recursos adecuados a su importancia (de la erosión acelerada de los suelos)". En 1951, la Autoridad del Area del Valle Yallaks (YVLA) se organizó con el fin de establecer la conservación de suelos sobre una base más estructurada. Luego, en 1955, se creó la Autoridad del Area Christian, y en 1969 se organizaron 11 Autoridades adicionales.

En 1951 y 1960, se inició el cultivo en terrazas en la YVLA, pero existía una notable falta de investigación agrícola sobre los aspectos pertinentes de conservación de suelos y los respectivos modelos adoptados para el empleo de los terrenos. La falta de incentivos económicos creó esa brecha 'característica' entre la planeación al nivel del Gobierno y la ejecución al nivel de los pequeños productores. Otras inversiones de varios millones de dólares, en el pasado y en el presente, siguen prestando muy poca atención a esos problemas. Por lo tanto, escaseaba información sobre la cual se podrían basar decisiones con respecto a la eficacia del cultivo en terrazas, comparada con otras técnicas para la conservación de suelos, modelos de cultivo, etc.

El proyecto Allsides/Olive River del Fondo Simón Bolívar buscaba responder a esa grave deficiencia, al adoptar un enfoque más integral ("holistic") para la solución de los numerosos problemas nacionales que han contribuido a la crisis económica del país, particularmente aquellos que están relacionados a la producción, productividad, ingresos y empleo.

Así, el proyecto sirve de excelente ejemplo de la manera en que pequeñas cantidades de recursos iniciales del Fondo Simón Bolívar pueden engendrar la solución de grandes problemas. En este caso, se dirigieron los recursos para la realización de investigación básica sobre erosión de suelos, con la finalidad de buscar soluciones que sean adecuadas, desde el punto de vista económico, para los pequeños productores.

Muchos de los proyectos del Fondo Simón Bolívar cuentan con ese énfasis sobre el establecimiento de relaciones de trabajo estrechas, íntimas y permanentes con el pequeño productor y el campesino, así que se ha ganado una experiencia suficiente como para proporcionar al IICA una masa creciente de información sumamente



valiosa, además de experiencia para su personal. Dado que el IICA pretende asumir un papel de liderazgo en el desarrollo rural, gran parte de los conocimientos que ya tiene surgieron de proyectos del Fondo Simón Bolívar, tales como el trabajo en Jamaica, Ecuador, Uruguay, Panamá, Honduras y Brasil, entre otros. Este aspecto constituye un importante aporte del FSB/IICA. Diversos organismos de desarrollo, nacionales e internacionales (BID, Banco Mundial, AID, Gobierno de Suiza, etc.) han manifestado su interés en recibir la colaboración del IICA, lo cual indica que el mensaje se está divulgando.

### Recomendaciones

El IICA debe desplegar esfuerzos disciplinados para sacar 'lecciones aprendidas' de los proyectos del Fondo Simón Bolívar, con respecto a la integración de las experiencias y las prioridades de los pequeños productores y campesinos a la operación de los proyectos. La selección, diseño y puesta en marcha de proyectos en el futuro deben reflejar la asimilación de esas lecciones. Especial énfasis debe darse al proceso de selección de los proyectos, aplicando criterios que permitan la viabilidad técnica, económica, financiera, social y política del proyecto, lo cual conllevaría a una reorientación extensa del enfoque global del IICA y sus métodos para el planeamiento, además de la selección y operación de proyectos.

#### 3.8 Ciclo de proyectos del Fondo Simón Bolívar

En la opinión del quipo de evaluación, que estudió las operaciones de campo en seis países y realizó extensas entrevistas en la Sede Central, la eficacia del Programa del Fondo Simón Bolívar está vinculada directamente al ciclo de proyectos, pragmático y flexible, desarrollado durante el transcurso del tiempo por el Director del Fondo Simón Bolívar y los otros administradores del IICA. Cuando el Fondo Simón Bolívar planteó para el IICA la oportunidad novedosa, pero difícil de cumplir, de llevar a cabo proyectos en el campo, surgió la necesidad de desarrollar un sistema operativo eficaz. En la actualidad, los proyectos del IICA no se basan generalmente en extensas experiencias en el terreno. Por lo tanto, es necesario que el Director del programa del Fondo Simón Bolívar trabaje conjuntamente con los demás directores del IICA, tanto en la Sede Central como en los países, y que éstos aprendan a improvisar y a innovar, para así asegurar la participación eficaz y activa de los gobiernos nacionales que tienen responsabilidad por llevar a cabo el proyecto país que fundamenta el del Fondo Simón Bolívar.

El Fondo Simón Bolívar diseñó un ciclo de proyecto que parte del supuesto de que el desarrollo del proyecto se mueve a través de una serie de etapas que van desde el origen del mismo hasta la obtención de los objetivos y la correspondiente institucionalización de las acciones por el país. El éxito eventual del proyecto depende del desempeño de las funciones gerenciales en cada etapa del proyecto. Estas funciones gerenciales incluyen, por una parte, un proceso altamente analítico y cuantitativo de planificar, evaluar, y dar seguimiento y control a los recursos financieros y humanos, así como a las actividades de prosecución de los bienes y servicios del proyecto.

- a. Origen de los proyectos: Los proyectos se originan en una diversidad de fuentes, como son las ideas generadas por funcionarios de los gobiernos, de la Sede Central del IICA, de las oficinas en los países, etc., basadas en el plan de acción a nivel de país.



Un elemento clave es la selección de un área problemática que tenga buenas perspectivas para convertirse en un proyecto viable e innovador, capaz de generar el sincero interés y apoyo de los participantes.

b. Diseño de los proyectos. Las oficinas nacionales del IICA elaboran el diseño en colaboración con la oficina del Fondo Simón Bolívar, la Oficina de Planificación del IICA, autoridades nacionales y otras personas involucradas en los "proyectos del país". Es de suma importancia que se realice esa tarea de tal manera que permita que los funcionarios nacionales y los del IICA lo perciban como un proyecto "propio", más bien que una labor "impuesta" desde afuera. El concepto de "es nuestro", tal como lo expresó una alta autoridad gubernamental, surge del esfuerzo del Fondo Simón Bolívar por asegurar un papel legítimo y activo para los funcionarios gubernamentales que están involucrados. Por otra parte, el Fondo Simón Bolívar pretende colocar en el terreno un "paquete" que responda a los requisitos establecidos desde el inicio del proyecto. Se pueden agregar otros elementos, como la posibilidad de ampliar las investigaciones aplicadas, incorporar un componente de crédito o comercialización, etc., a medida que se hagan sentir las necesidades. Eso refleja la flexibilidad operativa del Fondo Simón Bolívar.

c. Valoración de los proyectos. Además de los protagonistas ya citados, actúan los abogados del IICA, etc., como paso previo a la firma del convenio con el respectivo gobierno. Comprende el análisis de los medios y fines que se persiguen, así como la disponibilidad de recursos para cumplir con lo planeado. Abarca el análisis de las actividades que le corresponden al IICA para cumplir los objetivos trazados como apoyo al proyecto país.

Como ya se ha dicho, la finalidad de esta labor es la de resolver las diferencias y evitar los malentendidos inevitables que con frecuencia llegan a ser desastrosos.

d. Manejo o administración del proyecto. Se refiere a las acciones y decisiones que debe ejecutar la gerencia del proyecto y que se relacionan con la programación, organización, dirección, coordinación, seguimiento y evaluación de los recursos (humanos, financieros y materiales) para lograr los resultados deseados. (Incluye las etapas de iniciación, operación, supervisión, seguimiento y evaluación).

e. Iniciación del proyecto. Con la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección del Fondo Simón Bolívar, las oficinas en los países contratan al personal, definen sus funciones, etc., en estrecha consulta con las autoridades pertinentes del gobierno.

Estos asignan contrapartidas, lo cual a veces es un proceso bastante lento, pero es un elemento clave que requiere un control constante y de mucho tacto. En esta etapa también se define la organización institucional del proyecto, en común acuerdo con los organismos de contraparte. Dichas acciones aseguran, además, que los directores en los países perciban los proyectos del Fondo Simón Bolívar como proyectos "de campo", más bien que tareas impuestas por inspiración y dirección





de la Sede Central.

- f. Operación. Dado que pueden existir muchas clases de proyectos, y que rara vez se presentan como "proyectos de desarrollo rural integral", las operaciones a cargo de las oficinas de campo, con el respaldo de la oficina central del Fondo Simón Bolívar, tienden a ser pragmáticos, ajustándose con el transcurso del tiempo, a medida que vaya apareciendo la necesidad de incorporar nuevos elementos.

Los proyectos del Fondo Simón Bolívar han sido blanco de críticas lanzadas por planificadores, en el sentido de que carecen de la amplitud adecuada, pero dichos proyectos parecen reflejar las "realidades" del desarrollo que a menudo presentan una serie de obstáculos inesperados, etc. El administrador de un proyecto debe estar consciente de tales peligros, buscando la manera de superarlos en el proceso del manejo del proyecto.

Entre los elementos que parecen conducir a proyectos exitosos del Fondo Simón Bolívar están la voluntad de seguir adelante y, al mismo tiempo, mantener la paciencia y el pragmatismo. Otro componente valioso es el de buscar la manera de conseguir insumos "en vivo" de los campesinos y pequeños agricultores, aunque del dicho al hecho hay un buen trecho. Hay que subrayar que estos últimos no tienen por qué confiar en los servicios del gobierno, ni esperar mucho de ellos. Los proyectos del Fondo Simón Bolívar han dado buenos resultados, en parte porque han ayudado y alentado a los funcionarios de terreno para que conquistaran la confianza del campesinado y buscaran nuevas formas de mejorar la prestación de los servicios requeridos.

Los técnicos del IICA están recibiendo beneficios directos por esa acción al nivel del campo, una característica manifestada únicamente en los proyectos del Fondo Simón Bolívar.

- g. Supervisión/evaluación. El Fondo Simón Bolívar constituye un subsistema dentro del sistema del IICA, y funciona como tal. Los proyectos del Fondo Simón Bolívar reflejan un equilibrio entre la necesaria actuación del sistema y el mantenimiento de un visible interés y presión por parte del FSB/Sede Central del IICA. El Director del Fondo Simón Bolívar otorga una alta prioridad a la evaluación, así como a los estudios de casos, aunque la respuesta del sistema IICA a los resultados de la evaluación es muy variable.

El sistema actual de evaluación de proyectos en el IICA tuvo sus orígenes en un seminario realizado conjuntamente por el Fondo Simón Bolívar y el Programa de Manejo de Proyectos.

La Dirección del Fondo Simón Bolívar está encargada de vigilar las actividades de los proyectos, y con esa finalidad se ha iniciado un amplio programa de evaluación. Hasta la fecha, se han realizado evaluaciones de 18 proyectos del Fondo Simón Bolívar, o sea, un 39% de los 46 proyectos, seis de los cuales están recién iniciados. Además, el número total de evaluaciones del Fondo Simón Bolívar representa el 73% de todas las evaluaciones de proyectos realizadas hasta la



fecha, por el IICA, pues la evaluación va incluida como una condición de todos los acuerdos de proyectos del Fondo Simón Bolívar, y está prevista como una entrada en el respectivo presupuesto. Además, los proyectos del Fondo Simón Bolívar cuentan con un diseño más favorable que la mayoría de los proyectos del IICA y, por lo tanto, se prestan más a la evaluación.

Las informaciones sobre la capacidad de las oficinas en los países para responder a las recomendaciones de la evaluación manifiestan reacciones diversas. En parte, esta situación se debe a los frecuentes cambios en la dirección de oficinas en los países y los constantes ajustes de todo el personal. Otro elemento relevante es el sistema poco eficaz de seguimiento administrativo que existe en el sistema global del IICA, dentro del cual el Fondo Simón Bolívar constituye un subsistema.

- h. Terminación de los proyectos del Fondo Simón Bolívar. Se realizan esfuerzos para que los proyectos del Fondo Simón Bolívar se integren a la estructura institucional del país, de tal modo que las acciones continúen después del retiro del Fondo Simón Bolívar.

Dado lo limitado del espacio disponible, no se comentarán las evaluaciones a nivel individual, pero una rápida lectura de ellas indica que ofrecen perspectivas valiosas e información importante para los administradores del IICA. El informe sobre Jamaica es de especial interés, pues contiene un valioso análisis de los posibles efectos de un proyecto que esté fuera de equilibrio con otros problemas más amplios de desarrollo.

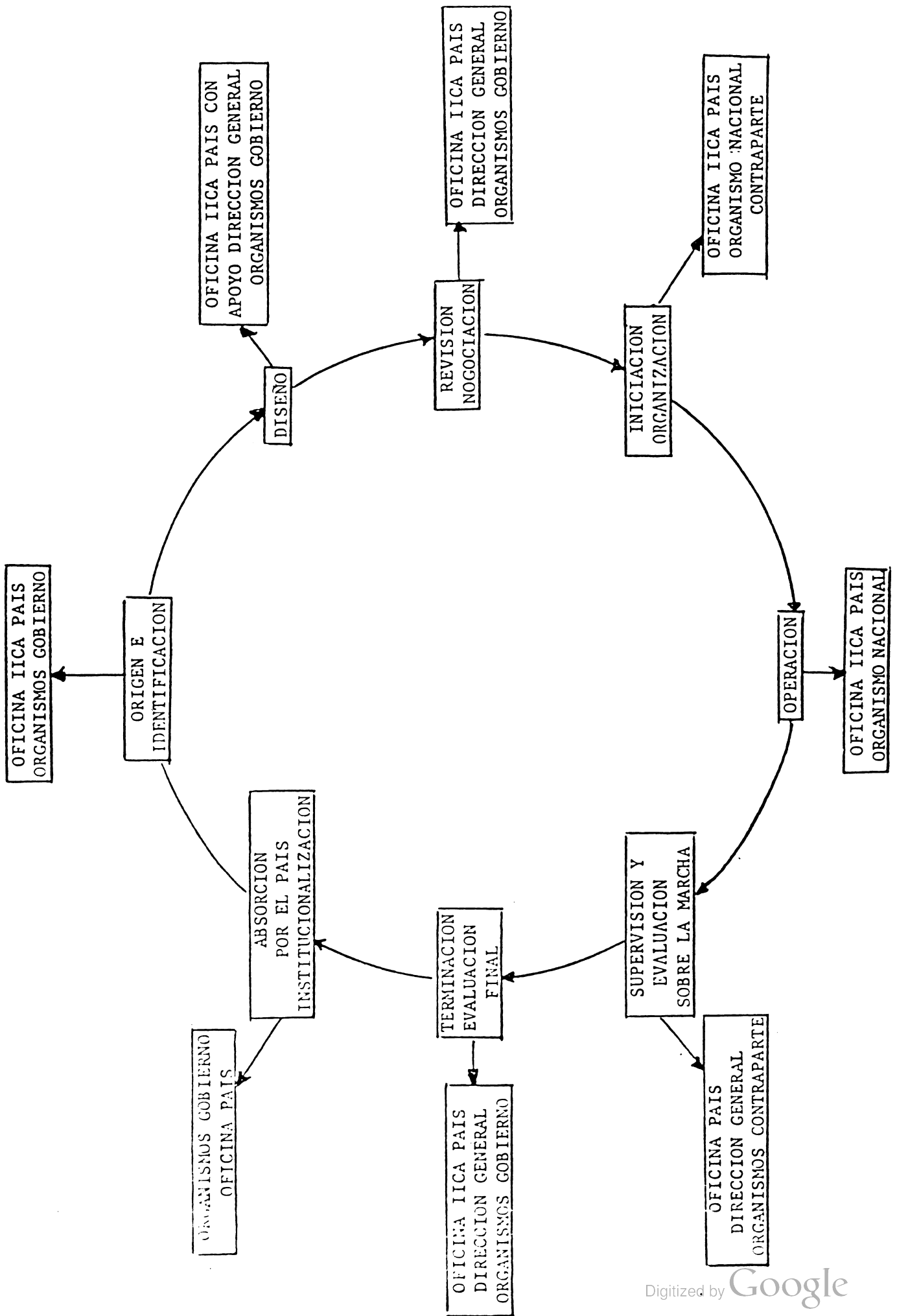
Dicho proceso incluye cartas de entendimiento que permiten la continuación de ciertas actividades durante varios meses adicionales, un instrumento que manifiesta la preocupación de parte de la Dirección del Fondo Simón Bolívar para garantizar que el proyecto realmente tenga sus raíces en algún sistema permanente. También constituye un ejemplo de la flexibilidad incorporada a la mayoría de las operaciones del Fondo Simón Bolívar, que representan un intento pragmático para evitar los característicos "cortes" que ocurren en el caso de tantos proyectos del IICA, especialmente aquellos que reciben fondos externos, en el momento en que se agota la fuente de financiamiento.

Las ideas hasta aquí resumidas ponen de manifiesto las opiniones de la evaluación sobre un proceso sumamente complicado.

La dirección del Fondo Simón Bolívar ha intentado seriamente desarrollar un subsistema dentro del sistema vigente del IICA, capaz de brindar resultados positivos. Se han logrado grandes éxitos de tipo administrativo, a juzgar por la cantidad de proyectos con financiamiento externo que han seguido adelante, o bien los proyectos del Fondo Simón Bolívar que han realizado actividades realmente innovadoras. (Ver Figura No. 1)



FIG. No. 1 CICLO DEL PROYECTO Y UNIDAD RESPONSABLE





## Recomendaciones

El ciclo del Fondo Simón Bolívar, como sistema, merece un análisis de parte de los administradores del IICA, en virtud de las valiosas lecciones que contiene sobre la forma de manejar proyectos de campo realmente eficaces.

Dado el gran esfuerzo que se ha desplegado, y los costos involucrados en la realización de las evaluaciones, la administración debe hacer mayores esfuerzos para cumplir con las recomendaciones de la evaluación, y adoptar mecanismos que aumenten el valor de la evaluación como instrumento administrativo.

### 3.9 Relaciones entre el Fondo Simón Bolívar, Sede Central y las oficinas de los países

A pesar de que el programa del Fondo Simón Bolívar recibe sus fondos "externamente" constituye uno de los programas de la Sede Central del IICA, ha logrado desarrollar relaciones de trabajo armoniosas en la mayoría de los casos, entre la Sede Central y las oficinas en los países.

Para la selección y diseño de los proyectos, existe un aparente equilibrio entre los puntos de vista de la Sede Central y los del terreno, incluso las opiniones del respectivo gobierno. Dado que los proyectos del Fondo Simón Bolívar están vinculados a proyectos de los gobiernos nacionales, es de suma importancia recalcar que las ideas, tanto del gobierno como del director en el país, reciban plena consideración. Se han dado casos en que diferencias iniciales, bastante marcadas, han surgido entre la Sede Central y la oficina en el país, como sucedió en Ecuador y Jamaica. Felizmente, en ambos casos se logró alcanzar un equilibrio adecuado y se han llegado a desarrollar dos proyectos de desarrollo rural que son importantes e innovadores.

En ambos casos, los directores en los países tienen en proceso proyectos interesantes e innovadores, los cuales brindarán resultados satisfactorios si siguen operando dentro de un marco de continuidad en la dirección y el personal. Hay evidencia muy clara de que dichos directores, y otros en los demás países, están involucrados en el desarrollo de los proyectos del Fondo Simón Bolívar y que desempeñan un papel principal en el manejo de los mismos. Esto no es de sorprenderse, dado el hecho de que los proyectos del Fondo Simón Bolívar a menudo son las operaciones más grandes e importantes que tiene el IICA en ciertos países.

Por otra parte, esa integración tan estrecha entre la Sede Central y las oficinas en los países no siempre caracteriza otros proyectos financiados con fondos externos. Esto indica que la dirección del Fondo Simón Bolívar ha logrado desarrollar una relación constructiva y positiva con las oficinas en los países, un logro realmente admirable.

Una condición que, sin lugar a dudas, es un factor importante en esa relación positiva, es la estabilidad en la gerencia del Fondo Simón Bolívar, a alto nivel. Se podría decir que el Director ha evolucionado conjuntamente con el programa y, consecuentemente, el Programa del Fondo Simón Bolívar cuenta con la dirección permanente que es necesaria para el desarrollo de un programa sumamente complejo y que abarca todo el hemisferio. La operación eficiente del programa y la





naturaleza de la oficina del Fondo Simón Bolívar en la Sede Central, tan bien organizada con sus amplios archivos, informes, estudios, etc., ha funcionado con un presupuesto relativamente pequeño, lo cual refleja la capacidad ejecutiva de los directores. Un factor que merece atención es la necesidad de realizar extensas y numerosas visitas al terreno, para poder mantener contacto con los proyectos, que son muy alejados. Tales visitas realmente no han alcanzado el nivel necesario para suministrar la debida supervisión. En ese contexto, se nota que los viajes incluyen no sólo visitas a las oficinas en los países, ubicadas en las capitales nacionales, sino también visitas a las áreas rurales de los países, donde están ubicados los proyectos.

Tomando en cuenta todos los factores aquí mencionados, el equipo de evaluación da gran reconocimiento a la dirección global del programa del Fondo Simón Bolívar.

### Recomendaciones

El IICA debería de revisar las prácticas operativas del Fondo Simón Bolívar, con miras a la integración de sus elementos más exitosos a los procedimientos globales para las operaciones y los proyectos en el IICA, particularmente aquellos que tienen que ver con las relaciones entre la Sede Central y las oficinas en los países.

#### 3.10 FSB/CATIE/BID/BIRF/AID y otros organismos

En algunos casos, existen vínculos entre los proyectos del Fondo Simón Bolívar y las actividades del CATIE. Sin embargo, hasta la fecha, y debido a diversos factores, todavía no se ha logrado una buena interrelación entre los dos sistemas. Los esfuerzos del Fondo Simón Bolívar para ayudar al campesino y al pequeño productor en casi la totalidad de los casos requieren especialización del tipo que el CATIE está desarrollando. Por otra parte, el CATIE carece de la infraestructura y la experiencia que los proyectos del Fondo Simón Bolívar tienen disponibles.

Los siguientes comentarios sobre la relación entre el Fondo Simón Bolívar y BIRF, BID, AID, CIDA y otras fuentes (suizas, holandesas, etc.) se basan en la evidencia poco concreta desarrollada durante la evaluación, así como información sobre los proyectos de continuación del Fondo Simón Bolívar que existen en varios países. Aunque no existe evidencia estadística al respecto, parece que ningún otro conjunto de actividades del IICA ha logrado producir tantos proyectos, con financiamiento externo, como los del Fondo Simón Bolívar. Como resultado de las acciones del Fondo Simón Bolívar, parece que otros organismos se han sentido lo suficientemente impresionados como para proponer y negociar proyectos con financiamiento adicional. Un ejemplo es el proyecto del Fondo Simón Bolívar en la zona fronteriza de Honduras. Dicho proyecto era sumamente complejo, pero el Gobierno de Suiza se impresionó con sus resultados y apoyó otro esfuerzo, mucho más grande, basado en los resultados del proyecto original del Fondo Simón Bolívar/Gobierno de Honduras.

Difícilmente habrían tenido lugar acciones de esa índole si los proyectos "semilla" del Fondo Simón Bolívar no hubieran proporcionado la oportunidad. A pesar de la opinión generalizada en el sentido de que los recursos externos siempre escasean, muchas veces resulta aún más insuperable el problema de la falta de oportunidades viables y bien fundamentadas para iniciar proyectos. Los proyectos regulares



del IICA, a diferencia de los del Fondo Simón Bolívar, rara vez crean las condiciones necesarias para desembocar en otros esfuerzos más ambiciosos. Este hecho se hace sentir sobre todo con respecto a proyectos importantes para promover el desarrollo rural/agrícola a nivel del pequeño productor/campesino.

A propósito, cabe señalar que en algunos casos, la relación que mantiene el IICA con otros organismos asume características poco deseables. Obviamente, son muchas las causas de esa clase de "estancamiento". De poco sirve intentar asignar la culpa. Es más, a menudo la culpa podría estar en los mismos gobiernos que no hacen verdaderos esfuerzos para asegurar la debida coordinación y colaboración entre los organismos internacionales que proporcionan asistencia técnica. En todo caso, a medida que el IICA vaya fortaleciendo su situación dentro de la comunidad del desarrollo, mediante la elaboración y operación de proyectos exitosos al estilo de los del Fondo Simón Bolívar, seguirá aumentando su confianza en sí mismo, como organismo, y fortaleciendo su renombre, lo cual permitirá operar de una manera más positiva y directa.

### Recomendación

En vista de la clara necesidad de contar con vínculos eficientes entre los proyectos del Fondo Simón Bolívar y las actividades del CATIE, la administración del IICA debe iniciar un gran esfuerzo para promover la programación y coordinación conjunta en sus operaciones.

Por otro lado, el IICA debe seguir fortaleciendo sus relaciones con otros organismos internacionales de desarrollo. La administración debe impulsar a los directores en los países y a otros funcionarios claves a promover relaciones dinámicas con tales organismos, basándose en los proyectos del Fondo Simón Bolívar como la base de esas relaciones.

### 3.11 Acción regional del Fondo Simón Bolívar

El Fondo Simón Bolívar cuenta con varios proyectos multinacionales que podrían incrementar de manera importante las funciones y el papel del IICA en el desarrollo rural. Algunos son: "Apoyo a la Asistencia en Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural en Centroamérica y Panamá", con el BIRF, "Funcionamiento de la Unidad Conjunta de Proyectos IICA/Banco de Desarrollo del Caribe" y "Promoción para el fortalecimiento de los subsistemas de semillas mejoradas de Centroamérica y Panamá". En este último, entre otras acciones, se ha creado la Comisión Consultiva Regional de Semillas de Centroamérica y Panamá.

El último proyecto de carácter multinacional apoyado por el Fondo Simón Bolívar es el de la "Creación del Consejo Regional de Cooperación Agrícola de Centroamérica, Panamá y República Dominicana", el cual se acaba de iniciar.

Dentro de los proyectos con los Bancos, se han organizado pequeñas unidades para brindar asistencia técnica a las oficinas de los gobiernos nacionales en la identificación y elaboración de proyectos de desarrollo agrícola y rural, con el propósito de aumentar el número de proyectos financiados a ser sometidos a los organismos internacionales de financiamiento. Mediante ese proceso, se espera que los funcionarios nacionales amplíen su capacidad para la elaboración de tales proyectos.



La relación con el Banco de Desarrollo del Caribe es mucho más amplia, pues además de la identificación y elaboración de proyectos, abarcará la asistencia para la formulación de políticas de desarrollo agrícola/rural, además de la puesta en marcha de proyectos.

La oficina fue creada a finales del año 1980, y recientemente concluyó su etapa de organización, iniciándose la identificación de proyectos con el BDC.

Esos nuevos esfuerzos podrían ser de gran importancia para el IICA y para el Fondo Simón Bolívar, que participaría en las primeras etapas de identificación y diseño de proyectos.

El IICA/FSB estará en condiciones de ofrecer una mayor colaboración del tipo del Fondo Simón Bolívar para proyectos en países seleccionados. Dado que el diseño de esas nuevas actividades será mejorado, en comparación con el de algunos de los esfuerzos actuales del Fondo Simón Bolívar, se verán favorecidos la calidad y el impacto local del tipo de acción que promueve el Fondo Simón Bolívar. Por lo tanto, el IICA estará en inmejorables condiciones para llevar a cabo proyectos importantes y participativos de cooperación técnica en los Estados Miembros.

Esa clase de relación estrecha de trabajo con los Bancos está llamada a beneficiar a todas las entidades involucradas. La experiencia de campo que tiene el IICA constituye un ingrediente importante, y complementa, sobre todo, la larga experiencia del BIRF en proyectos grandes y complejos de desarrollo.

### Recomendación

Deben ampliarse los vínculos entre el IICA y los organismos financieros internacionales, ejerciendo un mayor cuidado, lo cual requerirá la atención de los administradores de alto nivel. Si el esfuerzo resulta exitoso, el renombre y la eficacia global del IICA se verán notablemente acrecentados. Pero si la actuación del IICA no es decisiva, clara y tiene fallos sucederá lo contrario.

### 3.12 Informes y documentos producidos por los proyectos del Fondo Simón Bolívar

Informe Anual. Se revisó el Informe de 1979 y el proyecto de Informe de 1980, que detallan la situación, en cada país, de los proyectos del Fondo Simón Bolívar. Dichos informes resumen los antecedentes de los proyectos, la definición del problema, los objetivos, tamaño, duración, beneficiarios, costos, producto final y situación actual. Están dirigidos al público que no está bien informado sobre los proyectos individuales, y se procura dar una idea clara, pero sin entrar en mucho detalle. Hay que seguir haciendo esfuerzos para mejorar la forma y la presentación del Informe Anual, para así facilitar su lectura y dar mayor realce a los aspectos más importantes de cada proyecto.

Un aspecto que merece consideración es la posibilidad de incluir una interpretación breve de los avances respectivos. El extenso listado de avances no da una idea de cuáles entre ellos son de importancia clave. Además, hasta donde fuera posible, se deberían indicar los problemas u obstáculos que se han presentado. No se trata de sacar a la luz pública todos los trapos sucios del programa, sino más bien asegurar que algunas de las realidades queden claramente expuestas y declaradas.



A la terminación de los proyectos, el informe debe contener una descripción concisa y correcta sobre lo que realmente se ha logrado. Con demasiada frecuencia, los proyectos del IICA desaparecen, sin dejar ninguna huella. Los proyectos del Fondo Simón Bolívar merecen una documentación cuidadosa, y el Informe Anual ofrece un medio muy apropiado para hacerlo.

Un punto que debe recalcar es la necesidad de definir con mucha más claridad quiénes son los beneficiarios y de qué manera se han beneficiado. Dado que se da por sentado que los beneficiarios reales de muchos de los proyectos del Fondo Simón Bolívar son los campesinos y los pequeños y medianos productores, habría que dar indicaciones explícitas sobre los grupos involucrados, el número de personas, etc.

Otros informes. Como parte de la ejecución de los proyectos del Fondo Simón Bolívar, se han elaborado aproximadamente doscientos documentos sobre diversos temas, por ejemplo, la organización institucional, metodologías, estudios analíticos básicos (diagnósticos), estudios de factibilidad y otros. Dichos documentos han sido procesados y catalogados para su fácil acceso por parte de especialistas en desarrollo, además de otros investigadores.

Difícilmente podrán encontrarse otros programas de desarrollo que hayan logrado acumular y publicar una información tan extensa.

Dado el poco tiempo disponible para la evaluación, el estudio se limitó a una muestra de las diversas publicaciones. Por lo tanto, sería difícil emitir un juicio global sobre la calidad de los documentos. En el caso de Jamaica, se elaboró y publicó una serie de estudios de información básica, que parecen ser bastante valiosos. Los estudios preparados para el proyecto en el Ecuador también parecen ser de gran calidad. El estudio elaborado para el proyecto de desarrollo regional en Uruguay ha sido reconocido como un trabajo excelente. En particular, un organismo internacional indicó que el estudio habría tenido un costo cuatro o cinco veces más elevado si hubiera sido llevado a cabo por asesores externos.

### Recomendaciones

El Informe Anual del IICA podría adoptar el modelo de resúmenes de proyectos que emplea el Fondo Simón Bolívar, ofreciendo breves descripciones de las actividades financiadas con cuotas, para su presentación ante la Junta Interamericana de Agricultura. Dichos informes (el del Fondo Simón Bolívar y el del IICA) deben esforzarse para desarrollar sistemas más adecuados de medición de los avances, además de brindar información sobre el número de beneficiarios, etc.

El Fondo Simón Bolívar debe seguir actualizando su sistema de documentación global. La Dirección debe emprender un análisis de los documentos, con miras a obtener una evaluación de su utilidad, amplitud y precisión en términos de la documentación del proceso de desarrollo de proyectos. También sería necesario dar una mayor divulgación a los documentos producidos.

#### 3.13 Algunas sugerencias para mejorar la eficiencia del Fondo Simón Bolívar

El Fondo Simón Bolívar ha logrado realizar, conjuntamente con los países miembros, operaciones de impacto que han servido para demostrar que se podían manejar





proyectos muy específicos. El Fondo Simón Bolívar ha constituido para el IICA un fuerte respaldo, ya que puede disponer de recursos manejables con agilidad y con una mayor prontitud, por cuanto no están sujetos a una programación continua y que como consecuencia de su estructura tiene la facilidad de ejecutar grandes proyectos de una manera más ágil y con más confianza para el IICA.

Toda esta serie de virtudes ha sido pequeña, si se la compara con los beneficios que los países han recibido como resultado de los proyectos del Fondo Simón Bolívar y de sus esfuerzos para acelerar el desarrollo rural, así como con los de apoyar los programas de integración regional y, más importante aún, el haber llevado sus beneficios directamente al campesino, fin último de esta gama de acciones que a través de los años se ha venido practicando con cierta lentitud.

La Comisión Evaluadora, una vez enterada a cabalidad de la forma de operar del Fondo Simón Bolívar, tanto a nivel central como a nivel de los países, a través del estudio y análisis de los documentos generados por el Fondo Simón Bolívar y de la visita a los países y los proyectos, se encuentra en capacidad de sugerir la adopción de una serie de medidas que de una u otra forma vendrían a mejorar la eficiencia del Fondo Simón Bolívar, más aún si tomamos en cuenta que con el devenir de los años, las necesidades de los países tienden a aumentar.

Entre las etapas de desarrollo del ciclo del proyecto, se considera de gran importancia la de supervisión y seguimiento, cuyo objetivo es el de verificar el avance del proyecto durante toda la etapa de ejecución, lo que en todo caso debe dar como resultado decisiones, ajustes y medidas que se deben tomar sobre la marcha.

En consideración de que el Fondo Simón Bolívar es un subsistema que forma parte del Sistema Administrativo del IICA, la Junta Directiva dispuso en el Reglamento que los gastos administrativos del Fondo Simón Bolívar sólo puedan llegar a un 6% del presupuesto aprobado cada año. Lo anterior significa que la labor de Dirección y Administración del Fondo Simón Bolívar, en su más amplio sentido, debe ser ejecutada a través de los mecanismos establecidos por el IICA, contándose con la Dirección del Fondo Simón Bolívar como unidad coordinadora y responsable de las actividades del Fondo.

Dado el gran número de proyectos de cuotas, del Fondo Simón Bolívar y de los de extra cuotas que se han ido incrementando significativamente en los últimos años, en términos de tamaño, complejidad, etc., parecería que los mecanismos y recursos del IICA no son suficientes, ya que no se han adecuado para dar una supervisión y seguimiento eficiente a estos proyectos, siendo éste un punto débil en el manejo del Fondo encontrado por la Comisión.

No es posible conducir la supervisión desde la Dirección General con sólo dos técnicos del Fondo Simón Bolívar. Por otra parte, la supervisión y seguimiento de la Dirección de Área, no está en condiciones de profundizar lo suficiente a nivel de los proyectos, ya que se orienta más a la totalidad de los proyectos de la oficina que, como se anotó antes, son a veces muy numerosos. Tampoco parece muy clara la función del Director de Oficina, como primera instancia de la labor de supervisión y seguimiento a nivel del campo.



### Recomendación

Con base a lo anterior, la Comisión Evaluadora recomienda a la Dirección General del IICA que revise, adecúe y perfeccione los instrumentos y mecanismos de supervisión de los proyectos para que así mejore la vigilancia y seguimiento de los mismos, incluyendo los del Fondo y de extra cuota. Por ejemplo, deberían redefinirse los tres niveles jerárquicos de supervisión y seguimiento.

- a. El primero estaría bajo la responsabilidad del Director de la Oficina del IICA en el país, quien tendría a su cargo una supervisión directa, continua, permanente y detallada de cada proyecto.
- b. El segundo nivel podría estar a cargo de los Directores de Área de la Sede Central del IICA, los cuales harían una supervisión trimestral o semestral de los proyectos, considerándolos como una parte integrante de la acción del IICA en el país correspondiente y dentro del contexto del área en general.
- c. El tercer nivel de supervisión podría estar a cargo de la Dirección General, a través de los canales correspondientes, con el objeto de formular las medidas correctivas de los proyectos en particular y coordinar los mismos con las demás dependencias del IICA, tales como la Subdirección General y las Subdirecciones Generales Adjuntas.



ANEXOS



ANEXO No. 1

CUADROS ESTADISTICOS





## FONDO SIMON BOLIVAR, CLASIFICACION Y PLAZO DE LOS PROYECTOS POR PAISES

PAISES	TITULOS DE LOS PROYECTOS Y CLASIFICACION			FECHAS		ORGANISMOS NACIONALES		
	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	DESARROLLO RURAL	FORTALECIMIENTO DE LA PLANIFIC.	FECHA DE FIRMA/CONVENIO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	FIRMA DE CONVENIO	CONTRAPARTE PRINCIPAL
ARGENTINA		Desarrollo de la producción, comercialización y agroindustria en áreas de riego.		Febrero 1978	Julio 1978	Diciembre 1981	Corfo Río Colorado	Corfo Río Colorado
BARBADOS		Mejoramiento del sistema de mercado agrícola en Barbados		Mayo 1979	Octubre 1979	Mayo 1981	Ministerio de Agricultura	Corporación de Mercado de Barbados
BOLIVIA	Fomento de la producción de leche en Tanja			Junio 1977	Agosto 1977	Junio 1980	MACA-CBF CODETAR	MACA-CBF CODETAR
		Apoyo a la formulación y ejecución de proyectos pilotos integrales de desarrollo agrícola		Febrero 1981	Febrero 1981	Diciembre 1981	MACA-UMSS BAB-ASBA	MACA-UMSS BAB-ASBA
BRASIL		Apoyo al aumento de la producción y productividad en el noreste de Brasil a través de la implementación de perfiles irrigados		Setiembre 1976	Noviembre 1976	Junio 1980	Corporación de Desarrollo del Valle de San Francisco	Corporación de Desarrollo del Valle de San Francisco
		Apoyo a la producción de alimentos y fibras en la región de Seridó, Río Grande del Norte, con productores organizados y pequeña irrigación		Junio 1980	Junio 1980	Junio 1981	Gobierno Estado Río Grande del Norte	Secretaría de Agricultura Proyecto Seridó y Programa Polo Nordeste
COLOMBIA		Desarrollo de los sistemas de comercialización de productos agropecuarios manejados por organizaciones campesinas vinculadas a CECORA		Junio 1979	Agosto 1979	Diciembre 1981	Centrales de Reformas Agrarias	Central de Cooperativas de Reforma Agraria



**COSTA RICA**

Colaboración con el sistema sectorial de planificación agropecuaria en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario	Agosto 1976	Agosto 1976	Diciembre 1981	MAG Ministerio de Planificación	SEPSA
Apoyo a la promoción y al fortalecimiento de los centros agrícolas cantonales	Diciembre 1979	Marzo 1980	Diciembre 1981	Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG
Apoyo técnico al ITCO para establecer una empresa cooperativa juvenil de producción agropecuaria	Junio 1980	Julio 1980	Diciembre 1981	ITCO	ITCO

**CHILE**

Desarrollo rural de la Sexta Región	Agosto 1978	Enero 1979	Diciembre 1981	Ministerio de Agricultura, Intend. VI Reg.	Ministerio de Agricultura, Intend. VI Reg.
Puesta en riego y mejoramiento del riego en Chile	Junio 1976	Julio 1976	Octubre 1978	Ministerio de Agricultura	Ministerio de Agricultura
Apoyo a la escuela de nivel medio agrícola de San Fdo. para constituirse en centro de desarrollo en beneficio de pequeños agricultores	Marzo 1978	Marzo 1978	Diciembre 1980	Ministerios de Educación y Agricultura	Ministerio de Educación y Escuela San Fernando

**ECUADOR**

Proyecto integrado de desarrollo agropecuario Quimiag-Penipe	Diciembre 1977	Enero 1978	Diciembre 1980	Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG
--	----------------	------------	----------------	---	---

**EL SALVADOR**

Cooperación para el desarrollo integral de la zona norte de El Salvador	Julio 1978	Agosto 1978	Junio 1980	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Ministerio de Agricultura y Ganadería
---	------------	-------------	------------	---------------------------------------	---------------------------------------

**GRENADA**

Fortalecimiento institucional del subsector de mercadeo agrícola	Noviembre 1980	Noviembre 1980	Diciembre 1981	Ministerio de Agricultura	Ministerio de Agricultura y Junta Nacional de Importación y Mercadeo de Grenada
--	----------------	----------------	----------------	---------------------------	---



GUATEMALA	Apoyo específico del IICA/FSB en la implementación del Plan Maestro de Desarrollo Integral Agrícola de la F.T.N. (Franja Transversal del Norte)	Setiembre 1979	Octubre 1979	Diciembre 1981	Ministerio de Agricultura y Ganadería	USPA-INTA DIGESA
GUYANA	Definición y promoción de metodologías para la producción de leguminosas y yuca	Julio 1976	Julio 1976	Junio 1981	Ministerio de Agricultura	Ministerio de Agricultura
HAITI	Fortalecimiento del Servicio Nacional de Semillas Mejoradas	Setiembre 1977	Setiembre 1977	Setiembre 1981	Secretaría de Estado de Agricultura	DARNDR
	Refuerzo del sistema nacional de desarrollo de los proyectos comunitarios de desarrollo rural (Islotes de desarrollo)	Mayo 1976	Junio 1976	Junio 1981	Secretaría de Estado de Agricultura (DARNDR) y Consejo Nac. y Desarrollo y Planif. (CONADEP)	DARNDR y CONADEP
HONDURAS	Fortalecimiento institucional del proyecto de desarrollo agropecuario de las áreas rurales fronterizas	Diciembre 1976	Enero 1977	Marzo 1980	Secretaría de Recursos Naturales	Secretaría de Recursos Naturales
	Proyecto de fortalecimiento institucional del subsistema de planificación agrícola	Enero 1978	Febrero 1978	Agosto 1979	Consejo Superior de Planific. Económica (CONSUPLANE)	CONSUPLANE
	Cooperación técnica para el mejoramiento de la producción hortícola de Honduras y apoyo a la educación agrícola formal	Diciembre 1979	Abril 1980	Diciembre 1981	Secretaría de Recursos Nat. y Escuela Agrícola Panamericana	SRN y EAP
	Cooperación para la promoción del desarrollo agropecuario de un área de la zona recuperada	Julio 1980	Julio 1980	Diciembre 1981	Secretaría de Recursos Naturales (SRN)	SRN-Dirección Agrícola Reg. Centro-Oriental
JAMAICA	Estudio e implementación de agricultura en zonas montañosas (Allsides)	Diciembre 1976	Febrero 1977	Diciembre 1981	Ministerio de Agricultura	Ministerio de Agricultura



MEXICO	Estudio de factibilidad para el fomento de la producción, procesamiento y distribución de semillas mejoradas en áreas tropicales de México	Agosto 1977	Agosto 1977	Octubre 1977	Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos (SARH)	SARH y PRONASE
	Consolidación y desarrollo del sistema de planeación agropecuaria de la SARH en Yucatán	Setiembre 1978	Octubre 1978 y Agosto 1979	Diciembre 1981	Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos	SARH del Estado de Yucatán
		Julio 1978	Marzo 1981	Diciembre 1981	SARH	Instituto Nac. de Investigaciones Agropecuarias
NICARAGUA	Investigación y elaboración de un plan de fomento de la producción, comercialización e industrialización de la yuca en México	Setiembre 1976	Octubre 1976	Diciembre 1978	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Ministerio de Agricultura y Ganadería DIPSA
	Apoyo a la planificación y gestión sectorial para aumentar la producción de alimentos	Febrero 1980	Febrero 1980	Diciembre 1982	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)	INRA e INTA
		Introducción y producción de materiales primarios para el desarrollo de la Región Atlántico Sur	Mayo 1976	Setiembre 1976	Mayo 1981	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)
PANAMA	Cooperación técnica para la planificación de empresas asociativas y productores agropecuarios	Abril 1976	Julio 1976	Junio 1981	Ministerios de Defensa y Hacienda	Ministerio de Defensa
	Empresas asociativas de producción con conscriptos de las Fuerzas Armadas del Paraguay	Setiembre 1976	Setiembre 1977	Diciembre 1980	Ministerio de Alimentación	Ministerios de Agricultura y Alimentación
PERU	Fomento de la producción agroindustrial de la Quinua y Tarhui en Puno	Setiembre 1976	Setiembre 1977	Diciembre 1980	Ministerio de Alimentación	Ministerios de Agricultura y Alimentación





REPUBLICA DOMINICANA	Fortalecimiento de la Subsecretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria de la Secretaría de Estado de Agricultura	Mayo 1977	Setiembre 1977	Mayo 1981	Secretaría de Estado de Agricultura (SEA)	Subsecretaría de Planificación de la SEA
	Capacitación sobre Reforma Agraria, Desarrollo Rural y Empresas Campesinas de Reforma Agraria (ECRA)	Junio 1979	Marzo 1979	Diciembre 1980	Instituto Agrario Dominicano (IAD)	IAD
URUGUAY	Desarrollo regional agropecuario en Uruguay	Mayo 1976	Agosto 1976	Junio 1981	Ministerio de Agricultura y Pesca (MAP)	Oficina de Programación y Política Agropecuaria
	Apoyo en la formación de empresas cooperativas en la región noreste del Uruguay (Juv. Rurales)	Diciembre 1978	Diciembre 1978	Junio 1981	Movimiento de la Juventud Agraria e Instituto Nacional de Colonización	M.J.A. I.N.C.
VENEZUELA	Estudio de factibilidad sobre el desarrollo, producción, comercialización e industrialización de la yuca en Venezuela y elaboración de un Plan Nacional de Yuca	Abril 1977	Julio 1977 y Febrero 1979	Febrero 1981	Ministerio de Agricultura y Cria MAC	MAC
MULTINACIONAL COSTA RICA*	Estudio para la producción de semillas mejoradas en Centro América y Panamá (Granos Básicos)	Mayo 1977	Mayo 1977	Agosto 1977	Centro de Investigaciones en Granos y Semillas (CIGRAS)	CIGRAS
MULTINACIONAL BARBADOS*	Acuerdo IICA/Banco de Desarrollo del Caribe	Junio 1980	Octubre 1980	Marzo 1982	Banco de Desarrollo del Caribe	Oficinas de Planificación de los países del Caribe y el BDC
MULTINACIONAL COSTA RICA*	Apoyo a la asistencia en proyectos de desarrollo agrícola y rural para C.A. y Panamá	Diciembre 1979	Abril 1980	Diciembre 1982	Banco Mundial	Oficinas de Planificación de los países del Istmo Centroamericano
MULTINACIONAL GUATEMALA*	Promoción para el fortalecimiento de los subsistemas de semillas mejoradas de Centro América y Panamá	No tiene	Enero 1980	Diciembre 1981		Oficinas de semillas de los países
HEMISFERICO BRASIL	Hemisférico de agroenergía	No tiene	Agosto 1980	Marzo 1981		Ministerios de Agricultura de países seleccionados
HEMISFERICO COSTA RICA	Estudios analíticos de los proyectos del Fondo	No tiene	Julio 1980	Diciembre 1983		Organismos Nacionales de los proyectos y oficinas IICA en los países

\* Los proyectos multinacionales aunque no son de estudios de factibilidad se ubican en esta clase y se concibieron para atender el artículo 3b. del Reglamento del Fondo Simón Bolívar, dirigido al apoyo y a la integración regional y se ubican en la sede de los mismos.



CUADRO N° 2  
 EVOLUCION DE LOS RECURSOS DEL IICA Y DEL FONDO SIMON BOLIVAR  
 (VALORES ASIGNADOS EN MILES DE DOLARES)

AÑOS	E X T R A C U O T A S ( E C )									
	CUOTAS (C)		TOTAL (EC)		ORG. INTERN. (O.I.)		ORG. NACIONL. (O.N.)		FONDO SIMON BOLIVAR (F.S.B.)	
	VALOR	% C/T	VALOR	% EC/T	VALOR	% O.I./EC	VALOR	% ON/EC	VALOR	% FSB/EC
1970/71 1/	4.226	79,02	1.122	20,98	732	65,24	390	34,76	-	-
1975/76 1/	6.834	73,24	2.497	26,76	1.039	41,61	1.458	58,39	-	-
1976/77	8.599	63,69	4.903	36,31	696	14,20	1.407	28,70	2.800	57,10
1977/78	9.010	59,82	6.052	40,18	1.590	26,27	1.262	20,85	3.200	52,88
1978/79	9.994	46,65	11.431	53,35	2.226	19,47	6.125	53,58	3.080	26,95
1979/80 2/	17.054	48,56	18.065	51,44	4.571	25,30	8.994	49,79	4.500	24,91
TOTALES (1976-1980)	85.108	44,657	40.451	47,53	9.083	22,45	17.788	43,97	13.580	33,58

1/ No se suman al total para no distorcionar los %  
 2/ Comprende 18 meses, o sea, 2° Semestre de 1979 y 1980

T = Recursos Totales del IICA  
 C = Recursos de Cuotas  
 EC = Recursos totales de extracuotas (EC = O.I. + ON + F.S.B.)  
 OI = Recursos de Organismos Internacionales  
 ON = Recursos de Organismos Nacionales  
 FSB = Recursos del Fondo Simón Bolívar



CUADRO No. 3

Resumen de gastos del Fondo Simón Bolívar  
desde su inicio 1976 hasta diciembre 1980  
(Recursos propios utilizados en 40 proyectos)

	U.S.\$	%
<b>ANTILLAS Y EL CARIBE</b>		
Barbados	98.600	
Guyana	453.200	
Jamaica	331.300	
Haití	517.100	
República Dominicana	<u>279.000</u>	
Sub-Total	1.679.200	24,9
<b>CENTROAMERICA</b>		
Costa Rica	476.500	
El Salvador	115.400	
Guatemala	97.400	
Honduras	466.200	
Nicaragua	216.600	
Panamá	<u>432.400</u>	
Sub-Total	1.804.500	26,8
<b>PAISES ANDINOS</b>		
Bolivia	138.200	
Colombia	132.400	
Ecuador	288.200	
Perú	298.100	
Venezuela	<u>146.800</u>	
Sub-Total	1.003.700	14,9
<b>CHILE-PARAGUAY-URUGUAY</b>		
Chile	335.600	
Paraguay	486.500	
Uruguay	<u>493.100</u>	
Sub-Total	1.315.200	19,5
<b>ARGENTINA-BRASIL-MEXICO</b>		
Argentina	245.100	
Brasil	430.900	
México	<u>135.300</u>	
Sub-Total	811.300	12,1
<b>TOTAL GASTOS DEL FONDO SIMON BOLIVAR EN 22 PAISES (35 PROYECTOS)</b>		
	6.613.900	
<b>PROYECTOS MULTINACIONALES Y HEMISFERICOS</b>		
Multinacional Centro América y Panamá (Semillas)	37.900	
Multinacional Centro América y Panamá IICA/BIRF	30.500	
Proyecto Caribe IICA/CDB	5.300	1,1
Hemisférico Agroenergía (Brasil)	27.600	
Hemisférico Estudios de Casos	<u>18.200</u>	
Sub-Total	119.500	1,8
<b>TOTAL GENERAL</b>		
	<u>6.733.400</u>	



CUADRO No. 4

RESUMEN DE LA ASIGNACION DE RECURSOS DEL FONDO  
SIMON BOLIVAR POR AREA, PAIS Y PROYECTO PARA 1981 - 1983

	1981		1982		1983	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%
<b>ANTILLAS Y EL CARIBE</b>						
Barbados	80.000	10,6	70.000		50.000	
Grenada	70.000		70.000		50.000	
Guyana	100.000		80.000		50.000	
Haití	100.000(1)		80.000		50.000	
Jamaica	80.000		80.000		50.000	
Surinam	70.000		65.000		50.000	
República Dominicana	80.000		80.000		50.000	
Trinidad & Tobago	70.000		65.000		50.000	
<b>Sub-Total</b>	<b>650.000</b>	<b>30,12</b>	<b>590.000</b>	<b>31,38</b>	<b>400.000</b>	<b>36,36</b>
<b>CENTROAMERICA</b>						
Costa Rica	120.000(1)		80.000		50.000	
El Salvador	90.000		70.000		50.000	
Guatemala	90.000(1)		80.000		50.000	
Honduras	110.000		80.000		50.000	
Nicaragua	90.000		80.000		50.000	
Panamá	90.000		80.000		50.000	
<b>Sub-Total</b>	<b>590.000</b>	<b>27,38</b>	<b>470.000</b>	<b>25,00</b>	<b>300.000</b>	<b>27,27</b>
<b>PAISES ANDINOS</b>						
Bolivia	80.000		80.000		50.000	
Colombia	80.000		70.000		50.000	
Ecuador	90.000		80.000		50.000	
Perú	80.000		80.000		50.000	
Venezuela	80.000		70.000		50.000	
<b>Sub-Total</b>	<b>410.000</b>	<b>19,03</b>	<b>380.000</b>	<b>20,21</b>	<b>250.000</b>	<b>22,73</b>
<b>CHILE-PARAGUAY-URUGUAY</b>						
Chile	85.000		80.000		50.000	
Paraguay	80.000		70.000		50.000	
Uruguay	80.000 (1)		80.000		50.000	
<b>Sub-Total</b>	<b>245.000</b>	<b>11,37</b>	<b>230.000</b>	<b>12,23</b>	<b>150.000</b>	<b>13,64</b>
<b>ARGENTINA-BRASIL-MEXICO</b>						
Argentina	85.000		70.000		-	
Brasil	85.000		70.000		-	
México	90.000 (1)		70.000		-	
<b>Sub-Total</b>	<b>260.000</b>	<b>12,06</b>	<b>210.000</b>	<b>11,17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PAISES</b>	<b>2.155.000</b>		<b>1.880.000</b>		<b>1.100.000</b>	
<b>PROYECTOS MULTINACIONALES Y HEMISFERICOS</b>						
Acuerdo IICA/BIRF	50.000		50.000		50.000	
Planificación C.A. Panamá y R. Dominicana	-		50.000		50.000	
Semillas C.A. y Panamá	32.000		-		-	
Acuerdo IICA/Bco. del Caribe	102.000		30.000		-	
Hemisférico Agroenergía	30.000		-		-	
Hemisférico Estudio Casos	55.000		58.000		48.000	
<b>Sub-Total Multinacionales</b>	<b>269.000</b>	<b>11,10</b>	<b>188.000</b>	<b>9,1</b>	<b>148.000</b>	<b>11,9</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.424.000</b>		<b>2.068.000</b>		<b>1.298.000</b>	





CUADRO No. 5  
RESUMEN DE GASTOS EN LOS PROYECTOS DEL FONDO SIMON BOLIVAR Y CONTRAPARTIDAS NACIONALES  
INFOSI: LA FECHA DE INICIACION (U.S.\$)  
A DICIEMBRE DE 1980

PROYECTOS	1976-77			1977-78			1978-79			1979-80			1980			TOTALES		
	F.S.B.	PAIS	TOTAL	F.S.B.	PAIS	TOTAL	F.S.B.	PAIS	TOTAL	F.S.B.	PAIS	TOTAL	F.S.B.	PAIS	TOTAL	F.S.B.	PAIS	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ARGENTINA				1800		1800	83000	129000	212000	57300	55000	111300	103000	80000	183000	245100	263000	508100
BARBADOS							18600		18600	14100	52500	66600	62900	56500	126400	98600	107000	205600
BOLIVIA				33800	138500	172300	24800	138500	191300	30400	69200	99600	19200	140000	159200	138200	486200	624400
BRASIL (CODEVASF)	94800	91300	186100	105400	218200	323600	110100	112800	222900	46000	59700	105700	11100	45000	66600	37900	527000	904900
BRASIL (SERIDO)																		
CHILE (VI REGION)								43000	43000	22900					134000	58000	81000	134000
CHILE (RIEGO)	95200	126200	221400	63300	122500	185800									130800	130800	186000	316800
CHILE (SAN FDO.)										8300	20000	28300			46300	66300	248700	402700
COLOMBIA							18000	20000	38000	21500	106100	127600	11200	25000	45000	66300	65000	111300
COSTA RICA (PLANIF.)	91100	87700	178800	92500	281600	374100	108800	305800	414600	40600	18100	22500	18900	50000	108900	191900	908500	1306400
COSTA RICA (CAC's)										20100	33000	53000	60400	616000	656600	60600	626000	686600
COSTA RICA (SEMILLAS)				12000		12000	2000		2000									
COSTA RICA (ECOJPA)																14000		14000
EL SALVADOR				2400		2400	51100	1236300	1287400	31500	618000	649500	31400	340000	350400	115400	2174300	2289700
ECUADOR				58400	200000	258400	104800	200000	304800	51600	100000	151600	73400	90000	163400	288200	590000	878400
GUATEMALA							9700		9700						137700	97400	50000	147400
GUAYANA	111600	286300	397900	88300	29500	117800	100800	13000	113800	57400	56900	114300	95100	125000	220100	453200	510700	963900
HAITI (ISLOTES)	40900	92000	132900	87600	92000	179600	68200	125000	193200	34500	62500	97000	79900	35000	114900	311100	406500	717600
HAITI (SEMILLAS)				33000	7000	40000	68200	10000	76200	29500	15000	54400	62300	20000	85300	206000	52000	258000
HONDURAS (PLANIF.)				35800	2400	38200	23900	45600	67500	6000		6000				65700	48000	113700
HONDURAS (A. FRONT.)	30000		30000	83700	141800	225500	123900	141800	265700	63200	70900	134100				300800	354500	655300
HONDURAS (HORTIC.)																		
HONDURAS (Z. RECUP.)																		
JAMAICA	18800	114300	133100	62400	114300	176700	72000	114300	186300	59200	57100	116300	118900	114300	233200	331400	514300	865600
MEXICO (YUCATAN)							17100	118000	135100	17600	6100	23700			180600	95300	244100	339400
MEXICO (SEMILLAS)				40000	20000	60000												
NICARAGUA	79000	169600	248600	101700		271300	35900		35900							216600	339200	555800
PANAMA	107600	185600	293200	94500	85600	280100	85500	185600	271100	65100	92800	137900	11200	190200	289700	43100	839600	1272000
PARAGUAY	72800	48700	121500	116900	52000	168900	106500	107300	214300	72200	5390	126100	115300	134000	265300	86300	372400	638700
PERU	68200	205700	273900	88800	200600	289400	58200	200600	558800	42200	12900	148500	50300	215000	265300	300	942600	1245700
REP. DOM. (PLANIF.)				32100	64200	96300	69800	22000	91800	48700	11000	59700	68200	166800	168700	219300	197200	426500
REP. DOM. (REF. AGR.)							14700	26000	40700	15000	26000	41000	32000	417000	71200	59700	93700	151400
URUGUAY (REGIONAL)	81100	61800	142900	88500	65000	153500	118700	48000	166700	60000	4000	6000			30000	46300	26650	694500
URUGUAY (EMP. ASOC.)							20000	20000	40000	6700								
VENEZUELA				19300		19300			50900									
PAIS C.A. Y PANAMA																		
SEMILLAS																		
MULTI PAIS Y PANAMA																		
PROYECTO CARIBE																		
LICENCIAS																		
MEMORIA AGRICOLA																		
AGROPECUARIO (BRASIL)																		
BIOMISERICORDIA ESTUDIOS																		
DE GASTOS																		
TOTALES	891100	1469200	2360300	1342200	2104800	3447000	1587800	3660400	4993700	906800	1915100	2914800	3000000	3000000	6730000	6730000	12410000	19140000

(1) Datos estimados  
(2) Para 1980 datos provisionales



CUADRO NO. 6  
Contribuciones voluntarias de los países al Fondo Simón Bolívar  
durante el período 1975-76 a 1980

	U.S.\$	%
ANTILLAS Y EL CARIBE		
Jamaica	27.484	
Haití	<u>10.000</u>	
Sub- Total	37.484	0,37
CENTROAMERICA		
Panamá	74.750	
Honduras	30.000	
Costa Rica	<u>9.000</u>	
Sub- Total	113.750	1,11
PAISES ANDINOS		
Ecuador	79.214	0,77
Venezuela	<u>10.006.988</u>	97,46
Sub- Total	10.086.202	
CHILE-PARAGUAY-URUGUAY		
Chile	<u>30.000</u>	
Sub- Total	30.000	0,29
ARGENTINA-BRASIL-MEXICO		
(No hubo aporte)		
TOTAL CONTRIBUCIONES PAISES	<u><u>10.267.436</u></u>	
INTERESES DE CAPITAL	1.300.616	12,67



CUADRO No. 7  
 FORMIO SIMON BOLIVAR  
 ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS A DICIEMBRE DE 1980 Y PROYECCIONES A 1983  
 (U. S. \$)

INGRESOS APORTES:	R. E. A. L. E. S.										TOTALES
	PERIODO 75/76	PERIODO 76/77	PERIODO 77/78	PERIODO 78/79	2º SEMESTRE 79	PERIODO 1980	TOTALES	PERIODO 1981	PROYECCIONES PERIODO/1983	PERIODO 1983	
Cob. Venezuela	2.000.000.00	2.000.000.00	2.000.000.00	2.000.000.00	3.494.00	2.003.494.47	10.006.988.47	-	-	-	10.006.988.47
Cob. Ecuador	-	-	29.567.36	24.634.74	11.671.36	13.340.57	79.214.03	13.500.00	13.500.00	13.500.00	119.714.03
Cob. Panamá	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	74.750.00	12.500.00	12.500.00	12.500.00	112.250.00
Cob. Jamaica	-	-	10.901.50	8.288.20	-	8.294.05	27.483.75	8.000.00	8.000.00	8.000.00	51.483.75
Cob. Chile	-	-	10.000.00	10.000.00	10.000.00	5.000.00	30.000.00	10.000.00	10.000.00	10.000.00	60.000.00
Cob. Honduras	10.000.00	-	5.000.00	5.000.00	5.000.00	-	30.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	45.000.00
Cob. Haití	5.000.00	-	5.000.00	-	-	-	10.000.00	-	-	-	10.000.00
Cob. Costa Rica	-	-	-	-	1.500.00	7.500.00	9.000.00	5.000.00	5.000.00	5.000.00	24.000.00
Otros países	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	309.000.00
INTERESES DE CAPITAL	-	107.454.18	161.566.38	323.666.47	212.495.98	495.432.81	1.300.615.82	300.000.00	200.000.00	-	1.800.615.82
TOTAL INGRESOS	2.027.500.00	2.119.954.18	2.234.535.24	2.381.879.41	256.661.34	2.545.561.90	11.568.052.07	354.000.00	434.000.00	154.000.00	12.530.052.07
EGRESOS											
Gastos de Presup. Res. Fdo. Gen. de Trabajo	34.364.33	937.519.24	1.475.170.80	1.694.218.85	957.021.83	2.230.981.66	7.329.476.71	1.900.000.00	1.800.000.00	1.169.600.00	12.199.076.71
	200.000.00	200.000.00	320.000.00	80.000.00	12.500.00	25.000.00	837.500.00	-	-	-	837.500.00
TOTAL EGRESOS	234.364.33	1.137.519.24	1.795.170.80	1.774.218.85	969.521.83	2.255.981.66	8.166.976.71	1.900.000.00	1.800.000.00	1.169.600.00	13.036.576.71
SORRANTES DE PRE- SUPUESTO	1.793.135.67	982.434.94	439.164.44	609.620.56	( 712.860.63)	289.580.24	3.401.075.36	( 1.546.000.00)	( 1.346.000.00)	( 1.015.600.00)	( 506.524.63)
PRESUPUESTO APRO- BADO JUNTA DIREC- TIVA	2.500.000.00	2.800.000.00	3.200.000.00	3.080.000.00	1.500.000.00	1.000.000.00	16.080.000.00	2.500.000.00	2.200.000.00	1.376.000.00	22.156.000.00
Operativo (gas- tado)	34.364.33	937.519.24	1.475.170.80	1.694.218.85	957.021.83	2.230.981.66	7.329.476.71	1.900.000.00	1.800.000.00	1.169.600.00	12.199.076.71
Z. Gasto	1.37	33.5	46	55	64	74.5	53	76	82	85	55.1



CUADRO No. 7 -A  
CUOTAS ANUALES POR PAIS AL FONDO SIMON BOLIVAR  
(SEGUN CONTRIBUCION DE LOS PAISES AL FONDO)\*

ANTILLAS Y EL CARIBE	
Jamaica	8.000
Haití	<u>5.000</u>
TOTAL	<u>13.000</u>
CENTROAMERICA	
Costa Rica	7.500
Honduras	5.000
Panamá	<u>12.500</u>
TOTAL	<u>13.500</u>
PAISES ANDINOS	
Ecuador	<u>13.500</u>
TOTAL	<u>13.500</u>
CHILE - PARAGUAY - URUGUAY	
Chile	10.000
Uruguay	<u>36.000</u>
TOTAL	<u>46.000</u>
TOTAL GENERAL	<u>97.500</u>

\* Independientemente de la decisión que adopte el Gobierno de Venezuela sobre la realización de nuevas contribuciones al Fondo.





CUADRO N° 7 -B  
 CUOTAS ANUALES PROPUESTAS POR PAIS AL FONDO SIMON BOLIVAR  
 (SEGUN EL 25% DE LAS CUOTAS REGULARES DE LOS PAISES AL IICA)\*

ANTILLAS Y EL CARIBE	
Barbados	2.771
Grenada	1.039
Guyana	4.850
República Dominicana	6.235
Suriname	4.850
Trinidad & Tobago	<u>6.235</u>
TOTAL	<u>25.980</u>
CENTROAMERICA	
El Salvador	6.235
Guatemala	6.235
Nicaragua	<u>6.235</u>
TOTAL	<u>18.705</u>
PAISES ANDINOS	
Bolivia	6.235
Colombia	34.293
Perú	<u>18.705</u>
TOTAL	<u>59.233</u>
CHILE - PARAGUAY - URUGUAY	
Paraguay	<u>12.470</u>
TOTAL	<u>12.470</u>
ARGENTINA - BRASIL - MEXICO	
Argentina	259.447
Brasil	307.415
México	<u>243.860</u>
TOTAL	<u>810.722</u>
SUB TOTAL GENERAL	<u>927.110</u>
CANADA - ESTADOS UNIDOS	
Canadá	500.000
Estados Unidos	<u>500.000</u>
TOTAL	<u>1.000.000</u>
TOTAL GENERAL	<u>1.927.110</u>

\* Independientemente de la decisión que adopte el Gobierno de Venezuela sobre la realización de nuevas contribuciones al Fondo.







ANEXO No. 2

LISTADO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS DURANTE LA MISION DE LA COMISION EVALUADORA DEL FONDO SIMON BOLIVAR (FSB) EN ECUADOR, ARGENTINA, URUGUAY, JAMAICA, PANAMA Y COSTA RICA

ECUADOR

OFICINA IICA-QUITO

1. Augusto Donoso Director Oficina del IICA en Ecuador
2. Diego Londoño Especialista en Desarrollo Rural y Ex-Director del proyecto del Fondo Simón Bolívar (FSB)

FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO EN QUITO

3. Cristóbal Vela Director de Planificación Agrícola, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
4. Víctor Hugo Buitrón Torres Director General de Desarrollo Campesino MAG
5. Jaime Borja Director de Proyectos, Secretaría de Desarrollo Rural Integral, Presidencia de la República

ZONA DEL PROYECTO

6. René Unda Coordinador del Proyecto, MAG
7. Agustín Cobos Director del Proyecto FSB

ORGANISMOS INTERNACIONALES

8. Vincent Cusumano Jefe de la Oficina de Desarrollo Rural, Agencia para el Desarrollo Internacional (AID)
9. Paul Fritz Experto en Desarrollo Rural, AID

OTROS

10. Eugenio Díaz Bonilla Ex-consultor del IICA para el Proyecto FSB
11. Hugo Ortiz Ex-Director Zonal del Chimborazo y Ex-Director del Proyecto FSB

ARGENTINA

OFICINA IICA-BUENOS AIRES

1. Norberto Ras Director Oficina IICA en Argentina



2. Freddie Silva Especialista en Agroindustria, Coordinador del Proyecto FSB
3. Leonardo Maestre Especialista en Desarrollo Rural

URUGUAY

OFICINA IICA-MONTEVIDEO

1. Norberto Pasini Director Oficina del IICA Uruguay

OFICINA FSB MONTEVIDEO

2. Primavera Garbarino Coordinadora del Proyecto FSB
3. Daniel Berhouet Especialista en Proyectos Agrícolas FSB

FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO EN MONTEVIDEO

4. Eduardo Zubillaga Ministro de Agricultura y Pesca (MAP)
5. Ana María Rossi de Verdier Subdirectora General del MAP
6. Pedro Almos Director de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPUPA), MAP
7. Mario Zerbi Presidente del Grupo de Trabajo Permanente Tacuarembó-Rivera (Zona del Proyecto FSB)
8. Alejandro Ramos Delegado de la Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión (SEPLACODI)
9. Hector Carle Secretario Técnico del Grupo Permanente Tacuarembó-Rivera
10. Eduardo Errea OPYPA-MAP, Funcionario Nacional Permanente en el Proyecto FSB
11. Martiz Davezies OPYPA-MAP, Funcionario Nacional Permanente en el Proyecto FSB

ZONA DEL PROYECTO

12. Roberto Fariello Vice-Decano, Director Estación Experimental de la Facultad Nacional de Agronomía
13. José Terra Encargado de la Dirección de la Estación Experimental
14. Manuel Barquim Encargado del Sistema de la Estación Experimental
15. Daniel Pacheco Asistente de Bovinos de Carne, Estación Experimental





16. Carlos Colafranceschi Asistente Cátedra Horticultura, Estación Experimental
17. José Cabrera Secretario General de la Intendencia de Tacuarembó
18. Alejandro García Otegui Director del Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria, Intendencia Municipal. Departamento Tacuarembó
19. José A. García Director Técnico, Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria, Departamento Tacuarembó
20. Antonio Núñez Productor Agropecuario, Departamento Tacuarembó
21. Adrián Tamber Becario del FSB-MAP
22. Hugo Loza Encargado Citrus, Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria, Tacuarembó
23. Pedro Pison Encargado Lechería, Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria, Tacuarembó
24. Heber Porcile Encargado Viveros, Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria, Tacuarembó
25. Daniel Cal Encargado Capacitación, Departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria, Tacuarembó

JAMAICA

OFICINA IICA-FSB KINGSTON

1. Percy Aitken-Soux Director oficina IICA Jamaica
2. Bo-Myeong Woo Especialista en Manejo de Cuencas Hidrográfica FSB
3. Irving E. Johnson Economista Agrícola, FSB y Ex-Jefe de Planeamiento del Ministerio de Agricultura
4. Abdul Wahab Especialista en Investigación Agrícola, FSB

FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO EN KINGSTON

5. Derick Dyer Secretario Permanente de Agricultura
6. D.D. Henry Director de Extensión del Ministerio de Agricultura



7. Noel Singh Director de Investigación, Ministerio de Agricultura
8. Andrew Dumbar Adjunto Director de Investigación, Ministerio de Agricultura
9. Trevol Clark Ministerio de Agricultura
10. Eric Ellington Departamento de Bioquímica de la Universidad de West Indies
11. Princessa Lawes Ministerio de Juventud

#### ZONA DEL PROYECTO

12. Joe Duhaney Director del Proyecto FSB
13. Melvin Kinannes Gerente de Proyectos, Ministerio de Agricultura
14. Howard Murray Director del Proyecto de Allsides, Ministerio de Agricultura
15. Erick White Conservación de Suelos, Ministerio de Agricultura
16. Fitroy Campell Extensión Agrícola, Ministerio de Agricultura
17. E. Briscoe Extensión Agrícola, Ministerio de Agricultura
18. Miss. Heningham Economía del Hogar, Ministerio de Agricultura
19. Lenors Bell Investigación y Producción Animal
20. Norman Rowe Representante de los Campesinos de la Zona

#### PANAMA

##### OFICINA IICA - PANAMA

1. Francisco Sylvester Director Oficina IICA Panamá

##### FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO EN PANAMA

2. Jerry Wilson Director General del Instituto de Mercadeo Agropecuario y Ex-Director Nacional de Desarrollo Social del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)
3. Reinaldo Pérez Asesor del Ministerio de Planificación y Política Económica y Ex-Director Nacional de Planificación Sectorial del MIDA



ZONA DEL PROYECTO

4. José Luis Bareiro Experto en Administración Rural, Coordinador del Proyecto FSB
5. Santander Jaramillo Experto en Recursos Naturales FSB
6. Flavio Lazos Experto Transferencia Tecnología IICA
7. Rolando Sánchez Díaz Especialista en Suelos y Extensionista, MIDA  
Ex-Subdirector Nacional de Reforma Agraria  
Ex-Director de la Región de Coclé  
Ex-Director Nacional de Desarrollo Social
8. José Manuel Franceschi Director Nacional de Desarrollo Social (DGDS) Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)
9. José Fogarty Subdirector Nacional de Desarrollo Social MIDA
10. Cecilio Cigarruista Producción Agrícola, MIDA
11. Sebastian Pinzón Dirección Nacional de Desarrollo Social- MIDA
12. Evolides Villalaz Dirección Nacional de Desarrollo Social- MIDA
13. Jorge F. Vega Dirección Nacional de Desarrollo Social- MIDA

ASENTAMIENTO CAMPESINO DE LA ZONA DEL PROYECTO

14. Sebastián Ramos Ledezma Presidente
15. Máximo Ramos Tesorero
16. Delfín Navarro Producción
17. Felipe Rivera Administrador

COSTA RICA

OFICINA IICA - SAN JOSE

1. Héctor Murcia C. Director Oficina IICA - Costa Rica
2. Gonzalo Jaramillo Especialista Organizaciones Campesinas, FSB
3. Víctor Tunarosa Especialista en Proyectos Agropecuarios, FSB



4. Clara Solís Técnica en Organización Campesina, Ministerio Agricultura y Ganadería, FSB
5. Isidoro Beraja Especialista en Elaboración de Proyectos IICA

FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO EN SAN JOSE

6. Hernán Fonseca Ministro de Agricultura y Ganadería (MAG)
7. Rolando Elizondo Gerente del Instituto de Tierras y Colonización ITCO
8. Antonio Ruiz Técnico en Caña de Azúcar, ITCO
9. Jorge Gutiérrez Economista Agrícola, ITCO
10. Ramón Castro Coordinador de los Centros Agrícolas Cantonales MAG.
11. José Manuel Alvarado Subdirector de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) MAG
12. Orlando Barrientos Encargado de Cooperación Técnica Internacional SEPSA, MAG

ZONA DEL PROYECTO

13. Miguel Angel Arias Presidente del Centro Agrícola Cantonal (CAC) San Ramón
14. José Luis Monge Administrador de Vivero CAC, San Ramón

SEDE CENTRAL DEL IICA

15. José Emilio G. Araujo Director General
16. Manuel Rodríguez Subdirector General
17. Enrique Blair Subdirector General Adjunto de Planificación
18. Don L. Shurtleff Subdirector General Adjunto de Administración y Tesorero
19. Malcom MacDonald Subdirector General Adjunto de Desarrollo Rural
20. Rodolfo Martínez Ferraté Subdirector General Adjunto de Coordinación Externa
21. Humberto Rosado Director Recursos Humanos





- |     |                           |   |
|-----|---------------------------|---|
| 22. | Fernando Suárez de Castro | Director de Programación  |
| 23. | Hugo Fernández            | Director de Financiamiento Externo y Proyectos  |
| 24. | Guillermo Guerra E.       | Director Fondo Simón Bolívar  |
| 25. | Germán Uribe E.           | Jefe de la División de Supervisión y Seguimiento de Proyectos del Fondo Simón Bolívar |
| 26. | Felipe Matos              | Especialista en Evaluación de Proyectos, Fondo Simón Bolívar                          |
| 27. | Guillermo Grajales        | Coordinador del Proyecto Multinacional para Centroamérica y Panamá                    |
| 28. | José E. Herrera           | Coordinador Comité de Gestión Subdirección General Adjunta de Desarrollo Rural.       |



ANEXO No. 3

DOCUMENTOS CONSULTADOS

1. Plan General del IICA.
2. Informes de las Reuniones Anuales de la Junta Directiva del IICA, años 1975 a 1980.
3. Programas-Presupuesto del IICA, años 1976-1980.
4. Plan Indicativo de Mediano Plazo.
5. Informes Anuales del Fondo Simón Bolívar. Años 1976 a 1980.
6. Estados financieros del IICA. 1977 a 1980.
7. Estados de Presupuesto del Fondo Simón Bolívar, Cierre Anual, años 1976 a 1980.
8. Reglamento del Fondo Simón Bolívar.
9. Inventario de Activo Fijo del Fondo Simón Bolívar al 31 de enero de 1981.
10. Metodología para la Evaluación Global del Fondo Simón Bolívar.
11. Información Básica del Fondo Simón Bolívar por la Evaluación Global.
12. Documentos producidos por el Fondo Simón Bolívar y su anexo. (Documentación e Información Agrícola No. 84).
13. Informes de Evaluación de Proyectos del Fondo Simón Bolívar de los siguientes países: Argentina, Brasil, Bolivia, Costa Rica, Honduras, México, Panamá, Haití, Jamaica, Rep. Dominicana, Guyana, Ecuador, Perú, Chile, Paraguay, Uruguay.
14. Metodología para los Estudios Analíticos de Casos.
15. Estudios Analíticos de Casos de los proyectos del Fondo Simón Bolívar de: Ecuador, Panamá y Perú.
16. Convenio y Proyecto del Fondo Simón Bolívar de Jamaica (Allsides).
17. Documentos producidos por el Proyecto del Fondo Simón Bolívar en Jamaica.
18. Proyecto Desarrollo Agrícola Integral de la Región Noreste del Uruguay.
19. Proyecto, Desarrollo Rural Integral Quimiag-Penipe, Ecuador.
20. Documentos producidos por el proyecto del Fondo Simón Bolívar en Ecuador.
21. Proyectos de Apoyo al Desarrollo de los Centros Agrícolas Cantonales de Costa Rica.

\*\*\*\*\*



ANEXO No. 4

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION GLOBAL DEL  
FONDO SIMON BOLIVAR



SUBDIRECCION GENERAL  
DIRECCION DEL FONDO SIMON BOLIVAR

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION GLOBAL DEL  
FONDO SIMON BOLIVAR

Preparado por:  
Dirección del Fondo Simón Bolívar  
y  
Dirección de Evaluación

Marzo 2, 1981





METODOLOGIA PARA LA EVALUACION GLOBAL DE  
FONDO SIMON BOLIVAR

En vista de que el Fondo es para el IICA un instrumento de acción multinacional del Plan General, se ha considerado conveniente disponer de una metodología que sea apropiada para su evaluación.

Este documento pretende sugerir una metodología que consta de las siguientes etapas:

1. Revisión de la naturaleza y objetivos del Fondo Simón Bolívar
2. Definición de objetivos de la evaluación
3. Propositiones orientadoras
4. Análisis de la información básica sobre el Fondo
5. Visita a los países
6. Preparación y presentación del informe

Anexo No.1 El ciclo del proyecto

Anexo No.2 Matriz del marco lógico aplicado al Fondo Simón Bolívar

1. Revisión de la naturaleza y objetivos del Fondo Simón Bolívar 1/

El Fondo Simón Bolívar es un fondo multilateral de carácter voluntario creado por los países miembros del IICA para impulsar las actividades del Instituto, a fin de que estas contribuyan a acelerar el desarrollo rural de

- 
1. Según el Reglamento del Fondo, Orden Ejecutiva No.98/75. Serie Documentos Oficiales No.12



América Latina y el Caribe. Se constituyó con aportes voluntarios e incondicionados de los países miembros principalmente Venezuela, que hizo un aporte de 10 millones en 5 años.

El Fondo realiza sus operaciones a través de proyectos cuyos costos no son reembolsables. Estos son fundamentalmente de apoyo a los proyectos nacionales para mediante los mismos alcanzar sus objetivos inmediatos.

El Fondo Simón Bolívar se regirá por políticas y objetivos concordantes con los expresados en el Plan General del IICA para:

- a. Apoyar los esfuerzos de los países latinoamericanos y del Caribe, a fin de acelerar su desarrollo rural, tomando en cuenta el aumento de las oportunidades de empleo y de las capacidades productiva y adquisitiva de los campesinos; la utilización de los recursos y la preservación de la calidad del ambiente y la intensificación del uso de la tecnología adaptada a las condiciones socioeconómicas de cada país.
- b. Apoyar los esfuerzos de integración regional de los países de América Latina y el Caribe.

#### 1.1 Estrategia

La estrategia básica para el alcance de los objetivos del Fondo, es el fortalecimiento del sistema institucional, o de sus componentes, según sea el caso, a través de la identificación, elaboración, manejo y evaluación de proyectos en las siguientes áreas de concentración:

- a. Incremento de la producción y productividad de alimentos básicos y de otros productos agropecuarios que constituyan el desarrollo de los Estados Miembros o a la solución del problema alimentario o nutricional de los mismos.
- b. Mejoramiento de la comercialización de los insumos y de los productos agrícolas.



- c. Apoyo a los mecanismos de gestión y planificación global o sectorial en la formulación e implementación de políticas y planes nacionales de desarrollo rural.

El incremento de la producción se deberá alcanzar a través del mejor uso posible de los recursos, buscando la mayor productividad y asegurando su valoración y conservación, así como posibilitando el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los campesinos y de las familias rurales, especialmente de aquellos de escasos recursos.

Los esfuerzos del Instituto se han concentrado en algunas áreas compatibles con los recursos del Fondo y los proyectos que están usando dichos recursos se seleccionarían según los criterios prioritarios siguientes:

- a. Grado de prioridad para el Gobierno o Gobiernos, siendo esta prioridad reafirmada a través del aporte de contrapartidas nacionales, en especie o en efectivo, adecuadas para el buen funcionamiento del proyecto y para asegurar su prosecución.
- b. Concordancia con los objetivos del Fondo y con alguna de las áreas de concentración.
- c. Apoyo a acciones en regiones de menor desarrollo relativo dentro de cada país o en países con tal carácter.
- d. Grado de beneficio al sector rural de menor desarrollo
- e. Capacidad de generación de recursos monetarios de otras fuentes incluyendo la contratación con organismos financieros, si dichos aportes fueren necesarios para el adecuado desarrollo del proyecto.
- f. Posibilidad de realización dentro del horizonte de recursos del Fondo.



- g. Probabilidad de producir resultados positivos y permanentes a corto plazo.
- h. Posibilidad de institucionalización por el país receptor

En la ejecución de los proyectos se está poniendo énfasis en los siguientes instrumentos:

- a. La cooperación técnica participativa.
- b. La capacitación de personal técnico y de los beneficiarios.
- c. El esfuerzo concentrado, mediante la utilización intensiva de combinaciones de medios y acciones del IICA y del país involucrado.
- d. La prestación de asesoría técnica en aspectos específicos.

Los proyectos son administrados según las normas y procedimientos del IICA y el reglamento del Fondo aprobado por la Junta Directiva. Además se tiene en cuenta las condiciones que se estipulan en los convenios que se firman con los países para cada proyectos.

## 1.2 Naturaleza de los proyectos del Fondo Simón Bolívar

Los proyectos del Fondo son proyectos de cooperación técnica la cual se define como la institucionalización de cambios positivos en los países, su organización y su personal técnico para idear, planificar y ejecutar con una mayor eficacia y eficiencia sus procesos de desarrollo rural. Los proyectos están dirigidos a beneficiar directamente al campesino pequeño y mediano así como al trabajador sin tierra.

Por regla general los proyectos del Fondo son fundamentalmente de apoyo a proyectos nacionales para alcanzar objetivos que atañen a uno o varios componentes del desarrollo rural.





Los proyectos del Fondo son elaborados conjuntamente por personal del IICA con los organismos y técnicos nacionales, para buscar soluciones a problemas concretos del desarrollo por medio de la creación de una capacidad nacional permanente que permita evitar la dependencia de la asistencia técnica foránea, cuando se presenten problemas similares. La cooperación técnica participativa ha venido ensayando además una forma complementaria de cooperación financiera nacional e internacional, al ejecutar estudios de factibilidad que permita estar seguros de la asignación de recursos, en los casos complejos con que se enfrenta el sector agropecuario.

La palabra proyecto se emplea para designar el documento o monografía en que se plantean o analizan los problemas, se especifican los medios para alcanzar objetivos determinados de acuerdo con una función de producción dada y se justifica el empleo de estos medios frente a otras alternativas. Entonces el proyecto puede concebirse como un conjunto de actividades sujetas a un manejo o administración unificada, las cuales se dirigen a la obtención de objetivos específicos dentro de un nivel dado de presupuesto y en un período determinado.

Los proyectos del Fondo se diseñan, manejan y se rigen por las mismas normas del IICA, por tanto, adoptan la filosofía humanista y la estrategia del fortalecimiento institucional.

El proyecto del país se concibe como "Plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico y social. Esto implica desde el punto de vista económico proponer la producción de un bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica-social. Como plan de acción el proyecto supone también la identificación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de estos medios a los resultados que se persigan".<sup>1/</sup>

Por tanto el proyecto en sí tiene una serie de componentes que lo identifican o caracterizan tales como: definición y cuantificación del problema; objetivos, metas, medios, localización, duración, tamaño, estudios de mercado, beneficiarios, administrativos y de comercialización del proyecto, identificación de los productos esperados y evaluación sobre ex-ante, ex-post y sobre la marcha.

---

1. ILPES, Guía para la presentación de proyectos. Editorial Siglo XX, México. 1973 p. 12



La acción del Fondo a través de sus proyectos presupone la existencia de un proyecto país en la forma descrita antes. Además se coloca un énfasis especial en el fortalecimiento institucional el cual ha sido definido por Easman 1/ como la planificación, estructuración y dirección de instituciones nuevas o reconstruídas en forma tal que:

- a. Incorpore cambios en valores, funciones, aspectos físicos, sociales y tecnológicos.
- b. Establezca, fomente y proteja nuevas relaciones y planes de acción.
- c. Obtenga apoyo y complementariedad del medio ambiente.

La acción del proyecto del Fondo Simón Bolívar, es de cooperación técnica y de apoyo al proyecto país, mediante el fortalecimiento institucional. No obstante hay casos en que no existe el proyecto país, por tanto el primer paso de la cooperación técnica se dirige a la identificación o diseño del proyecto país. Mas tarde se inicia el apoyo al proyecto país.

Por esto el proyecto IICA-FSB va más allá del fortalecimiento institucional al involucrar aspectos del proyecto país tal como se describe antes.

En el proyecto de cooperación técnica IICA-FSB el problema, los objetivos, los medios y demás componentes hacen énfasis en el fortalecimiento institucional es decir, en aumentar la capacidad de las instituciones para resolver sus propios problemas en la evolución del desarrollo.

Esto involucra un alto componente de capacitación en todos los niveles, es decir, no solamente en los aspectos técnicos del proyecto sino también en la metodología para preparar los mismos.

---

1. ESMAN, M. Administration of development. Ithaca, Cornell University  
Pres. New York. 1972



El proyecto IICA-FSB y el proyecto país tiene cierta acción en el tiempo y en el espacio que hacen que los dos componentes se interrelacionen entre sí en tal forma, que no es posible trazar una línea divisoria que indique donde termina uno y donde se inicia el otro. (Ver Fig. 1)

## 2. Definición de objetivos de la evaluación

Con base en lo anterior y en la Resolución IICA/Res. 119/80, los objetivos de la evaluación serían:

- a. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del Fondo Simón Bolívar al nivel de los países miembros.
- b. Determinar los productos principales de la acción del Fondo en beneficio de los países y del propio IICA.
- c. Proporcionar recomendaciones para asegurar la eficiencia del Fondo Simón Bolívar y su continuidad.

## 3. Propositiones orientadoras

A continuación se presentan algunas proposiciones (generales) que pretenden servir de ayuda en la fase de análisis. Es importante aclarar que no todas son aplicables en cada caso particular.

- a. Los proyectos del Fondo son de fortalecimiento institucional cuya finalidad es dejar un organismo capacitado para: planificar, organizar su estructura, ejecutar las acciones que le asignen sus estatutos, tener un liderazgo entre los organismos del sector, tener conexiones interinstitucionales y disponer de personal capacitado en todos los niveles de la institución.
- b. Los proyectos del Fondo son de apoyo a proyectos nacionales existentes, entendiéndose por apoyo la capacitación del personal técnico del organismo para planificar, manejar y ejecutar las acciones que le corresponden al organismo de acuerdo a su constitución legal.



1.	TITULO
2.	DEFINICION - CUANTIFICACION NATURALEZA PROBLEMA
3.	OBJETIVOS - METAS - MEDICIS
4.	LOCALIZACION - DURACION - TAMAÑO
5.	BENEFICIARIOS - DIRECTOS - INDIRECTOS
6.	ORGANIZACION
7.	RECURSOS - TECNICOS - ECONOMICOS HUMANOS - MATERIALES
8.	PROGRAMAS
9.	PRODUCTOS ESPERADOS
10.	EVALUACION EX ANTE - SOBRE LA MARCHA EX POST

1.	TITULO
2.	PROBLEMA - FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
3.	OBJETIVOS
4.	LOCALIZACION - DURACION - TAMAÑO
5.	BENEFICIARIOS - DIRECTOS - INDIRECTOS
6.	ORGANISMOS PARTICIPANTES
7.	RECURSOS IICA - PAIS - OTRO
8.	PROGRAMAS
9.	PRODUCTOS ESPERADOS
10.	EVALUACION SOBRE LA MARCHA - EX ANTE EX POST



Fig. No. 1 Interrelación proyecto país proyecto Fondo Simón Bolívar





- c. Los proyectos del Fondo promueven en los países la capacitación de personal técnico en las áreas de identificación, elaboración, evaluación y ejecución de proyectos que se relacionan con el desarrollo agrícola y rural.
- d. Los proyectos del Fondo tienen como objeto básico el diseño, puesto a prueba y dejar operando metodologías y estrategias que atañen al proceso de desarrollo agrícola y rural.
- e. Los proyectos del Fondo han permitido ensayar estrategias y metodologías en forma separada o unilateral debido a factores tales como alto riesgo, falta de conocimiento de metodologías eficaces y aplicables al país, falta de personal entrenado en manejo de proyectos y otros.
- f. Los proyectos del Fondo han permitido aumentar la capacidad del personal del IICA para planificar, ejecutar y manejar proyectos que se relacionan con el desarrollo agrícola y rural.
- g. Los proyectos del Fondo han permitido al IICA el trabajo a nivel del agricultor lo cual lo ha capacitado para cumplir mejor las funciones que le asigna su convención.
- h. Los proyectos del Fondo han permitido al IICA aumentar su experiencia en el manejo de recursos externos, al duplicar o triplicar en ciertos casos los recursos disponibles en las oficinas.
- i. Los proyectos del Fondo han hecho posible el aumento y mejoramiento de las acciones a nivel de país a través de la formación de una masa crítica (equipo y recursos) a nivel de la oficina.
- j. Los proyectos del Fondo han servido como "semillero" de proyectos para captar recursos externos o internos a nivel de los países.
- k. Los proyectos del Fondo le han permitido al IICA conocer y definir mejor los instrumentos y la forma como interactúan los mismos dentro del proceso de desarrollo rural a nivel de campo.



- l. Los proyectos del Fondo han permitido al IICA definir y conocer mejor los mecanismos de coordinación interinstitucional para la conducción y manejo del desarrollo rural.
- m. Los proyectos del Fondo han permitido definir y conocer mejor las estrategias y modelos de organización campesina así como la forma de capacitación al nivel de los agricultores involucrados en los procesos de desarrollo rural.
- n. El trabajo en equipo del personal del IICA con el personal de los organismos nacionales en la búsqueda de metodologías y estrategias le ha permitido al IICA perfeccionar un modelo de cooperación técnica participativa distinta a la tradicional asistencia técnica.
- ñ. Los proyectos del Fondo han permitido al IICA el diseño, prueba y puesta en marcha de mecanismos de supervisión y seguimiento en los proyectos de desarrollo rural.

#### 4. Análisis de la información básica sobre el Fondo

El siguiente paso de la comisión evaluadora es el de analizar la información existente que en esencia es la siguiente:

- a. Documento: Información básica sobre el Fondo el cual contiene un resumen del reglamento, Orden Ejecutiva No. 98/75, análisis general de los proyectos, importancia de los proyectos para los países y para el IICA e información sobre ingresos y logros del Fondo a la fecha.
- b. 16 Informes de evaluación de proyectos
- c. Informes anuales del Fondo en especial el de 1979 que contiene un resumen de cada proyecto, análisis de la situación de cada proyecto y un resumen general de los proyectos a diciembre de 1979.
- d. Estudios de los casos Ecuador y Perú



- f. Se dispone además de informes trimestrales de supervisión, informes anuales de proyecto, correspondencia, etc., todo lo cual estará a disposición de la comisión.

5. Visita a los países

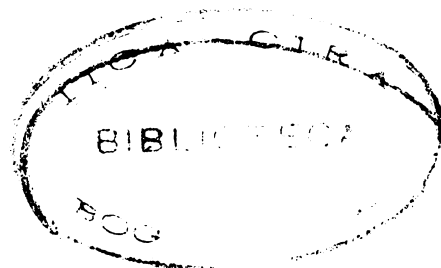
La visita a cuatro países seleccionados tiene por objeto recoger información de campo para verificar las hipótesis que se plantearon en la evaluación. Se han previsto entrevistas con los Directores de las Oficinas, coordinadores, personal vinculado al proyecto y autoridades nacionales de los organismos de contraparte. Se tratará de hacer visitas de campo para entrevistar a campesinos si la comisión lo considera pertinente.

Se proponen los siguientes criterios para la selección de los países a visitar:

- a. Que representen cada una de las cuatro áreas administrativas del IICA (1 por área)
- b. Que sean proyectos que lleven más de dos años de ejecución
- c. Que represente cada uno de los grupos que se señala en el cuadro No.1 del documento resumen (A saber: estudios de factibilidad, desarrollo rural y fortalecimiento de organismos de planificación).
- d. Disponibilidad de tiempo de los evaluadores

Aplicando estos criterios y si es que no hay otras sugerencias los posibles proyectos serían:

Area 1	Costa Rica
Area 2	Jamaica
Area 3	Ecuador
Area 4	Uruguay





6. Preparación y presentación del informe

Esta fase está completamente a cargo de los evaluadores, los cuales deberán presentar su informe al Director General a más tardar el día 15 de abril.













(C)

HC