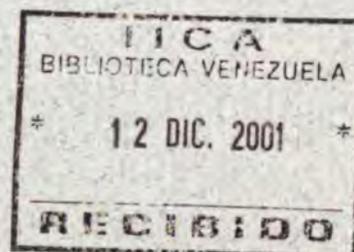


IICA

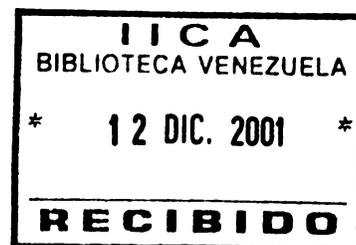


JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN GUATEMALA

INFORME

San José, Costa Rica
Agosto de 2000





JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN GUATEMALA

INFORME

San José, Costa Rica
Agosto de 2000

11CA
E14
241

00004422

CONTENIDO

1.	Introducción	1
	1.1 Aspectos generales	1
	1.2 Procedimiento	1
2.	Percepción del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país	2
	2.1 Valoración del desempeño global	2
	2.2 Principales resultados identificados para el período 1998-2000	3
	2.3 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC	5
	2.4 Limitaciones y oportunidades	6
	2.5 Propuestas de acciones para mejorar el desempeño institucional	8
3.	Percepción de los clientes y asociados sobre los servicios de cooperación del IICA en el país	10
	3.1 Valoración del apoyo del IICA	10
	3.2 Sugerencias sobre aspectos a mejorar	11
	3.3 Perspectivas sobre nuevas acciones de cooperación	12
4.	Conclusiones y recomendaciones de los miembros del grupo coordinador	13
	4.1 Focalización y articulación de acciones	13
	4.2 Organización y gerencia	14
	4.3 Relaciones IICA-CATIE	15
	4.4 Plan de implementación de recomendaciones	16
	Anexo 1. Lista de funcionarios entrevistados	17
	Anexo 2. Lista de personal del IICA	18

1. Introducción

1.1 Aspectos generales

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

El evento se realizó en la Agencia de Cooperación del IICA (AC) en Guatemala, durante el período comprendido del 10 al 14 de julio de 2000, con participación del personal de la AC en diferentes actividades grupales (ver anexo 2). La coordinación y facilitación del proceso fue efectuada por un grupo integrado por José Lizano, del CONSEC; y, Ricardo Cáceres, Yanko Goic y Francisco Barea, del CONPLAC¹.

El presente informe contiene en su segunda sección las percepciones del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país, expresadas y sistematizadas mediante los ejercicios de trabajo grupal desarrollados durante el transcurso de la Jornada de Reflexión. En la tercera sección se incluyen las percepciones de los clientes y organismos vinculados a las acciones de cooperación y, en la cuarta, se presentan las reflexiones del grupo coordinador del evento. Finalmente, en los anexos 1 y 2 se detallan los funcionarios entrevistados y el personal de la AC, respectivamente.

1.2 Procedimiento

Inicialmente, el grupo coordinador sostuvo una reunión con el Representante del IICA en Guatemala, durante la cual se discutieron aspectos relativos a la organización y operación de la AC, la metodología a utilizar y el respectivo plan de trabajo detallado. A continuación se desarrolló un proceso de reflexión y diálogo entre el personal de la AC, combinando reuniones plenarios en las que participó todo el personal, con trabajos en grupos integrados por algunos técnicos y funcionarios administrativos, seleccionados de común acuerdo con el Representante, de tal forma que no se suspendieran las actividades de la agencia.

Durante el desarrollo de esas actividades se analizaron las orientaciones estratégicas del Instituto y el contenido del proceso PAES, el desempeño global del IICA en el país, los resultados logrados durante el período 1998-2000, las lecciones aprendidas, las limitaciones y oportunidades que condicionan el desarrollo de las acciones de cooperación y también se identificaron propuestas de medidas para mejorar el futuro desempeño institucional.

Simultáneamente se efectuaron entrevistas con autoridades y funcionarios nacionales del sector público y privado, involucrados en las acciones de cooperación, así como con representantes de organismos internacionales y regionales relacionados con el Instituto (ver anexo 1). Mediante esas entrevistas se logró apreciar su percepción sobre el

¹ En esta ocasión el grupo coordinador estuvo integrado por todos esos funcionarios, porque fue la segunda vez que se puso a prueba la metodología. No obstante, se considera que en el futuro el grupo se debe reducir a un máximo de tres personas, una de las cuales sería un funcionario del Centro Regional correspondiente.

desempeño del IICA en el país, la contribución al mejoramiento de sus capacidades institucionales, sus requerimientos futuros de cooperación y los aspectos de la cooperación del Instituto que a su juicio requieren ser mejorados.

Con base en la información obtenida mediante las actividades anteriormente indicadas, se continuó el proceso de reflexión y diálogo con dos grupos representativos del personal de la AC, concluyendo en una reunión plenaria con todo el personal en la cual se revisaron y comentaron los acuerdos relativos a los resultados logrados, las lecciones aprendidas, las oportunidades, las limitaciones y las propuestas de medidas a ser implementadas para superarlas.

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

En esta sección se describen las conclusiones del análisis realizado por el personal de la AC con respecto al desempeño global del IICA en el país durante el período 1998/2000, los principales resultados logrados, las lecciones aprendidas, las limitaciones que han restringido el normal desarrollo de las acciones de cooperación, las oportunidades que se pueden aprovechar y las propuestas de medidas a implementar para mejorar el desempeño institucional.

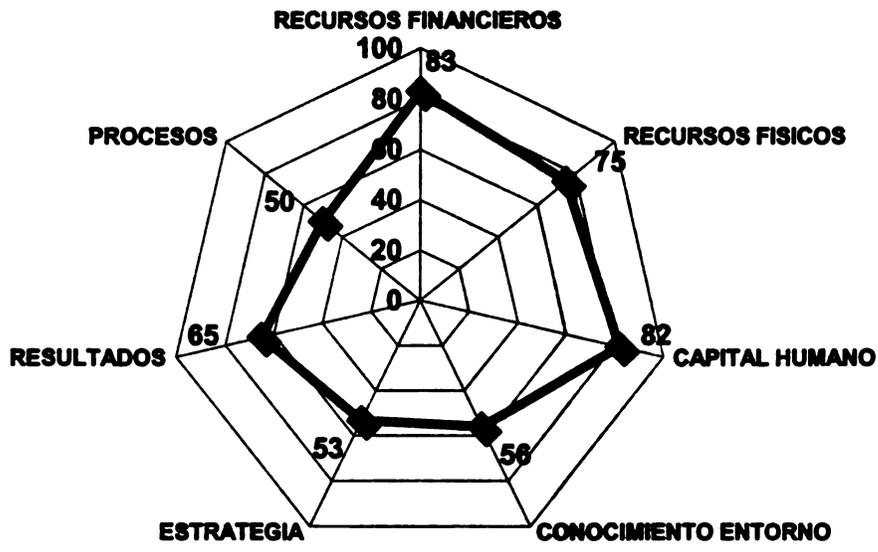
2.1 Valoración del desempeño global

El personal de la AC realizó una valoración cuantitativa sobre el rendimiento obtenido durante el período de referencia, en cinco aspectos que se consideraron fundamentales para lograr un adecuado desempeño institucional:

- a. Un apropiado conocimiento de la evolución del entorno institucional.
- b. Una estrategia explícita que defina la visión institucional y los lineamientos estratégicos fundamentales que orientan el desarrollo de las acciones de cooperación en el país.
- c. La pertinencia e impacto de los resultados logrados.
- d. La eficiencia operativa de los procesos institucionales.
- e. La eficiencia en la administración de los recursos humanos, físicos y financieros asignados a la AC para el desempeño de sus funciones.

La calificación del rendimiento alcanzado por la AC en cada uno de los aspectos indicados, se llevó a cabo por parte de dos grupos del personal de la Agencia que realiza tareas de cooperación y administrativas. En cada grupo les asignaron ponderaciones individuales con base en una escala que varía entre cero y cien por ciento. Se considera que a mayor puntaje corresponde un mayor rendimiento y viceversa. A partir de los puntajes individuales asignados se estimaron los respectivos promedios, los cuales se presentan en la figura siguiente.

VALORACION DEL DESEMPEÑO AC GUATEMALA



Las calificaciones asignadas a la administración de recursos, son indicativas de que el personal percibe que se ha alcanzado un rendimiento aceptable en esos aspectos. En cambio atribuyen niveles de rendimiento relativamente bajos con respecto a la operación de los procesos institucionales, el conocimiento del entorno, la estrategia institucional y los resultados logrados. Estas apreciaciones reflejan la necesidad de analizar con mayor profundidad los elementos de bajo rendimiento, para identificar los asuntos críticos determinantes de ese comportamiento, así como las medidas pertinentes para fortalecer la capacidad de la AC en esos aspectos, a fin de incrementar en forma significativa los actuales niveles de desempeño institucional.

2.2 Principales resultados identificados para el período 1998-2000

La Agencia de Cooperación en Guatemala ha concentrado sus esfuerzos en fortalecer su credibilidad y confianza como ejecutora de proyectos, mediante el mejoramiento de su capacidad administrativa y la ampliación y diversificación de sus relaciones institucionales.

En ese contexto, durante el período de referencia se han desarrollado acciones en apoyo al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) en el diseño de políticas y la coordinación de los grupos subsectoriales de trabajo de leche y carne bovina. Se ha colaborado con algunas universidades en materia de adecuación curricular y en la creación de foros y espacios de reflexión. Se ha brindado apoyo técnico durante la ejecución de dos proyectos de desarrollo rural sostenible y también se ha ofrecido apoyo administrativo a varias unidades ejecutoras de proyectos.

La AC ha ejecutado durante el período 1998-2000 tres proyectos de cooperación técnica y cuatro acciones de apoyo administrativo, cuya principal fuente de financiamiento proviene de recursos externos². Es de notar que en 1999 se revirtió la fuerte tendencia decreciente registrada a partir de 1995 por la ejecución de esos recursos, que se había reducido de 4.4 millones de dólares a 557.8 miles en 1998. En cambio durante 1999 alcanzó un monto de 4.9 millones de dólares y para 2000 se ha programado un total de 5 millones.

A continuación se presentan los principales resultados logrados, a juicio del personal de la AC, tanto en materia de cooperación técnico-temática como en los aspectos referentes a la gestión administrativa

2.2.1 Cooperación técnico-temática

- a. Se ha contribuido a la formulación de la política agropecuaria y al proceso de toma de decisiones, mediante el apoyo técnico a los directivos de los sectores público y privado, con énfasis en:
 - Diseño de la política agropecuaria 2000-2004.
 - Política para el desarrollo de la ganadería bovina.
 - Política de modernización de la investigación agrícola.
 - Normas y regulaciones de Sanidad Agropecuaria.
 - Incorporación de la perspectiva de género en las políticas del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA) y de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP).
- b. Se ha impulsado la construcción y desarrollo de nuevas formas de organización que fortalecen la institucionalidad del sector agropecuario nacional, tales como:
 - Los grupos subsectoriales de trabajo en las cadenas agroalimentarias de leche y carne.
 - El Comité Nacional responsable de articular instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que desarrollan acciones en pro de la mujer rural.
 - La Secretaría de la Mujer.
 - La red de recursos fitogenéticos (CONARFI).
- c. Fortalecimiento de las organizaciones rurales, mediante la provisión de información sobre la perspectiva de género y las condiciones de la mujer rural, la capacitación de las dirigentes y el apoyo en la formulación de sus respectivas políticas.

² En 1998 los recursos externos representaron el 54.3% del monto total ejecutado por la AC (1,026.9 miles de dólares). Durante 1999 los recursos externos constituyeron el 90% del total (5,466.7 miles de dólares).

- d. Apoyo técnico brindado al Foro de la Mujer durante el proceso de preparación y negociación de los términos y condiciones referentes al tema de género estipulados en los acuerdos de paz.
- e. Asesoría técnica brindada a la Oficina Nacional de la Mujer.
- f. Transformación curricular de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos.
- g. La AC dispone de información especializada y facilidades de consulta documental sobre el sector agropecuario nacional.
- h. Promoción y apoyo para la creación y consolidación de distintas instancias de diálogo nacionales y regionales sobre agricultura y desarrollo rural, tales como los foros subsectoriales de leche, carne, forestales y granos básicos; el Foro Nacional de Educación para la Agricultura y la Red de Agroindustria Rural.
- i. Adopción y lanzamiento al mercado nacional de la nueva variedad de café NEMAYA, por parte de ANACAFE e implementación del sistema de reproducción *in vitro* y de la tecnología de manejo integrado de broca mediante la introducción de parasitoides.
- j. En la región sur del Petén se ha fomentado uso de tecnología mejorada para el manejo sostenible de los recursos naturales, en aspectos tales como la producción de semilla de maíz y frijol; la introducción de sistemas agroforestales; la conservación de la biodiversidad; y la capacitación de productores.

2.2.2 Gestión administrativa

- a. Durante el transcurso de los dos últimos años la AC ha incrementado considerablemente la captación de recursos externos, mediante el apoyo brindado a las instituciones nacionales en el proceso de identificación, formulación y gestión financiera de proyectos, que se ha traducido en un apreciable aumento de los recursos CATIs para fortalecer la sostenibilidad financiera.
- b. Se han mejorado los procedimientos de control interno y el mecanismo de resguardo de los recursos institucionales. Además las instituciones nacionales reconocen la honorabilidad y la transparencia con que la AC administra los fondos externos que le han sido confiados para la ejecución de proyectos de cooperación.

2.3 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC

A continuación se presentan las principales lecciones aprendidas durante los últimos años en el proceso de implementación de las acciones de cooperación, referentes tanto a los aspectos técnico-temáticos como a la gestión administrativa.

- a. **La aplicación del enfoque de cadenas agroalimentarias, el establecimiento de alianzas para articular distintos actores e instituciones y el fomento de foros de diálogo y concertación, han contribuido a:**
 - **Incrementar el conocimiento de la situación de los subsectores involucrados en las acciones de cooperación.**
 - **Mejorar la imagen institucional ante el sector privado.**
 - **Aumentar la cantidad y calidad de las respuestas del IICA a los requerimientos de cooperación técnica.**
- b. **La oportuna comunicación, el intercambio de información y el análisis conjunto de las demandas y ofertas de cooperación institucionales, constituyen elementos fundamentales para lograr una mayor complementariedad de esfuerzos y recursos, así como para difundir los resultados generados por las acciones de cooperación. Por el contrario, la falta de un adecuado conocimiento y relacionamiento con las instituciones contraparte, contribuye a generar demandas de cooperación que carecen de una apropiada correspondencia con las prioridades y capacidades del Instituto.**
- c. **El conocimiento de la manera de pensar, los valores y las potencialidades de las comunidades rurales, ha contribuido a lograr una mejor identificación y divulgación de tecnología adaptada a su realidad.**
- d. **La administración de recursos externos cuando no se cuenta con suficiente capacidad instalada y/o se carece de posibilidades de prestar cooperación técnica a los respectivos convenios, puede acarrear consecuencias negativas para la buena imagen institucional. Es importante que el incremento de recursos externos a ser administrados, se acompañe de un adecuado proceso de modernización de los procedimientos administrativos y de los sistemas informáticos de la AC.**
- e. **La concentración de esfuerzos en acciones de apoyo a la cooperación, sin responsabilidad técnica, ha debilitado el posicionamiento de la AC en materia de cooperación técnico-temática.**
- f. **El trabajo en equipo y la toma de decisiones consensuadas, permiten lograr una mayor eficiencia institucional, aportan valor agregado al trabajo individual, minimizan el margen de error y contribuyen a mejorar la gestión institucional.**
- g. **La falta de normas y reglamentos claros para regular la prestación del apoyo jurídico y administrativo que se brinda al CATIE en el país, ha ocasionado conflictos entre ambas instituciones que afectan la imagen y el prestigio institucional del IICA.**

2.4 Limitaciones y oportunidades

En esta sección se describen las principales limitaciones que a juicio del personal de la AC han sido enfrentadas durante la ejecución de las acciones de cooperación, así como las oportunidades que se pueden aprovechar para mejorar el desempeño futuro.

2.4.1 Limitaciones

- a. Falta implementar un mecanismo efectivo para el análisis sistemático de la evolución del entorno, que nutra y oriente la estrategia del IICA en el país.**
- b. Se carece de una estrategia explícita del IICA en Guatemala, que defina las orientaciones institucionales en las cuales deben enmarcarse las respectivas acciones de cooperación.**
- c. La AC no dispone de adecuadas políticas e instrumentos de relacionamiento externo y proyección institucional.**
- d. Falta implementar un adecuado proceso de gerencia participativa.**
- e. Se carece de una política actualizada de capital humano, acorde con las condiciones de la AC en Guatemala.**
- f. Los procesos administrativos requieren ser modernizados, en función de las necesidades de los clientes.**
- g. El proceso de descentralización administrativa hacia las ACs es muy lento y no se ha logrado consolidar.**
- h. No se cuenta con instalaciones físicas adecuadas.**
- i. Inadecuada racionalización y optimización del uso de equipos y otros recursos físicos.**

2.4.2 Oportunidades

- a. Las políticas para el desarrollo de la agricultura y el medio rural definidas por el Gobierno y la implementación de los acuerdos de paz, han contribuido a generar un entorno favorable para el desarrollo de las acciones del IICA en el país.**
- b. La visión renovada de la agricultura impulsada por el IICA, permite abrir y fortalecer espacios de acción conjunta con las instituciones nacionales.**
- c. El IICA cuenta con tecnología validada en el país mediante los diferentes proyectos ejecutados, complementada por los conocimientos y experiencias de otros organismos asociados.**
- d. Se dispone de capacidad y experiencia para identificar, elaborar, negociar y ejecutar proyectos, sustentada en el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas del Instituto.**
- e. La AC ha logrado consolidar una planta de personal cuya capacidad y experiencia son reconocidas y apreciadas por las instituciones nacionales.**

- f. Algunas ACs del Instituto poseen sistemas administrativos modernos y funcionales, que pueden ser adaptados y utilizados para fortalecer la capacidad administrativa de la AC en Guatemala.
- g. El MAGA y otras instituciones como el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), han manifestado su disposición de adjudicar instalaciones físicas al IICA para que instale sus oficinas en el país.
- h. La AC cuenta con equipo informático adecuado y suficiente para cubrir las necesidades institucionales.

2.5 Propuestas de acciones para mejorar el desempeño institucional

2.5.1 Estrategia del IICA en el país

- a. Instrumentar un proceso de análisis estratégico, sistemático y continuo de la agricultura ampliada, mediante la dinamización del Grupo de Análisis de Proyectos (GAP), el establecimiento del Consejo Consultivo, la realización de talleres y foros de reflexión y diálogo, la actualización del Centro de Documentación y la realización de actividades conjuntas con la Dirección del Centro Regional Central y la Sede Central del Instituto.
- b. Desarrollar una estrategia del IICA en Guatemala, que se caracterice mediante los atributos siguientes: concertada interna y externamente, reconocida y apropiada por los actores clave involucrados en las acciones de cooperación, flexible con respecto a las condiciones del entorno, focalizada, factible y alineada con la estrategia corporativa.
- c. Definir un posicionamiento institucional focalizado en pocos temas prioritarios acordes con las ventajas competitivas del Instituto.
- d. Responsabilizar al GAP para que, conjuntamente con el Consejo Consultivo y con apoyo de la Dirección del Centro Regional Central y la Sede Central, formule e implemente un plan de trabajo para elaborar la estrategia a más tardar a mediados de septiembre del presente año. Para ello debe tomar en consideración los lineamientos definidos por el Gobierno en la Estrategia Triángulo Norte y en la estrategia Post-Mitch, así como la integración de los proyectos regionales del Instituto con los respectivos proyectos a nivel país.
- e. Explicitar las políticas e instrumentos requeridos para implementar la estrategia del IICA en el país.
- f. Conocer y compartir las estrategias del IICA en los países del Centro Regional Central, con el propósito de facilitar la complementación y el sinergismo a nivel regional.

2.5.2 Relacionamiento externo

- a. Elaborar una política de relaciones externas del IICA en Guatemala, alineada con la estrategia corporativa.

- b. Potenciar las relaciones con el MAGA y otras instituciones nacionales de interés para las acciones de cooperación del Instituto.**
- c. Crear una comisión de relacionamiento externo y proyección institucional que proponga las orientaciones sobre política, posicionamiento institucional y divulgación interna y externa.**

2.5.3 Capacidad gerencial

- a. Establecer un estilo gerencial participativo, que fomente la cultura de trabajo en equipo e implemente un adecuado proceso de comunicación interna.**
- b. Crear mecanismos creativos, novedosos y estimulantes de intercambio de experiencias y aprendizaje institucional.**
- c. Conocer, validar y aplicar los sistemas administrativos eficientes desarrollados por otras ACs.**
- d. Analizar y rediseñar los procesos administrativos, con participación activa del personal involucrado en su operación y tomando en consideración las necesidades de los usuarios internos y externos.**
- e. Desarrollar planes de contingencia para cada uno de los procesos administrativos.**
- f. Centralizar el trámite documental en una unidad que disponga de criterios apropiados de distribución, para evitar la duplicidad de las comunicaciones.**
- g. Capital humano.**
- h. Elaborar, consensuar y aplicar una política de recursos humanos y reglamentos adecuados a las características específicas de la AC en Guatemala y alineados con la política corporativa. Los mismos deben contemplar al menos los aspectos de selección, contratación e inducción de personal, evaluación e incentivos y aprendizaje continuo.**
- i. Crear un comité permanente de recursos humanos que elabore, consensúe y dé seguimiento a la implementación de un plan de desarrollo de los recursos humanos de la AC.**

2.5.4 Capital físico

- a. Establecer negociaciones con posibles donantes de instalaciones físicas para el funcionamiento de las oficinas del IICA en el país, tales como el MAGA y el INCAP.**
- b. Realizar un análisis sobre la capacidad y uso de los equipos electrónicos propiedad de la AC.**
- c. Elaborar un plan consensuado de racionalización y optimización del uso del capital físico de la AC.**

- d. **Crear un centro de servicios integrales de apoyo, que incluyan servicios secretariales, informática, fotocopiado, mensajería y transporte.**

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

Para complementar el trabajo grupal realizado por el personal de la AC, se entrevistaron quince funcionarios de los organismos públicos y privados involucrados en las acciones de cooperación y dos representantes de organismos internacionales vinculados con la AC. Sus opiniones y sugerencias sobre el desempeño del IICA en Guatemala se presentan a continuación.

3.1 Valoración del apoyo del IICA

La mayoría de los entrevistados coincidieron en reconocer la relevancia, calidad y oportunidad del apoyo técnico brindado por el Instituto, así como la importante posición que se le reconoce en el país en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo de la agricultura y el medio rural. Especialmente destacaron:

- a. **La disposición de responder oportunamente a las demandas de cooperación.**
- b. **La contribución al intercambio de experiencias con otros países.**
- c. **El rol facilitador que desempeña la AC en la administración recursos para la ejecución de proyectos nacionales.**
- d. **La honorabilidad, confiabilidad y transparencia en el manejo de recursos externos.**
- e. **El bajo costo de oportunidad que representan los CATIs reconocidos al IICA por concepto de administración de fondos externos.**
- f. **El cumplimiento adecuado de los respectivos compromisos contractuales.**

Por otra parte, algunos de los entrevistados manifestaron que el IICA ha contribuido a desarrollar nuevas capacidades en sus respectivas instituciones, las cuales se indican a continuación:

- a. **Incremento de la capacidad de diálogo y concertación de acciones entre los diferentes actores participantes en las cadenas agroalimentarias de carne y leche (productores, expendedores de ganado, mataderos, mayoristas y minoristas).**
- b. **Desarrollo de nuevas habilidades por parte de los extensionistas e investigadores agrícolas de ANACAFE, mediante la capacitación y la provisión de métodos para la transferencia de tecnología a grupos de productores, así como el mejoramiento de sus equipos de laboratorio.**

- c. ANACAFE ha conocido y adoptado experiencias sobre la aplicación de tecnología generada por instituciones de otros países vinculadas a la red PROMECAFE.
- d. Desarrollo de nuevas actitudes y habilidades por parte del personal docente de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de San Carlos, para analizar la evolución del entorno institucional e incorporar los cambios pertinentes en el correspondiente plan de estudios, en concordancia con las nuevas demandas y requerimientos de la realidad nacional.

A pesar de lo anteriormente indicado, varios entrevistados resaitaron la falta de agilidad de los trámites administrativos requeridos para el desembolso de recursos financieros, destinados a financiar las acciones de los convenios administrados por la AC.

Merece especial atención el caso del proyecto PROSELVA, dos de cuyos componentes están siendo ejecutados bajo la responsabilidad técnica y administrativa del Consorcio IICA-CATIE, correspondiendo al IICA la representación legal ante las autoridades nacionales. Según la opinión de los representantes de las instituciones contraparte (la Comisión Nacional de Areas Protegidas-CONAP y la Agencia de Cooperación Financiera Alemana-KfW), durante la ejecución del proyecto han ocurrido diferentes conflictos de carácter personal entre el personal del Consorcio. Esta situación ha proyectado una imagen negativa del IICA y del CATIE y además constituye una importante limitación para el logro de los resultados esperados.

Por otro lado, los entrevistados manifestaron que la ejecución en las dos zonas que constituyen el área de influencia de PROSELVA se ha efectuado en forma independiente y descoordinada entre el IICA y el CATIE, contrario a las disposiciones establecidas en el respectivo convenio, que contemplan una modalidad de ejecución integral fundamentada en el trabajo conjunto de ambos organismos. También indicaron que el personal técnico del proyecto no se comporta adecuadamente en sus relaciones con los productores atendidos, lo cual tiende a crear desconfianza entre ellos. Finalmente, señalaron que no se están haciendo esfuerzos suficientes para lograr la futura sostenibilidad del proyecto, anticipando que las condiciones de la respectiva área de influencia pueden volver a deteriorarse luego de su terminación.

Dado que la situación descrita afecta significativamente la ejecución del proyecto, la CONAP ha contratado una evaluación externa, con base en cuyas recomendaciones adoptará las medidas pertinentes sobre la continuación del convenio con el Consorcio IICA-CATIE.

3.2 Sugerencias sobre aspectos a mejorar

Los entrevistados también identificaron un conjunto de aspectos que a su parecer merecen especial atención para mejorar el desempeño del IICA en el país, los cuales se describen a continuación:

- a. Analizar la política agropecuaria y discutirla con las unidades técnicas del MAGA, con la finalidad de concertar posibles áreas de acción y proyectos de cooperación conjunta orientados a generar resultados tangibles.

- b. Focalizar las acciones de cooperación en función de las prioridades nacionales, asegurando una adecuada complementación de esfuerzos con las entidades contraparte y evitando cualquier posibilidad de llegar a sustituirlas en el desempeño de las funciones que les corresponde.**
- c. Reforzar la cooperación técnica que se brinda al Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible en Zonas de Fragilidad Ecológica del Trifinio (PRODERT), en aspectos relativos al seguimiento de la ejecución de los respectivos componentes técnicos.**
- d. Aunque se reconoce el rol facilitador que desempeña el IICA en la organización de los foros de decanos de universidades, se considera que esta actividad tiene limitada incidencia en la transformación de la educación agrícola, porque las resoluciones y acuerdos que se adoptan en esa instancia no necesariamente se traducen en acciones concretas.**
- e. Establecer un mecanismo de coordinación bajo el liderazgo del IICA, con el propósito de articular la oferta de cooperación de los distintos organismos internacionales que apoyan el desarrollo de la agricultura y el medio rural en el país.**
- f. Divulgar las capacidades y experiencias relevantes de cooperación técnica del IICA a nivel interamericano, como medio para identificar posibles áreas de cooperación futura por parte de las entidades nacionales.**
- g. Intensificar la edición y difusión de publicaciones relevantes para el desarrollo de la agricultura y crear nuevas facilidades de acceso a información tecnológica, a través de medios electrónicos.**
- h. El IICA no debería concentrar sus esfuerzos en brindar apoyo administrativo para la ejecución de proyectos, a menos que se complementen con acciones de cooperación técnica, que permitan agregar valor a las actividades desarrolladas por las instituciones contraparte de los respectivos convenios.**
- i. Agilizar los trámites de desembolso de los recursos externos administrados por el IICA y proveer oportunamente los respectivos informes de ejecución financiera, en función de los requerimientos de las instituciones propietarias de esos fondos.**
- j. Mejorar el nivel de calificación del personal administrativo de la AC, para incrementar su eficiencia administrativa.**

3.3 Perspectivas sobre nuevas acciones de cooperación

En opinión de los entrevistados, los principales temas de interés para el desarrollo de futuras acciones de cooperación son:

- a. Formulación de políticas para el fomento de la producción ganadera de leche y carne bovina.**

- b. Capacitación en materia de tecnología agropecuaria, identificación y priorización de la investigación agropecuaria, descentralización y fortalecimiento municipal e intercambio de experiencias con otros países.
- c. Desarrollo rural, con énfasis en los aspectos de género, juventud rural y fortalecimiento de las organizaciones campesinas.
- d. Elaboración de proyectos para la búsqueda de financiamiento externo.
- e. Seguimiento y evaluación de proyectos.
- f. Documentación y divulgación de experiencias relevantes en materia de desarrollo agropecuario y rural.
- g. Manejo de cuencas.

4. Conclusiones y recomendaciones de los miembros del grupo coordinador

4.1 Focalización y articulación de acciones

Con motivo del reciente cambio de Gobierno, la AC enfrenta el importante reto de reorientar el rumbo de sus acciones de cooperación en el país e incrementar su impacto. Se considera que existen condiciones favorables para alcanzar ese propósito, mediante el aprovechamiento de las diferentes oportunidades que se avisoran, entre las cuales merece destacarse:

- a. El reconocimiento de la capacidad técnica y administrativa del Instituto manifestado por las nuevas autoridades del MAGA.
- b. La correspondencia entre las orientaciones estratégicas del IICA para el período 2000-2001 y las prioridades definidas por la política agropecuaria nacional y los acuerdos de paz.
- c. El conocimiento actualizado y la capacidad de proponer medidas de política para el desarrollo de los subsectores productivos más importantes del país.
- d. La disposición del nuevo Representante y el interés del personal de la AC para impulsar una efectiva transformación institucional en busca de la excelencia, sustentada en la implementación de un estilo gerencial participativo e incluyente.

No obstante, es evidente la falta de una estrategia explícita del IICA en el país, que defina las orientaciones fundamentales para guiar el quehacer institucional mediante una acción focalizada, que posibilite un adecuado aprovechamiento de las respectivas ventajas competitivas y enfatice el logro de resultados significativos.

En la actualidad se observa una tendencia hacia la dispersión de las acciones de cooperación, sin una visión clara, determinada posiblemente por el énfasis otorgado a la captación de recursos externos mediante convenios de administración de fondos sin responsabilidad técnica. En consecuencia, la magnitud y cobertura de los resultados reportados por la AC durante el período de análisis son limitados y,

además, no guardan una apropiada correspondencia con el monto de recursos financieros gastados en la ejecución de las acciones de cooperación.

Con base en esas consideraciones, se recomienda:

- a. Definir la estrategia del IICA en Guatemala, mediante un proceso participativo que incorpore al personal de la AC, de la Dirección del Centro Regional Central, del CONPLAC y de funcionarios clave de los sectores público y privado del país. Dicha estrategia debe guardar el debido alineamiento con las orientaciones corporativas del Instituto y con las prioridades definidas por las nuevas autoridades nacionales.
- b. Otorgar mayor prioridad al proceso de concertación e implementación de acciones de cooperación técnica. En tal sentido, se considera que la provisión de servicios de apoyo administrativo debería condicionarse a la posibilidad de desarrollar actividades complementarias de cooperación técnica, en el marco de los respectivos convenios.

4.2 Organización y gerencia

4.2.1 Estilo gerencial

En la AC ha prevalecido un estilo de trabajo individualizado, con tendencia a crear nichos independientes que limitan las posibilidades de lograr una adecuada articulación entre las diferentes unidades y/o áreas de cooperación técnica, así como con las unidades administrativas. Además, se observó que una proporción importante del personal carece de un conocimiento apropiado de las orientaciones corporativas, así como de las principales normas y reglamentos operativos del Instituto.

Con el propósito de superar las limitaciones señaladas, se sugiere implementar las medidas siguientes:

- a. Establecer mecanismos gerenciales que estimulen y faciliten la participación del personal en la toma de decisiones y la articulación técnico-administrativa, así como el ejercicio del trabajo en equipo.
- b. Implementar un programa permanente de inducción del personal de la AC, con base en el módulo desarrollado por la Dirección de Recursos Humanos.

4.2.2 Capacidad administrativa

Los procesos administrativos de la AC carecen de la suficiente agilidad para brindar el apoyo pertinente requerido para la ejecución de las acciones de cooperación, tal como lo confirman las opiniones manifestadas por el personal del Instituto y por diferentes funcionarios de otras instituciones. Por tanto, se considera necesario:

- a. Analizar los procesos de generación y entrega de los servicios de cooperación, negociación de convenios y administración financiera, a fin de

identificar los principales problemas que afectan su operación y tomar las medidas pertinentes para simplificarlos y mejorar su eficiencia..

- b. Automatizar los procesos administrativos, contables y financieros, tomando en consideración los desarrollos informáticos disponibles en otras ACs.
- c. Fortalecer la capacidad de la AC en materia de administración financiera, procesos administrativos y análisis del entorno.

4.2.3 Búsqueda de nuevas instalaciones físicas

Las instalaciones físicas donde se ubica la AC disponen de limitado espacio para el adecuado desarrollo de las acciones de cooperación del IICA en el país, por lo cual se recomienda:

- a. Gestionar la adquisición de un nuevo local, preferiblemente donado o adjudicado durante un plazo determinado, que disponga de suficiente espacio para el funcionamiento de la AC y la Dirección del Centro Regional Central.

4.3 Relaciones IICA/CATIE

Durante la ejecución del proyecto PROSELVA han ocurrido diferentes conflictos de carácter personal entre los funcionarios del IICA y del CATIE que participan en ese proyecto y además, se carece de una adecuada coordinación entre ambas instituciones. Esta situación constituye una seria amenaza para la buena imagen y prestigio institucional del IICA en el país, dada su condición de representante legal del Consorcio IICA-CATIE y de las desfavorables perspectivas referentes al cumplimiento de los respectivos compromisos contractuales. Por tanto, se sugiere:

- a. Establecer normas y reglamentos claros que regulen las relaciones IICA-CATIE y la prestación de los servicios contemplados en el respectivo convenio, de común acuerdo entre la Sede Central del IICA y la Dirección General del CATIE.
- b. Realizar una evaluación de los procesos que se han desarrollado para la ejecución del proyecto PROSELVA, en especial los relacionados con la entrega de servicios a los respectivos beneficiarios, a fin de identificar y adoptar un conjunto de medidas orientadas a superar los problemas que están restringiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados.
- c. Crear un comité de coordinación del Consorcio IICA-CATIE, responsable de articular los programas de trabajo a desarrollar por ambas instituciones en el área del proyecto PROSELVA, dar seguimiento a su ejecución y adoptar medidas pertinentes para solucionar los problemas de interés común que se identifiquen. Se considera conveniente que en este comité participen los representantes en Guatemala del IICA y del CATIE, así como los respectivos coordinadores técnicos.

4.4 Plan de implementación de recomendaciones

Con la finalidad de facilitar la implementación y el seguimiento de las recomendaciones surgidas de la Jornada de Reflexión, se recomienda:

- a. Elaborar, bajo la responsabilidad de la AC en Guatemala, un plan de implementación de las recomendaciones a ser adoptadas, con base en las propuestas contenidas en las secciones 2.5, 3.2 y 4 de este informe. Ese plan debe incluir por lo menos las medidas que serán implementadas, el correspondiente período de ejecución y los responsables de su ejecución.**
- b. Presentar el plan de implementación a la Dirección del Centro Regional Central y al CONPLAC.**

ANEXO 1

LISTA DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS

INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO

Carlos Morales, Coordinador de Cooperación Externa del MAG
Carlos Paredes, Asesor Jurídico de la CONAP
Danilo Dardón, Investigador Principal en Productos de Exportación
Francisco Anzuetto, Jefe del Departamento de Investigación de ANACAFE
Juan José Narciso, Secretario Ejecutivo de la CONAP
Julián Muñoz, Funcionario de la Vice Presidencia de la República
Julio Hernández, Vice Ministro de Ganadería
Luis Calderón, Gerente de Productos de Exportación del ICTA
Osmán Hernández, Coordinador del PRODERT
Ramiro Herrarte, Vice Ministro de Agricultura
Víctor Cabrera, Director Ejecutivo del PLAMAR

INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO

Edgar Franco, Decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos
José Luis Ralda, Coordinador del Grupo Subsectorial de Trabajo de la Carne
Rodolfo Chang, Decano de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de San Carlos
Rodolfo García Pacheco, Director Ejecutivo de la CEL

ORGANISMOS INTERNACIONALES Y REGIONALES

Arturo Hegel, Funcionario del BCIE
Financiera Alemana
Helge Jahn, Director para Centroamérica y México de la Agencia de Cooperación

ANEXO 2

LISTA DE PERSONAL DE LA AC Y DE LA DIRECCION DEL CENTRO REGIONAL, QUE PARTICIPO EN LA JORNADA DE REFLEXION

Abelardo Viana	Hugo Vargas
Alejandra Figueroa	Idalia Barrios
Angélica de Avendaño	Jennifer Canel
Benjamín Jara	Julio César De León
Carolina Martínez	Julio Martínez
Claudia Pérez	Magaly Quintana
Consuelo Marroquín	Magda Rayo
Dulce Obin	María Eugenia Palencia
Edwin Gil	Mario Alfredo Domínguez
Edwin Pérez	Mercedes de Medrano
Ericka de Aguilar	Nancy Páez
Freddy Revilla	Romeo Solano
Guillermo Canet	Rualdo Soto
Hilda Salazar	Verónica Asturias



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