

IICA



LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN ARGENTINA
1984-1988

San José, Costa Rica

Julio, 1988

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

División de Evaluación

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

02 MAY 1989

IICA - CIDIA

**LA EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA EN ARGENTINA
1984-1988**

San José, Costa Rica

Julio, 1988

84-~~100015~~

172 2.12

00003946

**MISION DE EVALUACION DE LA ACCION DEL IICA
EN ARGENTINA**

DR. JUAN JOSE SALAZAR CRUZ (Colombia)

- Médico Veterinario y Zootecnista (1960). Universidad Nacional.
- Ph.D (1970) University of Florida, M.Sc. (1965) North Carolina State University. Alta Gerencia (1981) Universidad de los Andes, Colombia.
- Director Departamento de Ciencias Animales. Instituto Colombiano Agropecuario 1970-1973. Subgerente de Fomento. Caja Agraria 1973-1982. Actualmente Director del Fondo Financiero Agropecuario (desde 1982) Banco de la República.

DR. ROBERTO MARTINEZ NOGUEIRA (Argentina)

- Licenciado en Administración (1962). Universidad de Buenos Aires.
- Ph.D (1969), M.A. (1968) Cornell University. Con estudios de postgrado en Administración Civil (1964) INAP, España.
- Director de GADIS (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social), Investigación y consultoría, desde 1985. Senior Research Office ISNAR (International Service for National Agricultural Research), desde 1986. Miembro del Directorio del Instituto Nacional de la Administración Pública. Argentina, 1985.

ING. MIGUEL ANGEL ARAUJO CRUZ

- A cargo de la Secretaría Técnica de la Misión. Jefe de la División de Evaluación. Dirección de Programación y Evaluación del IICA.

RESUMEN EJECUTIVO

Resultados y conclusiones

1. La cooperación técnica se ha ajustado a las necesidades del país.
2. La Representación ha participado en actividades vinculadas a la formulación de políticas y elaboración de proyectos que atienden a las cuestiones críticas para la reactivación de la agricultura.
3. La Representación ha tenido un papel importante en el diálogo sobre el modelo de desarrollo del país, sobre la inserción del sector agropecuario en él y sobre las vinculaciones de las políticas sectoriales con las políticas macroeconómicas.
4. La cooperación técnica tuvo un fuerte impacto sobre la orientación estratégica de acciones del sector público en campos centrales de sus políticas.
5. Las acciones desplegadas responden a los lineamientos del Plan de Mediano Plazo.
6. Durante el período la Representación reformuló totalmente la estrategia de acción en el país, dando una reorientación radical a la ejecución de las tareas de cooperación técnica. El volumen de recursos administrado por la Representación creció sustancialmente.
7. La oficina de la Representación fue reorganizada para atender las nuevas funciones, desempeñándose con eficiencia. Su organización interna se ajusta a los requerimientos de las tareas. El Representante ejerce las funciones de articulación política e institucional, delegando gran parte de la labor administrativa e interna en el Oficial de Proyectos.
8. La Representación ha contribuido sustancialmente al desarrollo institucional del sector agrícola a través de sus aportes sustantivos y de los apoyos administrativos. Además, ha ejecutado acciones de diagnóstico institucional y de implementación de cambios organizacionales.
9. La Representación ha contado con un contexto sumamente receptivo a sus acciones, el que fue debidamente aprovechado.
10. La Representación ha contribuido a cambiar la imagen de la institución en el país. El nuevo papel del IICA es perfectamente percibido.

Recomendaciones

1. Formalizar las orientaciones estratégicas de la Representación en un documento que identifique las grandes áreas problemáticas y las prioridades para la cooperación técnica para el mediano plazo.
2. Asegurar el aprovechamiento de la experiencia de la Representación, identificando sus enseñanzas y transfiriendo el aprendizaje acumulado a otros proyectos en ejecución.
3. Persistir en la concentración temática actual.
4. Continuar reafirmando su estilo abierto y de relacionamiento permanente con las instituciones vinculadas a la formulación e implementación de las políticas macroeconómicas y sectoriales.
5. Incorporar en lo posible la modalidad de análisis institucional en la ejecución de los proyectos de cooperación, haciendo uso de la experiencia acumulada.
6. Institucionalizar la distribución actual de tareas en la Representación, creando la posición de Representante Adjunto.
7. Revisar la asignación de capacidad decisoria a la Representación, avanzando hacia esquemas de descentralización que atiendan a su volumen de actividades y a la naturaleza de las condiciones enfrentadas.
8. Analizar la adecuación existente entre las normas y los procedimientos que regulan a las Representaciones con el papel que tienen asignado.
9. Flexibilizar las tramitaciones de manera que la Representación pueda hacer frente con mayor celeridad a los cambios provocados por la situación inflacionaria enfrentada en el país.
10. Avanzar en el diseño y la implementación de sistemas informáticos que faciliten la gestión de la Representación.
11. Revisar el sistema de seguimiento de la ejecución de proyectos de manera que esté fundado en mayor medida en elementos sustantivos.

Prospectiva de la Representación

Es posible anticipar que, tanto por los resultados alcanzados como por el ajuste de las actividades al nuevo perfil institucional del IICA, la Representación continuará brindando contribuciones de importancia para la satisfacción de las necesidades y de las prioridades nacionales.

El nuevo papel del IICA implica una institución dinámica y ágil para dar respuesta a los requerimientos de los gobiernos y de alta capacidad técnica. La misión ha identificado evidencias de una estructura y de un conjunto de procedimientos que no se ajustan debidamente a ese papel. Es por ello que preve la necesaria existencia de esquemas más flexibles y descentralizados de organización.

La misión visualiza la estructura de las representaciones como adecuada a una gestión más ágil, orientada por criterios de relevancia política y estratégica y de excelencia profesional. Para ello es preciso conferir mayor capacidad decisoria, conforme a criterios de selectividad y gradualidad.

A su vez, el futuro de la institución requiere un mayor relacionamiento horizontal entre representaciones, de manera de activar el intercambio de experiencias y la mejor utilización de los recursos técnicos disponibles.

Por fin, el IICA debe pasar a una etapa de refuerzo de sus mecanismos de supervisión técnica y sustantiva de la ejecución de los proyectos. Sin este refuerzo, la descentralización gradual y selectiva que se propone llevaría sin duda a resultados de dispersión y descontrol no deseados.

CONTENIDO

INTRODUCCION

1. Contenido del documento
2. Propósito de la evaluación
3. Términos de referencia y oportunidad de la evaluación
4. Técnica y procedimientos
5. Reconocimientos

I. RESULTADOS DEL ANALISIS

- 1.1 Consideraciones generales
- 1.2 Relación de la cooperación técnica con las necesidades del país
- 1.3 Relación de la cooperación técnica con el Plan de Mediano Plazo del IICA
- 1.4 Gestión del Representante
- 1.5 Resultados de la evaluación de la cooperación técnica
 - 1.5.1 Consistencia
 - 1.5.2 La estructura institucional
 - 1.5.3 Adaptabilidad a los cambios en el entorno sectorial e institucional
 - 1.5.4 Adaptabilidad a los cambios institucionales en el IICA
 - 1.5.5 Ejecución de las actividades
- 1.6 Relaciones con la Sede Central
- 1.7 Características del modelo de organización y conducción'' de la Representación
 - 1.7.1 Influencia sobre la imagen del Instituto en el país
 - 1.7.2 El reconocimiento de las ventajas comparativas para los servicios de cooperación técnica
 - 1.7.3 La eficiencia en la operación

- 1.7.4 El fortalecimiento de la Representación para enfrentar las prioridades del IICA en el futuro

II. CONCLUSIONES DEL ANALISIS

III. RECOMENDACIONES

- 3.1 Sentido de la acción
- 3.2 Contenidos de la acción
- 3.3 Programación de la acción
- 3.4 Articulación de los instrumentos de cooperación
- 3.5 Modalidad de trabajo
- 3.6 Aportes al desarrollo institucional
- 3.7 Conducción de la Representación
- 3.8 Sobre la capacidad decisoria de la Representación
- 3.9 Sobre los aspectos administrativos de la Representación

IV. PROSPECTIVA DE LA REPRESENTACION

INTRODUCCION

1. Contenido del documento

Este documento es el resultado de la misión de evaluación a la Representación en Argentina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Sus capítulos presentan: 1) los resultados del análisis, 2) las conclusiones a las que arribó la misión, 3) las recomendaciones que se desprenden de esas conclusiones, y 4) consideraciones sobre el futuro de la Representación.

2. Propósito de la Evaluación

El objetivo de la evaluación es realizar un análisis crítico de: 1) las acciones de la Representación, 2) la significación e impacto de la cooperación técnica suministrada al Gobierno Argentino y 3) la gestión de los recursos con que cuenta la Representación y de las actividades que ésta realiza.

Las recomendaciones de la misión están orientadas hacia el fortalecimiento de la Representación para el desempeño de sus funciones, aportando elementos a distintos niveles de decisión de la institución para perfeccionar los mecanismos existentes referidos a la programación, ejecución, seguimiento y evaluación de las tareas de las representaciones.

3. Términos de referencia y oportunidad de la evaluación

La misión ajustó su labor a los términos de referencia que se reproducen en anexo.

La tarea se realizó en Buenos Aires entre el 27 de junio y el 8 de julio de 1988.

4. Técnicas y procedimientos

La misión adoptó la metodología incorporada al sistema de evaluación del IICA, con las técnicas y procedimientos que se indican en anexo.

Esas técnicas y procedimientos permitieron la recolección de la información y la identificación de las cuestiones específicas sobre las que se centra el análisis evaluativo. Esa información complementa la suministrada por la Representación y cuyo detalle aparece en anexo.

5. Reconocimientos

El esfuerzo de la Representación, la predisposición positiva de sus técnicos y personal de apoyo y la receptividad de todos los entrevistados a sus requerimientos facilitaron el trabajo de la misión. Esta desea dejar expreso reconocimiento de la colaboración recibida, así como del deseo evidenciado por la Representación por facilitar su labor y utilizar la experiencia como una oportunidad de reflexión y aprendizaje.



I. RESULTADOS DEL ANALISIS

1.1 Consideraciones generales

El Sector Agropecuario Argentino presenta características propias como resultado de una serie de factores que a través del tiempo lo han venido debilitando, destacándose el deterioro a que ha llegado el Sector Público en cuanto a su estructura organizacional, a su capacidad técnica y analítica y a la capacidad de la iniciativa para generar proyectos que permitan resolver sus propios problemas. Este hecho se resalta aun más por la situación salarial, repercutiendo en el éxodo de profesionales de alta calidad técnica y de experiencia en el sector. Es por ello que una de las preocupaciones del actual Gobierno es la de modernizar el Sector Agropecuario para adaptarlo al nuevo papel que debe cumplir en el desarrollo económico del país.

A partir de esta decisión gubernamental, se identifican problemas preferenciales, se adoptan políticas y se formulan proyectos, para el financiamiento externo, los cuales atacan aspectos estructurales con el objetivo de recuperar el deterioro del sector público agrícola y, en particular, recrear su capacidad analítica.

1.2 Relación de la cooperación técnica con las necesidades del país

La Representación del IICA ha estado íntimamente ligada a este proceso de cambio, exponiendo en los foros de discusión el nuevo papel de la agricultura en el desarrollo nacional, y participando con gran solvencia en actividades que con el desarrollo de instituciones públicas y privadas de importancia en el Sector Agropecuario.

Esta participación del IICA en los diferentes temas relacionados con la modernización del Sector Público Agropecuario ha hecho que la Representación esté ocupando un espacio importante de asesoría en los órganos de decisión del Gobierno, convocando a profesionales de alta capacidad técnica y de análisis de problemas, apoyando las propuestas de los programas de inversión para el Sector y, finalmente, participando en la identificación y solución de problemas puntuales y prioritarios.

A partir del Plan de Mediano Plazo y de la Declaración de Ottawa, el IICA se enmarca dentro de un nuevo papel, el cual se visualiza en su aporte al mejoramiento de la capacidad de análisis del Sector Público Agrícola, de tal manera que la actividad agropecuaria se articule con la política macroeconómica del país. Esto requiere una capacidad de la Representación para ajustarse a la estrategia de acción del Gobierno. En esto, sin lugar a dudas, la Representación en Argentina ha tenido un notable éxito pues inició su actividad con la preparación de diagnósticos para fijación de políticas y para el análisis y la formulación de proyectos, lo que dió lugar a su intervención en las etapas de negociación, ejecución y seguimiento.

La Misión es coincidente en el sentido de que la Representación se constituyó en un mecanismo eficiente para la satisfacción de las necesidades del país. De igual manera se destaca la contribución de la Representación, siempre abierta al diálogo y dispuesta a colaborar con las instituciones del Sector y otros organismos nacionales e internacionales en la formulación de proyectos de inversión externa encaminados a la modernización y reactivación de la agricultura.

1.3. Relación de la cooperación técnica con el Plan de Mediano Plazo del IICA

Las actividades desarrolladas por la Representación reflejan el nuevo rol de la agricultura en el futuro y los lineamientos de acción del Plan de Mediano Plazo.

Con relación a este último, la Misión identificó que la cooperación técnica se basa en orientaciones y en la estrategia de Acción del IICA en el país. Efectivamente, las acciones de cooperación técnica y de apoyo administrativo son el fruto de la concertación con las necesidades y propuestas del Gobierno, las cuales, se enmarcan dentro de los Programas esbozados en el Plan Mediano Plazo.

La Representación ejerce una prioritaria actividad en lo concerniente con el Programa I, Análisis y Planificación de la Política Agraria, ajustándose desde un comienzo con la formulación de la Estrategia propuesta por el Gobierno Nacional. Ha participado en el diagnóstico y en la formulación de propuestas de políticas. De igual manera, ha servido de apoyo a la formulación de proyectos para sustentar los programas de ajuste y desarrollo sectorial con recursos provenientes de la Banca Internacional. En términos generales, las áreas de acción se relacionan con la cooperación para: 1) la modernización del sector agropecuario, formulando propuestas de políticas y proyectos de inversión para la producción y la comercialización de granos; 2) el programa integral de riego complementario en la región maicera; 3) la formulación de políticas y proyectos de inversión de producción y comercialización de carnes; y 4) la formulación de políticas y proyectos de inversión para la promoción de exportaciones de productos frutihortícolas.

El Programa II se dirige básicamente a actividades de apoyo administrativo y a aspectos de colaboración técnica encaminados a fortalecer al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) lo cual se ajusta a la orientación de la acción del IICA en el soporte de la reestructuración y la reorientación de una de las principales instituciones protagonistas del desarrollo agropecuario del país. Las principales áreas de cooperación se relacionan con: 1) aspectos institucionales referidos a los procesos de creación, producción y difusión de innovaciones tecnológicas producidas por INTA; 2) apoyo a proyectos específicos; 3) cooperación en el perfeccionamiento del Sistema de Información y Documentación (SIDINTA) y 4) el intercambio del INTA con otras instituciones afines.

La activa participación de la Representación con el Programa III se ajusta al interés del actual Gobierno en atacar el problema del desarrollo rural en zonas de economías marginadas. El proyecto tiene relación con: 1) el apoyo a la SAGyP en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo rural en áreas relacionadas con organización y coordinación institucional; 2) la formulación y manejo de programas y proyectos; 3) la gestión y el financiamiento de proyectos y 4) la capacitación y la organización campesina. La experiencia internacional del IICA en el campo del desarrollo rural es de indudable importancia para apoyar a la Representación en la gestión de una temática poco difundida en Argentina y en la cual el IICA puede desarrollar acciones encaminadas a alcanzar una mejor comprensión del problema.

Las actividades de cooperación técnica del Programa IV se ajustan a la acción del IICA en el país en cuanto participan en el fortalecimiento institucional de los sistemas informáticos de las Juntas Nacionales de Carnes y de Granos. El área de acción está encaminada a la formulación de políticas, la intermediación científica, la capacitación y el apoyo a los cambios organizacionales.

Finalmente, uno de los Programas de mayor actividad dentro de la Representación es el de Salud Animal, en el cual se realizan actividades de proyección nacional y multinacional dirigidas al fortalecimiento de las redes de laboratorios y a acciones de vigilancia epidemiológica.

La cooperación técnica en materia de Salud Animal se enmarca dentro de un tema de alta prioridad para Argentina por la gran importancia económica que para el país representan las pérdidas por razones epidemiológicas.

La cooperación técnica en materia de Salud Animal se enmarca dentro de un tema de alta prioridad para Argentina por la gran importancia económica que para el país representa la actividad ganadera.

1.4 Gestión del Representante

La Misión analizó la gestión gerencial del Representante basándose en el análisis de la documentación facilitada por la Oficina, no sólo desde el punto de vista administrativo, sino también de la actividad y resultados de la cooperación técnica. Asimismo, se pudo apreciar la acción gerencial a través de los conceptos emitidos por los numerosos entrevistados de instituciones nacionales, públicas y privadas y de funcionarios de la Representación. De igual manera, el juicio de la Misión se apoya en las observaciones efectuadas sobre el manejo de la Representación.

Al analizar esta función se tuvieron en cuenta diferentes factores que tienen que ver con la gestión gerencial: administrativos, técnicos, de relaciones públicas y de comunicación.

Es de destacar la gran actividad desplegada por la Representación a partir de junio de 1986, la cual se puede medir por el aumento de las acciones de cooperación técnica, prestación de servicios e integración regional. El número de profesionales nacionales e internacionales, consultores y personal administrativo en actividad en el período comprendido entre junio 1986 y junio 1988 se incrementó de 28 a 118 personas, mientras que el presupuesto pasó de US\$694.980 a US\$2.544.399 en el período señalado.

De igual manera, en 1986 la Representación ejercía su acción solamente en tres provincias, mientras que en la actualidad la desarrolla a nivel nacional.

Para atender adecuadamente las actividades y las nuevas responsabilidades concertadas con el país, la Representación reestructuró la Dirección de la Oficina. El Representante realiza funciones básicas de tipo político-estratégico, de relaciones externas, de coordinación y de conducción de la acción del IICA en el país. El Oficial de Proyectos lleva a cabo funciones de programación y seguimiento y apoya al Representante en las funciones de gerencia operativa interna. El Jefe de Administración ejerce función bajo la orientación y supervisión del Representante y del Oficial de Proyectos. A nivel de coordinación del área programática, los especialistas responsables de los proyectos centrales desempeñan funciones de coordinación y de asistencia técnica en su área específica.

A juicios de la Misión, el Representante combina conocimientos técnicos y experiencia administrativa para cumplir cabalmente con las responsabilidades de Dirección. El Representante participa en el seguimiento y evaluación de los proyectos y proporciona el apoyo administrativo necesario para su ejecución.

En concepto de la Misión, el Director de la Oficina de Argentina desempeña un importante papel de Representante del Director General en el país. Con gran solvencia transmite sus orientaciones y las estrategias y políticas de la Institución, así como realiza una importante gestión de divulgación a diferentes niveles sobre el nuevo papel del IICA, su filosofía, el plan estratégico y los fundamentos que lo rigen.

La Misión observó que el Representante se desenvuelve con competencia en su función de promoción, concertación, gestión de proyectos, capacidad negociadora y articulación con instituciones nacionales, internacionales y privadas.

De las entrevistas realizadas por la Misión se destaca un reconocimiento generalizado por la labor del Representante. Su actividad ha producido una nueva presencia del IICA en el país.

Finalmente, se reconoce que la Representación del IICA tiene ventajas comparativas, potencial y disponibilidad para insertarse en el Sector Agropecuario, apoyar su modernización y contribuir al desarrollo nacional.

1.5. Resultados de la evaluación de la cooperación técnica

1.5.1. Consistencia

En esta sección se tratará la consistencia de los objetivos, estrategias y productos esperados de la cooperación técnica planificada en relación con la problemática del sector agrícola.

La misión ha analizado las actividades llevadas a cabo por el IICA en Argentina, procurando identificar los aportes realizados por cada línea de trabajo emprendida, su secuencia de desarrollo y su correspondencia con las necesidades y demandas nacionales. En este sentido, su atención se ha centrado en aquellas líneas que constituyen los ejes de la cooperación técnica suministrada, otorgándose un énfasis mayor a aquellas indicadas como áreas de concentración por los términos de referencia de la misión.

a. Fortalecimiento del sector público agropecuario para la formulación y ejecución de políticas y proyectos agropecuarios

La misión encontró evidencias de que el aporte del IICA al fortalecimiento de la capacidad de formulación y ejecución de políticas del sector público agropecuario es significativo.

Este aspecto constituye un elemento central de la estrategia de la Representación. Dadas las notables carencias de la SAGyP en materia de capacidad para la formulación de políticas, programas y proyectos, la cooperación se volcó hacia:

- el apoyo a la gestión de recursos externos para el financiamiento de los programas y proyectos de reactivación sectorial, así como para la formulación de la condicionalidad política en los préstamos de ajuste sectorial,
- la cooperación para el desarrollo de sistemas de información para la toma de decisiones y la reestructuración y reorganización de los servicios básicos agropecuarios.

La asistencia brindada por el IICA se inicia como consecuencia del Préstamo Sectorial Agropecuario otorgado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. En él se incorpora un componente referido a la realización de estudios dirigidos a la formulación de diagnósticos y la elaboración de propuestas de políticas sectoriales de mediano y largo plazo.

Para dar cumplimiento a esas previsiones, la Representación constituye una Unidad de Estudios Básicos integrada por personal técnico local de alta calificación técnica. Los estudios realizados se refieren a:

- Política de producción, transporte, almacenamiento y embarque de granos. Los resultados alcanzados son: un diagnóstico del subsector, un modelo econométrico sobre las decisiones de asignación de áreas entre agricultura y ganadería, diagnósticos y propuestas en materia de política tecnológica y análisis de la infraestructura. Como consecuencia de las tareas se obtuvieron avances importantes en materia de sistematización y tratamiento de la información sectorial.
- Comercialización de granos y el rol de la Junta Nacional de Granos. Se elaboraron diagnósticos, se propusieron estrategias y políticas en materia de promoción del comercio y se inició el proceso de reorganización de la Junta.
- Factibilidad técnico-económica del riego complementario en la región maicera típica. En este caso se alcanzó una caracterización global del recurso hídrico subterráneo, se realizaron ensayos comparativos de producción, se identificaron alternativas tecnológicas y se analizaron los aspectos de difusión y del marco legal de las tecnologías referidas al uso del agua.
- Perspectivas de desarrollo ganadero y el rol de la Junta Nacional de Carnes. Se realizó un estudio integral del complejo ganadero y se generaron propuestas sobre políticas de fomento a las exportaciones de productos cárnicos, de estabilización de precios, de crecimiento de la producción de productos cárnicos alternativos. Además, se están realizando estudios de base para la reorganización orgánica y funcional de la Junta.
- Promoción de exportaciones frutihortícolas. Los estudios permitieron caracterizar al subsector, analizar los sistemas de producción, revisar los mecanismos de promoción de las exportaciones y formular propuestas integrales de política.

Como resultados concretos de esta línea de trabajo, pueden señalarse, además:

- La preparación y negociación de un Programa Global de Crédito Agrícola, cofinanciado por el Banco Mundial y el BID, por un monto total de u\$s 400.000.000.-. La Representación asistirá a la SAGyP en la implementación del sistema de seguimiento y evaluación del Programa.
- La identificación de un "pipe line" de proyectos que establece las prioridades de inversión en el sector para los próximos cinco años analizados por una misión del BIRF realizada en mayo pasado.

Como resultado de esta misión del BIRF quedó planteado el compromiso de presentar en el corriente año los proyectos sobre comercialización de granos y sobre promoción de exportaciones no tradicionales de origen agropecuario. Para ello el Banco Mundial aprobó un "Project Preparation Facility" para la preparación de los mismos.

Como síntesis, la misión advirtió que estas actividades:

- Coinciden con las prioridades políticas del Gobierno Nacional.
- Se refieren a cuestiones críticas para el desarrollo del sector.
- Atienden a la estrategia del país de financiar los programas de ajuste y reactivación sectorial con recursos externos.
- Tienen un carácter integrado, ya que la formulación de proyectos esta articulada con propuestas de políticas referidas a los distintos componentes de la acción de gobierno y es el resultado de estudios diagnósticos que le sirven de base.
- Ponen de manifiesto una alta integración de mecanismos interinstitucionales (IICA, PNUD, BID, BIRF, SAGyP, etc.) y una capacidad de respuesta adecuada a las nuevas modalidades de operación de algunas de estas organizaciones.

b. Generación y transferencia de tecnología

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) está atravesando por un período de profunda reorganización y de reorientación de sus actividades. Entre los aspectos que forman parte de este proceso están:

- El establecimiento del programa de vinculación tecnológica, abarcando los aspectos conceptuales, operativos y de ajustes para su implementación.
- El diseño y la implantación de proyectos demostrativos y de experimentación para pequeños productores y de agricultura conservacionista.
- El fortalecimiento del Centro de Investigaciones Veterinarias.
- La definición de la organización y las funciones del Instituto de Economía y Sociología
- El perfeccionamiento de sus sistemas de información científica.
- La preparación del Censo Agropecuario dentro del marco del convenio INTA-Instituto Nacional de Estadística y Censos.

En estos aspectos el INTA ha tenido participación ha través del apoyo administrativo, la intermediación científica y la asistencia técnica. El papel del INTA para el desempeño por parte de la agricultura de su función reactivadora de la economía es estratégico. Por ello, su proceso de reorganización y la reorientación que atiende en mayor medida a las necesidades regionales, a las articulaciones con el sector privado y al desarrollo de capacidades para atender a los avances que se están produciendo en materia científica tienen una alta prioridad. La misión entiende que la participación del IICA proveyendo

apoyo técnico y administrativo en la implementación del cambio organizacional es consistente con los contenidos del Programa II y que responde a un aspecto crítico de la problemática agropecuaria argentina. No obstante, es de señalar que no ha tenido intervención en la concepción de dicho cambio ni en la reflexión estratégica a que ha dado lugar.

c. Organización y administración para el desarrollo rural

El tema del desarrollo rural fue tradicionalmente postergado por las políticas agropecuarias, no obstante la existencia de problemas graves de pobreza y marginación rural. El presente Gobierno ha declarado reiteradamente su intención de atender a la problemática de las economías regionales y de iniciar acciones en materia de desarrollo rural.

Durante el período ha habido progresos en este campo. El IICA ha sido un impulsor fundamental para que éstos se produjeran. Ha servido como medio para la mejor comprensión de esa problemática y ha suministrado elementos analíticos y operativos de importancia. Además, y en forma destacada, ha desempeñado un rol de articulador entre organismos nacionales y provinciales, así como entre instituciones del sector público y organizaciones no gubernamentales.

Los avances en este campo se refieren a la formulación de programas y proyectos, a la gestión de financiamiento, a la administración de recursos financieros y a la organización y capacitación campesina.

En particular, la Representación tuvo un papel destacado en materia de desarrollo institucional al apoyar a la Unidad de Proyectos de Desarrollo Rural, en la formulación del proyecto de apoyo a los pequeños productores del NEA a ser financiado por el FIDA y el BID y en la gestión de financiamiento para pequeños proyectos. Por otra parte, constituye un elemento fundamental en el diseño de una estrategia de organización y participación campesina.

d. Comercialización y agroindustria

Un aspecto sobre el que la misión recibió reiteradas manifestaciones sobre su carácter prioritario se refiere a la construcción de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones de política. En este campo, la Representación está ejecutando acciones de cooperación en la Junta Nacional de Granos y en la Junta Nacional de Carnes.

Estas acciones tienen dos componentes: el auxilio para el diseño del sistema y la facilitación en la provisión de equipos.

Por otra parte, estas acciones se integran con otras actividades de cooperación referidas en el punto a).

e. Fortalecimiento de los servicios de salud animal

En este campo la Representación lleva a cabo acciones de alcance nacional y multinacional.

El proyecto nacional tiene como contraparte al Servicio Nacional de Salud Animal. Conforme a los diagnósticos realizados y a la apreciación de sus autoridades, el mismo enfrenta, al igual que otras entidades del sector, limitaciones institucionales para cumplir con las funciones para las que ha sido creado. El debilitamiento institucional, las pérdidas económicas por enfermedades, las restricciones en el comercio internacional por razones sanitarias, el deterioro de los sistemas de defensa sanitaria y la limitada participación del sector privado en los programas de salud animal son las cuestiones críticas que enfrenta el sector en esta temática.

Las acciones en este campo tienen distintas fases de desarrollo. Hasta 1986 se centran en capacitación, apoyo a las provincias y participación en actividades regionales. A partir de entonces se producen cambios tanto en el programa multinacional como en el nacional.

El programa multinacional se modifica pasando a estar dirigido al fortalecimiento de laboratorios de salud animal y de vigilancia epidemiológica. Como logros puede constatararse la consolidación de una red de laboratorios, la capacitación de técnicos, el diseño de normas y procedimientos para uso común, la identificación de necesidades de modificación de la legislación, el intercambio de información y la constitución de mecanismos de vigilancia epidemiológica. Se creó un comité regional de enfermedades exóticas, al que la Representación presta apoyo. Se alentó la creación de asociaciones de veterinarios de laboratorios. El especialista internacional se desempeña como secretario técnico de los mecanismos regionales. Se está avanzando en el presente hacia el diseño de un programa cooperativo regional en salud animal que recoja la experiencia de programas similares de investigación y transferencia de tecnología.

El proyecto argentino constituye el componente nacional del programa multinacional. Por ello hace uso de las actividades de capacitación organizadas por el programa multinacional, aprovecha la identificación de problemas comunes, participa en el sistema de alerta y tiene acceso a información sobre las actividades, normas diagnósticas y problemas de otros países. Además, la cooperación facilita el acceso de antígenos para producción de material biológico.

El apoyo a SENASA en aspectos institucionales y de desarrollo de sus tareas se concreta en la colaboración con el Plan Básico de Aftosa en el procesamiento de datos en el Programa de Ayacucho. Está prestando asistencia en la revisión institucional de esta repartición nacional y en la puesta en marcha de un sistema de información y vigilancia.

La misión ha constatado la importancia de la labor desplegada, constituyéndose en un aporte fundamental a nivel nacional y regional. El especialista goza de prestigio científico en los niveles operativos, aportando experiencia y relaciones con instituciones profesiones y de asistencia especializada, como fue el aporte logrado a través de Canadá. La Representación es visualizada por el SENASA como el medio idóneo para avanzar en el perfeccionamiento técnico de la institución

y para la formulación de un proyecto de financiamiento externo dirigido a su fortalecimiento.

1.5.2 La estructura institucional

La cooperación técnica brindada por el IICA puede ser comprendida en mayor medida situándola en el contexto institucional de su acción

a. La situación del sector público argentino

El sector público argentino ha sufrido por largos años un proceso continuo de deterioro técnico, de pérdida de personal profesional calificado, de empobrecimiento de su capacidad analítica y de ejecución, de desmoralización de sus cuadros y de obsolescencia de las tecnologías que utiliza. Como consecuencia de ese proceso, el sector público no sólo es incapaz de responder a las exigencias de una sociedad inmersa en una severa crisis, sino que también carece de los medios para satisfacer los requerimientos que el régimen político le plantea para generar alternativas de solución a los problemas y para ejecutar las acciones, tanto las de administración de la coyuntura como las dirigidas a provocar reformas estructurales.

El Gobierno Argentino ha recurrido a distintos mecanismos para superar o sortear esa situación. Entre éstos está apelar al financiamiento internacional para construir una base técnica que no enfrente las restricciones de la administración tradicional, así como a las agencias de cooperación multilateral para facilitar la ejecución de los programas de modernización. Este recurso ha permitido integrar equipos de profesionales de alto nivel, facilitar el retorno al país de técnicos nacionales expatriados e integrar las capacidades científicas de diversas instituciones no gubernamentales a las tareas vinculadas a la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas. De esta forma se logró una flexibilidad que no está presente en los organismos tradicionales de gobierno, se posibilitó el pago de salarios a nivel de mercado y se alcanzó una calidad en los aportes imposible de lograr a través de los mecanismos regulares de la administración.

El reconocimiento de esta situación está presente en el diseño de las actividades de la Representación. De igual manera, explica la demanda que ésta recibe de las instituciones nacionales. El IICA es percibido por su capacidad de gestión y técnica como medio que contribuye a superar los graves problemas provocados por la destrucción del aparato estatal, habiendo ganado a través de sus acciones el reconocimiento de aquellas instituciones con las que ha estado vinculado.

b. La naturaleza de los aportes del IICA al fortalecimiento institucional

Esta vinculación ha dado frutos en materia de desarrollo institucional en tres dimensiones:

- Por una parte, por medio de aportes en la realización de estudios, la formulación de proyectos y la proposición de políticas.
- Por otra, a través de acciones específicas de fortalecimiento institucional, realizadas de manera integral a partir de un diagnóstico de la situación y enmarcadas en proyectos de reestructuración de las entidades ejecutoras de componentes de políticas agropecuarias, como es el caso de la Junta Nacional de Granos.
- Además, el IICA realiza actividades de intermediación científica y apoyo administrativo.

Estos tres tipos de aportes tienen consecuencias diferentes sobre la capacidad institucional de las organizaciones que forman parte del sector público agropecuario. La misión encuentra de interés formular algunas consideraciones al respecto, en particular como aporte a la reflexión que se está dando en el seno del IICA sobre la temática del desarrollo institucional.

- i. Los primeros aportes son fundamentales como sustituto y complemento de la capacidad analítica del sector público. Podría sugerirse que en circunstancias normales los requerimientos para la elaboración de estudios, la formulación de proyectos o la generación de propuestas de política podrían ser satisfechos por las unidades técnicas de los ministerios, salvo casos específicos en los que las demandas de conocimiento especializado superan las capacidades de los planteles regulares de las administraciones. En este caso, la cooperación técnica brinda auxilio para la superación de este tipo de exigencias, así como para la consolidación de las capacidades de estos núcleos, en particular los encargados de la planificación y de los sistemas de proyectos.

Como se afirmó, el IICA ha realizado aportes importantes en este sentido a diversos ámbitos institucionales y tiene previsto continuar en esta línea de trabajo. En ciertos casos es de prever que esa transferencia de capacidad se producirá efectivamente (a la Dirección de Desarrollo Rural, a SENASA, a la unidad de Seguimiento y Evaluación, todas ellas de la SAGyP). En otros los aportes son utilizados en el diseño de políticas y de proyectos que tendrán impactos institucionales de significación.

- ii. Otra posibilidad es la participación del IICA en acciones que incluyen un diagnóstico de la situación institucional,

la revisión del papel asignado a cada organización por las políticas del sector, la reestructuración para servir mejor a ese papel y el apoyo a la implementación del cambio organizacional. Esta forma de encarar la acción de fortalecimiento institucional es la que caracteriza un componente del apoyo a la JNG. Constituye un modo de extraordinario potencial pues esta revisión institucional integral asegura la factibilidad de las propuestas, identifica los campos en los que la cooperación puede ser más útil y articula lo instrumental de la acción organizacional con lo sustantivo del contenido de las políticas.

- iii. Los aportes en materia de intermediación científica que el IICA realiza ante el INTA se insertan en un proceso de renovación institucional y tienen básicamente el carácter de acciones administrativas. Algo semejante ocurre en otras instituciones, para las que la capacidad administrativa del IICA sirvió para facilitar las tramitaciones de compras. En todos estos casos, esta modalidad de cooperación no estuvo aislada de otras acciones. La Representación pudo articularlas a programas en que, junto a otras líneas de trabajo, se dio una efectiva contribución al desarrollo institucional.

Estas tres formas de atender las necesidades del fortalecimiento institucional plantean distintas cuestiones para el futuro a las que la Representación deberá estar atenta:

- i. Sería conveniente realizar un seguimiento de sus distintos aportes de manera de evaluar hasta qué punto el contexto de cada institución a la que el IICA brindó su colaboración ha condicionado la suerte de las propuestas formuladas. En una situación como la descrita de muy severas carencias en la capacidad administrativa y técnica de las organizaciones públicas, este factor puede ser fundamental. Este seguimiento de los impactos de la cooperación es particularmente necesario en el caso de las contribuciones en materia de políticas.
- ii. En aquellos casos en que el involucramiento previsible del IICA con unidades del sector público agropecuario se refiere a una diversidad de cuestiones que afectan al funcionamiento global de la institución, se hace aconsejable una evaluación previa a la acción de este contexto institucional para anticipar el sentido, alcance e impacto previsible de la cooperación y diseñar en consecuencia las actividades. De no procederse de este modo, se corre el riesgo de que las recomendaciones puntuales que realice el IICA enfrenten

dificultades de implementación, no están debidamente legitimadas ante los miembros de las institución o generen conflictos no previstos por ausencia de un diagnóstico institucional adecuado.

- iii. En el caso del INTA, el aporte del IICA se integra a un proceso iniciado luego de un diagnóstico institucional y que consiste en una profunda reorganización, en la puesta en marcha de nuevos sistemas de programación y evaluación y en la reorientación de actividades de investigación y extensión. Ese proceso es de cambio planificado, por lo que la colaboración del IICA - si bien referida a necesidades específicas - cuenta con un marco general que facilita la identificación de su sentido y la evaluación de sus resultados. Esta es una situación sumamente propicia para la cooperación, pues la misma se inserta en un proceso de desarrollo institucional que se está llevando a cabo a partir de una decisión política y con la movilización de toda la organización.
- iv. La modalidad de cooperación que consiste en participar en el diagnóstico institucional, en la elaboración de propuestas de reorganización y en el apoyo a su implementación parece extremadamente promisorio y una en la que el IICA puede construir un significativo liderazgo técnico. La articulación entre los niveles de política, de estrategia institucional y de estructuración de los recursos institucionales constituye un campo en el que no existen ventajas comparativas de ninguna otra organización internacional y que a la vez es crítico para una mejor ejecución de las políticas agropecuarias.

c. La modalidad de trabajo

La forma en que se ejecutaron los convenios de cooperación debe ser señalada. Todos los entrevistados pertenecientes a las instituciones con las que la Representación mantiene relaciones de trabajo pusieron de manifiesto la permanente disponibilidad de su dirección para discutir la marcha de las tareas, para atender los requerimientos planteados y para dar respuesta a las necesidades identificadas.

Los equipos vinculados a la ejecución de cada convenio trabajaron también en estrecho contacto con sus contrapartes. En particular, durante la elaboración de los proyectos para financiamiento internacional esa modalidad tuvo importantes consecuencias. En materia de desarrollo rural, la Representación ha colaborado de manera muy estrecha en la consolidación de la nueva unidad especializada de la Secretaría. En lo referido a Sanidad Animal, la Representación ha funcionado como secretaría técnica de distintos mecanismos cooperativos regionales y ha brindado aportes a dependencias de su contraparte nacional, habiendo obtenido un importante reconocimiento por el nivel de sus contribuciones

técnicas. A la vez, la localización del proyecto multinacional en la Representación ha tenido efectos positivos sobre ésta ya que ha permitido incorporar sus actividades en este campo en un marco de cooperación regional, poner las mismas a cubierto de los cambios locales, identificar y tener acceso a recursos externos, multiplicar sus impactos por la transferencia horizontal de los aportes de la cooperación y una mayor capacidad para hacer uso del experto internacional.

No sólo es preciso subrayar esta integración con los equipos de contraparte. La Representación ha manejado sus relaciones con las contrapartes de manera unificada. La figura de coordinador de programa ha ayudado a que hubiese unidad en la conducción de las distintas actividades que se realizan en los diversos organismos. Ello ha facilitado la convergencia de sus contribuciones hacia el logro de objetivos de fortalecimiento institucional. Es de destacar que en algún caso el Representante comparte con el coordinador la tarea de integrar esos aportes diferenciados dentro de cada programa frente a instituciones específicas, como es el caso dentro del convenio de modernización.

1.5.3 Adaptabilidad a los cambios en el entorno sectorial e institucional

La Representación ha demostrado disponer la capacidad suficiente en materia innovadora y adaptativa como para enfrentar los cambios en el contexto sectorial.

En primer lugar, en forma previa a la designación del actual Representante, la oficina realizaba un conjunto de acciones no integradas, dirigidas fundamentalmente a gobiernos provinciales y con ninguna relación con los núcleos centrales de las políticas sectoriales.

La Representación inicio entonces una muy activa política de relacionamiento con distintas instituciones del sector público, entre ellas en forma privilegiada pero no exclusiva las del sector agropecuario.

Entonces, la Representación contaba con el marco de política sectorial brindado por el Programa Nacional Agropecuario. Sus primeros logros fueron concretar convenios que iniciaron la participación del IICA en materia de política y de formulación de proyectos para el financiamiento externo. Frente a las nuevas circunstancias enfrentadas por la agricultura argentina, muchas de las previsiones de aquel programa no se cumplieron, así como algunas de las políticas en él incorporadas debieron modificarse. Ante esta situación, la Representación dio respuesta a las nuevas demandas, persistiendo en su relación colaborativa con las nuevas autoridades de la Secretaría y profundizándola a medida que aumentaba el reconocimiento por el valor técnico de sus contribuciones.

La capacidad innovadora de la Representación se puso de manifiesto en varios aspectos: por un lado, reorganizó totalmente la Oficina, introduciendo una nueva dinámica a forma de operar dándole presencia en el medio, convirtiéndola además en un ámbito único para la discusión de la problemática sectorial. La realización de reuniones y seminarios constituye un hecho nuevo en la vida de la Representación, sirviendo los mismos no sólo como medio para ganar visibilidad sino también como mecanismo para la difusión de los resultados de sus trabajos, para la proyección institucional del IICA y para alcanzar una mayor comprensión del desafío enfrentado por el sector.

La naturaleza de los trabajos que desarrolla y las relaciones establecidas permiten a la Representación disponer de información muy actualizada de los desarrollos del sector, de los problemas encarados por el Gobierno y de las alternativas en discusión. La Representación forma parte de la red de unidades que están plenamente involucradas en los procesos de discusión y análisis de la problemática del sector. Esto le permite identificar oportunidades de cooperación, afirmar su estrategia, contar con capacidad para anticipar riesgos y adoptar las medidas adecuadas para hacer el mejor uso de sus recursos institucionales.

Si bien la Representación no cuenta con metodologías sistemáticas para la identificación y el análisis de los factores operantes durante la implementación de los proyectos, lo anterior le permite de una manera no formalizada ni explícita operar con criterio estratégico y con flexibilidad.

Por cierto, no sólo la gestión del Representante explica esta inserción en el medio y esta capacidad adaptativa e innovadora. Los equipos técnicos constituidos para la ejecución de los proyectos están integrados por profesionales de alto nivel, de prestigio en el medio y ampliamente relacionados con instituciones y personalidades del sector. Por esta vía también la Representación cuenta con elementos que le permiten disponer constantemente de una apreciación muy precisa de las contingencias enfrentadas y previsibles. Un ejemplo de esta capacidad está en la secuencia en que la Representación programa sus contribuciones. Si en una primera fase su participación en las etapas de prefactibilidad de proyectos fue intensa, ahora la mayor inserción en los procesos de seguimiento e implementación es la previsión para el futuro inmediato. Este giro en el énfasis parece adecuado en circunstancias en que se producirá una renovación gubernamental, lo que llevará a nuevas explicitaciones de políticas y de prioridades.

1.5.4 Aptabilidad a los cambios institucionales en el IICA

La representación ha respondido a las nuevas demandas planteadas por la Sede del IICA. En particular, es preciso subrayar algunos factores que han tenido incidencia en ello:

1. El nuevo Director General del IICA tiene un profundo conocimiento de la realidad del agro argentino, así como un interés muy especial en las contribuciones que la institución puede realizar en su país. De ahí que su percepción del papel de la Representación sea transmitida en forma constante a través de una frecuente interacción con su responsable aun saltando los circuitos formales de comunicación. Este diálogo produce que la identidad entre las orientaciones de la Dirección General y de la Representación sea extremadamente elevada.
2. El Representante está habilitado por su capacidad, por su conocimiento del sector y por su formación para convertirse en un intérprete adecuado de los mandatos que recibe de la Dirección General.

En particular, la Representación en Argentina ha tenido una muy activa participación en diversas instancias que no solamente ponen de manifiesto su calidad de intérprete de la nueva orientación del IICA, sino que también la constituyen en una experiencia que pone a prueba la viabilidad del papel que el IICA busca desempeñar en los países. Así, ha:

- ejecutado proyectos con un contenido fuertemente centrado en las políticas de modernización del sector,
- tenido una participación crítica en los procesos de formulación y gestión de la condicionalidad política de los préstamos de ajuste sectorial,
- promovido y participado en el debate sobre la articulación de las políticas agrícolas con las políticas macroeconómicas,
- generado actividades de análisis, discusión y difusión de la nueva problemática agropecuaria y sus contribuciones para superar la crisis,
- afirmado su rol dentro del conjunto de mecanismos internacionales de cooperación y financiamiento, constituyéndose en una referencia obligada y en un colaborador eficiente.

Así mismo, la Representación ha logrado que el IICA tuviese participación en las operaciones de crédito negociadas por Argentina referidas a modificaciones estructurales del sector.

Dentro del nuevo papel del IICA, algunos aspectos parecen centrales: la concentración programática, el liderazgo técnico y el relacionamiento con los distintos actores cuyos comportamientos inciden sobre el desarrollo agropecuario. En este sentido, puede afirmarse que:

1. Las actividades desarrolladas por la Representación responden a los lineamientos programáticos del Plan de mediano Plazo, ejecutando proyectos que pueden dejar resultados

útiles para los programas, en particular el I, por su carácter novedoso y por su articulación interna y externa.

2. La Representación ha logrado visibilidad y reconocimiento técnico. Se la percibe como contando con recursos profesionales suficientes para servir como foro e impulsora de una nueva conceptualización de la agricultura en el desarrollo, construyendo el liderazgo técnico buscado por la institución en su conjunto.
3. La Representación ha respondido adecuadamente a la intención de contar con una audiencia mayor para el tratamiento de las cuestiones vinculadas al desarrollo de la agricultura. En este sentido ha desarrollado una acción sistemática, apoyada profesionalmente. Su presencia en los medios es importante y la misión ha recogido evidencias que la imagen de la institución en el país se ha modificado radicalmente.
4. La Representación ha establecido relaciones de trabajo muy cercanas no sólo en la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, sino también ante el Ministerio de Economía. De esta forma estableció un canal de comunicación con el ámbito donde se formulan las políticas macroeconómicas y se centralizan las políticas y las gestiones referidas al endeudamiento externo.
5. Además, dentro mismo del sector las acciones de la Representación también han estado dirigidas a establecer y reforzar los contactos con entidades del sector privado. Las negociaciones en curso para celebrar un convenio con CONINAGRO - organización que nuclea a trece federaciones de cooperativas agropecuarias - ponen de manifiesto el esfuerzo realizado en esta dirección.
6. Por otra parte, en el campo de desarrollo rural la Representación ha sido muy activa en la generación de una nueva percepción del problema de la pobreza rural, dando aportes para una estrategia dirigida a atacarla. En la misma, el papel de la organización campesina y de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo es crítico. Para brindar las capacidades necesarias para desempeñarlo, la Representación ha sido activa en la formulación de proyectos y en la transferencia de capacidades por medio de la capacitación y de encuentros en los que transmitió su enfoque y metodología. En este campo ha sido elemento fundamental para la articulación interinstitucional, consolidando relaciones a nivel provincial y con las instituciones privadas mencionadas.
7. Por fin, la Representación ha sido sensible a la política de generar recursos externos. En los últimos dos años se han

multiplicado por cinco los recursos que integran su presupuesto, sin variaciones en los aportes de cuotas. Si bien la participación en ellos de los destinados a acciones de apoyo administrativo y de intermediación científica son importantes, aún son sensiblemente menores que los destinados a acciones de asistencia técnica.

1.5.5 Ejecución de las actividades

La ejecución de las actividades ha respondido a las previsiones de la programación. Sus productos son múltiples y de utilización en las instituciones contrapartes:

1. Los proyectos en cuya formulación participó han sido aprobados por las instituciones financieras o se encuentran próximos a serlo.
2. Los estudios que realizó sirvieron de base para la elaboración de esos proyectos y contribuyeron a la definición de la condicionalidad política de los préstamos de ajuste sectorial,
3. La asistencia brindada a mecanismos regionales permitió su consolidación y funcionamiento eficaz, previéndose en el caso de sanidad animal la puesta en marcha de un programa colaborativo de características semejantes a los de investigación y transferencia de tecnología.
4. En materia de desarrollo rural, sus contribuciones han sido recogidas en la estrategia adoptada por las instituciones gubernamentales.
5. En general, los aportes realizados a las distintas instituciones crecieron como consecuencia de los logros alcanzados, dando lugar a nuevas demandas.

La misión constató la eficacia de las labores realizadas. Asimismo, se evidencia la eficiencia en el cumplimiento de los compromisos no solamente por las expresiones de las contrapartes, sino también por los niveles de ejecución de los convenios. En general -con la sola excepción del convenio con el INTA por razones de conveniencia de esta institución- esa ejecución ha sido sumamente elevada conforme a las programaciones anuales.

1.6. Relaciones con la Sede Central

La Representación mantiene un diálogo permanente con la Dirección General. La relación es directa y frecuente.

Es de señalar que los contactos con los distintos programas difieren en relación con la temática abordada, la capacidad acumulada por la Representación, la experiencia del país en los campos en que trabaja y la presencia de componentes multinacionales.

Dado el carácter específico de las tareas que se desarrollan dentro

del campo del Programa I, es posible identificar la posibilidad de acrecentar el intercambio para de esa manera transmitir los resultados de la experiencia y enriquecer proyectos que se ejecutan en otros países. En este sentido, parece recomendable diseñar actividades de discusión y de comunicación sistemática y regular de manera de producir una transferencia horizontal del aprendizaje, a la vez que las mismas permitirán un mejor monitoreo de los aportes de la institución en esta línea de trabajo que es fundamental para el desempeño del papel que se ha propuesto.

En materia de generación y transferencia de tecnología, la experiencia del INTA es de particular interés. La trayectoria de una institución que fue la primera en asumir el modelo del instituto descentralizado con articulación entre la investigación y la extensión y su importancia por la capacidad científica acumulada le dan una notable visibilidad entre las instituciones semejantes de América Latina. Su proceso de descentralización, sus esfuerzos en materia de vinculación con el sector privado y su proyección hacia la integración constituyen una experiencia en curso de notable importancia. De la misma pueden derivarse experiencias de gran riqueza que el Programa II está siguiendo de cerca y participando activamente a través de la cooperación suministrada.

En desarrollo rural, la representación ha recibido en forma regular aportes de la dirección del programa. En este sentido, la relación ha sido de gran importancia para el trabajo nacional, en particular debido a la muy escasa institucionalización de esta temática en el país. El IICA se ha convertido debido a esta relación en el mecanismo para transferir al país la experiencia de otros países de América Latina. La estrategia diseñada y las acciones implementadas están construidas a partir de la reflexión sobre esa experiencia.

En cuanto a comercialización, la naturaleza de los trabajos en curso y la concentración de las labores del Programa explica la muy escasa interacción habida.

En sanidad, el proyecto multinacional en el que participa la oficina a hecho uso de recursos localizados en otras oficinas del área.

Lo continuo y estrecho de las relaciones con la Dirección General no hacen posible precisar los aportes de la misma para facilitar las gestiones en que ha participado la Representación. El grado de identificación que se reconoce localmente entre la nueva dirección del IICA y la Representación en el país explica adicionalmente esa dificultad.

Por último, cabe señalar que la Misión recibió referencias de diversas instancias de que la Representación recibió e hizo uso del apoyo de la Dirección de Relaciones Externas. La que suministró información y facilitó gestiones en materia de financiamiento. De igual manera, la reorganización administrativa contó con asistencia de personal de la sede.

1.7. Características del modelo de organización y conducción de la Representación

Se consideraron especialmente los impactos del modelo organizativo y de conducción sobre la imagen de la institución, la percepción de sus ventajas comparativas, la eficiencia en la operación y sobre las posibilidades de hacer efectivo el potencial de cooperación de la institución.

1.7.1 Influencia sobre la imagen del Instituto en el país.

En las entrevistas se puso de manifiesto el bajo prestigio de la Institución hasta la iniciación de la nueva gestión de la Representación. Se atribuía a la misma baja capacidad técnica, excesiva burocratización y escasa capacidad de respuesta a las necesidades nacionales. Se señaló que los programas hasta entonces desarrollados constituyen una evidencia de esas cualidades.

Esa imagen ha variado radicalmente. Los siguientes factores parecen haber incidido para producir ese cambio, los que en su mayor parte ya fueron mencionados: la actividad del Representante, las expectativas nacidas de la asunción del nuevo Director General, la gran receptividad a las propuestas institucionales de parte de las autoridades del sector, la capacidad técnica demostrada, la relevancia de las actividades desarrolladas, la sistemática tarea dirigida a modificar la imagen, etc.

Para hacer posible ese cambio existe un elemento que hace al modelo organizacional adoptado por la Representación. El Representante concibe su rol como estando fundamentalmente orientado a la trasmisión de un mensaje institucional a la sociedad y al sector público, a la planificación y conducción estratégica de las actividades de la Representación, al mantenimiento de una presencia institucional permanente ante los diversos actores vinculados al sector y a la consolidación de la capacidad técnica de la Oficina. Esta concepción del rol del Representante privilegia entonces los aspectos vinculados a la imagen que la institución proyecta, ya que de la misma depende de manera fundamental la receptividad de sus propuestas y la legitimidad de su acción.

La misión constató en las entrevistas que mantuvo que existe un conocimiento generalizado de la nueva orientación institucional del IICA, de los problemas sobre los que concentra su acción y de la disponibilidad de sus recursos institucionales para brindar cooperación. En las instituciones de contraparte pudo inferir que la relación con la Representación es permanente, en particular con su director, quien hace un seguimiento estrecho de las actividades y constituye el interlocutor en materia de negociación de convenios y evaluación de los resultados.

1.7.2 El reconocimiento de las ventajas comparativas para los servicios de cooperación técnica

Se dijo que existe un reconocimiento generalizado de la capacidad técnica de la Representación. Evidencias al respecto son su presencia en la elaboración de todos los proyectos de ajuste sectorial preparados para el financiamiento externo, su papel en materia de generación de pensamiento, de propuestas y de proyectos en desarrollo rural, etc.. Estas evidencias están reforzadas por la percepción que el IICA hace uso de los mejores recursos profesionales disponibles. Estos transfieren a la institución su prestigio, contribuyendo a dar mayor peso a sus propuestas. La modalidad de contratación de personal técnico local por resultados facilita su incorporación conforme a las necesidades de los proyectos, llevando a cabo una política de reclutamiento más selectiva y especializada.

Además, el IICA es reconocido por su eficiencia para realizar acciones de apoyo administrativo. En este sentido, su carácter de institución especializada y su dimensión fueron fundamentos dados por algunos entrevistados para justificar su preferencia por esta institución sobre otras para realizar este tipo de actividades.

1.7.3 La eficiencia en la operación

El modelo institucional adoptado contribuye a esta efectividad técnica y administrativa. En materia técnica, la formación económica del Representante le permite establecer un diálogo sobre cuestiones sustantivas de política con sus contrapartes del Ministerio de Economía y de la Secretaría. También, realizar la supervisión técnica de aquellas tareas que tienen esos contenidos. De esta forma, la capacidad de la Representación para mantenerse activa y presente en los procesos de generación de alternativas y proyectos es elevada y facilitada por este perfil del Representante.

Por otra parte, la distribución de tareas con el Oficial de Proyectos facilita que el Representante ejerza esta función de relacionamiento externo y dialogo técnico. El Oficial de Proyectos tiene a su cargo el grueso de la tarea de manejo interno de la Representación, convirtiéndose de hecho en un Representante Adjunto.

La tarea de coordinación en las distintas áreas programáticas está a cargo de personal internacional (generación y transferencia de tecnología y sanidad animal) y local (desarrollo rural). En el caso del área de políticas, la coordinación está a cargo de un técnico local, compartiendo la tarea con el Representante. El proyecto ante la Junta Nacional de Carnes es coordinado por un técnico local, de la misma manera que lo fue el proyecto con la Junta Nacional de Granos.

Este esquema organizacional difiere significativamente del que tenía la Oficina al momento de incorporarse el actual Representante. Entonces dependían del director de la Oficina cinco especialistas (en desarrollo regional, en economía e informática, en información y documentación, en salud animal y en sanidad vegetal). La modificación fue realizada en virtud de las nuevas orientaciones de los proyectos y para adecuar la estructura de la Representación a las áreas programáticas definidas en el Plan de Mediano Plazo. El actual, por otra parte, es concebido como transicional. La Representación contempla un rediseño de su organización, creando cuatro coordinaciones de conjuntos de proyectos agrupados por su contenido programático.

Estos cuatro coordinadores serían los responsables de la conducción de las tareas técnicas de los distintos proyectos.

Los coordinadores participan muy activamente en la preparación de los proyectos, asistidos por el Oficial de Proyectos. Podría interpretarse que la Oficina funciona con varios oficiales de proyectos, cada uno de los cuales tiene funciones de: a) liderazgo de los equipos, b) supervisión y ejecución directa de actividades, c) relacionamiento con las entidades contrapartes y d) articulación con los programas de la sede.

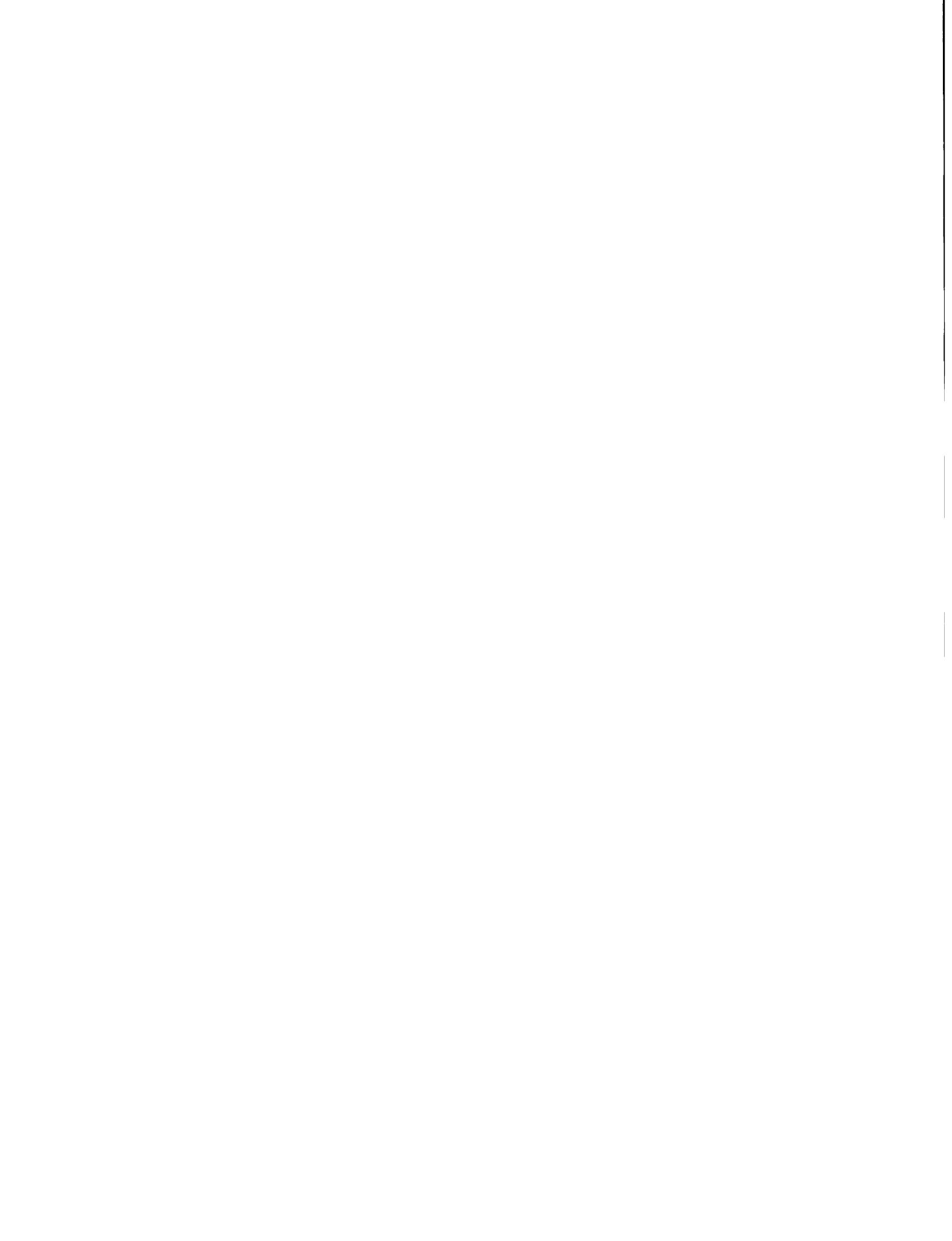
Por otra parte, la Representación cuenta con un responsable administrativo de nivel profesional asistido por un pequeño plantel auxiliar. Este jefe administrativo participa en las reuniones del plantel de conducción de la Oficina (Representante, Oficial de Proyectos y Coordinadores Programáticos), por lo que está interiorizado de las actividades técnicas, facilitándose de este modo la eficacia en el apoyo requerido en la ejecución de los proyectos. Además, como las acciones de apoyo administrativo están vinculadas a las de cooperación técnica, esa modalidad de integración tiene consecuencias positivas para la eficiencia de la operación.

Este modelo organizacional, en síntesis, hace posible la fuerte orientación del Representante hacia las cuestiones de relacionamiento y estratégicas, centra en el Oficial de Proyectos el manejo interno, descentraliza funciones de coordinación y supervisión en responsables técnicos e integra al jefe administrativo a los niveles de decisión de la oficina. Todo ello parece contribuir a la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las actividades.

1.7.4 El potenciamiento de la Representación para enfrentar las prioridades del IICA en el futuro

El modelo adoptado tiene la posibilidad de anticipar demandas y de ajustar su operación a los requerimientos de las circunstancias. En particular:

- La Representación tiene un plantel permanente relativamente reducido. El grueso de su personal tiene una relación contractual definida por tareas, lo que le asegura flexibilidad.
- El personal internacional es escaso y afectado a proyectos específicos.
- En sanidad animal, el experto realiza múltiples y disímiles tareas, estando obviamente al límite de su capacidad de trabajo. Sus contribuciones no podrían ser sustituidas por personal local. Sus relaciones con el sistema científico y profesional internacional le permiten hacer aportes que son reconocidos por la contraparte, desempeñándose además como parte fundamental del programa multinacional.
- En el caso de generación y transferencia de tecnología, el experto internacional realiza la coordinación de un conjunto de contribuciones que el IICA brinda al INTA. Además, participa en las acciones de desarrollo rural. Puede advertirse que su tarea en relación al INTA esto sobrecargada por el manejo administrativo y la negociación permanente que demandan el proyecto BID y la complejidad de la situación de la institución contraparte. En este sentido, la Representación ha adoptado ya medidas para liberar al experto de parte de esta tarea y alcanzar su mayor concentración en sus aportes técnicos.



II. CONCLUSIONES DEL ANALISIS

1. La cooperación técnica se ha ajustado a las necesidades del país, interpretando en forma rigurosa la problemática nacional y programando su acción a través de una constante concertación con las autoridades del sector.
2. La Representación ha participado en actividades vinculadas a la formulación de políticas y elaboración de proyectos que atienden a las cuestiones críticas para la reactivación de la agricultura argentina. Sus aportes técnicos contribuyeron en forma significativa a la definición de los aspectos estratégicos de los programas de modernización y a la conceptualización y operacionalización de la incorporación del sector agropecuario en las políticas de ajuste, así como de la condicionalidad política que integra los programas de financiamiento externo.
3. La Representación ha tenido un papel importante en el diálogo sobre el modelo de desarrollo del país, sobre la inserción en él del sector agropecuario y sobre las vinculaciones de las políticas sectoriales con las políticas macroeconómicas. Se convirtió en un foro para la discusión de perspectivas y propuestas. Trasmitió eficazmente el mensaje institucional del IICA, poniéndolo en el contexto de la problemática nacional y de las prioridades del Gobierno.
4. La cooperación técnica tuvo un fuerte impacto sobre la orientación estratégica de acciones del sector público en campos centrales de sus políticas. En desarrollo rural contribuyó a definir los lineamientos a seguir en una temática con escasos antecedentes en el país y tradicionalmente postergada en las políticas públicas. En materia de sanidad animal realizó aportes dirigidos a una revisión global de las actividades en un campo de gran importancia por su impacto sobre la situación competitiva del país en los mercados mundiales y por las pérdidas en la producción superables por un mejor control epidemiológico. Además, prestó asistencia de tipo operativo a la reestructuración del organismo nacional de generación y transferencia de tecnología.
5. Las acciones desplegadas por el IICA responden a los lineamientos del Plan de Mediano Plazo. Contienen un fuerte contenido político-estratégico, conforme al papel institucional que ese documento confiere al IICA. Además, reflejan receptividad a las demandas del gobierno y capacidad de respuesta a sus requerimientos, tanto en la asistencia técnica como en las acciones de apoyo administrativo y de intermediación científica.
6. La adecuación de las acciones de la Representación a los contenidos del Plan de Mediano Plazo requirió una reorientación radical de los proyectos ejecutados, habiéndose concluido convenios que no interpretaban con fidelidad el nuevo papel institucional. Los convenios iniciados durante el período de ejercicio del actual Representante contribuyeron a conferir un nuevo perfil a las actividades del IICA en el país.

7. Estos convenios han posibilitado un crecimiento sustancial de las actividades del IICA en la Argentina, habiéndose multiplicado por cinco en un período de dos años. Estos recursos derivan en su mayoría de la incorporación del IICA a esquemas interinstitucionales de cooperación con financiamiento internacional. De estas fuentes proviene el 84% de los recursos externos de los convenios en vigencia.
8. Los convenios tienen componentes de asistencia técnica y de apoyo administrativo. Estos últimos no han tenido consecuencias negativas sobre la imagen de la institución en la medida en que han estado articulados a acciones de fortalecimiento institucional y a aportes en materia de cooperación técnica sustantiva. Por otra parte, los recursos cuyo destino es este tipo de acciones alcanzan una proporción pequeña aún cuando creciente del total (para 1988, aproximadamente el 20%).
9. La Representación ha desarrollado sus actividades evitando la dispersión de esfuerzos. La concentración programática ha permitido integrar las contribuciones de los distintos componentes de la cooperación, existiendo un mutuo esfuerzo de las acciones.
10. Esas acciones han sido efectivas. La misión ha constatado la relevancia de sus productos, la adecuación de los mismos a las expectativas y necesidades de las instituciones contrapartes y la existencia de impactos significativos sobre las políticas, los programas de ajuste sectorial y los mecanismos de implementación de las políticas agropecuarias.
11. La consistencia entre los objetivos de la cooperación, las estrategias de la Representación, los instrumentos utilizados y los recursos disponibles es elevada. De igual manera, la cooperación brindada está fundada en diagnósticos de la situación global, sectorial e institucional, lo que asegura la adecuación de sus conclusiones a la receptividad del contexto político y a la viabilidad de su implementación en los distintos ámbitos del estado.
12. La Representación ha demostrado capacidad de anticipación de los cambios en el contexto y ha respondido con flexibilidad y celeridad cuando los mismos se han producido. Las modificaciones introducidas durante el período a su estrategia de acción y a sus proyectos específicos fueron adecuaciones a nuevas condiciones que afectaban la operación de la Representación, pero sin alterar su concepción y orientación.
13. En las áreas temáticas incluídas en la evaluación, la misión ha constatado que se han realizado contribuciones importantes en materia de análisis y planificación de la política agraria. La naturaleza de las actividades que lleva a cabo hace que las mismas constituyan una experiencia de singular trascendencia para el IICA. El sector y las políticas de modernización y reactivación es sustancial y el IICA debe hacer uso del aprendizaje derivado de esta experiencia, tanto a nivel de su programa en este campo como a través de su transferencia a otras representaciones que ejecuten en el futuro acciones similares.

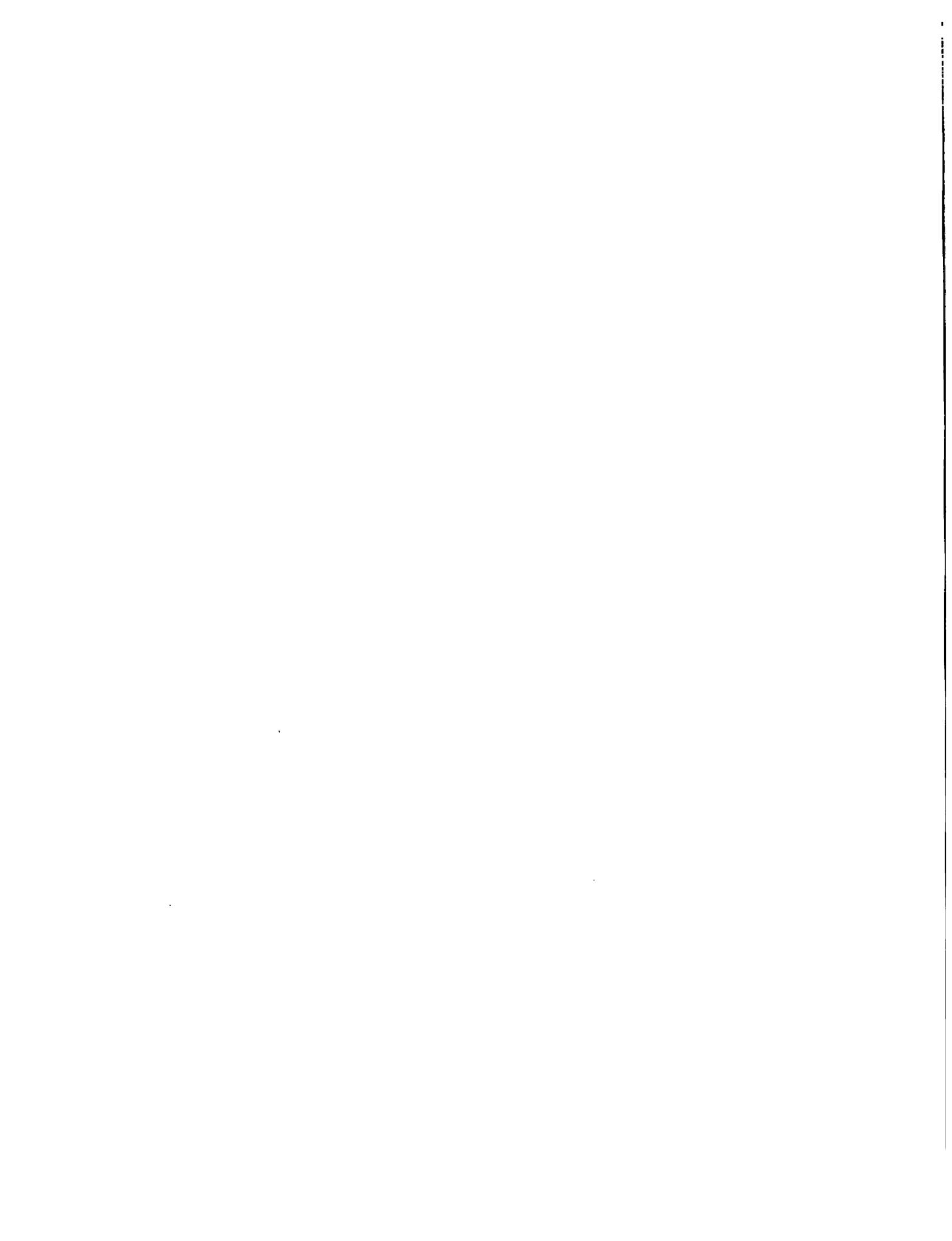
14. En materia de sanidad animal, el proyecto multinacional localizado en la Representación ha tenido un impacto significativo en la región, generando redes de intercambio, promoviendo criterios comunes, la adopción de normas compartidas y avanzando hacia la estandarización de procedimientos y la institucionalización de mecanismos de acción cooperativa. El componente nacional de ese proyecto ha sido igualmente positivo para la institución contraparte, brindando elementos para poner en marcha un proceso de reorganización institucional y de reorientación estratégica.
15. La Representación ha contribuido sustancialmente al desarrollo institucional del sector a través de sus aportes sustantivos y de los apoyos administrativos. Además, ha ejecutado acciones de diagnóstico institucional y de programación e implementación de cambios organizacionales en experiencias que pueden constituirse en referentes para el diseño de los programas futuros del IICA en este campo. La revisión del rol efectivamente desempeñado por las instituciones como consecuencia de la complejidad de las fuerzas políticas que operan en el sector, la redefinición del mismo en función de las estrategias de gobierno y el rediseño organizacional dirigido a darle mayor efectividad en la implementación de estas estrategias constituye una experiencia que el IICA debe evaluar y aprovechar.
16. Las acciones de la Representación fortalecieron la capacidad de decisión del sector público. En cuanto a su capacidad de análisis, los impactos se observan en cuestiones específicas como el desarrollo rural o a través del perfeccionamiento de los sistemas de información. En materia de políticas, las acciones se realizaron en el ámbito de la Representación, si bien con interacción constante con los funcionarios nacionales. Si bien esta modalidad de ejecución de las actividades puede no tener los efectos de transferencia de aptitudes deseadas, es necesario evaluar la efectiva capacidad de recepción y de asimilación de las contrapartes nacionales. La misión entiende que una reflexión adicional es necesaria en el seno del IICA sobre los modelos de organización institucional adecuados a las condiciones de desenvolvimiento actual de los sectores públicos latinoamericanos y a las exigencias del desarrollo agrícola. De la misma podría resultar una revisión de las nociones tradicionalmente asumidas sobre la localización de la capacidad de análisis en materia de políticas públicas.
17. La Representación ha contado con un contexto particularmente receptivo a sus acciones. Un régimen democrático recientemente establecido que pretende atender problemas ignorados hasta el presente, una situación económica grave que demanda cambios estructurales de importancia y una coyuntura internacional para la agricultura que pone de manifiesto en forma dramática deficiencias y carencias, hacen que sea necesario disponer de un pensamiento renovado y una mayor eficacia en la labor de gobierno. Un sector público deteriorado en sus capacidades analíticas y de formulación de políticas que aprovecha las oportunidades brindadas por la cooperación técnica y modalidades de operación de los organismos de financiamiento internacional que permiten la intervención de un organismo especializado como el IICA dan el marco para la cooperación. La circunstancia de que exista en el país personal técnico calificado ha hecho posible la conformación de equipos técnicos y el diálogo con el sector público. El hecho que el actual Director General provenga de ese plantel asegura la comprensión del nuevo mensaje institucional del IICA.

El conocimiento de la situación nacional derivado de la actuación pasada del Representante constituye un recurso importante para la identificación de necesidades y la concertación de acciones.

18. La misión entiende que estas condiciones fueron adecuadamente percibidas y aprovechadas. La Representación ha sido fiel intérprete y transmisora del mensaje institucional, ha establecido relaciones en los ámbitos de formulación de las políticas macroeconómicas y sectoriales, con organizaciones de productores y con el mundo académico y profesional. Se ha constituido en foro de discusión y punto de encuentro. En un país sumergido en las urgencias coyunturales, ha brindado la posibilidad y ha realizado aportes para la reflexión sobre el futuro de la agricultura argentina.
19. Para desempeñar este papel la Representación ha realizado cambios importantes en su organización. Durante el período ha visto crecer en forma importante sus actividades, debiendo ajustar sus prácticas y planteles administrativos y de apoyo. El proceso de aprendizaje y adaptación al nuevo volumen de actividades no ha concluido. Se advierte eficiencia en el desempeño, aun cuando la Representación identifica áreas en las cuales el perfeccionamiento es posible, estando en curso de realización acciones dirigidas a alcanzarlo.
20. La distribución de tareas entre el Representante y el Oficial de Proyectos facilita la labor externa, de relacionamiento, de orientación estratégica y de gestión y supervisión de proyectos del primero. El Oficial de Proyectos realiza funciones que mejor podrían referirse a un Representante Adjunto, por su auxilio directo al Representante, la atención brindada al desenvolvimiento interno de la oficina y la disponibilidad de recursos técnicos adicionales en materia de proyectos localizados en los especialistas de las áreas programáticas.
21. La estructura de coordinadores de conjuntos de proyectos asegura la coherencia de las acciones, la existencia de interlocutores permanentes con los organismos contrapartes y la articulación entre las distintas acciones que se ejecutan en cada área programática.
23. La Representación ha logrado constituir equipos de trabajo de alta calificación técnica, reconocidos en el medio, con un profundo conocimiento de la realidad del IICA.
24. En materia de relaciones con la sede, la Representación ha recibido apoyo técnico, en especial de los programas de desarrollo rural y de generación y transferencia de tecnología. El diálogo con la Dirección General es permanente. La Dirección de Operaciones de Área actúa como eficiente movilizador de gestiones en la Sede.
25. La misión ha constatado que ciertas normas y procedimientos implican una carga administrativa no deseable con consecuencias para la eficiencia de la operación y sobre la capacidad de la Representación para dar respuestas rápidas a requerimientos nacionales o para adaptarse a una situación caracterizada por una muy elevada inflación.

26. La misión ha analizado la coherencia existente entre el papel que la Representación debe desempeñar, su capacidad de decisión y operativa con las normas que regulan su funcionamiento. Ha observado que el alto dinamismo exigido por una institución que desarrolla simultáneamente diversos proyectos con distintas contrapartes, que debe proyectar una imagen de seriedad técnica y de relevancia en sus acciones y que a la vez debe hacer frente a la incertidumbre de un contexto extremadamente cambiante no es compatible con normas que ponen énfasis en la centralización, el control ex-ante de las acciones y los procedimientos estandarizados para todas las situaciones.

27. La Representación ha contribuido a cambiar la imagen de la institución en el país. Durante las entrevistas la misión ha recogido evidencias al respecto las que ponen de manifiesto el escaso prestigio con que contaba antes de la actual gestión. Las relaciones constantes con los diversos ámbitos sectoriales, la eficiencia en la acción, el carácter de foro que ha asumido y una labor sistemática de aproximación a la prensa explican esa contribución.



III. RECOMENDACIONES

3.1 Sentido de la acción

La Representación ha realizado estudios que la proveen de un riguroso diagnóstico de la problemática del sector agropecuario argentino. Por otra parte, ha realizado contribuciones a la estrategia de modernización y reactivación. Sus tareas constituyen una interpretación fiel del contenido y orientaciones del Plan de Mediano Plazo, en un contexto en el que éste es conocido y percibido como una expresión correcta del papel que el IICA debe desempeñar. Es por todo ello que la Representación está en óptimas condiciones para realizar un ejercicio estratégico por el que se definan los campos de prioridad para la cooperación y que permita enmarcar las distintas acciones que se realicen.

Este ejercicio estratégico debe hacer uso de las capacidades acumuladas por la Representación y por la Sede, convocar para su formulación a especialistas y funcionarios, dando cabida al aporte de organizaciones gubernamentales, de representación de los productores, de promoción del desarrollo y de investigación.

El resultado de este ejercicio debe ser un plan que se constituya en la base para la negociación de convenios, la evaluación de la relevancia de las acciones, para la reafirmación del perfil de la institución en el país y la identificación de sus necesidades de personal técnico.

Este plan, por otra parte, debería concebirse como la expresión nacional del Plan de Mediano Plazo del IICA con una duración semejante. A su vez, podría constituir un insumo para el proceso de formulación de éste.

3.2 Contenidos de la acción

- a. La acción del IICA en la Argentina tiene, en el caso específico de sus contribuciones en materia de políticas de modernización, un carácter novedoso para la institución. El mismo constituye una expresión de la intencionalidad del Plan de Mediano Plazo de que el IICA participe activamente en los intentos por alcanzar una mejor articulación entre las políticas sectoriales y las macroeconómicas, por integrar la cooperación de distintos mecanismos internacionales y por realizar aportes integrados que conjuguen el financiamiento, el desarrollo institucional y el ajuste sectorial.

Es por ello recomendable que el IICA asegure el aprovechamiento de esta experiencia, identificando sus enseñanzas y transfiriendo el aprendizaje acumulado a otros proyectos que se ejecutan en esta área programática. Para ello el intercambio a través del Programa debe intensificarse.

- c. En materia de desarrollo rural la Argentina cuenta con una carencia de experiencias y limitados recursos técnicos. La Representación ha jugado un papel importante en la generación de la identificación y conceptualización del problema, pudiendo desempeñar en este caso un

liderazgo técnico por las ventajas comparativas derivadas de la participación de la institución en programas de desarrollo rural en América Latina. Es por ello que la multiplicación de los mecanismos de intercambio con otros proyectos debe sumarse al apoyo que la Oficina recibe en el presente de la Dirección del Programa.

- c. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria está atravesando por un proceso de gran interés de descentralización y ajuste de sus actividades. La Representación está brindando apoyo, lo que permite al Programa de Generación y Transferencia de Tecnología estar involucrado en una experiencia que dejará consecuencia de importancia para la actualización de los sistemas nacionales de investigación y transferencia. Los aportes a la reflexión estratégica y a la identificación de futuros alternativos para el desarrollo institucional deberían complementar a la asistencia que hoy se presta a esta institución.
- d. En materia de salud animal, la acción a nivel multinacional debe persistir de manera de consolidar las iniciativas y los mecanismos de integración y de acción colaborativa puestos en marcha. En el plano nacional, sus aportes múltiples a la contraparte deben integrarse de manera que respondan a una evaluación de su relevancia, de las condiciones de viabilidad de las propuestas y de la capacidad institucional de absorción de las mismas.
- e. La Representación ha logrado efectivizar convenios de asistencia técnica y de apoyo administrativo de manera que ambos componentes se articulan dentro de las instituciones a que van dirigidos. La Representación debe persistir en esta modalidad, preservando el perfil actual de organismo técnico sustentando en su excelencia profesional y evitando que el crecimiento de las acciones administrativas produzcan una distorsión de su imagen y papel.
- f. La Representación ha previsto el desarrollo futuro de sus actividades considerando escenarios alternativos. En función de ese análisis prevé tener un mayor involucramiento en aspectos vinculados a la instrumentación y la evaluación de acciones, con una presencia relativa menor de actividades relacionadas con el prefinanciamiento. La misión evalúa positivamente esta orientación y recomienda persistir en ella.

3.3 Programación de la acción

- a. La Representación formula bianualmente el documento "Estrategia de acción". Si bien en este caso el mismo explicita el sentido de la acción de una Representación que ha reorientado radicalmente su labor, en general resulta de la consolidación de los proyectos en curso y de aquellos de gestión avanzada. Es por ello que el documento estratégico debe ser el que resulte del ejercicio señalado en 3.1., con una duración temporal mayor y resultado de un proceso amplio de consulta y concertación.
- b. El documento bianual debe ser un instrumento para la formulación presupuestaria, cuyo contenido constituya la expresión de la estrategia de

mediano plazo ajustada conforme a las circunstancias enfrentadas.

- c. La misión ha llegado a la conclusión que se hace recomendable una revisión de las normas y los procedimientos de programación para adecuarlos al papel que se espera que las representaciones desempeñen en esta nueva etapa institucional del IICA. En este sentido, ha advertido que la elaboración de los programas operativos y de los proyectos está sujeta a requerimientos que es preciso adecuar.
- d. Con respecto a los programas operativos, las demandas de información que debe afrontar la Representación implica una carga de trabajo que distrae la atención del Representante, del Oficial de Proyectos y de los responsables de área. Esa información suele reiterar la suministrada en los proyectos, de manera que es aconsejable avanzar en la unificación de ambos documentos.
- e. En materia de proyectos, las normas son uniformes cualquiera sea la naturaleza de los mismos y el volumen de sus recursos. Es recomendable elaborar criterios que permitan simplificar su elaboración para aquellos casos en que esa naturaleza o su monto así lo hagan aconsejable. En este sentido, debe tenerse en cuenta particularmente la flexibilidad de operación de las representaciones, su capacidad para dar respuesta rápida a demandas locales y la reducción de la carga administrativa.

3.4 Articulación de los instrumentos de cooperación

La Representación ha hecho uso de diversos instrumentos de cooperación en las instituciones con las que ha celebrado convenios. La integración entre los mismos ha sido constatada por la misión. De igual manera, ha advertido que la participación en acciones de apoyo administrativo no ha llevado a distorsionar su imagen como organización que cuenta con liderazgo técnico y ventajas competitivas en cuestiones sustantivas del sector agropecuario. La misión estimula a la Representación a persistir en su política de integrar estos instrumentos y a continuar evitando que su utilización como facilitador administrativo y gestor de recursos no desnaturalice el sentido central de su tarea.

3.5 Modalidad de trabajo

- a. La Representación debe continuar afirmando su estilo abierto y de relacionamiento permanente con las instituciones vinculadas a la formulación e implementación de las políticas macroeconómicas y sectoriales, así como con los restantes actores involucrados o interesados en las mismas. De igual manera debe generar los mecanismos para el seguimiento y la evaluación de los impactos de sus contribuciones.
- b. La Representación ha constituido equipos de trabajo apelando a técnicos nacionales de alto nivel. Ello ha permitido reducir el plantel de personal internacional y liberar recursos de cuota para atender acciones de prefactibilidad. Esta modalidad de trabajo ha sido extraordinariamente efectiva, teniendo consecuencias además sobre la posi-

bilidad de retención, motivación y perfeccionamiento de recursos humanos en el país, así como su aprovechamiento por el sector público de sus capacidades. La misión recomienda esta modalidad de organización del trabajo como modelo para las representaciones ante aquellos países con atributos y condiciones similares a los de Argentina.

- c. La Representación debe asegurar la adecuada transferencia de la capacidad técnica en los campos en que desarrolla estudios con equipos localizados en su sede a las instituciones locales, haciendo uso para ello de mecanismos que la faciliten.

3.6 Aportes al desarrollo institucional

La Representación está ejecutando proyectos que articulan las contribuciones sustantivas con el análisis institucional. Este suministra los elementos que permiten adecuar las recomendaciones a las condiciones de viabilidad enfrentadas, así como diseñar acciones dirigidas a superar las restricciones de tipo organizacional enfrentadas durante la formulación y la implementación de políticas. La misión entiende que este tratamiento integral de áreas de políticas es extremadamente contribuyente a la eficacia de la cooperación, por lo que recomienda el seguimiento de las experiencias y su evaluación para la transferencia del aprendizaje acumulado a otros proyectos y para su incorporación a los contenidos de los diferentes programas.

3.7 Conducción de la Representación

- a. La Representación ha vivido un proceso de ajuste en su estructura y en sus planteles como consecuencia del crecimiento y reorientación de sus actividades. Ha realizado cambios y en el presente está considerando adecuaciones adicionales. Entre ellas está la redefinición del papel del Oficial de Proyectos, formalizando sus actuales funciones de asistente directo del Representante. Esta misión entiende que se justifica la creación de una posición de Representante Adjunto, concentrando en ella las tareas de apoyo a la formulación de proyectos realizadas por los especialistas a cargo de las áreas problemáticas.
- b. Otra de las modificaciones estudiadas por la Representación es la creación de un cargo de asistente administrativo para apoyar al responsable del área. Conforme el análisis de la carga de trabajo realizado parece justificado el esfuerzo planteado.
- c. La Representación asegura la integración de los distintos instrumentos de cooperación a través de coordinadores de conjuntos de proyectos con temáticas semejantes o dirigidos a instituciones específicas. Dado el perfil de los proyectos en ejecución, la Representación aspira a crear posiciones de coordinación de áreas programáticas. La misión entiende que esas coordinaciones pueden contribuir a asegurar la articulación de las acciones nacionales, tanto interna como con las direcciones de los programas. A la vez, recomienda a la Representación persistir en su criterio de que estas coordinaciones operen en función de proyectos específicos y en tanto estos las requieran.

3.8 Sobre la capacidad decisoria de la Representación

- a. La misión recomienda revisar la asignación de capacidad decisoria a la Representación, avanzando en esquemas de descentralización que atiendan al volumen de sus actividades y a la naturaleza de las condiciones enfrentadas. En este sentido, debe avanzarse hacia esquemas con: a) un menor número de controles ex-ante, b) evaluaciones periódicas y sistemáticas de la actuación y resultados de la Representación, c) centralización de información de tipo básicamente sintético y que permita el seguimiento del cumplimiento de metas estratégicas y políticas y d) mayor discrecionalidad local en el uso de recursos conforme a políticas definidas centralmente.
- b. Esta misión percibe que las normas de la institución se adecuan a una operación menos dinámica que la actual, de menores dimensiones, que confrontan menos incertidumbres contextuales y en la que el Representante juega un papel menos activo y crítico para transmitir el mensaje institucional. Esas normas con frecuencia sustituyen el papel de las políticas institucionales, provocando ritualismos y patologías burocráticas. La misión recomienda avanzar en el examen de la adecuación entre el papel asignado a las representaciones, su organización y el marco normativo y de procedimientos a que deben someterse.
- c. Una manifestación particular de esta centralización consiste en los trámites que la Representación debe realizar para el ajuste salarial como consecuencia de la alta inflación del país, la que afecta tanto los ingresos reales como relativos del personal. En este sentido, la misión recomienda conferir atribuciones al Representante para proceder a esos ajustes en forma automática, ajustándose a criterios a determinar por la sede.
- d. De igual manera, la misión recomienda estudiar las normas que restringen la capacidad del Representante para el manejo de la administración del personal de servicios generales y auxiliar, en particular las referidas a contratación y reclasificación de cargos.

3.9 Sobre los aspectos administrativos de la Representación

- a. Se recomienda la realización de un análisis de las funciones, los volúmenes de trabajo y el personal disponible, de manera que reordenar las actividades y asegurar el control interno.
- b. La misión alienta el estudio de los requerimientos informáticos en curso y recomienda considerar sus conclusiones de manera de implantar sistemas integrados que faciliten la gestión de la Representación y permitan atender a un creciente volumen de tareas.

- c. Es recomendable un examen de los sistemas contables de la institución, de manera de avanzar hacia una mayor descentralización y asegurando el control a través de auditorías locales.
- d. La información referida a la ejecución de proyectos debe integrar las fases de planeamiento y control de gestión. La misión recomienda realizar una revisión de estos aspectos.
- e. El Sistema de Informes vigente debe también ser revisado, de manera que se integre a un Sistema de Seguimiento y Evaluación adecuado al papel que se le asigna a la Representación dentro de un esquema de mayor descentralización.

IV. PROSPECTIVA DE LA REPRESENTACION

La Representación ha respondido eficazmente a los requerimientos planteados por el país y ha interpretado adecuadamente el nuevo papel institucional del IICA. Así, ha participado activamente en el diálogo sobre políticas, realizando contribuciones de gran significación para la mejor comprensión de la problemática agropecuaria y facilitado el acceso de recursos externos orientados hacia la modernización y reactivación del sector.

Estos resultados son la consecuencia de una conducta de la Representación volcada hacia el relacionamiento y la colaboración con los distintos ámbitos vinculados con la formulación y la ejecución de políticas globales, sectoriales e institucionales. Su dinamismo y su capacidad estratégica y técnica le han permitido establecer el liderazgo de la institución y consolidar sus ventajas comparativas.

Por lo anterior, es posible anticipar que, tanto por esos resultados alcanzados como por el ajuste de sus actividades al nuevo perfil institucional del IICA, la Representación continuará brindando contribuciones de importancia para la satisfacción de las necesidades y de las prioridades nacionales. En este sentido, no están dentro de las previsiones de la misión alteraciones en el rumbo adoptado, si bien confía en que la capacidad adaptativa puesta de manifiesto ya por la Representación le permitirá ajustarse a las circunstancias cambiantes que su estrategia anticipa.

No obstante, existe una dimensión en la que la misión visualiza cambios necesarios. El nuevo papel del IICA implica una institución más dinámica, con proyectos más concentrados en su temática pero más diversos en sus contenidos específicos, más pronta para la satisfacción de requerimientos de los gobiernos y de alta capacidad técnica. Estas características institucionales difieren de las que a través de su larga trayectoria el IICA fue conformando. Establecido en otra circunstancia histórica, para atender a otro tipo de necesidades, su estructura y su modo de funcionamiento parecen no del todo adecuados para enfrentar los nuevos desafíos y para la ejecución del mandato dado por la Junta Interamericana de Agricultura.

La misión ha identificado evidencias de una estructura y de un conjunto de procedimientos que son funcionales para representaciones con volúmenes de actividades mucho menores que las que ha evaluado, con actividades más homogéneas que las actuales y en situaciones con mayor estabilidad que aquellas en que esos proyectos se ejecutan. Por otra parte, esas estructuras y procedimientos consideran las distintas circunstancias como estandarizadas, respondiendo a políticas y normas dirigidas por igual a contingencias y necesidades extraordinariamente diferenciadas.

Estas evidencias ponen de manifiesto la conveniencia de analizar estos aspectos organizacionales a la luz de las nuevas orientaciones y actividades. Esta misión está segura que de ese análisis resultarán conclusiones que alterarán sustancialmente la concepción de las Representaciones que está implícita en muchas de las políticas y normas vigentes, modificarán procedimientos y darán un nuevo perfil a las oficinas.

Estos cambios que la misión anticipa -y recomienda- consisten en una consideración más específica de la naturaleza, dimensión y actividades de las distintas representaciones. Una consecuencia de ello será, como primer paso, dictar políticas que reconozcan las diferenciaciones presentes.

Esas políticas deberían llevar a esquemas más flexibles y descentralizados de organización. La misión visualiza la estructura de las representaciones como necesariamente adecuada a una gestión más dinámica, orientada por criterios de relevancia política y estratégica y de excelencia profesional. Para ello debe contar con representantes con un perfil que les permita participar activamente en el debate sobre las políticas globales y sectoriales, multiplicar las relaciones institucionales y afirmar el prestigio técnico. Para cumplir este papel, los representantes no pueden estar -como en el presente- desbordados por una carga administrativa que compite con el desempeño de sus tareas más sustanciales. La presencia de apoyos inmediatos sobre los que pueda descargar la atención de los aspectos internos de la Representación es una condición de éxito en situaciones de relativa complejidad y dimensión de las oficinas. De ahí la conveniencia de institucionalizar la posición de Representante Adjunto en estas situaciones.

Para asegurar una mejor y más rápida respuesta a los requerimientos de formalización de nuevas actividades se ha generalizado la posición de Oficial de Proyectos. La misión ha podido observar que sus funciones varían entre representaciones. Su conclusión tentativa es que en aquellas situaciones en las que la Oficina cuenta con personal técnico calificado en las distintas áreas programáticas, sobre éste recae la responsabilidad básica de la formulación de proyectos, asistido por el Oficial de Proyectos. La consecuencia es que el perfil de sus tareas se modifica, acercándose de hecho a la figura de Representante Adjunto. Es por estas razones que existen coordinadores por áreas programáticas que, además de sus contribuciones específicas a los proyectos en ejecución, a la articulación de las actividades dentro del país y de cada institución y de sus relaciones con las direcciones de los programas, tienen esta función de participar activamente en estas etapas de los proyectos.

Para preservar la flexibilidad de la Representación, las posiciones permanentes en su organigrama deberían ser mínimas, tal vez los dos cargos citados más los de indispensable manejo administrativo. El personal técnico de la Representación debería estar vinculado a proyectos específicos, con relaciones contractuales o permanencia en el país sujetas a las demandas de los mismos.

En cuanto al personal técnico local, la misión insiste en la necesidad de reafirmar las políticas de reclutamiento que enfatizan la alta calificación técnica. La misma es una condición para el reconocimiento local, para la legitimidad de sus propuestas y para la afirmación del papel del IICA en materia de liderazgo. Los equipos así constituidos deben preservarse, pero sin llegar a crear rigideces o compromisos de perduración de la relación no deseados.

El personal técnico internacional debe estar localizado en las Representaciones para apoyar proyectos que tengan características particulares: su relevancia y significación no sólo para el país, sino desde la perspectiva de su carácter crítico, innovador y generador de un aprendizaje que pueda ser incorporado por los programas y transferido a otras experiencias nacionales. Debe evitarse la permanencia en el país del personal internacional afectado a proyectos por plazos largos, eludiendo así riesgos que la institución conoce. Estos expertos

internacionales deberían operar con relaciones muy estrechas con las direcciones de los programas, funcionando a la vez como recursos de estas para brindar apoyos a otros proyectos nacionales, de alta movilidad. Por fin, la participación de estos expertos en acciones multinacionales es recomendable para aumentar la utilización de sus capacidades, estimular los procesos de integración y acelerar la transferencia horizontal de experiencias.

Esta flexibilidad de operación requiere también una mayor descentralización. El IICA debe transitar el camino que lo lleve de una situación altamente centralizada, en la que predominan los controles ex-ante, sobrecargado de normas y procedimientos a convertirse en una institución más sujeta a criterios sustantivos y de relevancia, en la que la supervisión de la orientación de las acciones no se lleve a cabo a través de rutinas sino de seguimientos sistemáticos de tipo técnico y evaluaciones rigurosas, con sistemas de incentivos y sanciones adecuados. Estos sistemas deben premiar la calidad de los aportes y la capacidad de respuesta a las demandas nacionales, además de la eficiencia y la sujeción a las políticas de la institución.

Esta institución más descentralizada supone conferir mayor discrecionalidad al Representante, enmarcada en políticas y criterios explícitos que debe dictar la Sede. Mayor capacidad de decisión en materia de concreción de convenios de reducido volumen, de proyectos con más alto contenido de prefactibilidad y de acciones administrativas articuladas a la asistencia técnica brindada parece ser necesaria para la efectividad de las oficinas. A la vez, se reduciría notablemente el componente administrativo de su acción y las intervenciones necesarias de los órganos de programación y decisión de la Sede.

La formulación de un plan estratégico que la misión viene recomendando puede dar el marco para un manejo más eficiente y ágil de los procesos presupuestarios y de control de gestión de recursos. En este aspecto, deben estudiarse mecanismos que permitan a los Representantes adoptar decisiones en función de las condiciones específicas que enfrentan. Un ejemplo de esto -menor pero a la vez altamente ilustrativo- está dado por la inadecuación de normas de aprobación de manejo presupuestario a situaciones de elevada inflación en la que salarios, costos y tipos de cambio, sufren constantes y bruscas alteraciones.

La revisión de las normas no debe reducirse a estos aspectos de programación. La administración de personal debe permitir un mayor manejo de los incentivos por el Representante. La contabilidad debería igualmente descentralizarse, consolidándose en la sede los registros sintéticos enviados por las Representaciones. Esto llevaría, sin duda, a revisar los mecanismos de control interno, con la previsible consecuencia de tener que recurrir a recursos locales para efectuar las auditorías.

Estos cambios dirigidos a alcanzar una mayor flexibilidad y descentralización deberían ir acompañados de una revisión del sistema de seguimiento. Misiones regulares y frecuentes, con participación total o parcial de la Dirección de Programación y Evaluación, de la Dirección de Operaciones de Área y de las Direcciones de Programas deberían hacer un monitoreo a la vez de los aspectos operativos y sustantivos. Este seguimiento debería ser un componente central del sistema de evaluación del proceso, de resultados e impactos que se está implementando.

Esta adecuación institucional que la misión anticipa como necesaria para que el IICA asuma plenamente la nueva orientación emanada de su órgano máximo será el producto de un largo proceso de análisis institucional, participación interna y ajustes. La creación de mecanismos ad-hoc para la consideración de estos temas con intervención de funcionarios de distintos ámbitos de la Sede, de representantes y de asesores externos puede ser el primer paso en dirección a ese cambio institucional.

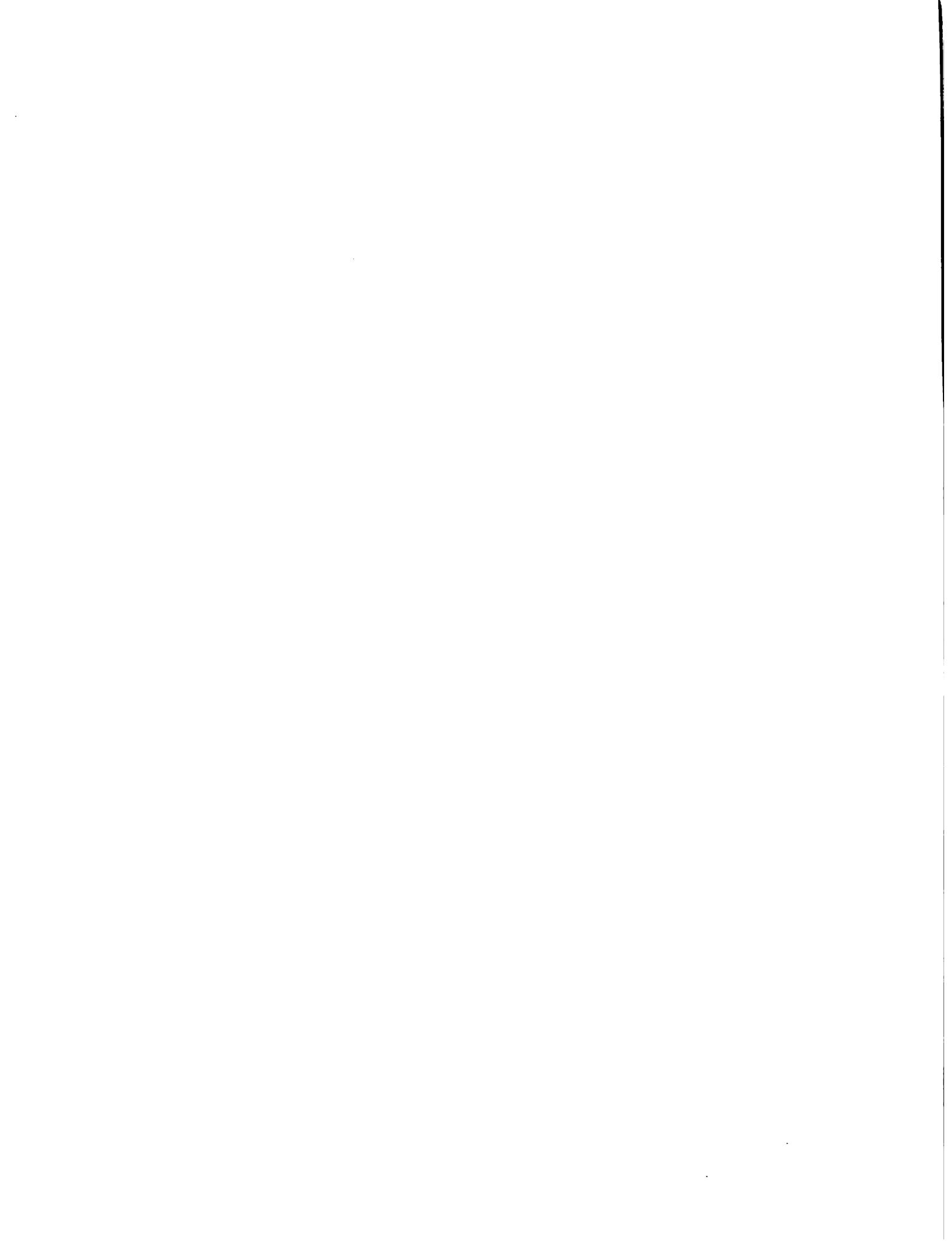
DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
División de Evaluación

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN LA ARGENTINA

LISTA DE ANEXOS

1. Alcance del Trabajo de la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en Argentina (Formato IERP 1).
2. Estrategia de Acción del IICA a nivel de País. Argentina 1988 - 1989. Buenos Aires, enero de 1987.
3. Evolución y Estrategia Operativa de la Acción del IICA en Argentina. Junio de 1988.
4. La Administración de los Recursos de la Oficina del IICA en la Argentina. Junio de 1988.
5. Ajuste en la Organización de la Dirección de la Oficina. Marzo de 1987.
6. Revisión de la Administración. Julio de 1988.
7. Lista de Personas Entrevistadas.
8. Documentación Consultada.
9. Esquema de Contenido del Informe Final de Evaluación (Formato IERP 2).



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

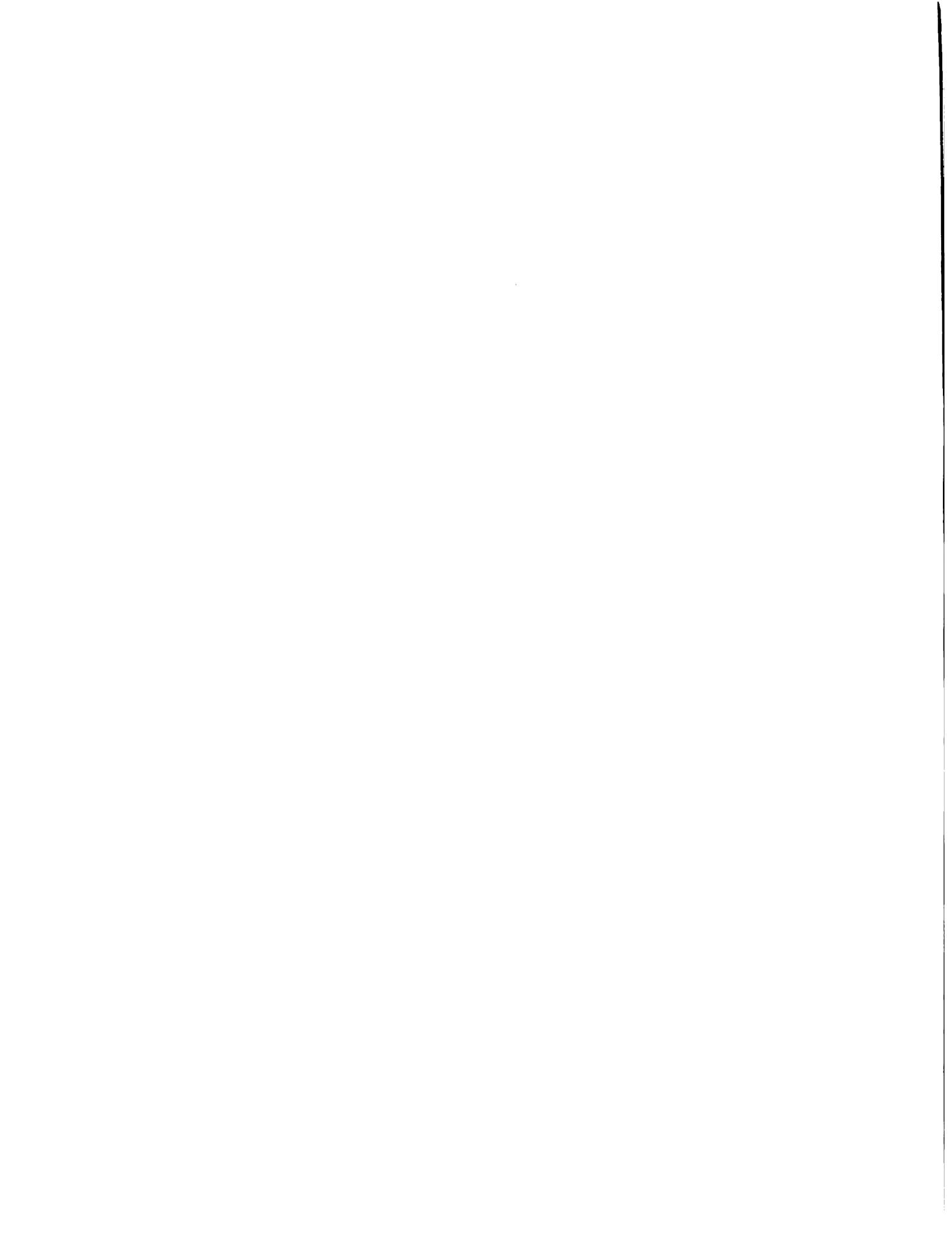
DEL IICA EN LA ARGENTINA

ANEXO I

ALCANCE DEL TRABAJO DE LA MISION DE EVALUACION

DE LA ACCION DEL IICA EN ARGENTINA

Buenos Aires, Julio de 1988



DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
-DIVISION DE EVALUACION-

FORMATO IERP1

ALCANCE DE TRABAJO PARA LA MISION DE EVALUACION
DE LA ACCION DEL IICA EN ARGENTINA

1. IDENTIFICACION DE LA REPRESENTACION Y DE LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA EVALUACION

Representación del IICA en: ARGENTINA

Período que cubre la evaluación: De Enero / 1984 A Diciembre/1987
(Mes / Año) (Mes / Año)

Representante: CARLOS GARRAMON Desde Junio , 1986
(Mes/Año)

Proyectos incluidos en la evaluación

Para el caso de Argentina se ha seleccionado el área de Planificación y Análisis de Políticas, dentro de la cual la Representación esta ejecutando el proyecto "Cooperación para la modernización del Sector Agropecuario". La Misión analizará la evolución de la cooperación técnica que la Representación ha prestado al país en esta área, y los resultados directos e indirectos alcanzados, con énfasis en el proyecto seleccionado. Para la selección del área de Planificación y Análisis de Políticas se elaboró el cuadro que se anexa al final del presente documento. Además se ha seleccionado el componente nacional del "Proyecto Multinacional para el fortalecimiento de los servicios de laboratorio de Salud Animal y de vigilancia epidemiológica en los países de las Areas Central, Andina y Sur".

1.1 De la Representación

- a. Título: Cooperación para la modernización del Sector Agropecuario
- Código: Q6884A1A01100

- Ambito Geográfico: Nacional Sede Buenos Aires, Argentina
- Título del instrumento legal que respalda el proyecto Acuerdo General de Cooperación técnica entre el IICA y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
- Período de ejecución: De setiembre/1986 A agosto/1988
(Mes/Año) (Mes/Año)
- Financiación
- Recursos regulares : Cuotas US\$ - Otros US\$ -
(especificar)
- Recursos externos : Del país US\$ - Otros US\$550.700 (PNUD/BIRF)
(especificar)
- Organismos de contraparte SAGyP/JNC, JNG y otras instituciones del Sector
- Jefe del Proyecto A. Biondolillo

-1.2 Componente de un Multinacional

Título: Proyecto Multinacional para el fortalecimiento de los servicios de laboratorio de Salud Animal y de vigilancia epidemiológica en los países de las áreas Central, Andina y Sur

- Código: A2886D1E10200
- Ambito Geográfico: Multinacional Sede San José, Costa Rica
- Título del instrumento legal que respalda el proyecto

- Período de ejecución: De Mayo, 1987 A Diciembre, 1990
(Mes/Año) (Mes/Año)
- Financiación
- Recursos regulares : Cuotas US\$ 1.616.100 Otros US\$ -
(especificar)
- Recursos externos : Del país US\$ - Otros US\$ -
(especificar)
- Organismos de contraparte Ministerio de Agricultura de los países de las áreas 1, 3 y 4
- Jefe del Proyecto Héctor Campos

PROPOSITO DE LA EVALUACION

- a. Conocer el grado en que la cooperación técnica del IICA (1984-1988) ha sido y esta siendo ajustada a las necesidades del país, identificando los factores y condiciones que la han determinado
- b. Conocer el grado en que la Cooperación Técnica del IICA (1984-1988) ha sido y está siendo ajustada por las orientaciones contenidas en los Planes de Mediano Plazo (1983-1987) y (1987-1991) y los documentos de Estrategia de Acción del IICA A Nivel de País (o Planes de Acción a Nivel País) definidos para dicho período; identificando los resultados alcanzados y los factores y condiciones determinantes de tales resultados.
- c. Analizar y valorar el desempeño y los resultados de la función de gerencia y administración ejercida por el Representante en relación con:
 - . la función de Representante como tal en términos de mantener las relaciones oficiales con el país ampliar la base de apoyo institucional y financiero para las actividades de cooperación técnica, resaltando los factores determinantes del desempeño encontrado.
 - . la gerencia de la cooperación técnica que incluye los términos de la concertación y conducción de los instrumentos de cooperación técnica y el mantenimiento de relaciones habilitantes con las autoridades del sector público y privado, y con representaciones de organismos internacionales;
 - . la revisión de la administración que incluye la apreciación de la estructura y procedimientos administrativos empleados para el oportuno aprovisionamiento, control, protección y uso programado de los recursos asignados.
- d. Evaluar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país y determinar los factores y condiciones determinantes de dicha efectividad, lo cual incluye:

- . analizar la consistencia de la cooperación técnica planificada para el período que cubre la evaluación. Comprende el análisis del diseño, concertación y trámite de aprobación de los instrumentos de cooperación y apoyo administrativo formulados;
 - . evaluar la capacidad de adaptación de la Representación y sus proyectos a los cambios ocurridos en el entorno (tanto en el país como al interior del IICA); y
 - . analizar los productos generados por las actividades de cooperación técnica realizada, el uso que de estos productos hacen los organismos de contraparte y, cuando corresponda, determinar su grado de institucionalización. Se identificarán, además, resultados indirectos que trasciendan el ámbito institucional y que tengan impacto en el escenario sectorial.
- e. Valorizar la utilidad y oportunidad del apoyo que ha recibido la Representación del IICA en Argentina por parte de las unidades correspondientes de la Oficina Central para:
- . la concertación de los instrumentos de Cooperación Técnica,
 - . el fortalecimiento de las relaciones oficiales,
 - . la identificación, formulación, aprobación y ejecución de instrumentos de cooperación técnica,
 - . la captación de recursos externos,
 - . la prestación de asistencia técnica coyuntural y de servicios de apoyo administrativo,
 - . la administración de los recursos humanos,
 - . la provisión oportuna de los recursos requeridos para implementar la estrategia de acción acordada.

Se deberán identificar los factores y condiciones determinantes de la utilidad y oportunidad del apoyo recibido.

- f. Caracterizar el modelo de organización y conducción de la Representación que ha logrado desarrollar el IICA en Argentina y cómo la potencializa para enfrentar las prioridades del Instituto hacia el futuro: generar pensamiento innovador, aplicación de la estrategia de fortalecimiento institucional e identificar proyectos prioritarios para el país y de impacto; resaltando los factores y condiciones que han contribuido y explican el modelo. Como se ha modificado la imagen del IICA en el país y en que aspectos se le reconocen ventajas comparativas para la prestación de servicios de cooperación técnica.

ANTECEDENTES

La representación preparará un documento sobre la evolución (desempeño y resultados) de la Cooperación Técnica del IICA al país durante el período que cubre la evaluación. Este documento se entregará a la Misión.

Para complementar los antecedentes la Representación deberá disponer de la documentación básica siguiente:

- Estrategia de Acción a Nivel de País formulada a finales de 1986 y que respalda el Programa Presupuesto 1988-1989
- Documentos de similar contenido al anterior y que hayan sido elaborados en respaldo a Programa Presupuesto anteriores (Plan de Acción a Nivel País por ejemplo)
- Planes Nacionales de Desarrollo del Sector vigentes durante el período que cubre la evaluación

- Los Programas Presupuesto correspondientes a los períodos 1984-185 y 1986-1987
- Los Programas Operativos Anuales: 1984, 1985 1986 y 1987
- Informes sobre ejecución presupuestaria anual
- Informes anuales de la Representación
- Informes de los proyectos del área temática seleccionada y del componente multinacional elegido
- Informes de Auditoría

MARCO DE ANALISIS

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos que comprende el propósito de la evaluación de la Acción del IICA en Argentina, la DIPROE plantea a continuación una propuesta de interrogantes sobre algunas situaciones, hechos y condiciones que se necesitan conocer y valorizar para la posterior toma de decisiones. Estas interrogantes y demás elementos del Alcance de Trabajo deberán ser analizadas y ajustadas por el Representante del IICA en Colombia y representantes de organismos nacionales vinculados a la Acción del Instituto.

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
• Ajuste de la Cooperación Técnica a las necesidades nacionales	Los evaluadores conocen las áreas problemas seleccionadas para la cooperación técnica y el grado de ajuste a las necesidades del país mantenido por la Representación	• Cuáles son los instrumentos de cooperación técnica definidos para atender las áreas de acción seleccionada? • Cuales son los factores y condiciones que favorecen el mantener la cooperación técnica permanentemente adaptada a las necesidades del país? Cuales la desvian.

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
ajuste de la cooperación técnica a las orientaciones del PMP	Los evaluadores conocen las áreas problema en que se concentra la cooperación del IICA, y el grado de ajuste mantenido a las orientaciones del PMP	<ul style="list-style-type: none">.Cuáles orientaciones se han recibido para las actividades de cooperación en las áreas de acción seleccionadas y cómo se plasma ese enfoque a nivel de proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica?.Cuáles son los factores que mantienen ajustada la cooperación técnica al PMP y cuáles son causa de divergencia?
Resultados de la revisión gerencial y administrativa y la Representación y su relación con los resultados	Los evaluadores determinan la efectividad de la gestión del Representante como tal	<ul style="list-style-type: none">.Cuál es la efectividad de la gestión del Representante en relación con:<ul style="list-style-type: none">-el mantenimiento de relaciones oficiales-ampliar la base de apoyo institucional y financiero para las actividades de cooperación técnica.Cuáles han sido los factores determinantes del desempeño y efectividad encontrados?.Con base en el examen de la oportunidad, contenido y detalle de la información gerencial recibida se deberá determinar si ello permite:<ul style="list-style-type: none">-Actuar con anticipación y previsión en el compromiso de los recursos-Conocer en detalle los cargos hechos a los operativos aprobados-Captar la situación de disponibilidad recursos de los instrumentos de cooperación técnica y sus actividades
	Los evaluadores determinan si la información gerencial recibida por la Representación constituye un soporte efectivo a la ejecución de la cooperación técnica	

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
		<ul style="list-style-type: none">-Conocer la situación de financiamiento (ingresos vs. gastos)-preparar informes oportunos a las fuentes externas de recursos
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración de los recursos financieros</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cuál es la efectividad de los procedimientos utilizados para la protección de los recursos provistos, contra la pérdida por cambio a moneda local y del poder adquisitivo por inflación?
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración de los servicios generales</p>	<p>Con base en un examen de los procedimientos administrativos para efectuar compra de materiales, contratación de viajes, provisión de transporte y complementación y mantenimiento de la infraestructura necesaria para respaldar las actividades, se deberá identificar los problemas, la fuente de origen y sus efectos en la ejecución de la cooperación técnica</p>
	<p>Los evaluadores determinan la efectividad en la administración del personal</p>	<p>Con base en una revisión de las políticas pertinentes y prácticas de su aplicación determinar la capacidad del personal para las funciones asignadas, el uso de los resultados de las evaluaciones, la efectividad de eventos de capacitación y orientación a nuevos funcionarios</p>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
. Analisis de la consistencia de la cooperaci3n t3cnica planificada	Los evaluadores califican la consistencia que existe entre los objetivos, estrategia, instrumentos y recursos establecidos para la cooperaci3n al pa3s y la problem3tica sectorial e institucional que se contribuye a resolver.	<ul style="list-style-type: none">.Con base en una apreciaci3n del desempe1o y los resultados se deber3 responder a:<ul style="list-style-type: none">-Fue concertada la cooperaci3n t3cnica en los mejores t3rminos para el pa3s y el IICA?-Cu3les son los resultados del seguimiento dado a los factores externos condicionantes de la obtenci3n de los productos y logros previstos?-Cu3l es el grado de aprovechamiento del pa3s de los diferentes servicios t3cnicos y de administraci3n de recursos que el Instituto pone a su disposici3n?. Cu3l es la evoluci3n del Personal Profesional Local en la conformaci3n de la Oficina, sus resultados y los elementos determinantes de la estrategia aplicada? <ul style="list-style-type: none">.Con base en la interpretaci3n que hizo la Representaci3n de la problem3tica sectorial e institucional, la Mis3n deber3 responder a:<ul style="list-style-type: none">-Qu3 tan consistente es la definici3n de los objetivos, estrategia, instrumentos de cooperaci3n t3c-

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
5. Análisis de la capacidad de adaptación de la Representación a los cambios del entorno	La Misión establece el grado de afectación que los cambios del entorno producen en los objetivos y estrategia de la cooperación y califica la capacidad de la Representación de efectuar ajustes para mantener la cooperación permanente adecuada a las necesidades del país, así como la calidad, utilidad y oportunidad de los resultados esperados.	<p>nica y recursos asignados a la Representación?</p> <ul style="list-style-type: none">-En que grado participaron autoridades y técnicos nacionales en la definición de las áreas de cooperación del IICA al país y cuál fue la utilidad de su participación?-Cuán viable es alcanzar la situación descrita al finalizar la cooperación técnica del IICA al país tomando en cuenta el grado de consistencia encontrado? <p>.Cuáles fueron los indicadores clave que permitieron a la Representación percibir cambios significativos en la problemática, en los objetivos nacionales y en programas y políticas institucionales?</p> <p>.Cuáles fueron los factores y condicionantes positivos que permitieron a la Representación ajustar la cooperación técnica de modo que no fueran afectadas la calidad, utilidad y oportunidad de los productos previstos?</p> <p>.Cuál es el grado de replicabilidad del proceso de adecuación y ajuste a los cambios en otras Representaciones?</p>

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
Análisis de resultados y las causas que los explican	Los evaluadores determinan los factores positivos y las principales limitaciones de la Representación en el cumplimiento de los objetivos y propósitos convenidos con las autoridades nacionales.	.Con base en un balance de los resultados de la Representación que la Misión haya identificado, se deberá responder a: -Cuáles son los resultados que significan avances concretos con base en los propósitos de la cooperación técnica al país -Cuáles son los factores, condicionantes y eventos determinantes de los logros alcanzados?
Análisis de los resultados en términos de productos e impactos	Los evaluadores establecen los avances y limitaciones para la obtención de los productos finales establecidos en los instrumentos de cooperación técnica del área temática incluida en la evaluación	.Los productos finales logrados corresponden a los previstos? .Cómo han contribuido tales logros a la obtención de los objetivos de la Representación?
	Los evaluadores juzgan el avance y limitaciones centrales en la obtención del objetivo específico de los instrumentos incluidos en la evaluación	.Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en la obtención de los productos finales y cuáles fueron limitativos? .La interrelación de los productos finales con el objetivo específico de los proyectos corresponde a lo previsto?
	Los evaluadores determinan el impacto de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica, a nivel de los	.Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron? .El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados corresponde al previsto? .Cómo consideran las auto-

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
8. Apoyo recibido de otras unidades del IICA	Los evaluadores determinan la importancia y oportunidad del apoyo que han proporcionado a la Representación diferentes unidades operativas del Instituto y centros de decisión, y su relación con los objetivos de la Representación y los resultados de sus proyectos.	<p>ridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad, utilidad y oportunidad con que se generaron?</p> <ul style="list-style-type: none">.Qué resultados está obteniendo el organismo de contraparte en el escenario sectorial, atribuibles a los efectos generados por los productos del proyecto IICA?.Cuál ha sido la contribución de los proyectos al logro de los objetivos del programa correspondiente?.Cuál ha sido la utilidad real del apoyo gestionado y proporcionado a la Representación y sus proyectos para:<ul style="list-style-type: none">-el establecimiento de relaciones oficiales con las autoridades del sector agrícola, público y privado-el apoyo brindado al país en la cooperación técnica coyuntural y en la administración de recursos;-el apoyo recibido de otras Representaciones y dependencias del Instituto para la ejecución de los diferentes tipos de proyectos;-la concertación de la cooperación técnica;-el diseño y ejecución de instrumentos de cooperación técnica; y-la movilización y obtención de recursos externos.

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
9. Imagen y perspectivas de la Representación	Los evaluadores caracterizan el modelo de Representación desarrollada por el IICA en Argentina y cómo se ha modificado la imagen del Instituto ante las autoridades y sectores de opinión	<ul style="list-style-type: none">-el desarrollo de la infraestructura y los servicios administrativos de la Representación.Cuál ha sido el apoyo prestado por la Representación a los componentes nacionales de Proyectos Multinacionales del IICA; con énfasis en el Proyecto de Salud Animal en los países de las Areas Central, Andina y Sur. Cuáles son las principales características del modelo (estructura y conducción) de la Representación del IICA en Argentina y los factores que lo explican. Cual es la imagen del IICA ante las autoridades del país respecto de la cooperación técnica y áreas de ventaja comparativa del Instituto. Cual es la perspectiva de la Representación para enfrentar las prioridades futuras del IICA:<ul style="list-style-type: none">-respecto a las orientaciones del PMP 1987-91-para hacer frente a las prioridades inmediatas en relación con: generar pensamiento innovador, aplicar la estrategia de fortalecimiento institucional e identificar proyectos prioritarios y de impacto en el país

5. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

El método básico que empleará la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en Argentina es la "investigación dirigida", que comprende la aplicación de técnicas tales como; i) la observación (análisis de información documental, revisión de informes, visitas a las oficinas de los organismos nacionales beneficiarios de los proyectos y, de ser posible, a las regiones donde los proyectos realizan actividades; ii) entrevistas en profundidad a funcionarios nacionales y personal del Instituto con pautas o cuestionarios previamente formulados; iii) sesiones de trabajo en grupo para la compatibilización de las apreciaciones; iv) discusiones generales con grupos nacionales y personal técnico y administrativo de la Representación; v) otras que la Misión defina de acuerdo con la naturaleza, contenido y alcance de los interrogantes del Marco de Análisis.

Las técnicas y procedimientos deberán concentrar a la Misión en la determinación de resultados de la cooperación técnica y de la gestión del Representante, teniendo en cuenta el proceso seguido (programación, aprovisionamiento de recursos, participación de los organismos nacionales, concertación, etc.) y los medios utilizados; así mismo deberán identificar las causas (factores y condiciones) de los resultados como base de la posterior toma de decisiones y aprendizaje institucional.

6. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION

A continuación se describe la propuesta de programa elaborada por la DIPROE, la cual deberá ser ajustada con participación de la Representación y los miembros de la Misión.

ACTIVIDAD	DURACION	PRODUCTO
1. Reunión de orientación de la Misión y entrega de información básica complementaria.	1er día (a.m.)	Aclarados y ajustados el Alcance de Trabajo, el programa de actividades y contenido del Informe.
2. Implementación del Marco de Análisis	1er día (p.m.)	Marco de análisis implementado con preguntas específicas para localizar

ACTIVIDAD	DURACION	PRODUCTO
3. Análisis de la información y documentación para localizar evidencias y formular hipótesis sobre los factores y condiciones determinantes de los resultados	2do y 3er dfa	La Misión conforma juicto preliminar (conclusiones) sobre el desempeño y resultados de la Representación.
4. Preparación de pautas o cuestionarios para entrevistas.	4to dfa	La Misión establece los términos en que la evidencia será constatada y las hipótesis comprobadas.
5. Realización de entrevistas y visitas a los organismos	5to y 6to dfa	Los resultados y los factores y condiciones que los explican han sido comprobados (conclusiones).
6. Preparación del Informe de Evaluación (incluye mecanografía y reproducción).	7mo y 8vo dfa	Versión preliminar del informe de evaluación producida.
7. Presentación de los resultados preliminares de la evaluación al personal de la Representación	10mo dfa	Se reciben comentarios por parte del personal de la Representación para un eventual ajuste del informe.

1. INTEGRANTES DE LA MISION

Integración de la Misión

.Dr. Roberto Martínez Nogueira. Argentina

.Dr. Juan José Salazar. Colombia

.Ing. Miguel A. Araujo. Secretario Técnico de la Misión

2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES CON RELACION A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

La Misión entregará; el 8 de julio, la versión final del Informe al Director de la DIPROE para su envío a los Miembros del Comité de Programación. Está previsto que la Misión presente los principales hallazgos, conclusiones y

recomendaciones a dicho Comité, el 15 de julio de 1988, en una reunión extraordinaria. El Comité lo analiza en la perspectiva de las implicaciones que para el IICA tienen los resultados de la Evaluación y recomienda al Director General su aprobación, con los ajustes que considere necesarios.

El Director General, en sesión de Gabinete, analiza el Informe junto con el dictámen del Comité y adopta decisiones que conforman la posición del IICA frente a los resultados de la evaluación.

Los días 18 y 20 de julio, el Director de la DIPROE presentará el Informe de Evaluación, junto con la posición del Instituto, a las autoridades y representantes de los organismos nacionales vinculados a la Acción del IICA en Colombia y Argentina, respectivamente.

Conocida la posición de los países y del IICA frente al Informe, se determinan y aplican las medidas conducentes al cumplimiento de las recomendaciones tanto las que están dirigidas a la Representación como a las Unidades de la Oficina Central. La DIPROE hará un seguimiento de la aplicación de tales medidas por parte de las Unidades del IICA a quienes están dirigidas, e informará al Director General sobre los resultados. Además la DIPROE analiza el Informe y el proceso de la evaluación para identificar aquellos elementos conceptuales, metodológicos, procedimentales y de formato que deben ajustarse para mejorar el Sistema.

**ORIENTACION TEMATICA DEL PROGRAMA DE COOPERACION TECNICA
EN LA REPRESENTACION DEL IICA EN ARGENTINA
(1982-1988)**

ARGENTINA

Título del instrumento de Coopera- ción Técnica	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	Período de Vida	Area Temática
Cooperación con CORFO	X	-	-	-	-	-	-	1982-1983	IV
Cooperación para el desarrollo agropecuario regional del Litoral	-	X	X <u>1/</u>	<u>2/</u>	-	-	-	1983-1984	II
Cooperación en la planificación y desarrollo de programas del Ser- vicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA)	-	X	X	X <u>3/</u>	<u>6/</u>	-	-	1983-1985	V
Cooperación con el Sistema Nacional de Información y Documentación Agro- pecuaria	-	X	X	X	X <u>4/</u>	-	-	1983-1986	Información
(Multi) Fortalecimiento y desarrollo de los programas de prevención, con- trol y erradicación de enfermedades animales	-	X	X	X	X <u>5/</u>	<u>8/</u>	-	1983-1989	V
(Multi) Prevención, combate y erra- dicación de plagas de importancia económica y cuarentenaria en el Area Sur	-	-	-	X	X	<u>8/</u>	-	1985-1989	V
Cooperación técnica para el desarro- llo regional agropecuario provincia de La Rioja	-	-	-	-	X	-	-	1986-1987	III
Cooperación para la modernización del sector agropecuario Argentino	-	-	-	-	X	X	X	1986-1988	I
Unidad Regional de Proyectos	-	-	-	-	-	X	-	1987-1988	I
Cooperación técnica para el for- talecimiento de la capacidad del INTA en generación y transferencia de tecnología	-	-	-	-	-	X	X <u>7/</u>	1987-1989	II
Apoyo a la Secretaría de Agricult- ura, Ganadería y Pesca en la for- mulación y ejecución de Proyectos de Desarrollo Rural	-	-	-	-	-	X	X	1987-1989	III
Fortalecimiento institucional de sistemas informáticos de las Jun- tas Nacionales de Carne y Granos (IICA/JNC-JNG/BIRF/PNUD)	-	-	-	-	X	X	X	1986-1988	IV
Apoyo administrativo al INTA	-	-	-	-	-	-	X <u>9/</u>	1988-1989	II

- / Durante 1984 este proyecto redujo sus actividades. La oficina programó cinco acciones de coyuntura para atender algunas áreas atendidas por el proyecto durante 1983 (tres de ellas atendieron actividades en las provincias de Entre Ríos, La Rioja y Santa Fe); los dos restantes apoyaron al INTA y AACREA
- / Para 1985 se continuó con las acciones de Coyuntura en el Area del Programa II: Apoyo al INTA, a AACREA y Provincias de La Rioja y Entre Ríos
- / Para 1985 esta área se atendió con una Acción de Coyuntura: "Cooperación en la Planificación y Desarrollo de Programas de SENASA"
- / Cambia el título y orientación a "Cooperación para la organización y desarrollo de servicios integrados de información y documentación bibliográfica Agropecuaria y sistemas informativos computarizados"
- / Cambia título y orientación a "Cooperación técnica para la prevención, control y erradicación de enfermedades y plagas de los animales en Argentina y Chile"
- / Las actividades de este proyecto que finalizó en 1985, se atienden a través del multinacional en Salud Animal
- / Cambia título a "Cooperación Técnica INTA Generación y Transferencia de tecnología"
- / A partir de este año el proyecto se ubica bajo la administración de la Jefatura del Programa V
- / En 1987 este proyecto funcionó como una Acción de Coyuntura

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

**INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION
DEL IICA EN LA ARGENTINA**

ANEXO II

**ESTRATEGIA DE ACCION DEL
IICA A NIVEL DE PAIS
ARGENTINA
1988-1989**

Buenos Aires, enero 1987

CONTENIDO

	<u>Página</u>
I. PRESENTACION	
II. SINTESIS DE LA SITUACION SOCIOECONOMICA DEL PAIS.....	1
1. Características estructurales de la Economía Argentina.....	1
2. Las transformaciones socioeconómicas de la última década.....	1
3. El Plan antinflacionario: Plan Austral.....	2
4. Políticas económicas de Mediano Plazo.....	3
III. RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR AGROPECUARIO.....	5
1. Breve caracterización sectorial.....	5
2. Los cambios más recientes de la agricultura argentina.....	5
3. La estrategia hacia el futuro.....	7
4. Las políticas ya adoptadas por el gobierno democrático.....	9
IV. COOPERACION TECNICA DEL IICA.....	10
1. Síntesis histórica.....	10
2. Determinación de las posibles áreas de acción del IICA.....	12
3. Determinación de la viabilización que tiene el IICA de atender las áreas identificadas.....	15
4. Definición de los proyectos en las áreas de acción seleccionadas.....	15
5. Estimación de los resultados de la acción del IICA 1988-1989.....	18
V. NECESIDADES DE RECURSOS.....	22
1. Recursos técnicos.....	22
2. Recursos presupuestarios.....	22

I. PRESENTACION

Este documento busca reflejar la Estrategia de Acción del IICA a nivel de país -República Argentina- durante el trienio 1987-1989.

El documento fue elaborado en base a un amplio análisis de la información oficial recolectada, así como los estudios disponibles en la Oficina y bibliografía consultada. A partir de este análisis se entró en un proceso de concertación con los representantes del Gobierno, responsables por la conducción de la política agropecuaria, y con directores y técnicos relacionados con los temas. Se buscó la compatibilización de la política agropecuaria de mediano y largo plazo, contemplada en los lineamientos de una estrategia de crecimiento económico 1985-1989, el PRONAGRO y el Plan Austral, con el Plan de Mediano Plazo del IICA 1987-1991.

El acuerdo con las autoridades nacionales y provinciales es total y se refleja en los documentos que formalizan el mismo, como es el Acuerdo General de Cooperación Técnica SAGyP/IICA, firmado este año por el Secretario de Agricultura y Ganadería, Ing. Lucio Reca, y el Director General del IICA, Ing. Martín Piñeiro y ratificado recientemente por el actual Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca, Dr. Ernesto Juan Figueras. Igualmente, se manifiesta el acuerdo en los recientes contratos, convenios y cartas de entendimiento, que sustentan el presente Plan de Acción de esta Oficina para 1987-1989.

II. SINTESIS DE LA SITUACION SOCIOECONOMICA DEL PAIS

1. Características estructurales de la Economía Argentina

Argentina se caracteriza por una rica dotación de recursos naturales y una población altamente alfabetizada. Sin embargo, su desarrollo económico y social durante la segunda mitad del presente siglo, ha presentado serios síntomas de estancamiento, desequilibrios económicos, atraso tecnológico e inestabilidad política y social.

A diferencia de los países desarrollados, e incluso de muchos países en vías de desarrollo, la Argentina no superó el modelo agroexportador basado en las ventajas comparativas de una única región -la producción de granos y carnes en la Pampa Húmeda- cuyo desarrollo ha determinado fuertes desequilibrios sectoriales y regionales que, a nivel poblacional, se manifiestan en la macrocefalia de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

Aunque la participación de las manufacturas en el total de las exportaciones ha tenido un incremento gradual, los productos agrícolas continúan representando el 80% de las exportaciones del país. En otras palabras, aunque la Argentina tuvo un cambio significativo en su estructura industrial, a través de la industrialización sustitutiva de importaciones, fundamentalmente referida a bienes de consumo concurrentes al mercado interior, no ha desarrollado la exportación de manufacturas ni un complejo agroindustrial competitivo a nivel internacional. Su modelo de desarrollo a largo plazo sigue siendo el modelo agroexportador pampeano. La industria, fuertemente protegida por la industrialización sustitutiva, presenta un alto grado de ineficiencia, y fuertes barreras estructurales para el incremento de la productividad y la inversión.

Por detrás de estas dificultades para emprender un modelo de incremento industrial y agroindustrial de largo plazo, están los sectores sociales y políticos del país. El empresariado industrial no ha podido -a pesar de contar con el manejo del Estado en muchos periodos- proponer e impulsar una estrategia de crecimiento articulado y sostenido. Acotadas a una perspectiva muy centrada en el corto plazo, con fuertes oscilaciones en lo que podría ser rentable en diferentes coyunturas, impidieron lo que es esencial para el sector: tasas sostenidas de capitalización en el largo plazo.

El Gobierno democrático del Presidente Alfonsín abre nuevas perspectivas para iniciar un modelo de crecimiento estable, articulado y sostenido, y una nueva inserción de la economía argentina en el mercado mundial.

2. Las transformaciones socio-económicas de la última década

Las actuales dificultades económicas de la Argentina tienen mucha relación con los fracasos de la política de liberalización durante la segunda mitad de la década de 1970, tales como la recesión industrial, las persistentes presiones inflacionarias y la acumulación de una enorme deuda externa. De todos modos, estas dificultades están estrechamente relacionadas con los problemas estructurales antes señalados.

El sector agrícola, a diferencia del industrial y de la economía en su conjunto, ha tenido, en los últimos años, un crecimiento sostenido, como puede observarse.

CUADRO 1: TASAS ANUALES DE CRECIMIENTO ACUMULATIVO DEL P.B.I., LA AGRICULTURA Y LA INDUSTRIA

	<u>1970-1975</u>	<u>1975-1980</u>	<u>1980-1985</u>
P.B.I.	2.86%	1.97	-2.12
Agricultura	2.75%	1.39	2.25
Industria	3.44%	-0.17	-3.73

El crecimiento del sector agrícola se explica principalmente por el incremento de la productividad de los granos (cereales y oleaginosos) localizados fundamentalmente en la región pampeana.

La tasa de inflación argentina fue extraordinariamente alta en el primer quinquenio de 1980, aún tomando como punto de referencia los patrones habituales del país. Desde 1974, la velocidad de elevación de los precios no fue inferior al 100% anual; en el último quinquenio se dio persistente aceleración, hasta culminar en tasas de inflación del 30% mensual, a mediados de 1985.

Esta rápida aceleración estuvo asociada con la profunda crisis que se originó en el quiebre del Programa de liberación económica y de tipo de cambio pre anunciado, aplicados durante el Gobierno Militar (1976-1983).

En esa situación, al borde de la hiperinflación, el Gobierno Constitucional decide aplicar, en junio de 1985, una política de estabilización, conocida como Plan Austral

3. El Plan antinflacionario: Plan Austral

En junio de 1985 la inflación anual, con respecto al mismo mes del año anterior, sobrepasaba el 1.100% con una caída generalizada del nivel de actividad.

Ante esta situación, el Gobierno anunció, el 14 de junio, una política de choque conocida como el Plan Austral. Los principales elementos del Plan consistieron en: a) la congelación de precios y salarios por tiempo indeterminado, excepto de los bienes y servicios de oferta estacional como frutas y hortalizas; b) la reforma monetaria y la creación de un nuevo signo monetario "el Austral", equivalente a 1.000 pesos argentinos, y la implantación de una paridad fija de 0,80 australes por US\$ 1; y c) el financiamiento sano del gasto y del crédito público consolidado alrededor del 2,5% del PBI, en el segundo semestre de 1985. Paralelamente, se dio a conocer un nuevo memorando de entendimiento con el Fondo Monetario Internacional (FMI) que permitió aliviar el problema de los pagos externos.

Cabe señalar también que, antes de congelar los precios, se dispuso un alza de la paridad cambiaria, un aumento de los impuestos para incrementar los ingresos fiscales y un fuerte ajuste tarifario.

La aplicación de estas medidas logró un significativo éxito y creó un ambiente de confianza en la población. Los logros más importantes del Plan Austral han sido la caída de la tasa de inflación y el equilibrio fiscal, además de una relativa estabilidad en los tipos de cambio oficial y paralelo.

El Plan antinflacionario cumplió con su objetivo de reducir significativamente la inflación y las expectativas inflacionarias. El aumento de los precios al consumidor se redujo del 27,8% mensual en mayo-junio 1985, a un ritmo del 2,9% mensual entre julio de 1985 y febrero de 1986. Esta brusca reducción de la inflación estuvo acompañada de una notoria contracción de la producción en los primeros meses del Plan, aunque a fines de 1985 comenzó a notarse una gradual recuperación.

En materia fiscal, hubo una mejora sustancial. El déficit consolidado del Sector Público no financiero se redujo del 12,5% del PBI en 1984, al 4% en 1985 y se proyecta un 2,5% para 1986.

En el sector externo, el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos declinó un 60% con relación al año anterior. Esto fue posible por el logro de un mayor excedente comercial, principalmente en base a la reducción de las importaciones y, en parte, por el mayor volumen exportado de granos, que compensó la caída de los precios internacionales de dichos productos.

Dado su elevado nivel de deuda externa, la economía argentina se vio afectada durante 1985 y 1986 por la situación económica internacional, en particular, por la evolución desfavorable de los términos de intercambio y por las políticas fiscales y monetarias de los países desarrollados. Estos factores, que generan elevados niveles de las tasas internacionales de interés en términos reales para la economía argentina, han producido sobre la actividad económica general los siguientes efectos: a) una caída del PBI del 4,4% durante el año 1985, debido principalmente a la disminución del producto industrial y del comercio mayorista y minorista; b) una nueva caída del nivel de inversión (la inversión bruta interna cayó un 16,8% en 1985 con respecto al año anterior); c) el menor nivel de la actividad productiva durante 1985 derivó en un incremento de la tasa de desempleo que pasó de 4,6% en 1984, a 6,1% en 1985; d) una declinación en el ingreso real de la población. El nivel general del salario por trabajador industrial cayó en términos reales un 15% en 1985 con respecto al año anterior.

A partir del último trimestre de 1985 y durante 1986, se observa una recuperación de la actividad productiva por lo que se puede prever un moderado crecimiento en 1986, fundamentalmente del sector manufacturero cuyo crecimiento, durante el primer semestre de 1986, superó el 5% anualizado.

4. Políticas económicas de Mediano Plazo

Según la visión del Gobierno: "Los principales problemas económicos del país se vinculan con los límites a las posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazo, derivados del bajo nivel de inversión reproductiva y las transferencias de recursos asociados al pago de la deuda externa".

"Las dificultades se potencian por la ausencia de un consenso para hacer frente a ellas; este estado de cosas refleja una economía estancada con altas presiones inflacionarias al borde de la declinación".

Ante esta situación, en 1984, el Gobierno Constitucional definió unos lineamientos de estrategia de crecimiento que señalan la necesidad de:

- a) aumentar la capitalización del país, fortaleciendo el ahorro y promoviendo un sostenido y eficiente proceso de inversiones;
- b) expandir las exportaciones con una mejor utilización de los recursos locales y un incremento en la competitividad de la industria manufacturera;
- c) asegurar una distribución equitativa del esfuerzo a realizar entre los distintos sectores sociales. 1/

En el marco de estos objetivos, el principal desafío que se plantea el Gobierno, como etapa sucesiva a la consolidación del Plan de estabilización, es:

- a) Lograr un incremento de la inversión pública y privada manteniendo baja la tasa de inflación

Las mayores dificultades que reconoce el Gobierno al logro de este objetivo son de orden macroeconómicas. En primer lugar surgen las limitaciones impuestas por el servicio de la abultada deuda externa a la tasa de ahorro e inversión. En segundo lugar, la alta tasa de interés real (supera el 20% anual), cuyos niveles se han agudizado por la propia aplicación del Plan antinflacionario.

En el esfuerzo de superar estas barreras se inscriben la activa participación de la Argentina en el Grupo de Contadora y las reformas propuestas al sistema financiero en el plano interno.

- b) La reforma y modernización del Sector Público y la redefinición de las funciones del Estado

En este marco se inscriben los proyectos de reducir el gasto público, a través de reformas estructurales tendientes a incrementar los niveles de eficiencia del Sector Público y a la privatización de empresas cuyo desempeño no corresponde a una concepción moderna del Estado.

- c) La revalorización y transformación del sector agropecuario

Con el objeto de superar el modelo agroexportador pampeano e iniciar el tránsito hacia un complejo agroindustrial moderno y competitivo a nivel internacional que a su vez contribuya en el plano interno a atenuar los graves desequilibrios regionales y sociales que caracterizan al agro argentino.

- d) La integración regional

Con el propósito de ampliar mercado y disminuir los costos de producción que permitan el desarrollo genuino del sector industrial manufacturero y agroindustrial. Se espera crear condiciones que permitan al país un crecimiento más equilibrado entre regiones de tal manera que se aumenten las posibilidades de desarrollo de las regiones menos favorecidas, dentro del concepto de buscar un mayor desarrollo global del país.

1/ Presidencia de la Nación. Secretaría de Planificación. "Lineamientos de una estrategia de crecimiento económico 1985-1989". República Argentina. (V. Preliminar).

III. RESUMEN DE LA PROBLEMATICA Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR AGROPECUARIO

1. Breve caracterización sectorial

El sector agropecuario contribuye con alrededor del 15% a la formación del PBI, el 17% del empleo, 75% de las divisas por exportación y entre el 14% y el 20% de los impuestos recaudados por el Gobierno Central, principalmente en la forma de gravámenes a las exportaciones (retenciones).

La diversidad agroclimática argentina permite la producción de un amplio rango de productos agropecuarios que han permitido la completa autosuficiencia alimentaria a su población.

Según el uso del suelo, cerca de 23 millones de hectáreas están dedicadas a los cultivos anuales y permanentes, y 161 millones de hectáreas a pasturas.

Los cereales y oleaginosas representan el 90% del área cultivada, concentrados en la Región Pampeana. Resalta la importancia del trigo, maíz, soja y girasol. Otros cultivos de tipo industrial -algodón, caña de azúcar, tabaco, té y uva- se ubican en especial, en las regiones extrapampeanas, con importancia principalmente de tipo regional y con destino al mercado interno.

En términos de volumen de producción, la última campaña agrícola (1985-86) arrojó una producción total de granos y oleaginosas de 38 millones de toneladas, de las cuales 25 millones se dedicaron a la exportación. Del total producido, nueve millones corresponden a trigo, doce millones a maíz, cuatro millones a sorgo, cuatro millones a girasol, y siete millones a soja.

En relación a la producción pecuaria, el hato ganadero se ubica en torno a los 50 millones de cabezas, cuya producción se traduce en un consumo de alrededor de 90 kg/hab./año y una exportación que se ha reducido a poco más de 200.000 toneladas.

2. Los cambios más recientes de la agricultura argentina

En una apretada síntesis, tres hechos relevantes caracterizan la evolución más reciente del sector:

- la destacable expansión de la producción agrícola pampeana, a partir de mediados de la década anterior, y su estancamiento y retroceso, como consecuencia de la crisis internacional del precio de los alimentos, evidenciada en las dos últimas campañas agrícolas.
- el estancamiento relativo del subsector ganadero y la aguda crisis de las exportaciones cárnicas, y
- el estancamiento progresivo de las economías regionales.

a) La expansión agrícola pampeana y la crisis de los precios agrícolas internacionales

El hecho más destacable en la evolución histórica del sector, lo constituye el extraordinario incremento que experimentó la producción de cereales y oleaginosas a partir de la mitad de la década anterior. En efecto, entre las cosechas 1979/80 y 1982/83, la producción de granos creció en más del 80%. Este hecho, de por sí destacable, adquiere toda su relevancia cuando se comprueba que dicho incremento se debió, fundamentalmente, a un sustancial aumento de la productividad,

puesto que la superficie sembrada, durante ese período se expandió solamente en un 16%.

Sin embargo, esta verdadera revolución tecnológica encontró una fuerte barrera a su profundización en la agudización de la crisis internacional del precio de las materias primas, fundamentalmente de los alimentos. Los cuantiosos excedentes acumulados y la guerra comercial desatada entre Estados Unidos y la CEE, a través de crecientes subsidios a las exportaciones agrícolas, derivó en una caída promedio del 30% en el precio de los cereales y oleaginosas, durante los dos últimos años. Entre la campaña agrícola 1984/85 y la actual campaña 1986/87, el precio internacional del trigo (FOB Buenos Aires) pasó de US\$ 133 por tonelada a US\$ 96. La respuesta de la oferta total argentina de granos y oleaginosas a una caída tan abrupta del precio final, y por ende del ingreso de los productores, puede observarse en el cuadro siguiente:

	75/76	80/81	81/82	82/83	83/84	84/85	85/86	86/87
Producción total de cereales y oleaginosas (millones de Tn.)	22.2	35.5	37.2	40.9	41.0	44.0	38.3	37.8

Si bien está la evolución futura de la agricultura pampeana, ésta es una gran incógnita y motivo de amplia controversia, dadas las perspectivas futuras del mercado internacional de cereales y oleaginosas, el análisis de las causas que explican la sorprendente expansión de la producción de granos hasta 1984, constituye un punto de referencia muy importante para delinear una estrategia futura de desarrollo y cooperación. Las principales causas que hicieron posible lo que dio en llamarse la "revolución agrícola pampeana" fueron:

- i) la adopción o incorporación a la agricultura de un importante esfuerzo en mejoramiento genético desarrollado por el INTA en la década del setenta;
- ii) la introducción de la soja en la Región Pampeana durante la década del setenta y la adopción complementaria de trigo de ciclo corto que conforman la "rotación trigo-soja" que, por su mayor liquidez y rentabilidad se constituyó en el prototipo de cultivo de la "revolución agrícola pampeana";
- iii) la aparición de un nuevo empresario agrícola llamado "contratista" que, a través de maquinaria agrícola de gran potencia y disponibilidad financiera modificó el tamaño pleno de la empresa agrícola, aumentándola considerablemente;
- iv) una reciente incorporación de tierras a la producción de granos en el NEA y NOA, y la relocalización de la ganadería dentro y fuera de la Región Pampeana, en tierras de menor aptitud agrícola.

b) El estancamiento relativo del subsector ganadero

En contraste con la expansión agrícola, durante la última década el subsector ganadero se mantuvo dentro del sistema extensivo de explotación sin cambios significativos en el nivel medio de eficiencia de los rodeos ni en la productividad de la tierra. Esta situación y condiciones adversas en el mercado internacional determinaron la característica más importante de la evolución de esta actividad en la Argentina: una pérdida de competitividad con relación a la agricultura.

Como consecuencia, la ganadería se ha desplazado a tierras de menor actividad agrícola y, a partir de 1977, se desató un proceso creciente de liquidación con una disminución cercana a los ocho millones de cabezas, en los últimos diez años.

c) El estancamiento de las economías regionales

También en contraste con la modernización de la agricultura pampeana, la producción de las regiones no pampeanas ha evidenciado, en las últimas décadas, claros signos de estancamiento y crisis de sobreproducción en sus principales actividades (caña de azúcar, algodón, tabaco, té, vid y ovinos).

Las limitaciones de mercado constituyen la causa fundamental de la crisis estructural de las economías regionales. La mayoría de los cultivos a los cuales se dedican las economías regionales, concurren al mercado interno. La contracción de este mercado, a raíz de la caída del salario real y el estancamiento industrial, generan crisis de sobreproducción cuyo impacto se ve agravado por la especialización productiva de las economías regionales, donde gran parte de los cultivos son perennes, con reducidas posibilidades de sustitución.

3. La estrategia hacia el futuro

En base al análisis de la evolución histórica del sector agropecuario -causas y limitantes de los cambios más destacables acaecidos en la última década- y a las perspectivas para su futuro desempeño, el Gobierno Nacional, a través de la SAGyP, ha delineado una estrategia de desarrollo agropecuario explicitada en el Programa Nacional Agropecuario (PRONAGRO). Esta estrategia tiende, en el mediano plazo, a la concreción de los siguientes objetivos:

- i.) Incrementar la oferta alimentaria de acuerdo con la capacidad productiva del sector, particularmente en cereales y oleaginosas;
- ii.) incrementar los saldos exportables de origen agropecuario, en volumen y valor;
- iii) dinamizar las economías agrícolas regionales;
- iv) combatir la pobreza rural y aumentar la ocupación en las actividades agropecuarias;
- v) garantizar la perdurabilidad de los recursos naturales y la estabilidad de los sistemas productivos mediante la aplicación de normas conservacionistas.

Para el logro de estos objetivos, la estrategia del PRONAGRO distingue entre región pampeana y región no pampeana.

En la Región Pampeana, la actitud empresarial y la actual estructura de la propiedad y la tenencia de la tierra posibilitan hacer efectivo el amplio potencial de crecimiento a partir de la profundización de la verdadera revolución agrícola que caracterizó esta región en la década anterior, fundamentalmente en lo que tiene que ver con su rasgo más sobresaliente: el incremento de la productividad en la producción de cereales y oleaginosas.

Para superar el obstáculo impuesto por la caída del precio internacional de los cereales y oleaginosas, la Argentina deberá ser más eficiente en la producción y comercialización de sus productos agropecuarios. La crisis sólo podrá ser enfrentada con mayor competitividad. Este es el gran desafío de los próximos años.

En consecuencia, los elementos más destacables de la estrategia para esta región son los siguientes:

- i) una renovada y enérgica difusión de la tecnología agrícola disponible, ya adoptada por los productores de avanzada;
- ii) la profundización del cambio tecnológico, a través de la creación y transferencia de nuevas tecnologías, procurando en todos los casos, conciliar el imperativo nacional de aumentar la producción con el interés social de preservar el recurso suelo;
- iii) el diseño de un adecuado sistema de incentivos económicos que estimule la adopción tecnológica, fundamentalmente a través del abaratamiento relativo el costo de aquellos insumos de alto retorno, tales como los fertilizantes y herbicidas;
- iv) el decidido impulso a la radicación de industrias de insumos y plantas transformadoras de la producción primaria, cumpliendo con la necesidad fundamental de lograr un mayor valor agregado en nuestras exportaciones e inducir un efecto multiplicador de la actividad económica global;
- v) el desarrollo sostenido de inversiones en infraestructura física y económica que cancele progresivamente el déficit crónico en la capacidad de almacenamiento, transporte y embarque de granos, y haga más eficiente y económico el sistema de comercialización externa e interna de productos agropecuarios;
- vi.) la revalorización del crédito como efectiva herramienta de fomento, a través de la cual se vincule el uso de los recursos financieros con el cambio tecnológico y la inversión;
- vii) la adecuación de la disponibilidad y calidad de bienes de capital, fundamentalmente a través de la reposición y actualización tecnológica del parque de maquinarias;
- viii) una política impositiva acorde con los objetivos del gobierno nacional y coherente con la política de ingresos sectorial, que estimule el uso intensivo y eficiente de la tierra.

En la Región no Pampeana, la estrategia del PRONAGRO apunta a revalorizar el rol político de las economías regionales como fijadoras de población e integradoras económico-sociales, y su papel económico en el abastecimiento del mercado interno, el incremento de las exportaciones.

Las restricciones de la demanda para la mayoría de las actividades tradicionales de las economías regionales, las serias limitaciones estructurales, el bajo o casi nulo grado de capitalización de muchas unidades, la ausencia de tecnologías apropiadas y la integración a canales de comercialización y a procesos agroindustriales en evidente conflicto con los intereses de la producción, condicionan una estrategia de naturaleza sustancialmente distinta a la de la región pampeana, cuyos rasgos fundamentales son los siguientes:

- i) la modernización tecnológica de las actividades regionales agroexportables con el fin de reducir sus costos de producción mejorando su calidad y su competitividad en los mercados externos;
- ii) adecuación de la oferta de los productos tradicionales regionales a niveles compatibles de demanda interna, promoviendo las exportaciones y estimulando paralelamente actividades alternativas;
- iii) la apertura de nuevas áreas para el cultivo de granos y otros productos agroexportables, a través de un adecuado paquete de incentivos compatibles con una racional política de conservación de los recursos naturales;
- iv) un fuerte impulso al desarrollo de infraestructura de almacenaje, conservación y transporte de productos;
- v) una política crediticia que, además de respaldar el cambio tecnológico y la inversión, incremente la capacidad de negociación de los productos en el proceso de comercialización;
- vi) el diseño e implementación de programas de desarrollo rural integral en las áreas donde predomina el minifundio.

Estos programas se implementarán en el marco institucional de cada provincia y su éxito dependerá del grado de participación de los beneficiarios en el diseño y ejecución de los mismos.

4. Las políticas ya adoptadas por el gobierno democrático

En el marco de estrategia anunciada en el PRONAGRO, el Gobierno Democrático, desde su ascensión a fines de 1983, inició la implementación de importantes políticas, proyectos y reformas estructurales entre las que destacan:

a) La Reforma Impositiva Agropecuaria

El Poder Ejecutivo elevó al Congreso, el Proyecto de Ley correspondiente. La reforma Impositiva Agropecuaria está orientada a hacer más racional y más simple el sistema tributario. Más racional en la medida que pretende una gradual desgravación de las exportaciones, reemplazando lo recaudado por un impuesto a la tierra libre de mejoras. Más simple, en la medida en que dicho impuesto sustituya al impuesto a las ganancias y a los capitales para productores exclusivamente agropecuarios.

b) La Reforma Tecnológica

A principios de 1984 se le devolvió autarquía financiera y administrativa al INTA: a partir de la promulgación de la Ley N°23058/84, el 1,5% del valor de las exportaciones tradicionales (granos y carnes) conforma el presupuesto anual del INTA.

A fines de 1984, el BID aprobó un préstamo al Gobierno Argentino por un monto equivalente a US\$ 40 millones, destinado a un fortalecimiento institucional en las áreas de facilidades físicas, equipamiento, consultores y capacitación de sus recursos humanos.

Recientemente, se aprobó y puso en marcha una estructura descentralizada y participativa tendiente a modernizar el funcionamiento del INTA. En el marco de dicha estructura, en octubre de 1986, asumirá el nuevo Director General y los seis Directores que acompañarán la ejecución de la reforma.

c) La política de créditos e insumos

Con el objetivo de abaratar los insumos estratégicos, hace dos años se puso en marcha el subprograma de fertilizantes que implicó un abaratamiento del 50% de valor vigente en 1983 de la urea y su distribución al productor por un sistema de "canje" por grano, a una relación prefijada y su costo de financiamiento. En el mismo sentido, se ha adjudicado la construcción de dos plantas de urea a partir de gas natural y se ha licitado la construcción de una tercera de gran volumen.

En este mismo sentido, se está ejecutando, con recursos BID, una línea global de crédito agropecuario que prevé el financiamiento de fertilizantes, herbicidas y maquinaria. Igualmente se está concluyendo la elaboración de un Proyecto de Crédito para Maquinaria y Almacenamiento de Granos para ser financiado con recursos nacionales y del BIRF.

d) La Política de Precios

A fin de adecuar el nivel de ingresos de los productores a las variaciones del precio internacional, se han dispuesto sustanciales disminuciones de los derechos de exportación. En el caso del trigo, se pasó de una retención del 18% en 1984, a una del 5% actualmente vigente.

e) La Política de Desarrollo Rural

Como experiencia piloto, se ha formulado y se negocia el financiamiento de un amplio programa de apoyo a los pequeños productores del Norte Argentino, que cubrirá en su primera etapa de ejecución, cuatro provincias y beneficiará a 15.000 familias. Asimismo, se están adelantando acciones con miras a contar con un proyecto a nivel del resto de provincias del Norte Argentino a ser financiado con recursos nacionales y del SIDA/BID.

IV. COOPERACION TECNICA DEL IICA

1. Síntesis histórica

El IICA inició sus actividades en el país en el año 1968, en función del Acuerdo Básico firmado entre el Gobierno y el Instituto. A partir de esta fecha, el Instituto ha venido desarrollando seis actividades en estrecha concertación con las autoridades nacionales y provinciales. Para fines de este documento, se presenta una síntesis de los últimos años. En el período 1982-1986, se concentraron los esfuerzos en cooperar principalmente en cuatro áreas

temáticas, como son: la generación y transferencia de tecnología, la información y documentación agrícola, el desarrollo regional agropecuario y la formulación de proyectos; además de las acciones que desarrollan los proyectos multinacionales de Salud Animal, Sanidad Vegetal y PROCISUR.

Las acciones del Instituto, hasta 1983, se enfocaron al desarrollo regional del Litoral argentino, en especial en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos y Buenos Aires, cooperando con las instituciones del sector, en fortalecer la capacidad institucional de organizar y coordinar la generación y transferencia de tecnología y aumentar la capacidad técnica de los cuadros profesionales de los Ministerios Provinciales, INTA, AACREA, Universidades y Asociaciones de productores.

Durante los últimos cuatro años, y a raíz del arribo del Gobierno Democrático, el Instituto concertó con él la concentración del trabajo en las áreas temáticas de planificación de proyectos, información y documentación, catastro rural, salud animal, sanidad vegetal y desarrollo rural; estas acciones se concretaron en las provincias de La Rioja y Entre Ríos con inicio de acciones en riego, en la provincia de Chubut.

Fruto de esta labor resulta: se dispone de un fortalecimiento institucional de los Ministerios de Agricultura y Ganadería de dichas Provincias, en relación con aspectos metodológicos, capacitación de técnicos y directivos, así como el mejoramiento organizativo de los mismos y la coordinación interinstitucional para la prestación de servicios a los productores, además del apoyo en la gestión de recursos financieros, a través del apoyo en la formulación de perfiles y proyectos que han permitido, a las Provincias, la captación de recursos y mejorar sus cuadros técnicos en materia de Planificación, Programación y Formulación y Administración de Proyectos.

A nivel nacional, durante el período informado, se cooperó en materia de sanidad vegetal, en Legislación sobre Cuarentena y Plaguicidas en el contexto regional, y atención a problemas prioritarios de Cancro Cítrico, Mosca de la fruta y Picudo del algodón.

En materia de Informática, se ha cooperado en generar e institucionalizar sistemas informáticos fitozoosanitarios para agentes intervinientes en los procesos decisorios, responsables por la planificación y ejecución de planes y programas a nivel nacional y provincial.

En cuanto a Salud Animal, el Proyecto dedicó sus esfuerzos a fortalecer a SENASA, a través de sus servicios, capacitando técnicos y directivos y fortaleciendo los aspectos institucionales de los servicios de salud animal.

El PROCISUR mantuvo un intenso apoyo al país, en materia de generación y transferencia de tecnología, apoyando en especial al INTA, a través de los mecanismos de intermediación técnico-científica, capacitación, intercambio de información y asesoría.

El IICA ha venido apoyando a las instituciones del sector en materia de Información y Documentación y, para ello, está haciendo esfuerzos para consolidar el Sistema de Información en Ciencias Agropecuarias. Ha sido pionero en este aspecto y ha cooperado en crear una infraestructura para prestar servicios de información y documentación para investigadores, extensionistas y docentes universitarios del Sector.

En la actualidad, la Oficina está en la etapa de transición entre las acciones de cooperación técnica, que se venían desarrollando, y la reformulación del Plan de Acción que se implementará en el marco del PMP 1987-1991, en este país.

A tales efectos, el Instituto ha concertado con las autoridades nacionales una serie de contratos y convenios, los cuales se indican en el numeral 4 de este capítulo.

2. Determinación de las posibles áreas de acción del IICA

La asunción del Gobierno Democrático, a fines de 1983, el enunciado de una explícita estrategia agropecuaria por parte de la nueva administración, la puesta en marcha de un agresivo plan económico de estabilización, a partir de 1985, y las propuestas de crecimiento en equidad e integración regional anunciados por el Gobierno Central, condicionan el replanteo de la "estrategia de cooperación" del IICA en la Argentina, en el marco de la nueva Dirección General del Instituto y de la reciente aprobación del Plan de Mediano Plazo 1987-1991.

Del análisis efectuado en el Capítulo II., surgen las demandas potenciales del Gobierno Argentino, en materia de cooperación agropecuaria. En términos generales, estas demandas se relacionan estrechamente con la asistencia técnica que espera recibir el Sector Público Agropecuario para la ejecución sostenida de la estrategia enunciada, en un Proyecto Nacional Agropecuario.

En un esfuerzo de síntesis y compatibilizando los objetivos del PRONAGRO con los del Plan Económico Global de corto y mediano plazo, los grandes temas de la Argentina agropecuaria del futuro, y por ende las áreas temáticas prioritarias para canalizar la cooperación técnica y financiera, son los siguientes:

- Modernización y eficiencia del Sector Público Agropecuario, fundamentalmente en su capacidad institucional para formular y ejecutar políticas y proyectos de desarrollo.
- Fortalecimiento de la capacidad de generar, adaptar y difundir tecnología que permita un crecimiento sostenido de la competitividad del agro argentino, a través de mayor productividad y diversificación productiva.
- Modernización y eficiencia creciente de los sistemas de comercialización interna y externa de productos agropecuarios, que abaraten los costos de comercialización y mejoren los sistemas de abastecimiento de alimentos.
- Mayor equidad social y regional en la distribución del ingreso agropecuario.
- Articulación del sector agropecuario en el proceso de integración regional.

Comparando estas demandas potenciales con la oferta de cooperación que puede ofrecer el IICA en el marco del Plan de Mediano Plazo 1987-1991, surgen las áreas de concentración que definirán el accionar del IICA en la Argentina, en los próximos tres años. Estas áreas de concentración son las siguientes.

a) Fortalecimiento del Sector Público Agropecuario para la formulación y ejecución de políticas y proyectos agropecuarios

Una vez formulada la estrategia global agropecuaria en el PRONAGRO, la SAGyP en su calidad de organismo orientador y coordinador de la Política agropecuaria, requerirá de una amplia asistencia para el fortalecimiento de su capacidad para el diseño operativo y la ejecución de las políticas enunciadas en el PRONAGRO y para la identificación, preparación y gestión de los programas y proyectos de inversión que se vinculen a dichas políticas.

En este marco general surgen tres áreas de concentración específicas:

- i) dadas las restricciones presupuestarias impuestas por el plan de estabilización, a través de su restrictivo manejo fiscal y monetario, la ejecución de políticas, programas y proyectos orientados a la reactivación sectorial, requiere de una agresiva gestión de recursos externos. Esta necesidad crea una demanda específica de cooperación que el IICA deberá contemplar en la Argentina, en los próximos años. Dadas las nuevas modalidades de financiamiento del BIRF y el BID, el IICA asistirá al Sector Público Agropecuario en la formulación y gestión de:
 - la condicionalidad política referida al sector agropecuario de préstamos de ajuste sectorial, y
 - los programas y proyectos de inversión a ser presentados ante organismos de financiamiento externo multilaterales y bilaterales.
- ii) la cooperación en el desarrollo de sistemas informáticos que permitan una adecuada toma de decisiones por parte del Sector Público y Privado Agropecuario;
- iii) la cooperación en materia de políticas sectoriales de integración regional, en el marco del esfuerzo integracionista que, a nivel continental, viene desarrollando el Gobierno Nacional.

b) Fortalecimiento del Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología

Dada la estrategia global y sectorial del Gobierno Nacional, la generación, adaptación y transferencia de tecnología es uno de los grandes desafíos que deberá enfrentar la Argentina para superar su actual situación de crisis y emprender un desarrollo sostenido y autónomo.

En este marco surgen tres áreas de concentración específicas:

- i) Fortalecimiento institucional del INTA, apoyando la reforma estructural que ha emprendido la nueva administración, fundamentalmente en las áreas de planificación de la investigación, capacitación de recursos humanos y desarrollo de la capacidad de gestión y administración de recursos externos.
- ii) Fortalecimiento de la capacidad de análisis y reflexión en torno a nuevas líneas de investigación vinculadas con la Argentina agropecuaria del futuro, fundamentalmente diversificación productiva, eficiencia exportadora, tecnología, bioindustria y agroindustria, y comercialización de la innovación tecnológica.

c) Modernización y mayor eficiencia del sistema de comercialización interna y externa de productos agropecuarios y agroindustriales

Dada la crisis de los precios internacionales de los productos agropecuarios, Argentina enfrenta el gran desafío de incrementar su competitividad, haciendo más eficiente y más económico su sistema de comercialización interna y externa de productos agropecuarios y agroindustriales.

La reforma de su sistema de comercialización, en sus aspectos físicos e institucionales, junto a la adecuación de su sistema de generación y transferencia de tecnología, conforman las reformas estructurales prioritarias y la respuesta argentina a la crisis internacional.

Dada su naturaleza, esta área de concentración está estrechamente vinculada a la descrita en el ítem a), ya que la cooperación deberá materializarse en tres aspectos específicos:

- i) asistencia en la formulación, gestión y ejecución de políticas y proyectos de inversión, tendiente a modernizar el sistema de comercialización haciéndolo más económico;
- ii) desarrollo de los sistemas de información sobre precios, mercados y perspectivas futuras de colocación, en función de optimizar la toma de decisiones por parte de los operadores comerciales públicos y privados;
- iii) Fomentar la posibilidad de la agroindustria rural.

d) Articulación regional y social del desarrollo sectorial

El Gobierno está interesado y está implementando una política que le permita a las regiones vincularse al desarrollo del país, contribuyendo en la solución de sus propias necesidades y en la generación de excedentes que ayuden al país en la solución frente a la crisis desatada, debido a la deuda externa que presenta.

Dado el amplio énfasis otorgado por los Planes de Gobierno, oficiales y sectoriales, a los aspectos referidos a la distribución equitativa de los frutos del crecimiento, resulta prioritaria la atención que deberá prestarse a la disminución de los profundos desequilibrios sociales y regionales que han caracterizado históricamente al sector rural argentino.

En este marco, resulta prioritaria la cooperación para identificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural orientados a beneficiar las regiones y los grupos sociales de menores ingresos.

Dada la poca experiencia de la Argentina en esta área temática, producto de prescindencia histórica que los sucesivos gobiernos han ejercido sobre este grave problema, esta área de concentración requiere una urgente y enfática atención.

e) Sanidad Animal y Vegetal

La posibilidad de expandir las exportaciones agropecuarias y mejorar la eficiencia productiva requiere de una amplia atención a los problemas sanitarios vinculados a la agricultura, la agroindustria y la ganadería en la Argentina.

En un marco de crisis internacional del mercado mundial de productos agropecuarios, la Argentina debe mejorar urgentemente la calidad de sus productos, actualmente afectada por sistemas sanitarios deficientes y un atraso estructural creciente, en materia de información sanitaria, fundamentalmente en las áreas de reglamentación, exigencias y productos disponibles.

Sobre estas áreas de concentración, coincidentes con los planes de mediano plazo del Gobierno y del IICA, se ha estudiado el Plan de Acción del IICA, en materia de cooperación técnica agropecuaria en la Argentina para el período 1987-1989. Los proyectos de cooperación que se señalan más adelante, caracterizan la base conceptual correspondiente a cada área de concentración, conformando entre ellas un accionar coherente en materia de cooperación que se irá ajustando y enriqueciendo a través del período mencionado.

3. Determinación de la viabilización que tiene el IICA de atender las áreas identificadas

El Instituto tiene la posibilidad y la oportunidad de atender la demanda concreta presentada por el Gobierno Argentino. Indicado el interés en diversas oportunidades y expresado en documentos tales como el Marco General de Cooperación Técnica IICA-SAGyP, suscrito este año por el Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Ing. Lucio Reza, y el Director General del IICA, Ing. Martín Piñeiro, además de los convenios centrales de entendimiento suscritos con el Gobierno para la ejecución de proyectos específicos.

El Gobierno y el Sector privado disponen de una estructura institucional interesada en participar con el IICA, en el logro de los objetivos propuestos. Es así como se cuenta con organismos tales como la SAGyP, INTA, JNC, JNG, AACREA, Cooperativas, Secretarías Agropecuarias Provinciales, etc.

El Instituto dispone de un equipo técnico y administrativo con capacidad para atender la demanda indicada, y para ello está reorganizando los mismos, para poder hacer frente a este Plan de Acción. Igualmente cuenta con la infraestructura y equipo básico para atender dichas áreas de trabajo.

A través de la captación de los recursos externos, CATIS y cuotas, la Oficina está elaborando los programas operativos para atender la operacionalización del Plan de Acción.

4. Definición de los proyectos en las áreas de acción seleccionadas

Tomando como base las áreas de acción seleccionadas y concertadas con el Gobierno y los subsistemas institucionales directamente asociados con dichas áreas, se han identificado los siguientes proyectos y acciones a ser incluidos durante el período 1987-1989.

- a) En relación con el Area de Acción: "Fortalecimiento del Sector Público Agropecuario para la formulación y ejecución de políticas y proyectos agropecuarios":

Código "Proyecto de Cooperación para la Modernización del Sector Agropecuario Argentino"

Este Proyecto de Cooperación, cuyo financiamiento fue aprobado en el Marco del Primer Préstamo Sectorial otorgado por el Banco Mundial a la Argentina, tiene como objetivo primordial iniciar, a nivel del sector público y privado, un análisis sistemático sobre algunos temas prioritarios en el desempeño futuro del sector agropecuario para de allí derivar, en forma muy concreta y pragmática, las políticas, los programas y los proyectos de inversión, cuya ejecución deberá contribuir a la modernización del agro argentino. Los estudios están siendo efectuados en las siguientes áreas de política sectorial:

- Comercialización de granos y el rol de la Junta Nacional de Granos.
- Políticas de producción, transporte, almacenamiento y embarque de granos.
- Perspectivas del desarrollo ganadero argentino, de las exportaciones cárnicas y el rol de la Junta Nacional de Carnes.
- Promoción de las exportaciones frutihortícolas, y
- factibilidad técnico-económica del riego complementario en la región maicera típica.

A partir de los estudios correspondientes a cada área, se elaborarán propuestas alternativas de políticas y programas de inversión, relativas a los principales problemas que hacen a la producción, comercialización y exportación de cereales, oleaginosas, carnes y productos frutihortícolas, así como propuestas de reforma respecto a la estructura orgánico-funcional del Sector Público Agropecuario.

Tanto las propuestas en materia de políticas y proyectos, como las reformas institucionales sugeridas, se formularán en el marco de los diferentes escenarios que proporcione el análisis del comportamiento futuro de los mercados internacionales y el potencial de crecimiento de la producción argentina.

En base a los resultados y avances que se obtengan en estos estudios, se asiste al Gobierno en el diseño de la condicionalidad política del préstamo sectorial 2° y en el diseño del Programa de inversión sectorial, que constituirá el "pipe line" futuro para financiamiento prioritariamente con el Banco Mundial. La continuidad de este proyecto estará dada por el avance en la factibilidad de los proyectos de inversión que conformen el programa antes referido.

El financiamiento de esta tarea estará dado en base a recursos externos canalizados a través de la factibilidad financiera para la preparación de proyectos del BIRF (PPF).

Código

"Apoyo en Sistemas Informáticos Agropecuarios"

Se aspira por medio de este instrumento a contribuir en el mejoramiento de los sistemas informáticos agropecuarios relacionados con los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica que desarrollará la Oficina en beneficio del Sector. Igualmente apoyará a la Oficina en los aspectos relacionados con la administración de la misma.

- b) En relación con el Area de Acción: "Fortalecimiento del Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria":

Código "Proyecto de fortalecimiento del Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria"

El Proyecto de cooperación técnica del IICA se concentrará en el fortalecimiento del INTA, en especial en lo relacionado con: delinear e implementar un sistema de planificación y programación de la investigación y la extensión agropecuaria; capacitar a investigadores y extensionistas en programación, ejecución y evaluación de la experimentación, así como en la difusión de tecnología; cooperar en diseños y montar un sistema de información y documentación científica agropecuaria; cooperar en la implantación y ejecución de proyectos de investigación que redunden en el aumento de la pequeña producción en el proceso de desarrollo regional. El proyecto se realizará con recursos de origen mixto IICA/INTA/BID.

- c) En relación con el Area de Acción: "Modernización y mayor eficiencia del sistema de comercialización interna y externa de productos agropecuarios y agroindustriales". Dentro de esta Area de Acción se realizarán las siguientes acciones de cooperación técnica:

Código "Proyecto de Fortalecimiento Institucional de los Sistemas Informáticos de la JNC y de la JNG"

Este Proyecto se centra en elaborar sendas propuestas de sistemas de información económica en el área pecuaria y de granos que permitan mejorar los procesos decisivos de los agentes privados y públicos intervinientes en la producción, comercialización y consumo de carnes y granos, que lideran respectivamente la Junta Nacional de Carnes y la Junta Nacional de Granos. Busca, por lo tanto, mejorar el diseño y puesta en marcha de los sistemas de información de la JNC y de la JNG. El Proyecto posee recursos mixtos provenientes de IICA/SAGyP/BIRF/PNUD.

Dentro de esta Area de Acción se espera concretar otras acciones conducentes a contribuir a aumentar la eficiencia de los procesos de comercialización, a nivel nacional y regional. Estas acciones serán financiadas con recursos de Cuotas.

- "Análisis de las posibilidades de la agroindustria en la Argentina"
Esta acción de coyuntura se espera que permita ubicar el problema en su actual dimensión ante el mercado nacional e internacional y determinar las posibilidades técnico-económicas de participar con mayor agresividad en dicho mercado.
- "El estudio de promoción de las exportaciones frutihortícolas" está contemplado como parte del proyecto de modernización del Sector Agropecuario Argentino y contribuye, dentro de esta Area de Acción, presentando alternativas tecnológicas y de mejoramiento de la infraestructura y los procesos de comercialización internos y externos.
- Se espera cooperar conjuntamente con las Oficinas del IICA de Brasil y Uruguay en: "el análisis de las posibilidades de integración regional dentro de la óptica agropecuaria con énfasis en: la coordinación en la identificación de políticas agropecuarias comunes, así como en aspectos de intercambio tecnológico y de comercialización agrícola para hacer más efectiva su participación en el comercio internacional".

- d) En relación con el Area de Acción: "Articulación regional y social del desarrollo sectorial"

Código "Proyecto de apoyo a la SAGyP de la República Argentina, en la formulación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo rural".

El objetivo es el de: definir una estrategia y mecanismos que permitan coordinar acciones entre la SAGyP y las Secretarías de Agricultura y Ganadería provinciales, y de éstas con otras instituciones oficiales y privadas vinculadas al sector, para contribuir en la implementación de programas y proyectos de desarrollo rural, con énfasis en la región norte del país. El proyecto se realizará con recursos de cuotas y se espera que se logren captar recursos externos provenientes de proyectos en los cuales el Instituto está contribuyendo en su formulación e instrumentación tales como el proyecto de crédito para pequeños productores del NEA Argentino con recursos del FIDA/BID.

- e) En relación con el Area de Acción: "Sanidad Animal y Vegetal", están contemplados en proyectos multinacionales que son:

Código "Proyecto de Fortalecimiento y Desarrollo de los Programas de prevención, control y erradicación de las principales enfermedades animales"

El Proyecto busca contribuir al aumento de la producción, productividad y rentabilidad ganadera de la Argentina y Chile, a través de la prevención de la introducción de enfermedades infecciosas exóticas y del combate de las enfermedades animales endémicas existentes. Para ello, el IICA cooperará en el mejoramiento de los servicios brindados por las instituciones responsables de dichos servicios. En Argentina, se espera fortalecer institucionalmente a SENASA en especial en lo relacionado con: organización, planificación, información y capacitación del personal en materia de Salud Animal. Este es un Proyecto financiado con recursos de cuotas.

Código "Proyecto de Sistema Regional de Manejo Integrado Fitosanitario"

Este Proyecto busca concentrar sus esfuerzos de cooperar, en el caso de Argentina, en: la organización y fortalecimiento institucional de los programas de Sanidad Vegetal; la solución de problemas fitosanitarios prioritarios y en aspectos de cuarentena y de información en sanidad vegetal.

Este es un Proyecto de carácter multinacional que comprende cinco países (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay); es un Proyecto financiado con recursos de cuotas.

5. Estimación de los resultados de la acción del IICA 1988-1989

"Proyecto de cooperación para la modernización del Sector Agropecuario Argentino".

Se espera que a fines de 1987, estén concluidos los estudios de:
Estudio 1: Políticas de producción, transporte, almacenamiento y embarque de granos.

Estudio 2: Comercialización de granos y rol de la JNG.

Estudio 3: Riego complementario en la región maicera típica.

Estudio 4: Desarrollo ganadero y definición del rol de la JNC.

Estudio 5: Promoción de exportaciones frutihortícolas.

Durante 1988 (primer semestre) se compatibilizarán los resultados obtenidos en cada uno de los estudios, y se trabajará en la edición del informe final. A partir de 1988 se desarrollarán los proyectos identificados en cada uno de los estudios, concebidos en el marco de las políticas propuestas en el Segundo préstamo Sectorial Agropecuario, cuyo otorgamiento se prevé para el segundo semestre de 1987.

Código "Apoyo en Sistemas Informáticos Agropecuarios"

Se espera que mediante este apoyo los instrumentos de cooperación técnica que desarrolla la Oficina puedan contribuir con las instituciones en la generación y fortalecimiento de los sistemas informáticos relacionados con los objetivos que persiguen dichos instrumentos, procurando contribuir en el logro de un sistema informático para el sector agropecuario. Además lograr que la Oficina sistematice y automatice la información relacionada con administración.

Código "Proyecto de fortalecimiento del sistema de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria".

A fines de 1987 se espera iniciar el diseño de los sistemas e iniciada la capacitación del personal técnico, así como la elaboración de los proyectos para 1988; se buscará la implementación de los sistemas y de los proyectos. Llegando el año 1989, se contará con una institución de Generación y transferencia de tecnología en los siguientes aspectos:

- Capacidad de programación de investigación y extensión fortalecidas a través del funcionamiento de un sistema que ofrecerá, a las Unidades, las directivas y políticas institucionales, a partir de las cuales se establecerán los programas y proyectos de trabajo que serán motivo de análisis y aprobación para la adjudicación de recursos.
- Investigadores y extensionistas capacitados en técnicas y metodologías de trabajo actualizadas.
- Sistema de información y documentación científica agropecuaria y conectado a las redes internacionales. Personal técnico capacitado en el uso de los servicios.
- Proyectos de experimentación a nivel de fincas, implantados y difusión de nuevas tecnologías apropiadas para la agricultura empresarial y para los pequeños productores. Investigadores y Extensionistas capacitados en la operación de esta modalidad de trabajo.
- Propuesta de nuevos desarrollos institucionales capaces de mejorar el aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas creadas por la Institución.

- Propuesta de cooperación internacional recíproca de la investigación y transferencia de tecnología.

Código "Proyecto de fortalecimiento institucional de los sistemas informáticos de la JNC y de la JNG"

Se espera que, para fines de 1987, se haya avanzado en la realización de los estudios de la JNC y la JNG, en especial en lo que corresponde a la captura, procesamiento y análisis de la información.

A fines del año 1988, se contará con propuestas de mejoras en la captación y difusión de información, así como se dispondrá de propuestas de mejoras en el análisis y procesamiento de la información; significa, por lo tanto, que se dispondrá de dos propuestas.

Formulada la propuesta para el mejoramiento de procedimientos de captura, procesamiento, análisis y difusión de información para la Junta Nacional de Granos.

Formulada la propuesta para el mejoramiento de procedimientos de captura, procesamiento, análisis y difusión de información para la Junta Nacional de Carnes.

Durante el año 1989 se espera que se consolide la puesta en marcha de las propuestas y se analicen los refinanciamientos para la JNC y JNG, y hayan sido transferidos e institucionalizados los servicios y/o sistemas desarrollados.

Código "Proyecto de Apoyo a la SAGyP de la República Argentina, en la formulación y ejecución de Programas y proyectos de desarrollo rural".

Para fines de 1987 se calcula que se habrá concluido la elaboración y puesta en marcha del proyecto "Programa de apoyo a pequeños productores del Noreste argentino", así como iniciar la formulación del proyecto "Programa de apoyo a pequeños productores del Noroeste argentino" y la formulación del Proyecto "Programa de Desarrollo Agropecuario del Centro Norte de Entre Ríos. Por lo tanto, para 1988 y 1989 se prevé que estos tres proyectos estarán en plena ejecución.

La elaboración y ejecución de éstos proyectos le permitirá a las regiones del Norte del país captar recursos financieros nacionales e internacionales para dinamizar las economías en especial de los pequeños productores. Institucionalmente se espera fortalecer la capacidad administrativa y operativa de la SAGyP e instituciones regionales comprometidas en el desarrollo de dichas regiones.

Al final del trienio se espera lograr:

- Apoyada la SAGyP en la formulación y ejecución de tres programas de Desarrollo Rural prioritarios en el país, a través de mecanismos adecuados de organización institucional y de coordinación con otras instituciones nacionales (principalmente INTA) y provinciales (principalmente las Secretarías de Agricultura y Ganadería provinciales) y con otras Instituciones privadas que se ocupan del Desarrollo Rural, así como contar con un equipo capacitado en formulación y administración de desarrollo rural.

Código "Proyecto de fortalecimiento y desarrollo de los programas de prevención, control y erradicación de las principales enfermedades animales".

Se espera, a final del trienio 1987-1989, a nivel de Argentina, que se alcancen los siguientes resultados:

- A nivel institucional: SENASA cuenta con unidades de capacitación de personal, de comunicación social, de epidemiología, planificación y programación.
- Un sistema de información sobre enfermedades animales, en el cual participen todos los sectores de la producción animal, salud e investigación, bien implementado en la Región Mesopotámica, comenzando por la Pampa Húmeda.
- Nuevos proyectos, elaborados en base al análisis de la información recolectada del sistema de información sobre enfermedades animales (Peste porcina, Aujeszky).
- Colaboración técnica y financiera de otros países o instituciones, para la realización de los diferentes proyectos de control/erradicación de enfermedades, y mejoramiento de los laboratorios de diagnóstico (capacitación, intercambio de tecnología, implementación).
- Capacitados los médicos veterinarios y paratécnicos de las regiones más expuestas a la introducción de enfermedades exóticas, en diagnóstico de enfermedades exóticas, técnicas de muestreo, y método de lucha a través de equipos regionales y central de intervención.

Mediante estos resultados se espera que SENASA sea fortalecida en su capacidad para planificar y ejecutar programas de prevención, control y erradicación de las enfermedades más importantes, como asimismo cuente con personal técnico capacitado.

Código "Proyecto de Sistemas Regionales de manejo integrado fitosanitario"

En este Proyecto, se espera, para fines del trienio 1987-1989, alcanzar los siguientes resultados:

- en proceso de reestructuración y fortalecimiento, el Servicio Nacional de Sanidad Vegetal de la SAGyP.
- en operación, programas de manejo integrado fitosanitario sobre moscas de la fruta, cancro cítrico, picudo del algodónero y langosta.
- en operación, sistema de información sobre normas fitosanitarias al comercio internacional.
- fortalecida la legislación, servicios de inspección y control cuarentenario fitosanitario, y elaborado Plan de emergencia fitosanitario.

- oficializado y en operación el Organismo Regional de Sanidad Vegetal COSAVE.
- integrado y en operación, sistema nacional de información para el manejo integrado fitosanitario.

Mediante estos resultados se espera fortalecer la Dirección Nacional de Fiscalización y Comercialización Agrícola y el Servicio Nacional de Sanidad Vegetal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

V. NECESIDADES DE RECURSOS

1. Recursos técnicos

Para atender el Plan de Acción que se presente, es necesario contar con el siguiente Equipo técnico:

Director de Oficina (temporal-internacional)
Oficial de Proyectos (regular-internacional)
Especialista en Producción Animal (regular-internacional)
Especialista en Informática (regular-nacional)
Especialista en Desarrollo Rural (regular-nacional)
Especialista en Documentación e Información (regular nacional)
Especialista en Proyectos (Proyecto multinacional-regular-internacional)
Especialista en Sanidad Vegetal (Proy. multinacional-temporal-internacional)
Especialista en Salud Animal (Proy. multinacional-temporal-internacional)
Coordinador General del Proyecto IICA/SAGyP/PNUD (consultor-nacional)

2. Recursos presupuestarios (Anexo I)

En el cuadro anexo se indican los recursos que, se estima, requerirá la Oficina, y las fuentes de los mismos. En recursos de cuotas se contempla un presupuesto de 710.000 U\$S para 1988 y de 744.000 U\$S para el año 1989. En cuanto a los recursos externos, los proyectos de fortalecimiento institucional de los sistemas informáticos de la JUNC y JNG se han considerado hasta 1988.

Respecto al proyecto de fortalecimiento del sistema de generación y transferencia de tecnología, lo estimado está contemplado en los convenios firmados con el INTA. Así como un posible contrato con el Gobierno para apoyar en aspectos de asistencia técnica en maquinaria agrícola.

En relación con el Proyecto de cooperación para la modernización del sector Agropecuario Argentino, el proyecto está avanzando y cuenta con recursos para operar hasta mediados de 1988. Como se indicó, existen avances y negociaciones que prevén la captación de recursos en el orden estimado.

Los gastos con CATI's (6%) han sido cargados a la Dirección de Oficina y a Instrumentos de Cooperación Técnica.

Asimismo se prevé la captación de recursos externos que permitan ampliar la cooperación técnica y ayudar a dinamizar el desarrollo regional de la zona norte del país.

	Programa IICA	Estatus del Proyecto			Recursos Técnicos		U n i d e s	RECURSOS PRESUPUESTARIOS (miles de US\$)							
		Aprob.	En Ref.	Nuevo	Nombre Responsable	No hay Técnico		1988				1989			
								1	2	3-9	Total	1	2	3-9	Total
ACTIVIDADES DE DIRECCION															
		-	-	-	C. Garrasó (Director Oficina)	-	1	124.4	77.1	104.0	305.5	125.8	83.5	122.9	332.2
							2	-	6.5	36.0	42.5	-	7.0	3.8	10.8
					M. Infante (Oficial de Proyec- tos)	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-
							Total	124.4	83.6	140.0	348.0	125.8	90.5	126.7	243.0
INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA															
A. Proyectos o Perfiles de Proyectos (Cuotas)															
1. Apoyo a Sistemas Informáticos Agropecuarios															
	I	-	X	-		Vacante (PL)	1	-	22.9	14.0	46.9	-	35.6	10.3	45.9
							2	-	-	-	-	-	-	-	-
							3	-	-	-	-	-	7	-	-
							Total	-	22.9	14.0	46.9	-	35.6	10.3	45.9
2. Proyecto de Fortalecimiento y Desarrollo de los Programas de Prevención, Control y Erradicación de las Principales Enfermedades Animales. (Multinacional)															
	V	X	-	-	R. Dugas	-	1	19.6	5.4	22.0	47.0	19.9	5.8	23.1	46.8
							2	-	-	-	-	-	-	-	-
							3	-	-	-	-	-	-	-	-
							Total	19.6	5.4	22.0	47.0	19.9	5.8	23.1	46.8
3. Proyecto de Sistema Regional de Manejo Integrado Fitosanitario. (Multinacional)															
	V	X	-	-	A. García Echeber	-	1	21.1	7.3	13.8	42.2	21.4	7.9	13.9	43.2
							2	-	-	-	-	-	-	-	-
							3	-	-	-	-	-	-	-	-
							Total	21.1	7.3	13.8	42.2	21.4	7.9	13.9	43.2
4. Unidad Regional de Proyectos Area Sur (Multinacional)															
	I	-	-	X	A. Alonso	-	1	26.4	5.4	8.7	40.5	26.7	5.8	8.9	41.4
							2	-	-	-	-	-	-	-	-
							3	-	-	-	-	-	-	-	-
							Total	26.4	5.4	8.7	40.5	26.7	5.8	8.9	41.4
5. Apoyo a la Integración Regional, Argentina, Brasil, Uruguay (Multinacional)															
	IV	-	-	X	A.T. Vilas	-	1	-	-	9.0	9.0	-	-	11.0	11.0
							2	-	-	4.1	4.1	-	-	-	-
							3	-	-	-	-	-	-	-	-
							Total	-	-	13.1	13.1	-	-	11.0	11.0
6. Cooperación Técnica Comunitaria y Prolevarción															
	-	-	-	-	C. Garrasó M. Infante	-	1	-	-	16.2	16.2	-	-	10.8	10.8
							2	-	-	-	-	-	-	15.8	15.8
							3	-	-	-	-	-	-	-	-
							Total	-	-	16.2	16.2	-	-	25.8	25.8
B. Proyectos o Perfiles de Proyectos (Recursos Mixtos)															
1. Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuario															
	II	X	-	-	J. Scaras	-	1	70.6	22.9	22.0	115.5	71.3	24.8	24.7	120.6
							2	-	11.3	2.0	13.5	-	12.0	-	12.0
							3	-	-	526.9	526.9	-	-	560.4	590.4
							Total	70.6	34.2	650.9	655.7	71.3	36.8	615.1	723.2
2. Proyecto de Apoyo a la SACyP de la República Argentina en la formulación y ejecución de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural															
	III	X	-	-	M. Basco	-	1	-	31.1	33.0	64.1	-	33.7	33.9	67.6
							2	-	-	6.0	6.0	-	-	5.0	5.0
							3	-	-	73.6	73.6	-	-	81.9	81.9
							Total	-	31.1	112.6	143.7	-	33.7	120.8	154.5
3. PROCISUR (Multinacional)															
	II	X	-	-	E. Gestel	-	1	10.8	-	12.3	23.1	10.8	-	12.3	23.1
							2	-	-	-	-	-	-	-	-
							3	-	-	-	-	-	-	-	-
							Total	10.8	-	12.3	23.1	10.8	-	12.3	23.1
C. Proyectos o Perfiles de Proyectos (Recursos Extracotas)															
1. Proyecto de Cooperación para la Modernización del Sector Agropecuario Argentino															
	I	X	-	-	A. Diende- lillo	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
							2	-	-	-	-	-	-	-	-
							3	-	-	230.0	230.0	-	-	-	-
							Total	-	-	230.0	230.0	-	-	-	-
2. Proyecto de Fortalecimiento Institucional de los Sistemas Informáticos de la JNC y JNC															
	IV	X	-	-		Vacante (PL)	1	-	-	-	-	-	-	-	-
							2	-	-	-	-	-	-	-	-
							3	-	8.1	175.1	179.6	-	-	-	-
							Total	-	8.1	175.1	179.6	-	-	-	-

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN LA ARGENTINA

ANEXO III

EVOLUCION Y ESTRATEGIA OPERATIVA DE LA ACCION

DEL IICA EN ARGENTINA

Buenos Aires, Julio de 1988

PRESENTACION

Este documento se ha elaborado con el propósito de ofrecer a la Misión de Evaluación de la Acción del IICA en la Argentina la información básica que contribuya al logro de los objetivos de su trabajo.

La información que se suministra se basa en los documentos e informes con que cuenta esta Oficina y que sustentan lo expuesto; es una síntesis de los mismos y por lo tanto la Oficina pone a disposición de la Misión los documentos e informes a que éste hace referencia.

El documento centra su atención principalmente en la operacionalización del Plan de Mediano Plazo 1987-1991 a través de la Estrategia de Acción del IICA a nivel de país y los Proyectos que ha instrumentado. Igualmente se ofrece una síntesis de la estrategia operativa que viene poniendo en práctica la Oficina para implementar dicha Estrategia y el Programa de Cooperación resultante.

En el documento se emiten algunos conceptos y sugerencias sobre la acción del IICA en el país con miras a que la Misión, si los considera convenientes, los tenga en cuenta dentro del proceso evaluativo que ésta desarrollará.

Se espera que esta información sea de utilidad, en beneficio de alcanzar los objetivos que persigue la Misión.

Carlos J. Garramón
Representante

1. EVOLUCION DE LA ACCION DEL IICA EN EL PAIS

1.1 SINTESIS DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA DURANTE 1984 - 1986:

El IICA inició sus actividades en el país en el año 1968, en función del Acuerdo Básico firmado entre el Gobierno y el Instituto.

Las acciones del Instituto, hasta 1983, se enfocaron al desarrollo regional del Litoral argentino, en especial en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos y Buenos Aires, cooperando con las instituciones del sector en fortalecer la capacidad institucional de organizar y coordinar la generación y transferencia de tecnología y aumentar la capacidad técnica de los cuadros profesionales de los Ministerios Provinciales, INTA, AACREA, Universidades y Asociaciones de Productores.

En el período 1983-1986 los esfuerzos de cooperación se concentraron en cuatro áreas temáticas: la información y documentación agrícola, el desarrollo regional agropecuario y la formulación de proyectos; además de las acciones que desarrollaron los proyectos multinacionales de Salud Animal, Sanidad Vegetal y PROCISUR. Estas acciones se concretaron en las Provincias de La Rioja y Entre Ríos.

Fruto de esta labor se dispone de un fortalecimiento institucional de los Ministerios de Agricultura y Ganadería de dichas Provincias, en relación con aspectos metodológicos, capacitación de técnicos y directivos, así como el mejoramiento organizativo de los mismos y la coordinación interinstitucional para la prestación de servicios a los productores.

A nivel nacional, durante el período informado, se cooperó en materia de Sanidad Vegetal, en Legislación sobre Cuarentena y Plaguicidas en el contexto regional, y atención a problemas prioritarios de cancro cítrico, mosca de la fruta y picudo del algodón.

En materia de Informática, se ha cooperado en generar e institucionalizar sistemas informáticos fitozoosanitarios para uso de los agentes intervinientes en los procesos decisorios.

En cuanto a Salud Animal, el Proyecto dedicó sus esfuerzos a cooperar con SENASA, a través de sus servicios, capacitando técnicos y directivos y fortaleciendo los aspectos institucionales de los servicios de salud animal.

El PROCISUR integró regionalmente al país en materia de generación y transferencia de tecnología, apoyando en especial al INTA, a través de los mecanismos de intermediación técnico-cien-

tífica, capacitación, intercambio de información y asesoría.

En materia de Información y Documentación, el IICA ha venido apoyando el Sistema de Información en Ciencias Agropecuarias. Ha sido pionero en este aspecto y ha cooperado en crear una infraestructura para prestar servicios de información y documentación para investigadores, extensionistas y docentes universitarios del sector.

1.2 ESTADO ACTUAL DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA:

1.2.1 La Acción del IICA en el País y la Política Agropecuaria Argentina:

El conjunto de actividades de cooperación que lleva adelante la Representación del IICA en la Argentina a partir de 1986, y que detallamos en el presente informe, resulta de un profundo acuerdo entre los objetivos que guían la acción del IICA a nivel hemisférico (expresados en el PMP 1987-1991) y los objetivos que orientan la política agropecuaria delineada por el Gobierno Argentino, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, tal como se indica en el documento "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País 1988-1989", enmarcado en una perspectiva de mediano plazo.

En efecto, el Gobierno Argentino se encuentra empeñado en la ejecución de un vasto programa de reactivación y modernización del sector agropecuario y agroindustrial. Frente a las restricciones impuestas por la crisis que hoy caracteriza al mercado mundial de productos agropecuarios, este esfuerzo se fundamenta en la urgente necesidad que tiene Argentina de potenciar sus ventajas naturales con mayor eficiencia en el proceso de producción y comercialización de los productos del agro.

En este contexto se ubica la creciente congruencia entre la política macroeconómica y los genuinos intereses del sector, la profundización del proceso de generación y transferencia de tecnología, el abaratamiento de los procesos de comercialización interna y externa de granos, carnes y productos frutihortícolas, la diversificación de la producción y las exportaciones agropecuarias, la modernización del sector público agropecuario y la articulación del complejo agroindustrial en el proceso de integración regional.

Paralelamente al proceso de revalorización y modernización del sector agropecuario y agroindustrial, el Gobierno ha establecido políticas orientadas a la articulación social de las econo-

mias regionales, con énfasis en el pequeño productor.

Estos objetivos de la política agropecuaria argentina coinciden plenamente con los lineamientos impartidos al IICA por la IX Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura y expresados en la "Declaración de Ottawa", la cual propone revalorizar el rol del sector agropecuario en el proceso de desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe, concibiéndolo como eje de un proceso continuo de crecimiento y articulación. Ello será posible, se señala, en la medida en que se profundice la modernización, la eficiencia y la diversificación de la agricultura, se aprovechen los efectos multiplicadores de la vinculación agroindustrial, se propenda a que los beneficios derivados de este proceso se distribuyan con equidad y se implementen transformaciones sustanciales en las políticas tecnológicas y de incentivos en los países.

Este esfuerzo se verá potenciado si se logran acuerdos internacionales que permitan que el mercado mundial beneficie a los países agroexportadores en base a sus ventajas comparativas y eficiencia y no en base a su capacidad financiera para respaldar prácticas comerciales desleales. En este sentido, resultan claras las ventajas de aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la cooperación internacional y la integración regional.

Esta coincidencia tan amplia de objetivos e instrumentos ha hecho posible que la cooperación del IICA con el Gobierno Argentino se traduzca en una vasta gama de proyectos y actividades que conformaron nuestro accionar durante los últimos años, aspecto ampliamente discutido en el documento denominado "Estrategia de Acción del IICA a nivel de país. Argentina, 1988 - 1989", del cual se extracta una síntesis que permite ubicar con mayor precisión esta coincidencia de objetivos.

El programa de reactivación y modernización agropecuaria que lleva adelante el Gobierno Argentino se define en las siguientes áreas de acción prioritarias:

- Modernización y eficiencia del Sector Público Agropecuario, fundamentalmente en su capacidad institucional para formular políticas y proyectos de inversión; gestionar recursos financieros externos; transmitir información y prestar servicios eficientes en un marco de autonomía financiera.
- Fortalecimiento de la capacidad de generar, adaptar y difundir tecnología que permita un crecimiento sostenido de la competitividad del agro argentino, a través de mayor productividad y diversificación productiva.

- Modernización y eficiencia creciente de los sistemas de comercialización interna y externa de productos agropecuarios, que abaraten los costos de comercialización y mejoren los sistemas de abastecimiento de alimentos.
- Diversificación de la producción y las exportaciones agropecuarias.
- Mayor equidad social y regional en la distribución del ingreso agropecuario.
- Articulación del sector agropecuario en el proceso de integración regional.

Comparando las demandas de asistencia técnica que surgen de áreas de acción con la oferta de cooperación que puede ofrecer el IICA en el marco del Plan de Mediano Plazo 1987 - 1991, surgen las áreas de cooperación prioritarias que definen el accionar del IICA en la Argentina en los próximos cuatro años. Estas áreas de cooperación son las siguientes:

- a. Fortalecimiento del Sector Público Agropecuario para la formulación y ejecución de políticas y proyectos agropecuarios.

Una vez formulada la estrategia global agropecuaria, la SAGyP, en su calidad de organismo orientador de la política sectorial, requiere de una amplia asistencia para el fortalecimiento de su capacidad de diseño operativo y la ejecución de las políticas enunciadas por el Gobierno, para la identificación, preparación y gestión de recursos financieros para los programas y proyectos de inversión que se vinculen a dichas políticas.

En este marco general surgen tres áreas de cooperación específicas:

- i. dadas las restricciones presupuestarias impuestas por el plan de estabilización, a través de un restrictivo manejo fiscal y monetario, la ejecución de políticas, programas y proyectos orientados a la reactivación sectorial requiere de una agresiva gestión de recursos externos. Esta necesidad crea una demanda específica de cooperación que el IICA deberá contemplar en la Argentina, en los próximos años. Dadas las nuevas modalidades de financiamiento del BIRF, el BID, el FIDA y otros organismos multilaterales y bilaterales, el IICA asistirá al Sector Público Agropecuario en la formulación y gestión de:

- la condicionalidad política referida al sector agropecuario de préstamos de ajuste sectorial, y
 - los programas y proyectos de inversión para ser presentados ante organismos de financiamiento externo multilaterales y bilaterales.
- ii. la cooperación en el desarrollo de sistemas informáticos que permitan una adecuada toma de decisiones por parte del Sector Público y Privado Agropecuario.
 - iii. la cooperación para la reestructuración y reorganización de los servicios básicos agropecuarios.
 - iv. la cooperación en materia de políticas sectoriales de integración regional, en el marco del esfuerzo integracionista que, a nivel continental, viene desarrollando el Gobierno Nacional.

b. Fortalecimiento del Sistema de Generación y Transferencia de Tecnología.

Dada la estrategia global y sectorial del Gobierno Nacional, la generación, adaptación y transferencia de tecnología es uno de los grandes desafíos que deberá enfrentar la Argentina para superar su actual situación de crisis y emprender un desarrollo sostenido y autónomo.

En este marco, surgen dos áreas de cooperación específicas:

- i. Fortalecimiento institucional del INTA, apoyando la reforma estructural que ha emprendido la nueva administración, fundamentalmente en las áreas de planificación de la investigación, capacitación de recursos humanos y desarrollo de la capacidad de gestión y administración de recursos externos.
 - ii. Fortalecimiento de la capacidad de análisis y reflexión en torno a nuevas líneas de investigación vinculadas con la Argentina agropecuaria del futuro, fundamentalmente diversificación productiva, eficiencia exportadora, tecnología, bioindustria y agroindustria, y comercialización de la innovación tecnológica.
- c. Modernización y mayor eficiencia del sistema de comercialización interna y externa de productos agropecuarios y**

agroindustriales.

Dada la crisis de los precios internacionales de los productos agropecuarios, Argentina enfrenta el gran desafío de incrementar su competitividad, haciendo más eficiente y más económico su sistema de comercialización interna y externa de productos agropecuarios y agroindustriales tradicionales, y diversificando y promoviendo las exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales.

La reforma de su sistema de comercialización, en sus aspectos físicos e institucionales, junto con la adecuación de su sistema de generación y transferencia de tecnología, conforman las reformas estructurales prioritarias y la respuesta argentina a la crisis internacional.

Dada su naturaleza, esta área de concentración está estrechamente vinculada a la descrita en el ítem a., ya que la cooperación deberá materializarse en tres aspectos específicos:

- i. asistencia en la formulación, gestión y ejecución de políticas y proyectos de inversión, tendiente a modernizar el sistema de comercialización de granos y carnes, haciéndolo más económico y otorgándole mayor capacidad de negociación externa;
- ii. asistencia en la formulación de proyectos y gestión de recursos orientados a la promoción de las exportaciones no tradicionales, tales como: carne de alto valor, productos frutihortícolas, pesca y forestal.
- iii. desarrollo de los sistemas de información sobre precios, mercados y perspectivas futuras de colocación, en función de optimizar la toma de decisiones por parte de los operadores comerciales públicos y privados;
- iv. fomentar la posibilidad de la agroindustria, con miras a incrementar el valor agregado de las exportaciones y favorecer el proceso de integración regional.

d. Articulación regional y social del desarrollo sectorial.

El Gobierno está interesado y está implementando una política que le permita a las regiones vincularse al desarrollo del país, contribuyendo en la solución de sus propias necesidades y en la generación de excedentes que ayuden al país en la solución frente a la crisis desata-

da, debido a la deuda externa que presenta.

Dado el amplio énfasis otorgado por los Planes de Gobierno, oficiales y sectoriales, a los aspectos referidos a la distribución equitativa de los frutos del crecimiento, resulta prioritaria la atención que deberá prestarse a la disminución de los profundos desequilibrios sociales y regionales que han caracterizado históricamente al sector rural argentino.

En este marco, resulta prioritaria la cooperación para identificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural orientados a beneficiar las regiones y los grupos sociales de menores ingresos.

Dada la poca experiencia de la Argentina en esta área temática, producto de prescindencia histórica que los sucesivos gobiernos han ejercido sobre este grave problema, esta área de concentración requiere una urgente y enfática atención.

e. Sanidad Animal y Vegetal.

La posibilidad de expandir las exportaciones agropecuarias y mejorar la eficiencia productiva requiere de una amplia atención a los problemas sanitarios vinculados a la agricultura, la agroindustria y la ganadería en la Argentina.

En un marco de crisis internacional del mercado mundial de productos agropecuarios, la Argentina debe mejorar urgentemente la calidad de sus productos, actualmente afectada por sistemas sanitarios deficientes y un atraso estructural creciente, en materia de información sanitaria, fundamentalmente en las áreas de reglamentación, exigencias y productos disponibles. Esta línea de acción se considera fundamental en el proceso de integración regional.

Sobre estas áreas de concentración, coincidentes con los planes de mediano plazo del Gobierno y del IICA, se ha estructurado la Estrategia de Acción del IICA en materia de cooperación técnica agropecuaria en la Argentina para el período 1987 - 1989, en un marco estratégico de mediano plazo. Los proyectos de cooperación que se señalan más adelante caracterizan la base conceptual correspondiente a cada área de concentración, conformando entre ellas un accionar coherente en materia de cooperación que se irá ajustando y enriqueciendo a través del período mencionado.

1.2.2 Los Instrumentos de Cooperación Técnica:

Dentro del marco normativo de los Programas, el IICA en la Argentina ha definido los Proyectos de Cooperación Técnica que en forma sintética se indican en este numeral, los cuales se relacionan fundamentalmente con la actual Estrategia de Acción del IICA a nivel de país.

PROGRAMA I: Análisis y Planificación de la Política Agraria

Proyecto: Cooperación para la Modernización del Sector Agropecuario Argentino.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Cooperar en el fortalecimiento de la capacidad institucional del sector agropecuario para formular políticas y proyectos de inversión y, específicamente, cooperar en la formulación de:

- * propuestas de políticas y proyectos de inversión de producción y comercialización de granos
- * programa integral de riego complementario en el área maicera
- * propuestas de políticas y proyectos de inversión de producción y comercialización de carnes
- * propuestas de políticas y proyectos de inversión de promoción de exportación de productos frutihortícolas

COBERTURA: nacional y regional

FINANCIACION: Con recursos del componente de Asistencia Técnica del Primer Préstamo Sectorial Agropecuario, financiado por el BIRF a través de un Convenio SAGyP/PNUD.

UBICACION INSTITUCIONAL: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

MARCO LEGAL: Sub-Contrato entre el Gobierno Nacional, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, y el IICA.

AVANCES:

El Proyecto concluyó los diagnósticos y se formularon propuestas de políticas y proyectos de inversión en las siguientes áreas:

- * Políticas de producción de granos y propuestas de inver-

sión en las áreas de infraestructura de transporte, almacenamiento y embarque;

- * Comercialización de granos y rol de la Junta Nacional de Granos;
- * Factibilidad técnica, económica y financiera del riego complementario en la región maicera típica;
- * Perspectivas del desarrollo ganadero argentino; rol de la Junta Nacional de Carnes y propuestas de inversión para la modernización del sistema interno de comercialización de carnes y promoción de exportaciones cárnicas;
- * Promoción de exportaciones frutihortícolas y otras agroindustrias no tradicionales.

Los diagnósticos efectuados fueron convalidados con las autoridades de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y de otros organismos del sector público agropecuario, y permitieron definir lineamientos generales de política sectorial, adecuaciones institucionales y la formulación de un Programa de Inversión cuya ejecución integral contribuirá a la modernización del proceso de producción y comercialización interna y externa de granos, carnes y productos frutihortícolas, haciéndolo más eficiente y por ende más competitivo.

Las propuestas de políticas y adecuaciones institucionales se dirigen al logro de dos grandes objetivos: la modernización del sistema de comercialización de granos; la reestructuración de la función reguladora del sector público y la promoción de exportaciones no tradicionales de origen agropecuario.

En el primer caso, el eje de las políticas y adecuaciones institucionales pasa por la reestructuración del organismo específico en esa área, la Junta Nacional de Granos. Ello incluye la modernización de sus funciones comerciales, la transferencia de los elevadores terminales de granos a la actividad privada, y la reorganización del organismo.

También se ha conceptualizado una estrategia de modernización del sistema de movilización de granos: transporte interno, elevación terminal, puertos y transporte marítimo.

En cuanto a las propuestas de promoción de exportaciones agroindustriales, se inscriben dentro del objetivo de diversificar la actual estructura de las exportaciones argentinas. Para ello, se considera necesario incluir dentro de los regímenes de promoción vigentes nuevos productos cárnicos, productos frutihortícolas frescos, productos pesqueros, foresta-

les, lanas, cueros y semillas mejoradas.

Sobre la base de un sistemático diagnóstico del sistema de comercialización del complejo cárnico argentino, se elaboró una propuesta global con un horizonte de mediano plazo, que incluye propuesta de políticas y proyectos de inversión en las áreas de: promoción de exportaciones cárnicas; estabilización del precio interno de la carne; desarrollo de la producción de carnes alternativas (sustitutos) y modernización de la comercialización interna e industrialización de carnes, incluyendo en esta última área la reestructuración y el fortalecimiento de la Junta Nacional de Carnes.

Los diagnósticos y propuestas de políticas y proyectos de inversión obtenidos en este proyecto han dado origen a cuatro resultados que importa destacar:

- a. Estudios básicos sectoriales y un listado prioritario de proyectos de inversión, que fundamentaron el trabajo de una Misión ("Sector Analysis Review") del Banco Mundial, que dejó como producto un "pipe-line" de proyectos financiables por el Banco Mundial durante el próximo quinquenio.
- b. Un conjunto de políticas sectoriales a disposición de la SAGyP, la JNG y la JNC, algunas de las cuales se encuentran en ejecución.
- c. La preparación a nivel de factibilidad de un Programa Global de Crédito Agropecuario, con un costo total de US\$400.000.000, que incluye inversiones a nivel de finca en las áreas de: maquinaria agrícola, almacenaje, inversiones ganaderas, implantación de cultivos frutihortícolas e instalaciones de frío y empaque. Este Programa ha sido cofinanciado por el BID y el Banco Mundial. La Representación del IICA en la Argentina asistirá a la SAGyP en la implementación del sistema de seguimiento y evaluación del referido Programa.
- d. Aprobación por parte del Banco Mundial de un "Project Preparation Facility" (PPF) para la formulación de los siguientes proyectos de inversión:

- Proyecto sobre comercialización de cereales y oleaginosos.

Este Proyecto está orientado a reducir el importante diferencial de precios FOB/chacra, que caracteriza a los principales granos producidos en Argentina.

Se realizan propuestas tendientes a la modernización

del sistema de comercialización de granos que abarcan tanto al sector público como a los operadores privados.

En relación al sector público, se contempla el fortalecimiento de la Junta Nacional de Granos en aspectos específicos que hacen a sus funciones de regulación y participación en la promoción y el comercio de granos, previendo la privatización de la gestión de elevación.

Con respecto al sector privado, se busca maximizar la eficiencia del sistema de comercialización revitalizando el funcionamiento de Bolsas y de mercados a futuro. Se propondrán mejoras en los mecanismos de financiación y se estimarán los costos de las inversiones físicas necesarias.

En relación a estas propuestas, se desarrollará un proyecto de inversión y una condicionalidad política dirigida a fundamentar un préstamo del Banco Mundial.

- Proyecto de promoción de exportaciones agropecuarias no tradicionales.

Este Proyecto está dirigido principalmente a la promoción de exportaciones de frutas y hortalizas, productos cárnicos de alto valor, pescados, lanas y semillas mejoradas.

Se realizan propuestas para el desarrollo y monitoreo de nuevos mercados, se establecerán prioridades de investigación, extensión y asistencia técnica para la producción y del procesamiento de los productos promocionados y se establecerán mecanismos de vinculación institucional entre los gobiernos provinciales, las organizaciones de productores, los agentes exportadores y los servicios de sanidad vegetal y animal.

Finalmente se estimarán las necesidades de inversión del sector privado y los requerimientos de infraestructura de transporte, almacenamiento y manipuleo de la oferta exportable.

Los beneficiarios directos son los productores agropecuarios y las agroindustrias del país, destinatarios principales de las medidas de política y de los proyectos de inversión que se proponen.

PROGRAMA II: Generación y Transferencia de Tecnología

Proyecto: Cooperación Técnica al INTA en Generación y Transferencia de Tecnología.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Apoyar al INTA en aspectos relacionados con los procesos de creación, producción y difusión de innovaciones tecnológicas, específicamente en:

- a) Cooperar en los aspectos institucionales referidos al proceso de creación, producción y difusión de innovaciones tecnológicas producidas por el INTA.
- b) Apoyar y facilitar el desarrollo de proyectos específicos aprobados por el Consejo Directivo del INTA.
- c) Cooperar en el perfeccionamiento del Sistema de Información y Documentación del INTA (SIDINTA), así como otros proyectos que se identifique para ser ejecutados con la asistencia técnica del IICA.
- d) Facilitar el intercambio entre el INTA y otras instituciones afines dentro y fuera de la República Argentina.

COBERTURA: nacional

FINANCIACION: INTA/BID/IICA

UBICACION INSTITUCIONAL: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

MARCO LEGAL: Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Convenio Operativo entre el IICA y el INTA.

AVANCES:

Dentro del marco del Acuerdo General INTA/IICA, fueron constituidas y puestas en ejecución Cartas de Entendimiento orientadas al fortalecimiento institucional del INTA, apoyando la reforma estructural y fortaleciendo la capacidad de análisis en torno a nuevas líneas de investigación.

- * Proyecto de Vinculación Tecnológica, abarcando los aspectos institucionales conceptuales, operativos y de adaptación para su implementación, lográndose que el INTA haya establecido el mecanismo, a través de la creación de la Unidad de Vinculación Tecnológica, y realice los primeros "Joint Ventures" con firmas comerciales, constitu-

yéndose en una verdadera revolución en el proceso de generación y transferencia de tecnología, ya que habilita la asociación del sector público y privado para la generación de tecnología comercializable.

- * Cooperación para la implantación de proyectos demostrativos y de experimentación para pequeños productores de las provincias de Salta, Misiones, Corrientes y Formosa. En este marco, además de disponer de proyectos en estas provincias, se ha contribuido en la conceptualización del proceso de generación y transferencia de tecnología y en la creación de una unidad especializada en la temática del pequeño productor.
 - * Cooperación para la implantación de proyectos demostrativos y de experimentación en agricultura conservacionista para la región pampeana. Derivado de este esfuerzo, se elaboró un proyecto que busca fortalecer al INTA en esta área temática.
 - * Cooperación en Salud Animal al Centro de Investigaciones Veterinarias del INTA.
 - * Fortalecimiento del Sistema de Información y Documentación Agrícola (SIDINTA). Implementación del marco institucional para las actividades de información y documentación y registro en soporte magnético de las existencias de obras y publicaciones periódicas existentes en cada Unidad del INTA; suministro regular de información bibliográfica retrospectiva y corriente; servicio de conmutación bibliográfica de la Institución, como también de las investigaciones en curso; capacitación de investigadores y documentalistas en preparación de estrategias de búsqueda para utilizar Bases de Datos del sector agropecuario; implantación de un servicio reprográfico y de Páginas de Contenido para distribuir entre las Unidades del INTA.
 - * Cooperación con el Instituto Nacional de Estadística y Censo INDEC-INTA en las tareas preparatorias del Censo Agropecuario. Los trabajos corresponden al desarrollo de estudios sobre el estado actual de los conocimientos en cuanto a: tenencia de la tierra, uso de maquinaria, uso de fertilizantes y defensivos agrícolas, mano de obra asalariada, mano de obra familiar, sistemas de producción agrícola y ganadera para la región pampeana y empresas agrícolas.
 - * Asistencia al INTA en la definición y propuesta del recientemente creado Instituto de Economía y Sociología Rural.
- A través del Convenio de Operación con recursos del BID,

fueron implementadas las actividades de revisión de programas y proyectos a través de consultores especialmente contratados en las áreas de producción vegetal, producción animal, salud animal, estadística experimental, conservación de suelos, protección vegetal, economía agrícola y elaboración de proyectos de capacitación.

PROGRAMA III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural

Proyecto: Apoyo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca en la Formulación y Ejecución de Proyectos de Desarrollo Rural:

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Definir una estrategia y mecanismos que permitan coordinar acciones entre la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP) y las Secretarías de Agricultura y Ganadería (SAG) Provinciales y de éstas con otras instituciones oficiales y privadas vinculadas al sector, para contribuir en la formulación-ejecución de programas y proyectos de desarrollo rural con énfasis en la región norte del país, en especial en las siguientes áreas temáticas:

- a) Organización y Coordinación
- b) Organización de Productores
- c) Formulación de Proyectos
- d) Administración de Proyectos

COBERTURA: nacional, regional y provincial

FINANCIAMIENTO: SAGyP, PNUD/IICA

UBICACION INSTITUCIONAL: SAGyP

MARCO LEGAL: Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina

AVANCES:

La ejecución de este Proyecto contempla acciones dirigidas al cumplimiento de objetivos dentro de sus cuatro componentes: 1) Organización y Coordinación, 2) Formulación y manejo de

programas y proyectos, 3) Gestión y financiamiento de proyectos, 4) Capacitación y organización campesina. Para formalizar y operacionalizar este Proyecto, - se constituyó la Carta de Entendimiento Nº 1 en Desarrollo Rural, firmada por el Director General del IICA y el Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca, en virtud de la cual se realizaron las siguientes acciones básicas:

a) A nivel de la Organización y Coordinación Institucional, se apoyó en:

- * la creación de la Unidad de Proyectos de Desarrollo Rural y de la Dirección Nacional de Desarrollo Rural de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, contribuyendo en la definición de su misión y funciones.
- * la consolidación de los mecanismos de consulta de la SAGyP con las ONG más importantes de actuación en la región Norte del país, quienes participaron en distintos aspectos de los programas de apoyo a pequeños productores a ejecutarse en el Noreste y Noroeste Argentino.
- * la vinculación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca con sus homólogas de las diez Provincias del Norte para la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo rural.

b) A nivel de la formulación y manejo de programas y proyectos:

- * Se apoyó a la SAGyP en la formulación y reformulación del "Programa de Apoyo a Pequeños Productores del Noreste Argentino", para ser cofinanciado por el FIDA y el BID. Los principales componentes del proyecto son: crédito, capacitación y organización de los productores, generación y transferencia de tecnología y regularización fundiaria.
- * Se identificó y cuantificó a la población minifundista del Noroeste que podría incorporarse a un programa de desarrollo rural y se apoyó a la SAGyP en la elaboración de un documento preliminar denominado "Estrategia para un Programa de Apoyo a Pequeños Productores del Noreste Argentino", con lo cual se avanzó en cuanto a la cuantificación del problema del minifundio y en el apoyo a la formulación de políticas y estrategias y un paquete de proyectos con una misma

estrategia para presentar a organismos de financiamiento según módulos.

- * Se asistió al INTA en la formulación de un proyecto que crea un Fondo Permanente para la Generación y Transferencia de Tecnología para pequeños productores, que acaba de ser presentado al Consejo Directivo del INTA para su aprobación.
- * Se asesoró a la SAGyP en el manejo del Proyecto Piloto en Cachi, Provincia de Salta.

c) A nivel de gestión de financiamiento y administración de recursos financieros:

- * Se apoyaron las negociaciones con BID y FIDA para el programa en el Noreste.
- * Se realizaron o apoyaron gestiones de la SAGyP para financiar pequeños proyectos en el Noroeste ante las siguientes instituciones: Interamerican Foundation (IAF), GTZ y Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación.
- * Se elaboró un documento sobre "Estrategia financiera para las pequeñas unidades productivas agropecuarias", que fue presentado en las Jornadas organizadas por el Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR) sobre el tema "Consolidación y Formas de Financiamiento de Micro-Empresas Productivas".
- * Se acordó con la SAGyP administrar los recursos de capacitación del proyecto que el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer aprobó para el Proyecto Cachi.
- * Se firmó un acuerdo con la Embajada de Canadá para una intermediación técnico-administrativa en relación con la "Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Cachi".

d) A nivel de capacitación y organización campesina:

- * Se elaboró junto con la SAGyP una concepción metodológica para capacitación de capacitadores campesinos y de dirigentes campesinos.
- * Se realizó junto con la SAGyP un Curso a lo largo del año en Planificación y Ejecución Participativa de Proyectos dirigidos a la Formación de Dirigentes de la "Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Cachi". Dicho Curso se realizó en cuatro
encuen-

tros de una semana cada uno.

- * Se participó junto con la SAGyP en el primero de los tres encuentros de "Capacitación de Capacitadores Campesinos en Planificación-Ejecución de Proyectos". Participaron 30 técnicos de los Ministerios Provinciales de Agricultura, INTA, Universidades y ONGs de actualización en la zona. Al cabo del tercer encuentro, se espera contar con el paquete de proyectos mencionados en a).
- * Se presentó en las "Primeras Jornadas Nacionales de Educación Rural No Formal", organizadas por el Ministerio de Educación y Justicia de la Argentina con el auspicio de la UNESCO, el documento del IICA "Capacitación Campesina. Un instrumento para el fortalecimiento de las Organizaciones Campesinas". Chapadmalal, noviembre de 1987.

Mediante este proyecto, se ha venido cooperando en la definición de una estrategia y mecanismos que permitan coordinar acciones entre la SAGyP y las SAG provinciales, y de éstas con instituciones oficiales y privadas vinculadas al sector, para contribuir en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo rural con énfasis en la región norte del país.

PROGRAMA IV: Comercialización y Agroindustria

Proyecto: Fortalecimiento Institucional de los Sistemas Informáticos de las Juntas Nacionales de Carnes y de Granos de la República Argentina:

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Presentar y apoyar en su puesta en marcha de una propuesta para el establecimiento de sendos sistemas de información económica con base en la Junta Nacional de Granos y en la Junta Nacional de Carnes, que permita mejorar los procesos decisorios de los agentes privados y públicos intervinientes en la producción y comercialización de carnes y granos y sus productos de la Argentina.

COBERTURA: nacional

FINANCIAMIENTO: JNC/JNG/BIRF/PNUD

UBICACION INSTITUCIONAL: Junta Nacional de Granos y Junta

Nacional de Carnes

MARCO LEGAL: Sub-Contrato entre la JNC y el IICA
Sub-Contrato entre la JNG y el IICA

AVANCES:

En relación con la Junta Nacional de Granos, se ha logrado:

- * Evaluar las necesidades de información de granos y oleaginosos, tanto del sector público como privado. El procedimiento para detectarlas se basó en encuestas realizadas a funcionarios públicos y empresarios particulares.
- * Elaborar un esquema básico para el análisis de oferta y demanda, y para el seguimiento y análisis para la industrialización de granos. Se obtuvo, además, un informe sobre precios de granos y subproductos en el mercado interno y externo.
- * Definir las variables relevantes y las fuentes de información para el seguimiento de precios y políticas internacionales, así como formular un sistema que relacione el seguimiento de las variables internacionales con la situación de la Argentina.
- * Relevar y analizar las tareas de la Gerencia de Estudios Económicos de la JNG, con la finalidad de clasificar sus principales funciones, como, por ejemplo, existencias, estimaciones agrarias, embarques, etc. Con esta información se realizó el diseño global de cada función que, posteriormente, es utilizada en el diseño físico del sistema de procesamiento de la información, por medio de computación en la JNG. También, a fines de año, se comenzó con la elaboración detallada de los programas que componen el sistema a implementar.
- * Adquirir el equipo de computación requerido para que opere el sistema de información. Se está tratando de instalar una Red Local, que vincule entre sí computadores personales. Esta red permitirá al usuario compartir información y equipos periféricos y programas con otro u otros usuarios localizados en distintas reparticiones de la JNG.

En relación con la Junta Nacional de Carnes, se ha logrado:

- * Iniciar las actividades del Proyecto con dos cursos de acción definidos: a) el diagnóstico de la oferta informática de la JNC, y b) el relevamiento de la demanda de información por categoría de usuario.

- * Relevar y detallar los circuitos informáticos, a fin de determinar con precisión la información generada y la eficiencia de los mecanismos de captación, procesamiento, análisis y difusión existente en la Junta.
- * Implementar una encuesta a usuarios de información económico-pecuaria, a fin de determinar sus requerimientos insatisfechos en materia de información económico-pecuaria, así también, para determinar los canales de difusión más adecuados para el organismo. Gracias a este relevamiento se ha podido obtener: un padrón con 1.500 informantes calificados y un relevamiento de las necesidades de los usuarios.
- * Comenzar el diseño global del nuevo Sistema Informático con una sólida fundamentación. Iniciar las acciones correspondientes a: a) sistematizar la documentación de que se dispone en la biblioteca de la JNC, b) sistematizar la información normativa existente, c) recopilar y catalogar los productos de "software" de aplicación, d) generar una base de datos estadísticos, e) realizar un programa de capacitación del personal de la institución.
- * Adquirir equipos computacionales.

Se espera para mediados del año 1988 lograr contar con el Sistema de Información para la toma de decisión de la Junta Nacional de Granos y a fines de 1988 concluir el sistema para la Junta Nacional de Carnes.

PROGRAMA V: Salud Animal y Sanidad Vegetal

Proyecto: Fortalecimiento de los Servicios de Salud Animal en la Argentina, con énfasis en los sistemas de diagnóstico de laboratorio, información y vigilancia epidemiológica, cuarentena y emergencia:

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Cooperar en:

- * la organización y fortalecimiento institucional de los programas de salud animal;
- * fortalecimiento de los sistemas de prevención y lucha de enfermedades animales prioritarias;
- * fortalecimiento del sistema de diagnóstico de enfermedades exóticas y de lucha contra ellas.

COBERTURA: multinacional Area Sur, y nacional

FINANCIAMIENTO: SENASA/IICA

UBICACION INSTITUCIONAL: Servicio Nacional de Salud Animal

MARCO LEGAL: Convenio Operativo para la Cooperación Técnica entre la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, para el reforzamiento del subprograma del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA)

AVANCES:

El apoyo del IICA en esta área temática se ha centrado fundamentalmente en el apoyo al fortalecimiento del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) y a través de éste apoyar al mejoramiento del Sistema Nacional de Salud Animal. Con este propósito, se constituyó un Convenio de Operación con SENASA mediante el cual se han logrado avances en relación a:

- * Asistir técnicamente a SENASA en cuanto al desarrollo de una metodología para la recolección y análisis de información sobre enfermedades animales en el Plan Piloto de Tandil; así como apoyar a SENASA en aspectos de información en el Plan Piloto Ayacucho sobre vacunación antiáf-tosa de la población bovina.
- * Capacitar a funcionarios y técnicos de alto nivel en aspectos tales como métodos de lucha contra la Brucelosis y enfermedades exóticas.
- * Presentar y discutir un modelo organizativo para atender emergencias nacionales y regionales en relación con enfermedades exóticas.

En cuanto al aspecto de gestión financiera, el Instituto ha venido apoyando a SENASA en la elaboración de un Proyecto que permita fortalecer los servicios de laboratorio en materia de Salud Animal. Es así como se están haciendo gestiones con la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) para poder captar recursos que permitan elaborar un estudio de factibilidad que defina y permita captar los recursos para construir los nuevos laboratorios de SENASA.

El Proyecto igualmente ha venido apoyando a la Argentina en su vinculación con los otros países del Cono Sur. Es así como se contribuyó en la Reunión Tripartita Argentina-Brasil-Paraguay sobre la enfermedad Lengua Azul.

Proyecto: Sistema Regional de Manejo Integrado Fitosanitario

para el Area Sur:

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Cooperar en:

- * la organización y fortalecimiento institucional de los programas de sanidad vegetal.
- * la solución de problemas fitosanitarios prioritarios de entre aquellos que afectan la salud pública, y contribuir a la protección del ambiente.
- * aspectos de cuarentena y de información en sanidad vegetal.

COBERTURA: multinacional Area Sur y nacional

FINANCIAMIENTO: SAGyP/IICA

UBICACION INSTITUCIONAL: Servicio Nacional de Sanidad Vegetal

MARCO LEGAL: Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el IICA y la SAGyP.

AVANCES:

- * En el contexto nacional, se colaboró a través de este Proyecto Multinacional, en la formación de la Comisión Federal Fitosanitaria y en la elaboración de su Reglamento, la creación del Curso de Post-Grado en Manejo Integrado de Problemas Fitosanitarios, la integración de la Asociación Nacional de Profesores Universitarios de Sanidad Vegetal, y se continuaron las gestiones para la creación en Tucumán, Argentina, del Centro Internacional de Capacitación en Manejo Integrado de Problemas Fitosanitarios, CIMIPF.
- * En apoyo, principalmente, a la promoción de exportaciones frutihortícolas argentinas, se asesoró y capacitó a técnicos de los Servicios de Sanidad Vegetal sobre Manejo Integrado de Moscas de la Fruta, Cancro Cítrico, Alarma Fitosanitaria, Agroecología, Entomopatógenos, Normatividad Fitosanitaria al Comercio Internacional frutihortícola, y se dio continuidad a los aspectos de Sistemas de Información Fitosanitaria, Armonizaciones sobre Registro de Plaguicidas y Procedimientos Cuarentenarios.
- * Especial atención recibió el tema de aves plaga para la agricultura. Con el apoyo del IICA se realizó en Argentina una Reunión Internacional para analizar las perspec-

tivas de la problemática que representa esta plaga para la región rioplatense.

El Programa Multinacional en la Argentina realizó una serie de acciones conducentes a contribuir con las instituciones líderes en estas áreas temáticas, resaltando las siguientes:

- * En el contexto del Acta de Buenos Aires, firmada el 15 de septiembre de 1987, los Presidentes Dr. Raúl Ricardo Alfonsín, de la República Argentina, y el Dr. Julio María Sanguinetti, de la República Oriental del Uruguay, convocaron a la República Federativa del Brasil, y a las Repúblicas de Chile y Paraguay a integrar conjuntamente entre los cinco países el Comité de Sanidad Vegetal para el Cono Sur Americano, COSAVE, con el objeto de lograr que el Area Sur cuente con una organización regional fitosanitaria reconocida y acorde con las necesidades de cooperación técnica internacional de la región.

Los Directores de los Servicios Nacionales de Sanidad Vegetal del Area Sur, con el apoyo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina y con la colaboración del IICA, se reunieron en Buenos Aires, Argentina, los días 8 y 9 de octubre y acordaron los términos de los documentos-base para el establecimiento de un Convenio entre los países para constituir el COSAVE, el Reglamento del COSAVE y un Convenio de Cooperación Técnica IICA/COSAVE mediante el cual el Instituto otorgará cooperación a los países miembros del COSAVE, ejerciendo la Secretaría Ejecutiva de esta organización regional fitosanitaria.

Dicho Convenio está siendo analizado por los países para proceder a la firma del mismo y ponerlo en ejecución.

Dentro de la misma Acta de Buenos Aires, se acordó la creación del Grupo Coordinador Argentino-Uruguayo para el Control Simultáneo y Conjunto de Plagas Agrícolas de importancia prioritaria y común para ambos países.

Con el apoyo del IICA, el Grupo realizó dos reuniones en Buenos Aires y se elaboraron propuestas de Proyectos de Cooperación Técnica para búsqueda y asignación de recursos de financiamiento externo en atención a los problemas fitosanitarios de moscas de la fruta, cancro cítrico y aves plaga.

Es de esta manera cómo el IICA en la Argentina ha logrado instrumentar el Plan de Mediano Plazo 1987-1991, y compatibilizar con la Política Agropecuaria de la Argentina, contribuyendo en aspectos relevantes de la misma, tal como es posible deducir de

lo expuesto.

1.2.3 Resultados e Impacto de la Cooperación Técnica:

La cooperación técnica del IICA al país ha sido asimilada con efectividad por parte del Gobierno, y las instituciones oficiales y privadas con las que viene trabajando lo constatan. Por ejemplo, a través de los Proyectos concertados se ha contribuido:

En cuanto a la formulación de políticas y proyectos de inversión:

- * la definición de los lineamientos generales de política sectorial y la formulación del programa de inversión, con énfasis en los procesos de producción y comercialización interna y externa de granos, carnes y productos frutihortícolas.
- * los estudios realizados, derivados de Convenios con el Gobierno Nacional y organismos financieros, tal como el Banco Mundial y el BID. Se ha logrado apoyar en la implementación de la condicionalidad política del Primer Préstamo Sectorial Agropecuario, así como la preparación del Programa Global de Crédito Agrícola que financian conjuntamente el Banco Mundial y el BID, y en la definición y gestión de un nuevo PPF para la preparación de dos nuevos proyectos que serán financiados por el BIRF; recursos todos estos que se constituyen en un instrumento fundamental de la reactivación del sector y de la modernización del mismo.
- * En relación con el apoyo a los pequeños productores, el Instituto ha contribuido con el Gobierno en la formulación del Programa de Crédito Agrícola para el Noreste Argentino, que ha sido presentado al FIDA/BID y se encuentra en proceso final de aprobación.

En cuanto al fortalecimiento institucional:

- * En este sentido, se destaca el apoyo al INTA en aspectos estructurales y operativos, tales como: la cooperación en el establecimiento del mecanismo de vinculación tecnológica con el sector privado, para la generación de tecnología comercializable; el fortalecimiento del Sistema de Información y Documentación Agrícola (SIDINTA) y la formulación de propuestas de investigación, como es el caso de las actividades agroindustriales.

- * El apoyo a la Junta Nacional de Granos y a la Junta Nacional de Carnes ha permitido instrumentar sistemas de información que contribuyen a la transferencia de dichos mercados y a la toma de decisiones por parte del sector privado y de las mismas Juntas en aspectos de mercado y en general de la gerencia económica de las mismas. Asimismo se ha asistido a ambas Juntas en la elaboración de propuestas de reestructuración organizativa.
- * La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca está recibiendo un apoyo estratégico en aspectos de relevancia, como son los relacionados con la fundamentación de las políticas antes referidas y los programas de inversión con recursos nacionales y externos. Asimismo, se ha logrado, en asocio con el PNUD, contribuir en el fortalecimiento institucional relacionado con la política de desarrollo rural. Mediante este trabajo, la SAGyP cuenta con un equipo técnico trabajando coordinadamente, con una estrategia de desarrollo rural definida y con instrumentos metodológicos y técnicos en aplicación, con lo cual se están logrando resultados a nivel de proyectos específicos, los cuales benefician a los productores pobres del Norte Argentino.
- * Igualmente, la SAGyP ha contado con el apoyo en relación con las políticas de salud animal, resaltando el proyecto de fortalecimiento del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA), así como la capacitación de sus técnicos y la intermediación técnico-científica en estas materias.

En cuanto a la integración regional:

- * A través del PROCISUR, se ha contribuido al Concepto de Integración Horizontal de los países del Cono Sur, en materia de generación y transferencia de tecnología.
- * Mediante los Proyectos Multinacionales de Salud Animal y Sanidad Vegetal se ha logrado que los temas sanitarios de interés regional hayan estado presentes en los Acuerdos Presidenciales de Integración entre Argentina, Brasil y Uruguay.
- * Se ha identificado un Proyecto de Integración Agropecuaria entre Argentina, Brasil y Uruguay, que contempla acciones en las áreas de: política de abastecimiento, política tecnológica, política agroindustrial y el fortalecimiento de los Ministerios de Agricultura para aumentar su capacidad de participación en el proceso integracionista.

2. LA ESTRATEGIA SEGUIDA PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DE LA COOPERACION TECNICA

En el marco de la Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País, la estrategia operativa de la Representación se fundamenta en los siguientes lineamientos:

2.1 LA COMPATIBILIDAD DE LAS POLITICAS

El trabajo que ha venido realizando el IICA en la Argentina obedece a una Estrategia de Acción a nivel de país claramente explicitada y refleja la política del Gobierno Nacional y las orientaciones del PMP del IICA.

2.2 LA CONCERTACION INSTITUCIONAL

El IICA y el Gobierno han definido sus mutuos intereses hacia áreas de concentración prioritarias para ambas partes. Es así como las autoridades han mantenido y mantienen un permanente diálogo con el Instituto, que les ha permitido llegar a acuerdos que se han traducido en instrumentos jurídicos e instrumentos de cooperación técnica.

El mejor ejemplo de esta concertación con objetivos de mediano plazo es el Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el IICA y la SAGyP, en el cual se define como objetivo "establecer áreas de cooperación y asesoramiento técnico que el IICA brindará a la SAGyP, para contribuir a su fortalecimiento respecto de: políticas agropecuarias, planificación regional y proyectos de desarrollo rural, sanidad animal y sanidad vegetal e informática". Asimismo se han celebrado convenios de operación, contratos y cartas de entendimiento con instituciones tales como: INTA, JNG, JNC y SENASA.

La concertación se realiza, además, a través de los instrumentos técnicos específicos y planes de trabajo anuales que se efectúan para orientar y gestionar en forma armónica la cooperación técnica. Cada uno de los Proyectos, Acciones de Coyuntura y acciones en general han sido fruto de esta permanente integración y comunicación que se deriva de acuerdos concretos que orientan la acción concertada en beneficio del sector agropecuario.

El acuerdo de aportar recursos humanos, financieros y logísticos de contrapartida a la mayoría de los proyectos de cooperación es una prueba concreta que explicita esta concertación entre las instituciones y el IICA.

2.3 LA CAPTACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Para poder alcanzar los resultados indicados ha sido necesario poner en práctica en forma dinámica la política de captación

de su infraestructura y del personal técnico asignado a los proyectos. Fue necesario, por lo tanto, para poder atender estos compromisos, efectuar ajustes en la estructura organizativa y administrativa.

La estructura inicial no se ajustaba a la nueva orientación de las acciones del IICA y a la magnitud de los planes de trabajo, por lo tanto fue necesario efectuar ajustes a la misma.

La Dirección de la Oficina se fortaleció con la creación del cargo de Oficial de Proyectos, con lo cual el Representante delegó en él tareas relacionadas con la programación, algunos aspectos de la gestión interna de la Oficina y el apoyo a la formulación, supervisión y evaluación de los proyectos; esta figura permitió al Representante poder dedicar más atención a los aspectos de concertación política, gestión de recursos externos, supervisión técnica de proyectos estratégicos y difusión de la imagen del Instituto y la Oficina en el país.

Con la contratación de un Administrador con nivel profesional fue posible organizar con más eficiencia la administración de la Oficina. Asimismo se amplió esta Unidad de Administración creando unidades de Tesorería, Compras y Suministros, Contabilidad, Recursos Humanos y Servicios Generales. Se fortaleció la Unidad de Informática ampliando el "hardware" y el "software", con lo cual se amplió su capacidad de apoyo a la Administración.

La creación de la Unidad de Documentación y Reprografía le ha permitido a la Oficina fortalecerse en cuanto a que el personal directivo, técnico y de servicios cuenta con bibliografía e información sobre aspectos agronómicos, socioeconómicos y políticos permanentemente; se dispone de acceso rápido a las fuentes de documentación, a través del Servicio de Préstamo Interbibliotecario y Búsqueda Selectiva de Información. Los documentos elaborados por los técnicos son reproducidos, diagramados y editados mediante el Servicio de Reprografía, ganando en oportunidad e incentivando la producción y publicaciones de la Oficina.

La creación de la Unidad de Informática permitirá la programación centralizada y la prestación coordinada de servicios de informática a la Dirección, a la Administración y a los Proyectos.

La asignación de responsabilidades por programa, por proyecto y por área temática dentro de cada proyecto ha permitido aumentar la descentralización y manejo de las acciones de cooperación técnica.

La eliminación o transferencia de dos cargos internacionales (Especialista en Sanidad Vegetal y Especialista en Economía e Informática) liberó recursos y facilitó la implementación de las modificaciones organizativas introducidas.

de recursos externos definida en el PMP del IICA. Es así como, fruto de la concertación con el país, se procedió a generar perfiles de proyectos y proyectos con amplio apoyo político para ser presentados por las autoridades del sector a los niveles superiores del Gobierno, y a su vez a los organismos financieros tanto nacionales como internacionales. De este esfuerzo común y con el apoyo de las instituciones financieras se logró que organismos tales como el Banco Mundial, el BID, el PNUD, el FIDA, el UNIFEM y otras instituciones financieras bilaterales asignaran recursos de preinversión y de inversión. Es importante resaltar la decisión política del Gobierno de acceder a estas fuentes, y cómo estas fuentes han respondido a este compromiso. De este esfuerzo el IICA ha visto triplicado su presupuesto de cooperación técnica, alterando la estructura de sus recursos en favor de la gestión y uso de recursos extracuota. (Ver Cuadro).

**VOLUMEN Y FUENTE DE RECURSOS FINANCIEROS
Oficina IICA Argentina 1985-1987**

Años	Recursos Cuotas	Recursos Externos
	(%)	(%)
1987	33.0	67.0
1986	79.6	20.4
1985	89.1	10.9

La Representación, con el apoyo y anuencia de la Dirección General y en compañía de los personeros nacionales, ha mantenido contactos directos, en Argentina y en las respectivas sedes, con las instituciones internacionales, los cuales le han permitido un diálogo franco, lográndose un fortalecimiento del Instituto en su imagen externa. Es así como el IICA en la Argentina está contribuyendo con la política de captación de recursos externos y la política de relaciones externas en beneficio del Instituto, y por ende de sus posibilidades de continuar ampliando su capacidad de negociación frente a los organismos nacionales e internacionales.

2.4 LA ORGANIZACION DE LA OFICINA

La Oficina ha venido adaptándose en su organización a las necesidades del crecimiento de las acciones de cooperación técnica y de los recursos financieros que ha tenido que administrar.

La Estrategia de Acción del IICA en la Argentina definió una orientación que amplió el horizonte en que se venía trabajando, lo cual se tradujo en proyectos y planes operativos que explicitaron la nueva orientación del IICA en la Argentina a partir de mediados de 1986. Esta situación vino acompañada de un crecimiento de tres veces el presupuesto anual, el crecimiento físico

La orientación y coordinación técnico-administrativa se ha dirigido hacia la administración por resultados en función de objetivos preestablecidos. Se desarrolla una programación participativa dentro de cada programa y cada proyecto en función de las orientaciones establecidas por la Dirección de la Oficina y las Direcciones de Programas; el seguimiento y supervisión se efectúa utilizando el sistema de informes del IICA y realizando reuniones de coordinadores de programas y proyectos, así como reuniones dentro de cada proyecto y entrevistas individuales con cada uno de los responsables de programas y proyectos.

Asimismo se mantiene una constante comunicación con directivos y técnicos de las instituciones contraparte, a través de reuniones con los equipos de trabajo y con responsables de cada instrumento de cooperación técnica. Mediante este seguimiento se van efectuando los ajustes en la programación.

2.5 LA PREINVERSION

Dado el escaso nivel de recursos propios de que dispone el IICA para cooperación directa, la actual Representación ha definido como política general la utilización de los recursos cuotas con miras a promover proyectos y a generar perfiles de proyectos que permitan captar recursos extracuotas que aumenten la capacidad operativa del Instituto a nivel de país.

Los CATIs igualmente se han utilizado en especial para la preinversión, con efectos satisfactorios, tal como lo prueba el aumento en la captación de recursos financieros.

Se han unido recursos de preinversión entre la Oficina y algunos de los programas para lograr realizar proyectos que amplíen la posibilidad de acción de los programas.

2.6 EL USO DEL RECURSO TECNICO NACIONAL

Se ha utilizado con mayor intensidad personal técnico nacional, debido a su buen nivel técnico y a su relativo bajo costo, procurando un adecuado equilibrio con personal técnico internacional de planta. Esta combinación le ha permitido a la Oficina ampliar su capacidad técnica operativa sin caer en la desvirtuación del carácter internacional del Instituto. Esta figura ha contribuido a que la Oficina esté muy integrada nacionalmente a los problemas, sin perder su objetividad y orientación general como Instituto con su propia personalidad, lo que le da la capacidad de ser instrumento de cambio.

Se han utilizado técnicos nacionales de alto nivel y en algunos casos se ha recurrido a consultores externos, que han contribuido en la visión de los problemas dentro del contexto internacional del conocimiento de la política económica.

Mediante esta figura de reclutamiento de personal nacional, las instituciones contraparte han podido contar con equipos técnicos que dentro del contexto actual del mercado profesional tendrían pocas posibilidades de participar en el sector, perdiéndose su contribución en beneficio del desarrollo del sector.

Se han buscado mecanismos de capacitación del personal de servicios, para lo cual el Instituto ha asignado recursos reducidos pero que están siendo utilizados para que se aumente la capacidad de servicio en beneficio de la acción del Instituto en el país.

2.7 INTEGRACION Y COORDINACION DE ESFUERZOS

El Instituto en la Argentina ha logrado instrumentar una política de integración y coordinación institucional que le ha permitido establecer diferentes niveles de integración para su fortalecimiento; resaltan dos tipos de acciones en este sentido:

- * la integración, dentro del Instituto, entre la Oficina y los Programas, y otras Unidades del Instituto. Esta vinculación ha tenido efectos relevantes en beneficio de la Oficina. Sobre este aspecto se tratará en el ítem 6 de este Informe. Se ha logrado apoyo mutuo con otras
- Oficinas del IICA, como son los casos relacionados con Uruguay y Chile en aspectos técnicos y administrativos, y en general con otras Oficinas en materia de apoyo en información y documentación. Igualmente se resalta el
- apoyo de la Oficina del IICA en Estados Unidos, en su contribución como intermediador técnico-científico, contribuyendo en la búsqueda de equipos de alta tecnología en beneficio de los proyectos que desarrolla la Oficina.

- * La integración con organismos internacionales es de singular importancia para la operacionalización de la Estrategia de Acción del IICA en el país; esta integración se ha dado sobre la base del interés mutuo para ampliar la capacidad de acción y utilizando las ventajas comparativas institucionales del IICA y otros organismos, tales como el Banco Mundial, el PNUD, el BID, el FIDA, CIDA y UNIFEM. Esta integración ha contado con el beneplácito del país, que es quien se beneficia con esta comunidad de intereses. Esta integración se ha dado a través de convenios, contratos y subcontratos del IICA con organismos nacionales y con el aporte financiero de estos organismos. Proyectos como el de la Modernización del Sector Agropecuario Argentino, el Fortalecimiento de la JNC y de la JNG (estas acciones con el Banco Mundial y el PNUD), el Convenio de Cooperación Técnica con el INTA (este último con el BID), entre otros, son ejemplos de esta integración. En el Proyecto de Desarrollo Rural se ha dado igualmente integración con el PNUD, el FIDA y el

UNIFEM, en cuanto a la promoción de este tipo de proyectos, contribuyendo en la constitución de un equipo técnico que realiza un liderazgo en este tema. Con embajadas tales como la de Canadá ha sido posible canalizar recursos que contribuyen con proyectos tales como son los de Salud Animal y Desarrollo Rural.

La Oficina igualmente ha contribuido, junto con los Programas tales como el de Salud Animal y Sanidad Vegetal y el de Generación y Transferencia de Tecnología, en la integración entre países alrededor de temas técnicos de importancia para el desarrollo regional agropecuario. Un ejemplo de este tipo es el caso de PROCISUR, instrumento de integración que ha logrado establecer un flujo técnico-científico entre los países del Cono Sur, con efectos relevantes en aspectos de tecnología agropecuaria, constituyéndose en un ejemplo concreto de integración entre países en beneficio de la región.

2.8 LA DIFUSION Y LA COMUNICACION: DESARROLLO DE LA "NUEVA IMAGEN" DEL IICA

La política de difusión ha sido tomada por esta Oficina con prioridad, estableciendo dos objetivos en este sentido. En primer lugar, difundir la nueva imagen del Instituto; y en segundo lugar, estimular la retroalimentación para fortalecer la capacidad del accionar del IICA en Argentina, a través de la generación de nuevas demandas y obtención de recursos adicionales.

Es así como se ha desarrollado un programa de difusión y comunicación, entre cuyas acciones sobresalen:

- * reuniones técnico-políticas de alto nivel, entre las que se destacan las reuniones para la discusión y análisis de la Declaración de Ottawa y cada uno de los documentos técnicos presentados por el IICA en dicha reunión; asimismo tuvo alta difusión en la Argentina la Reunión de Subsecretarios de Agricultura del Cono Sur, para el análisis de la primera fase del Plan Estratégico de Acción para la Reactivación Agropecuaria de América Latina y el Caribe;
- * reuniones de alto nivel técnico, tales como: el Seminario Nacional sobre la Estrategia de Diversificación de las Exportaciones Agrícolas Argentinas; el Complejo Frutihortícola; el Seminario sobre la Crisis en el Mercado de los Granos; Encuentros de Capacitadores Campesinos; reuniones de Directores de Salud Animal y Sanidad Vegetal.
- * elaboración de documentos para difusión, tales como: La Crisis del Mercado de los Granos; el Informe Anual de la Oficina del IICA en la Argentina 1987; y otros documentos técnicos para distribución selectiva, entre los que se

destacan la serie de documentos de trabajo producidos por el Proyecto de Modernización Agropecuaria.

- * una relación estrecha con la prensa, para lo cual la Oficina cuenta con los servicios a tiempo parcial de un periodista, lográndose una amplia difusión de la política institucional del IICA y de las acciones y eventos relevantes. Se han organizado varias ruedas de prensa con el Director General y Directivos del IICA y el Representante del IICA en la Argentina. Asimismo se ha organizado un Seminario de Prensa Agropecuaria con participación de alrededor de 25 periodistas líderes del país y de los países vecinos.

3. PRINCIPALES DIFICULTADES EN LA GESTION DE LA COOPERACION TECNICA

a. En relación con factores asociados con la capacidad institucional del IICA:

- * la debilidad administrativa de la Oficina en relación con el volumen de Proyectos y recursos que han caracterizado la gestión a partir de 1986.
- * las dificultades burocráticas surgidas como consecuencia de haber establecido relaciones con otros organismos de asistencia y financiamiento (PNUD, Banco Mundial, UNIFEM, FIDA, BID, etcétera, desconocidos en su operatoria por la Oficina del IICA en Argentina con anterioridad a 1986.

b. En relación con factores exógenos al IICA, que tienen implicancias en el Instituto:

- * la frecuencia de los cambios de autoridades en el Sector Público Argentino (dos Secretarios de Agricultura, tres Subsecretarios de Economía Agraria, tres Presidentes de la JNG, etcétera), lo que implica un importante esfuerzo adicional en la tarea de concertación y articulación del Programa de Cooperación.
- * la organización política de la Argentina (federalismo), que adiciona a las demandas nacionales de cooperación técnica, las demandas provinciales. El carácter prácticamente independiente de cada Gobierno Provincial, en materia de gestión y contratación de asistencia técnica, plantea un volumen y una gama de demandas de cooperación técnica difícilmente compatibilizables y difícilmente atendibles por una única Oficina que cuenta con escasos recursos propios (recursos de cuota. Esta situación se ve agravada por una situación política en la que los Gobiernos Provinciales tienen una orientación política distinta del Gobierno Nacional, y por ende las actividades de asistencia técnica del IICA a nivel del Gobierno Central no necesariamente conforman las demandas de los Gobiernos Provinciales. Esta situación genera una relación conflictiva ente la Oficina del IICA y los Gobiernos Provinciales, que se agrava en la medida en que se difunde y prestigia la acción del IICA en Argentina, y por ende se acumulan las demandas insatisfechas desde los Gobiernos Provinciales.

4. PRINCIPALES DIFICULTADES Y SUGERENCIAS EN MATERIA DE GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

Debido al crecimiento al cortísimo plazo del volumen de acciones de cooperación técnica y de los recursos financieros externos, se ocasionaron problemas, por cuanto la estructura de la Oficina no contaba con la capacidad para dar una respuesta efectiva. Transcurrido el tiempo, se han venido efectuando ajustes estructurales e incremento de recursos que han logrado dar algunas soluciones. Sin embargo, aún subsisten limitaciones que podrían solucionarse, e imaginamos que esta evaluación puede aportar soluciones. Resaltan como dificultades que aún subsisten:

a. Respecto de la reestructuración de la Dirección de la Oficina: el Representante viene realizando funciones que abarcan niveles diversos, desde el nivel político-estratégico, el nivel de coordinación y conducción y el administrativo-operativo. El Oficial de Proyectos apoya al Representante en todas las funciones, sobre la base de la delegación interna dentro de la Oficina, y con mayor especificidad realiza las funciones de dirección relacionadas con la programación operativa, el apoyo en aspectos de formulación, seguimiento y evaluación de proyectos. Dada la magnitud del trabajo y con miras a poder formalizar y atender mejor las funciones de la dirección, se hace necesario redefinir las funciones, formalizándolas dentro de una estructura más permanente, que implique un mayor grado de especialización entre las tres funciones básicas que caracterizan el rol de Dirección:

- i. Representación de la Dirección General, concertación política y proyección de la imagen institucional.
- ii. Orientación programática y supervisión técnica en concertación con la Dirección General y los Programas del IICA.
- iii. Gerencia operativa y conducción administrativa.

En el marco de estas funciones, la estructura futura de la Dirección debería asegurar que se libere al Representante, para permitirle un ejercicio pleno de su función básica (i), asegurándole un apoyo formalizado en las funciones básicas (ii) e (iii).

b. A través de los distintos cambios operados en la estructura, la "función gerencial" de la Dirección cuenta con tres servicios de apoyo:

- i. Unidad de Administración.

ii. Unidad de Documentación y Reprografía.

iii. Unidad de Informática.-

Estas unidades de apoyo, si bien están funcionando a distintos niveles de eficiencia, requieren aún de algunos ajustes organizativos para una prestación de servicios más efectivos.

En cuanto a la Unidad de Administración, es necesario contar con un Principal en Administración que libere al Administrador para permitirle un ejercicio más eficiente de la conducción administrativa y su relación con la Administración Central del IICA y los organismos de financiamiento interno y externo; asimismo este Principal en Administración debería asumir las funciones del Jefe de la Unidad en su ausencia.

En cuanto a la Unidad de Documentación y Reprografía, consideramos que con el recurso humano y el equipamiento asignado se ha logrado un alto nivel de eficiencia.

En cuanto a la Unidad de Informática, se requiere su estructuración, para lo cual la Dirección está realizando un estudio específico que esperamos nos dé orientaciones al respecto.

c. Con relación a la estructura para la coordinación y ejecución de Programas y Proyectos, la experiencia de estos dos últimos años indica que la estructura más eficiente se da a través de una responsabilidad técnico-gerencial por área programática. Si bien la actual división de trabajo ha contemplado esta estructura, quedan aún varios ajustes por hacer, ya que existen proyectos que no responden a una coordinación de área programática. Por lo tanto, es necesario completar y formalizar una coordinación más estable por área programática, que contemple y articule al conjunto de los Proyectos que se manejan en la Oficina y la relación de ésta con los Programas del IICA.

d. La política de recursos humanos del Instituto se ha constituido en un factor limitante para poder mantener un equipo humano con incentivos que reduzca su inestabilidad laboral y motive en beneficio del trabajo. Hasta la fecha, si bien se han hecho ajustes en materia salarial, no ha sido posible instrumentar una política que se ajuste a la situación inflacionaria y de mercado que tiene este país.

Los ingresos y beneficios para el personal nacional tienen una tendencia de crecimiento a tasas decrecientes que pone en inferioridad de condiciones al Instituto respecto de otros organismos internacionales.

Los ingresos y beneficios para el personal profesional local y de servicios generales, por las razones indicadas y por la escala salarial con que se rigen, están ante una situación poco estimulante. Por lo tanto, se sugiere:

- * estudiar los ingresos y beneficios del personal profesional internacional. En algunos casos, realizar reclasificaciones según el cargo que ocupen.
- * revisar la escala salarial para el personal nacional, y ajustarla a la realidad del mercado. En algunos casos, realizar la reclasificación según el cargo que ocupen.

e. La situación inflacionaria por la cual viene atravesando el país ocasiona problemas en la administración, como se indicó en los recursos humanos tanto como en el manejo financiero de los recursos provenientes de origen externo en moneda nacional. Esta situación ha creado desajustes financieros sin implicancias financieras importantes para el IICA, pero sí, en algunos casos, para el cumplimiento de metas en algunas acciones concertadas. Estas situaciones se han venido arreglando de común acuerdo; sin embargo, convendría estudiar más a fondo cómo evitar dificultades en este sentido.

f. El cúmulo de trámites, usos y costumbres para la administración en general de la Oficina resulta limitante en la efectividad de la misma, por lo cual es conveniente que se estudie con más detalle la posibilidad de delegar en las Oficinas nacionales algunos aspectos tales como:

- * Asumir compromisos contractuales por un monto y un período máximo a establecer.
- * Contratar y renovar contratos de personal técnico nacional y de servicios generales por un tope máximo y un período a establecer.
- * Sobre la base de topes presupuestales asignados por la Dirección General por programas y proyectos a nivel de país, delegar en la Representación la aprobación y ejecución del respectivo Programa Operativo, sobre la base de los Proyectos previamente aprobados por la Dirección General.
- * Efectuar los ajustes salariales del personal nacional, de acuerdo al mercado, eficiencia y topes presupuestarios.
- * Ampliar la autorización para la compra de equipos por un monto a establecer, según el recurso disponible.

Estos son ejemplos de algunos de los aspectos que se podrían estudiar para darle más operatividad a la Administración de la Oficina. Asimismo, sería conveniente revisar las normas y procedimientos del Instituto con miras a aumentar su agilidad en la toma de decisiones, en especial en materia de procedimientos para la aprobación de instrumentos legales, aprobación de instrumentos técnicos, recursos humanos y financieros.

5. FACTORES POSITIVOS EN LA GESTION DE LA COOPERACION TECNICA

a. El advenimiento de la Democracia en la Argentina, luego de un extenso periodo de dictadura militar, generó amplias posibilidades para la cooperación técnica y financiera. La presencia de un Gobierno Democrático recreó la confianza en los organismos bilaterales y multilaterales, y generó una dinámica muy propicia para las actividades de cooperación, así como también para la coordinación y complementación entre organismos de asistencia técnica y de financiamiento.

b. La presencia de un nuevo Gobierno y los cambios casi simultáneos en la Dirección General y la Representación del IICA en la Argentina permitieron definir desde el comienzo un programa de cooperación altamente consistente entre los objetivos del Instituto, explicitados en el PMP 1987-1991, y los objetivos del Gobierno en materia de política agropecuaria. La implementación de este Acuerdo, y por ende del programa de cooperación resultante, se vio favorecida por el bajo nivel de actividad de la Oficina antes de 1986 y por el carácter provincial de los Proyectos que se estaban ejecutando. En consecuencia fue posible y políticamente viable desarticular las actividades que venían desarrollándose e iniciar casi desde cero un programa nuevo de cooperación, consistente desde su definición e inicio de la implementación con el PMP y los objetivos del Gobierno. A su vez, las mismas circunstancias permitieron delinear desde el comienzo una estructura programática de la Oficina en Argentina, consistente con la nueva estructura que adoptó el Instituto a nivel central. Es así que los nuevos proyectos fueron articulados a nivel central con los nuevos Programas del Instituto desde el comienzo de su implementación. Otros aspectos de la estructura de la Oficina han sido de más compleja instrumentación, ya que existían rigideces cuya superación requiere de más tiempo y esfuerzo. Esto es particularmente válido para la eliminación de algunos cargos internacionales, la implementación de la nueva estructura de la Administración, la nueva estructura de la Dirección y el montaje de los servicios de apoyo.

c. La Representación en Argentina ha recibido un permanente apoyo por parte de la Dirección General, hecho que ha facilitado la tarea de cooperación y las relaciones con las autoridades nacionales.

6. APOYO RECIBIDO DE LAS UNIDADES DE LA OFICINA CENTRAL

La Dirección General y las Oficinas de la Sede Central del Instituto han mantenido un celoso apoyo a la Oficina, lo cual ha redundado en el avance de las acciones de cooperación técnica del IICA en el país.

La Oficina ha recibido el apoyo de todas las Unidades que tienen formalmente una labor de orientación y apoyo, sin el cual no hubiese sido posible atender los compromisos que el IICA tiene en este país.

El apoyo recibido, por lo tanto, dentro del marco normativo y operativo vigente en el Instituto, ha sido relevante y oportuno.

Sin embargo, consideramos que la canalización de est apoyo podría hacerse más efectiva si se logran ajustes en los siguientes aspectos:

- a. Mayor grado de descentralización técnico-operativa de la Oficina, contemplando las sugerencias planteadas en el numeral 4.
- b. Completar y enriquecer los instrumentos de integración conceptual y gerencial de los programas IICA con los proyectos correspondientes que se ejecutan en la Oficina.

OFICINA IICA ARGENTINA

ANEXO I

Proyectos y/o Acciones de Coyuntura
y Acciones de Apoyo Administrativo

1984

1. Cooperación en Actividades Conducentes al Desarrollo Agropecuario de la Región Centro-Norte de la Provincia de Entre Ríos.
2. Cooperación Técnica al Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario de la Provincia de La Rioja.
3. Apoyo al INTA en el Programa de Riego de la Patagonia Sur - Provincia de Chubut.
4. Cooperación con el Consejo de Tecnología Agropecuaria, Provincia de Santa Fe.
5. Cooperación con el INTA en la Organización y Realización del V Curso en Producción Lechera para Extensionistas en América Latina.
6. Cooperación con AACREA en el Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión Empresaria.
7. Fortalecimiento y Desarrollo de los Programas de Prevención, Control y Erradicación de Enfermedades Animales.
8. Cooperación con el Sistema Nacional de Información y Documentación Agropecuaria.

1985

1. Cooperación en Actividades Conducentes al Desarrollo Agropecuario de la Región Centro-Norte de la Provincia de Entre Ríos.
2. Cooperación Técnica al Proyecto de Desarrollo Regional Agropecuario de la Provincia de La Rioja.
3. Cooperación con el INTA en la Organización y Realización del VI Curso en Producción Lechera para Extensionistas de América Latina.
4. Apoyo al INTA en el Programa de Riego de la Patagonia Sur - Provincia de Chubut.
5. Cooperación con AACREA en el Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión Empresarial.
6. Cooperación con el Sistema Nacional de Información y Documentación Agropecuaria.
7. Cooperación Técnica en Administración y Gestión de Proyectos de Desarrollo Agropecuario.
8. Fortalecimiento y Desarrollo de los Programas de Prevención, Control y Erradicación de los Principales Enfermedades Animales.
9. Prevención, Combate y Erradicación de Plagas de Importancia Cuarentenaria en el Area Sur.

1986

1. Proyecto de Cooperación Técnica para la Modernización del Sector Agropecuario Argentino.
2. Apoyo a la Subsecretaría de Asuntos Agrarios y el Programa de Desarrollo Agropecuario de la Región Centro-Norte de Entre Ríos.
3. Proyecto de Cooperación Técnica para el Desarrollo Regional Agropecuario Provincial de La Rioja.
4. Proyecto de Cooperación para la Organización de Servicios Integrados de Información y Documentación Bibliográfica Agropecuaria y Sistemas Informáticos Computarizados.
5. Fortalecimiento y Desarrollo de los Programas de Prevención, Control y Erradicación de las Principales Enfermedades Animales.
6. Sistema Regional de Manejo Integrado de Problemas Fitosanitarios.
7. Apoyo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca en la Reformulación del Programa de Crédito para Pequeños Productores del Norte Argentino.
8. Apoyo para la Elaboración del Proyecto de Crédito para Maquinaria y Almacenamiento de Granos a Nivel Intermedio.
9. Cooperación con la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA).
10. Cooperación Técnica con el INTA en la Organización y Realización del VII Curso de Producción Lechera para Extensionistas de América Latina.

1987

1. Proyecto de Cooperación para la Modernización del Sector Agropecuario.
2. Proyecto de Cooperación Técnica para el Fortalecimiento de la Capacidad del INTA en la Generación y Transferencia de Tecnología.
 - * Carta de Entendimiento No. 1: Cooperación para el Análisis Institucional del Proceso de Creación, Producción y Difusión de Innovaciones Tecnológicas Producidas por el INTA, basadas en el Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el IICA y el INTA.
 - * Carta de Entendimiento No. 6: Cooperación para el Perfeccionamiento del Sistema de Información y Documentación del INTA (SIDINTA).
3. Acción de Apoyo Administrativo al INTA.
 - * Carta de Entendimiento No. 2: Cooperación y Apoyo en la Ejecución del Proyecto "Generación y Transferencia de Tecnología para el Sistema Productivo de Pequeños Productores del Norte Argentino: Este Formoseño; Cachi, Salta y Sistemas Agroforestales para Productores Minifundistas (Misiones)".
 - * Carta de Entendimiento No. 3: Cooperación y Apoyo para la Ejecución del Proyecto "Agricultura Permanente: Desarrollo y Difusión de Tecnología Conservacionista".
 - * Carta de Entendimiento No. 4: Cooperación y Apoyo al Centro de Investigaciones en Ciencias Veterinarias, Correspondiente al Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el IICA y el INTA.
 - * Carta de Entendimiento No. 5: Cooperación para un Programa de Investigación de Conservación en Fresco de Productos Frutihortícolas Destinados Prioritariamente a la Exportación.
 - * Carta de Entendimiento No. 7: Cooperación y Apoyo para la Ejecución del Programa de Investigaciones sobre Procesos Productivos y Sujetos Sociales en la Región Pampeana, Preparatorio del Censo Nacional Agropecuario, Motivo del Convenio INTA/INDEC.

* Carta de Entendimiento No. 8: Cooperación y Apoyo para el Diseño e Implementación de Estrategias de Comunicación para los Proyectos de Vinculación Tecnológica.

4. Proyecto de Fortalecimiento Institucional de los Sistemas Informáticos de las Juntas Nacionales de Carnes y Granos.
5. Proyecto de Apoyo a la SAGyP en la Formulación y Ejecución de Proyectos de Desarrollo Rural.
6. Programa de Crédito Agrícola para Equipamiento de Maquinarias y Almacenamiento de Granos a Nivel Intermedio.
7. Acción de Coyuntura: La Agroindustria, una Alternativa para la Agricultura.
8. Proyecto Multinacional de Salud Animal.
9. Proyecto Multinacional de Sanidad Vegetal.

ANEXO II

SINTESIS DE LOS INSTRUMENTOS JURIDICOS

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Periodo	Monto
1	3/10/86	Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP) de la República Argentina.	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina.	Establecer áreas de la cooperación y asesoramiento técnico que el IICA brindará a la SAGyP, para contribuir a su fortalecimiento respecto de: Políticas Agrícolas, Planificación Regional y Proyectos de Desarrollo Rural, Sanidad Animal y Sanidad Vegetal e Informática.	3/10/86 al 3/10/89	
2	23/12/86	Carta de Entendimiento N° 1 sobre el "Apoyo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina, en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo rural".	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina.	Acordar mutuamente el compromiso de contribuir en la formulación y ejecución de los siguientes Programas que desarrolla la SAGyP: A. Programa de Apoyo a pequeños productores del Norte Argentino; Región Noroeste. B. Programa de Apoyo a pequeños productores del Norte Argentino; Región Noroeste.	23/12/86 al 23/12/89	1987 SAGyP US\$ 25.000 IICA US\$ 57.579 US\$ 82.579
3	29/4/88	Addendum N° 1 correspondiente a la Carta de Entendimiento N° 1 entre el IICA y la SAGyP en "Apoyo a la SAGyP para el Desarrollo Rural".	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina.	Ejecutar el Proyecto "Promoción de la participación de la mujer en Cachi", financiado por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.	1 año a partir de la fecha de acreditación de los fondos en la cuenta del IICA por parte de la SAGyP.	US\$ 8.464.-
4	29/4/88	Addendum N° 2 correspondiente a la Carta de Entendimiento N° 1 entre el IICA y la SAGyP en "Apoyo a la SAGyP en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo rural".	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina.	Incrementar los recursos asignados en la Carta de Entendimiento N° 1 al Proyecto "Apoyo a la SAGyP en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo rural".	1/1/88 al 31/12/88	1988 SAGyP US\$ 25.000 IICA US\$ 59.800 US\$ 84.800

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Período	Monto
5	22/5/87	Convento Operativo para la Cooperación Técnica entre la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, para el reforzamiento del subprograma del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA).	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina. Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA).	Cooperar en: - la organización y fortalecimiento institucional de los programas de salud animal; - fortalecimiento de los sistemas de prevención y lucha de enfermedades animales prioritarias; - fortalecimiento del sistema de diagnóstico de enfermedades exóticas y de lucha contra ellas.	22/5/87 al 22/5/90	
6	18/5/88	Programa Operativo del 1° de enero de 1988 al 30 de septiembre de 1988 del Convento Operativo para la Cooperación Técnica entre la SAGYP y el IICA, para el reforzamiento del subprograma del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA).	Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA).	Cooperar con SENASA dentro del Convento Operativo SAGYP-SENASA/IICA en la obtención de resultados específicos en las áreas temáticas siguientes: - enfermedades exóticas; - Plan Piloto Ayacucho; - Plan Piloto Tandil; - redes de laboratorios; - estudio de factibilidad para el fortalecimiento del SENASA a fin de que organice y ejecute eficientemente programas de vigilancia epidemiológica y de diagnóstico sanitario pecuario.	1/1/88 al 30/9/88	SAGYP/ SENASA \$ 386.000 IICA US\$ 18.900
7	4/7/86	Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	Establecer los lineamientos de la cooperación y asesoramiento técnico que el IICA brindará al INTA para: - apoyar y facilitar el desarrollo de proyectos específicos aprobados por el Consejo Directivo del INTA. - cooperar en los aspectos institucionales referidos al proceso de creación, producción y difusión de innovaciones tecnológicas producidas por el INTA.	4/7/86 al 4/7/91	

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Período	Monto
8	27/10/86	<p>Convenio de Operación entre el INTA y el IICA para la prestación de servicios de cooperación técnica al proyecto de fortalecimiento de la investigación, extensión y productividad agropecuaria.</p>	<p>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cooperar en el perfeccionamiento del sistema de información y documentación del INTA (SIDINTA), así como otros proyectos que se identifiquen para ser ejecutados con la asistencia técnica del IICA. - facilitar el intercambio entre el INTA y otras instituciones afines dentro y fuera de la República Argentina. 		<p>INTA US\$ 295.000 * IICA US\$ 222.000</p>
2		<p>Caja de Entendimiento N° 1: Cooperación para el Análisis Institucional del Proceso de Creación, Producción y Difusión de Innovaciones Tecnológicas producidas por el INTA.</p>	<p>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).</p>	<p>Implementar el Plan de Acción correspondiente a las actividades que se desarrollarán en la cooperación en los aspectos institucionales referidos al proceso de creación, producción y difusión de innovaciones tecnológicas producidas por el INTA, tal como lo prevé la Cláusula Primera del Acuerdo General.</p>		<p>INTA US\$ 16.200 IICA US\$ 5.000 US\$ 21.200</p>
0	11/11/86	<p>Carta de Entendimiento N° 2: Cooperación y Apoyo en la ejecución de los Proyectos:</p>	<p>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).</p>	<p>Ofrecer cooperación y apoyo a las Unidades Operativas responsables de la ejecución de los Proyectos</p>		<p>INTA A 21.915,30 * * Anuales</p>

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Período	Monto
11	1°/3/87	Término Aditivo N° 1 correpondiente a la Carta de Entendimiento N° 2, "Cooperación y Apoyo en la Ejecución de Proyectos de Generación y Transferencia de Tecnología para el Sistema Productivo de Pequeños Productores del Norte Argentino: Este Formoseño; Cachi, Salta; y Sistemas Agroforestales para Productores Minifundistas (Misiones)".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	INTA-1-002-1 "Generación y Transferencia de tecnología para el sistema productivo de pequeños productores", 4-006-1 "Programa de apoyo a pequeños productores del Norte Argentino: el Este Formoseño", 4-007-1 "Programa de apoyo a pequeños Productores del Norte Argentino: Cachi, Salta" y el 1-001-1 "Sistemas agroforestales para productores minifundistas", aprobados por el Consejo Directivo el 15 de abril de 1986.	1°/1/87 al 31/12/87	INTA N.º 61.026. * Monto Anual Modificado
12	23/9/87	Término Aditivo N° 2 correpondiente a la Carta de Entendimiento N° 2, "Cooperación y Apoyo en la Ejecución de Proyectos de Generación y Transferencia de Tecnología para el Sistema Productivo de Pequeños Productores del Norte Argentino: Este Formoseño y Cachi, Salta, y Sistemas Agroforestales para Productores Minifundistas (Misiones)".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	Introducir modificaciones en aspectos relacionados con las contribuciones del INTA y del IICA, con el objeto de proveer los recursos necesarios para el pago de honorarios, gastos de movilidad y viáticos de los técnicos contratados y para clarificar el concepto de pago de remuneraciones de los contratos.	1°/1/87 al 31/12/87	INTA N.º 66.289. * Monto Anual Modificado

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Periodo	Monto
13	29/12/87	seño y Cachi, Salta, y Sistemas Agroforestales para Productores Minifundistas (Misiones)."	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	<ul style="list-style-type: none"> - Aportar al presupuesto de 1987 A 6.318,39 para financiar los aumentos de salarios decretados por el Consejo Directivo del INTA para funcionarios de la Categoría A₂-7. - Aportar un monto de A72.609.48² anuales para el pago de honorarios, gastos de movilidad y viáticos del personal contratado. Estos recursos se depositarán por trimestre adelantado, con el objeto de establecer un fondo de movilización para financiar las actividades previstas en el Plan de Acción. 	1987	<p>INTA A 72.609.- *</p> <p>* Monto Anual Modificado</p>
14	15/1/88	Término Aditivo N° 4 a la Carta de Entendimiento N° 2 "Cooperación y Apoyo en la Ejecución de los Proyectos de Generación y Transferencia de Tecnología para el Sistema Productivo de Pequeños Productores del Norte Argentino: Este formato; Cachi, Salta, y Sistemas Agroforestales para Productores Minifundistas (Misiones)".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar los procedimientos pactados en la Carta de Entendimiento N° 2, en función de la nueva programación de trabajos con pequeños productores que consolida aquellas iniciadas en el marco de la Carta de Entendimiento en Salta, Misiones, Corrientes y Formosa, e incorpora nuevas acciones en Santiago del Estero, Mendoza, Chaco, Catamarca, La Rioja, Jujuy, Tucumán, San Juan, Río Negro, Neuquén y Chubut. - Adecuar los mecanismos de operación de la Carta de Entendimiento al nuevo marco institucional definido por el INTA a partir de la creación de la Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Minifundistas, en cuyo Consejo Asesor está prevista la participación del IICA. 		<p>INTA US\$448.946</p>

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Periodo	Monto
15	11/11/86.	Carta de Entendimiento N° 3: Cooperación y Apoyo para la Ejecución del Proyecto "Agricultura Permanente: Desarrollo y Difusión de Tecnología Conservacionista".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	- Definir el Plan de Acción Técnico y los recursos financieros necesarios para atender la demanda de contratación de recursos humanos, adquisición de equipos y costos operativos para la ejecución de dicho Plan.	1°/1/87 al 31/12/87	INTA \$ 69.109. * Anuales
16	10/3/87	Término Aditivo N° 1 correpondiente a la Carta de Entendimiento N° 3: "Cooperación y Apoyo para la Ejecución del Proyecto 'Agricultura Permanente: Desarrollo y Difusión de Tecnología Conservacionista'".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	Introducir modificaciones en aspectos relacionados con las contribuciones del INTA y el IICA con el objeto de proveer los recursos necesarios para el pago de honorarios, gastos de movilidad y viáticos de los técnicos contratados, y para clarificar el concepto de pago de las remuneraciones de los contratos.	1°/1/87 al 31/12/87	INTA \$ 148.844. * Monto Anual Modificado
17	23/9/87	Término Aditivo N° 2 correpondiente a la Carta de Entendimiento N° 3: "Cooperación y Apoyo para la Ejecución del Proyecto 'Agricultura Permanente: Desarrollo y Difusión de Tecnología Conservacionista'".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	Proveer los recursos necesarios, a efectos de financiar la recomposición salarial y aumentos decretados hasta abril de 1987 para funcionarios de categorías de INTA equivalentes a A ₂ -7 y A ₂ -9.	1°/1/87 al 31/12/87	INTA \$ 174.378 * Monto Anual Modificado

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Periodo	Monto
18	29/12/87	Término Aditivo N° 3 correpondiente a la Carta de Entendimiento N° 3: "Cooperación y Apoyo para la Ejecución del Proyecto 'Agricultura Permanente: Desarrollo y Difusión de Tecnología Conservacionista'".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Proveer los recursos necesarios, a efectos de financiar la recomposición salarial y aumentos decretados a partir de setiembre de 1987 para funcionarios de categorías de INTA equivalentes a A2-7 y A2-9.	1°/1/87 al 31/12/87	INTA A191.688.44 * Monto Anual
19	16/3/87	Carta de Entendimiento N° 4: "Cooperación y apoyo al Centro de Investigación en Ciencias Veterinarias", correspondiente al Acuerdo General de Cooperación Técnica entre el IICA y el INTA.	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	Ofrecer, a través del Subprograma de Salud Animal del IICA, cooperación y apoyo al Centro de Investigación en Ciencias Veterinarias (CICV) para las actividades de capacitación e investigación en salud animal.	16/3/87 al 31/12/87	INTA US\$ 26.000 IICA US\$ 24.300 TOTAL US\$ 50.300
20	10/3/87	Carta de Entendimiento N° 5: "Cooperación para un Programa de Investigaciones en productos frutihortícolas, destinados prioritariamente a la promoción de exportaciones".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	Ofrecer cooperación y apoyo para definir un Programa de Investigaciones en conservación en fresco de productos frutihortícolas, destinados, en primer término, a la promoción de exportaciones, identificando aquellos problemas prioritarios, para los cuales el INTA podría establecer acciones de 'joint ventures' con las empresas privadas, cooperativas y asociaciones de productores que poseen experiencia en la actividad exportadora de productos frutihortícolas.	16/3/87 al 16/8/87	INTA US\$ 12.960
21	30/3/87	Carta de Entendimiento N° 6: "Cooperación en el perfeccionamiento del Sistema de Información y Documentación del INTA (SIDINTA)".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).	Ofrecer cooperación y apoyo al Departamento de Difusión de Tecnología del INTA en las actividades relacionadas con la implantación y operación del Sistema de Información y Documentación Agropecuaria de la Institución.		INTA US\$ 23.760 IICA US\$ 26.579 TOTAL US\$ 50.339

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Período	Monto
23		Carta de Entendimiento N° 7: "Cooperación y Apoyo para la ejecución del Programa de Investigaciones sobre Procesos Productivos y Sujetos Sociales en la Región Pampeana, preparatorio del Censo Nacional Agropecuario, motivo del Convenio INTA-INDEC".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Ofrecer cooperación y apoyo para la realización de las tareas de investigación preparatorias del Censo Nacional Agropecuario en la Región Pampeana, de acuerdo a lo establecido en la Cláusula Sexta, inciso b) del Convenio celebrado entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) el 3 de febrero de 1987.	12 meses	INTA US\$ 116.272
24	14/7/87	Carta de Entendimiento N° 8: "Cooperación y Apoyo para el Diseño e Implementación de Estrategias de Comunicación para los Proyectos de Vinculación Tecnológica".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Ofrecer colaboración y apoyo para la realización de las tareas necesarias para el diseño e implementación de las estrategias de comunicación a la comunidad y a los integrantes del INTA, de los Proyectos de Vinculación Tecnológica que han sido aprobados por INTA. Diseñar el esquema comercial para el área de vinculación tecnológica y asesorar a los Departamentos de Vinculación Tecnológica y Difusión de Tecnología de la Sede del INTA.	4 meses	INTA US\$ 8.640
25	13/5/88	Carta de Entendimiento N° 9: "Seminarío sobre 'Estrategias de Diversificación de las Exportaciones Agrícolas Argentinas: El Complejo Frutihortícola'".	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Apoyar conjuntamente la realización del Seminarío sobre "Estrategias de Diversificación de las Exportaciones Agrícolas Argentinas: El Complejo Frutihortícola".		INTA US\$ 6.159 IICA US\$ 6.917 US\$ 13.076

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Período	Monto
24	16/7/88	Subcontrato entre la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina, para formular propuestas en temas prioritarios del Sector Agropecuario Argentino, identificados en el PRONAGRO como condicionantes para el desarrollo sectorial en el mediano y largo plazo.	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina.	Realización de estudios en el marco del Proyecto ARG/86/009 - Estudios Básicos de Política Agropecuaria, ejecutado por el Gobierno Argentino, comprendido en el componente de asistencia técnica previsto en el Préstamo Sectorial Agropecuario que el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento acordara otorgar a este país. Este proyecto establece un enfoque técnico general de ejecución de los referidos estudios. Por este Subcontrato se formaliza la subcontratación del IICA para la realización de estudios que permitan formular propuestas a la SAGYP en temas prioritarios de políticas del sector agropecuario argentino, identificados en el PRONAGRO como condicionantes para el desarrollo sectorial en el mediano y largo plazo.	30/6/86 a 30/6/88	SAGYP/ BIRF US\$ 1.200.000
25		Adendum N° 1 al Subcontrato entre la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina, para formular propuestas en temas prioritarios del Sector Agropecuario Argentino. (Proyecto PNUD/BIRF/SAGYP - ARG/86/009 Estudios Básicos de Política Agropecuaria).	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina	Profundizar los estudios antes mencionados para llevar a diseño final las políticas recomendadas, comenzar la implementación de las reformas institucionales, llevar a factibilidad los proyectos de inversión identificados y diseñar programas de crédito adecuados.	31/3/88 al 31/3/89	SAGYP/ BIRF US\$ 492.500

N°	Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Periodo	Monto
26	6/11/86	Subcontrato entre la Junta Nacional de Carnes de la República Argentina y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, para elaborar una propuesta de un Sistema de Información Económico-Pecuaria que permita mejorar los procesos decisorios de los agentes privados y públicos intervinientes en la producción, comercialización y consumo de carnes y otros productos pecuarios.	Junta Nacional de Carnes de la República Argentina.	Elaborar una propuesta de un Sistema de Información Económico-Pecuaria para la JNC que permita mejorar los procesos decisorios de los agentes privados y públicos que intervienen en la producción, comercialización y consumo de carnes y otros productos pecuarios, en el marco del Proyecto ARG/86/018 - Sistema de Información Económico-Pecuaria de la Junta Nacional de Carnes, ejecutado por el Gobierno Argentino, comprendido en el componente de asistencia técnica previsto en el Préstamo Sectorial Agropecuario (Préstamo N° 26775 AR) que el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento acordara otorgar a este país. Este proyecto establece un enfoque técnico general de ejecución de la referida propuesta. Por este Subcontrato se formaliza la subcontratación del IICA para la formulación de la propuesta señalada.	1/9/86 al 1/9/88	JNC/ BIRF US\$ 500.000
27	6/11/86	Subcontrato entre la Junta Nacional de Granos de la República Argentina y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para elaborar una propuesta de un Sistema de Información Económica, incluyendo el software y el hardware correspondiente que permita mejorar los procesos decisorios de los agen	Junta Nacional de Granos de la República Argentina.	Elaborar una propuesta de un Sistema de Información Económica para la Junta Nacional de Granos (JNG) que permita mejorar los procesos decisorios de los agentes privados y públicos que intervienen en la producción y comercialización de granos y subproductos, en el marco del Proyecto ARG/86/019 - Sistemas de Información Económica para la Junta Nacional de Granos, ejecutado por el Gobierno Argentino, comprendido en el compo-	31/8/86 al 31/11/87	JNC/ BIRF US\$ 300.00

Fecha	Nombre	Institución	Propósitos	Período	Monto
-------	--------	-------------	------------	---------	-------

tes privados y públicos in-
tervinientes en la produc-
ción y comercialización de
granos y subproductos.

nente de asistencia técnica pre-
visto en el Préstamo Sectorial
Agropecuario (Préstamo N°26775
AR) que el Banco Internacional
de Reconstrucción y Fomento acor-
dara otorgar a este país. Este
proyecto establece un enfoque
técnico general de ejecución de
la referida propuesta.

Por este Subcontrato se formaliza la subcontratación del IICA para la formulación de la propuesta señalada.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN LA ARGENTINA

ANEXO IV

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS DE LA OFICINA

DEL IICA EN ARGENTINA

Buenos Aires, Julio de 1988



PRESENTACION

Se presenta este Informe a la Misión de Evaluación de la Oficina del IICA en la Argentina con el fin de proporcionarle información relacionada con la disponibilidad y usos de los recursos: humanos físicos y financieros.

Se espera sea de utilidad en el logro de alcanzar los resultados que tiene dicha Misión.

Cualquier información adicional sobre éstos aspectos reposan en los archivos de la Oficina a disposición de la Misión.

Dr. Carlos Garramón

Representante

1. RECURSOS HUMANOS

1.1 Dirección de la Oficina

Representante: Dr. Carlos J. Garramón
Ingeniero Agrónomo, Ph.D en Economía
Agrícola
Personal Profesional Internacional Temporal
Clasificación: D1-1
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 23/06/86

Oficial de Proyectos: Ing. Mario Aristides Infante Olano
Ingeniero Agrónomo, M.Sc. en Economía
Rural
Personal Profesional Internacional
Regular
Clasificación: P4-8
Fuente Financiera: Cuotas
Desde 01/11/82

Secretaria Principal: Lily María Pomarino
Secretaria Ejecutiva
Personal Nacional Regular
Clasificación: G8-22
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 17/12/76

Secretaria Asistente: Alejandra Martha Ayuso
Profesora en Letras
Personal Nacional Regular
Clasificación: G5-9
Fuente Financiera: CATI's
Desde: 16/03/87

Chofer: Héctor Jesús Fresno
Estudios Primarios
Personal Nacional Regular
Clasificación: G4-13
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 1/10/73

1.2 Administración y Servicios

Administrador: Ricardo Santiago Lässig
Contador y Licenciado en Administración
Personal Profesional Nacional Regular
Clasificación: PL 3-6
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 2/02/87

Secretaria: María Isabel Iglesias
Perito Mercantil
Personal Nacional Regular
Clasificación: G6-14
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 13/11/78

1.2.1 Area Administrativa Financiera

- **Asistente en Contabilidad y Administración:**
Oscar Ernesto Beis
Perito Mercantil
Personal Nacional Regular
Clasificación: G6-5
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 27/04/87

- **Asistente en Compras:**
Cristina J. Ledwith de Crosta
Perito Mercantil
Personal Nacional Temporal
Clasificación: G8-10
Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD
Desde: 1/08/86

- **Asistente en Tesorería:**
Claudia Marcela Sans
Perito Mercantil-Est. Ciencias Económicas
Personal Nacional Regular
Clasificación: G5-5
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 14/06/88

- **Auxiliar en Recursos Humanos:**
María Cristina Sánchez
Perito Mercantil
Personal Nacional Temporal
Clasificación: G5-5
Fuente Financiera: CATI's
Desde: 7/03/89

1.2.2 Area Servicios Generales

- **Conserje:**
Pascual Ortiz
Estudios Primarios
Personal Nacional Regular
Clasificación: G3-12
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 7/11/80

- Mensajero:
 - Julio César Luparello
 - Perito Mercantil
 - Personal Nacional Regular
 - Clasificación: G2-5
 - Fuente Financiera: Cuotas
 - Desde: 29/02/88

- Chofer:
 - Juan José Gilligan
 - Bachiller
 - Personal Nacional Temporal
 - Clasificación: G4-1
 - Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD
 - Desde: 1/11/86

- Telefonista
 - Gabriela Beatriz Perez
 - Perito Mercantil
 - Personal Nacional Temporal
 - Clasificación: G4-1
 - Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD
 - Desde: 1/10/86

1.3 Documentación e Información

- Especialista en Documentación e Información
 - Angel Fernández
 - Bibliotecario Nacional
 - Personal Profesional Nacional Regular
 - Clasificación: PL 2-12
 - Fuente Financiera: Cuotas
 - Desde: 1/07/77

- Secretaria 1/2 Tiempo
 - Mónica Beatriz Brá
 - Traductora Pública
 - Personal Nacional Regular
 - Clasificación: G6-5
 - Fuente Financiera: Cuotas
 - Desde: 9-01-87

- Encargada Unidad de Documentación 1/2 Tiempo
 - Silvia Graciela Soria
 - Bibliotecaria
 - Contrato por Resultado
 - Fuente Financiera: Cuotas
 - Desde: 2/01/87

- Especialista en automatización y estrategia de búsqueda de base de datos agropecuarios
Martín Rasines Alcaraz
Ingeniero Agrónomo
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: Carta de Entendimiento No. 6
Desde: 1/05/87
- Especialista en Reprografía
Héctor Perlino
Artes Gráficas
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
Desde: 1/03/88
- Especialista en Reprografía
Jorge Eduardo León
Artes Gráficas
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: Carta de Entendimiento No. 6
Desde: 1/07/87

1.4 Informática

- Programador Tiempo Completo
Luis Bartolomé Vivarés
Analista-Programador
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
Desde: 4-05-87
- Programador 1/2 Tiempo
María Susana Taverna
Analista de Sistemas
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
Desde: 4/05/87

1.5 Unidad de Estudios Básicos - Proyecto de Cooperación para la Modernización del Sector Agropecuario Argentino

- Coordinador General
Aldo Luis Biondolillo
Ingeniero Agrónomo, Ph.D. en Economía Agraria
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
Desde: 1/08/86
- Asistente Coordinador
Alejandro Lucio Reca
Ingeniero Agrónomo
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
Desde: 1/09/86

- **Coordinador por Componente**
 Edith Obschatko
 Licenciada en Economía Política, M.Sc. en Economía Agraria
 Contrato por Resultado
 Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
 Desde: 19/12/86

- **Coordinador por Componente**
 Roberto Enrique Vázquez Platero
 Ingeniero Agrónomo, Ph.D. en Economía Agraria
 Contrato por Resultado
 Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
 Desde: 1/09/86

- **Secretaria**
 Susama Mirta Carmona
 Perito Mercantil
 Contrato por Resultado
 Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
 Desde: 1/03/87

- **Secretaria**
 Yolanda Elena Colar de Dymont
 Perito Mercantil
 Contrato por Resultado
 Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
 Desde: 13/01/87

- **Secretaria**
 Ada Echequren Blum
 Abogada
 Contrato por Resultado
 Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/BIRF
 Desde: 5/10/87

- **Dactilógrafa-Recepcionista**
 Liliana Nora Catullo
 Bachiller
 Contrato por Resultado
 Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/PNUD
 Desde:

- **Dactilógrafa**
 Sandra Nora Turturici
 Bachiller Pedagógico (orientación: Docente)
 Contrato por Resultado
 Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/PNUD
 Desde: 15/04/88

- **Dactilógrafa:**
Agústina Alizon
Perito Mercantil
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/SAGyP/PNUD/PNUD
Desde: 1/04/88

37 Consultores Nacionales
5 Consultores Internacionales

1.6 Generación y Transferencia de Tecnología

- **Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología**
Juan Carlos Scarsi
Ingeniero Agrónomo, Ph.D. en Producción Animal
Personal Profesional Internacional Regular
Clasificación: P-5 Paso 7
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 4/07/86
- **Secretaria Tiempo Completo**
María del Pilar Videverrigain
Profesora de Francés-Italiano
Personal Nacional Regular
Clasificación: G7-6
Fuente Financiera: CATI's
Desde: 10/07/86

28 Consultores Nacionales
3 Consultores Internacionales

1.7 Desarrollo Rural

- **Especialista en Desarrollo Rural**
Mercedes Caracciolo de Basco
Licenciada en Sociología Rural
Personal Profesional Nacional Regular
Clasificación: PL3-6
Fuente Financiera: Cuotas
- **Secretaria**
María Victoria Ninoshka Revollo Llano
Bachiller (orientación en Ciencias Sociales)
Personal Nacional Regular
Clasificación: G5-^a
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 1/11/82

- Especialista en Proyecto de Desarrollo Rural
Gustavo Adolfo Alvarez
Ingeniero Agrónomo con orientación en Economía Rural
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: Cuotas
Desde: 1/02/87

4 Consultores Nacionales
1 Consultores Internacionales

1.8 Junta Nacional de Carnes

- Coordinadora Nacional
Stella Maris Martinez
Licenciada en Economía Política
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/JNC
Desde: 4/02/87
- Secretaria Tiempo Completo
Mabel Ana Molinelli de Farías
Bachiller
Clasificación: GS-9
Personal Nacional Temporal
Fuente Financiera: IICA/JNC
Desde:
- Secretaria 1/2 Tiempo
Liliana Haydee Cucci
Profesora para Enseñanza Privada
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/JNC
Desde: 2/09/87

10 Consultores Nacionales

1.9 Junta Nacional de Granos

- Coordinador
Julio Alberto Penna
Licenciado en Economía Política, Ph.D. Economía Agraria
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/JNG
Desde: 9/03/88
- Secretaria Tiempo Completo
Ana María Frederiksen
Bachiller
Contrato por Resultado
Fuente Financiera: IICA/JNG
Desde: 2/03/87

5 Consultores Nacionales

1.10 Salud Animal

- Especialista en Salud Animal

Raymond Dugas

**Doctor en Ciencias Veterinarias, B.A., D.M.V., D.M.V.P.
en Medicina Preventiva y Epidemiología**

Personal Profesional Internacional

Clasificación: P-4 Paso 6

Fuente Financiera: Cuotas

Desde: 25/01/86

- Secretaria 1/2 Tiempo

Mónica Beatriz Brá

Traductora Pública

Personal Nacional Regular

Clasificación: G6-5

Fuente Financiera: Cuotas

Desde: 9-01-87

3 Consultores Nacionales

EVOLUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

	1984	1985	1986	1987	1988
Personal Prof. Internac.	6	6	7	7	4
Personal Prof. Nacional	1	1	2	3	3
Personal Local	8	9	13	16	16
Consultores Nacionales(*)	46	23	63	168	111
Consultores Internacion.	-	-	-	10	8

(*) Consultores Nacionales 1984 y 1985 del Convenio IICA/SENASA: Personal de Campo y Veterinarios

2. RECURSOS FINANCIEROS

2.1. Presupuesto Operativo de la Oficina del IICA-Argentina. 1/

a) Por Objeto de Gasto Mayor

Ejercicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1984	353.589	83.733	39.741	55.197	20.672	12.000	34.810	51.429	13.021	664.191
1985	307.977	115.823	18.103	58.997	33.400	27.650	32.150	185.400	14.200	793.700
1986	295.725	140.145	28.850	69.505	35.424	288.493	54.550	569.439	75.279	1.557.410
1987	343.391	283.582	12.598	34.067	58.476	342.361	86.436	1.544.410	10.446	2.715.077
1988(2)	263.260	200.235	18.600	27.042	77.193	382.412	103.700	1.435.872	36.002	2.544.314

(2) No incluye el proyecto en elaboracion de Ayuda a la Integracion Regional

1/ En el Grafico 2.1 se muestra la tendencia de las dos fuentes de recursos 1984-1988

En el Cuadro 2.1 se identifica monto y origen de los Recursos Externos 1986 a 1988

Cuadro 2.1

ORIGEN DE LOS RECURSOS EXTERNOS
 IICA OFICINA EN LA ARGENTINA
 (en U\$S)
 1986-1988

Origen	Moneda	Monto Total	%
Organismos Internacionales: (PNUD/BIRF/BID, Embaj. de Canadá, UNIFEM)	U\$S	3.622.000	84
Organismos Nacionales: (INTA/SENASA/SAGyP)	U\$S	681.785	16
	A	650.297	100
TOTAL	U\$S	4.303.785	100
	A	650.297	100

2. RECURSOS FINANCIEROS

2.1 Presupuesto Operativo de la Oficina del IICA-Argentina

b) Por Fuente Financiera

Ejercicio	CUOTAS	CATI'S	INGRESOS MISCELAN.	EXTERNOS 1/	TOTAL 2/
1984	636.641	-	-	27.550	664.191
1985	704.700	-	8.000	81.000	793.700
1986	709.980	53.720	-	793.710	1.557.410
1987	701.022	105.184	-	1.909.621	2.715.827
1988(*)	639.259	84.702	-	1.820.435	2.544.396

(*) No incluye el proyecto en elaboracion de Ayuda a la Integracion Regional.

1/ En el Grafico 2.1.1 se distribuyen estos recursos por Acciones de Cooperacion Tecnica y de Apoyo Administrativo.

2/ En el Grafico 2.1.2 se distribuyen estos recursos por objeto de gasto mayor.

En el Cuadro 2.1.3 se muestran las variaciones de gastos en personal 1986-1988.

Gráfico 2.1

TENDENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

REPRESENTACION ICA-ARGENTINA 1984-1988

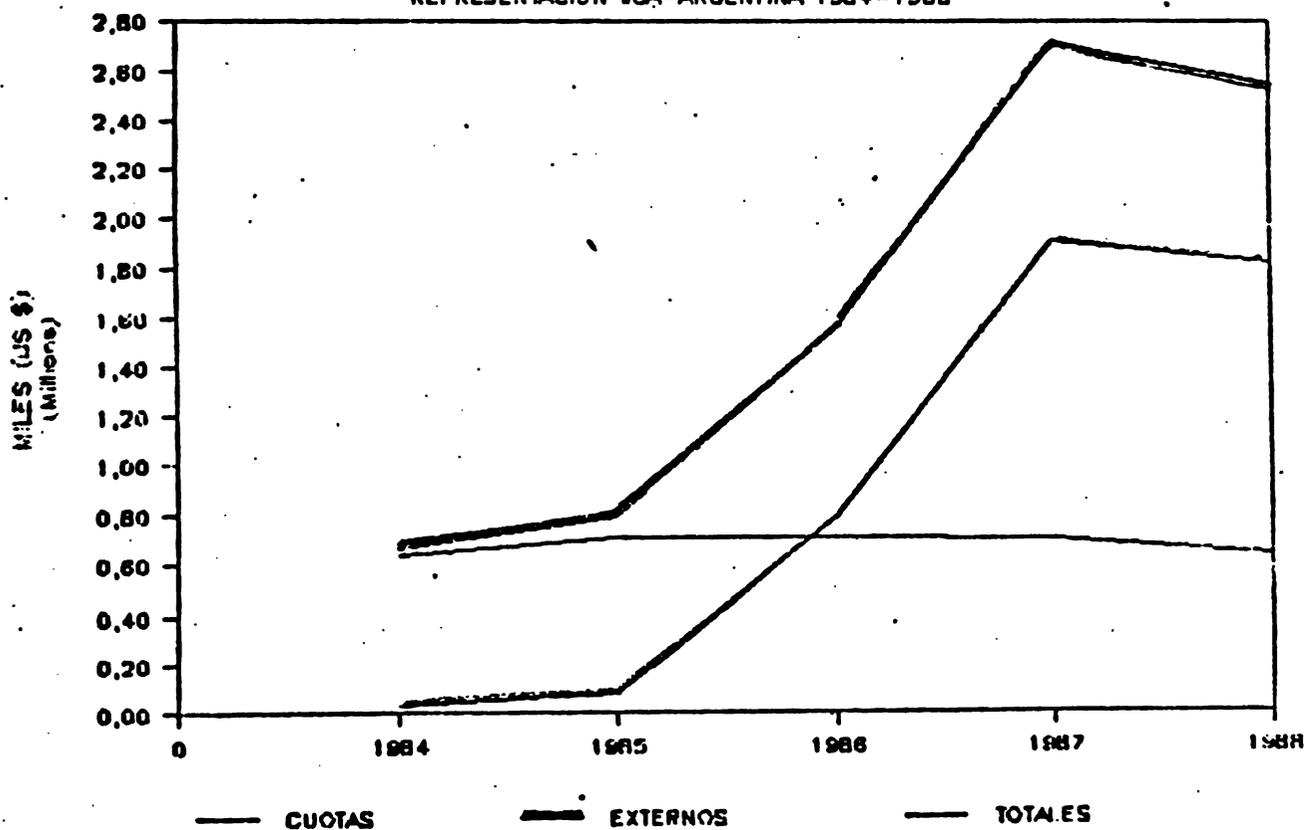


GRAFICO 2.1.1

DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS EXTERNOS
REPRESENTACION IICA - ARGENTINA 1984-1988

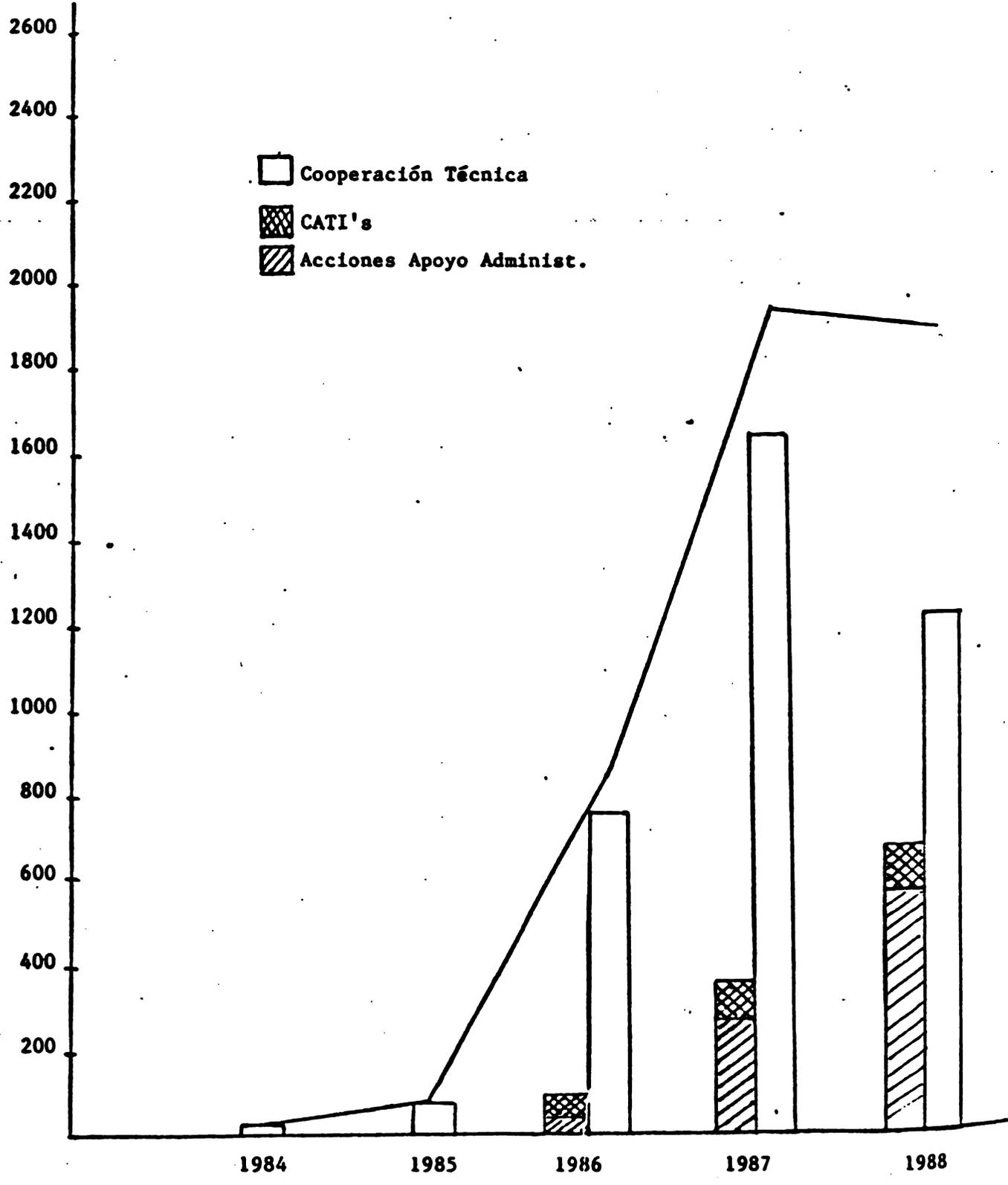
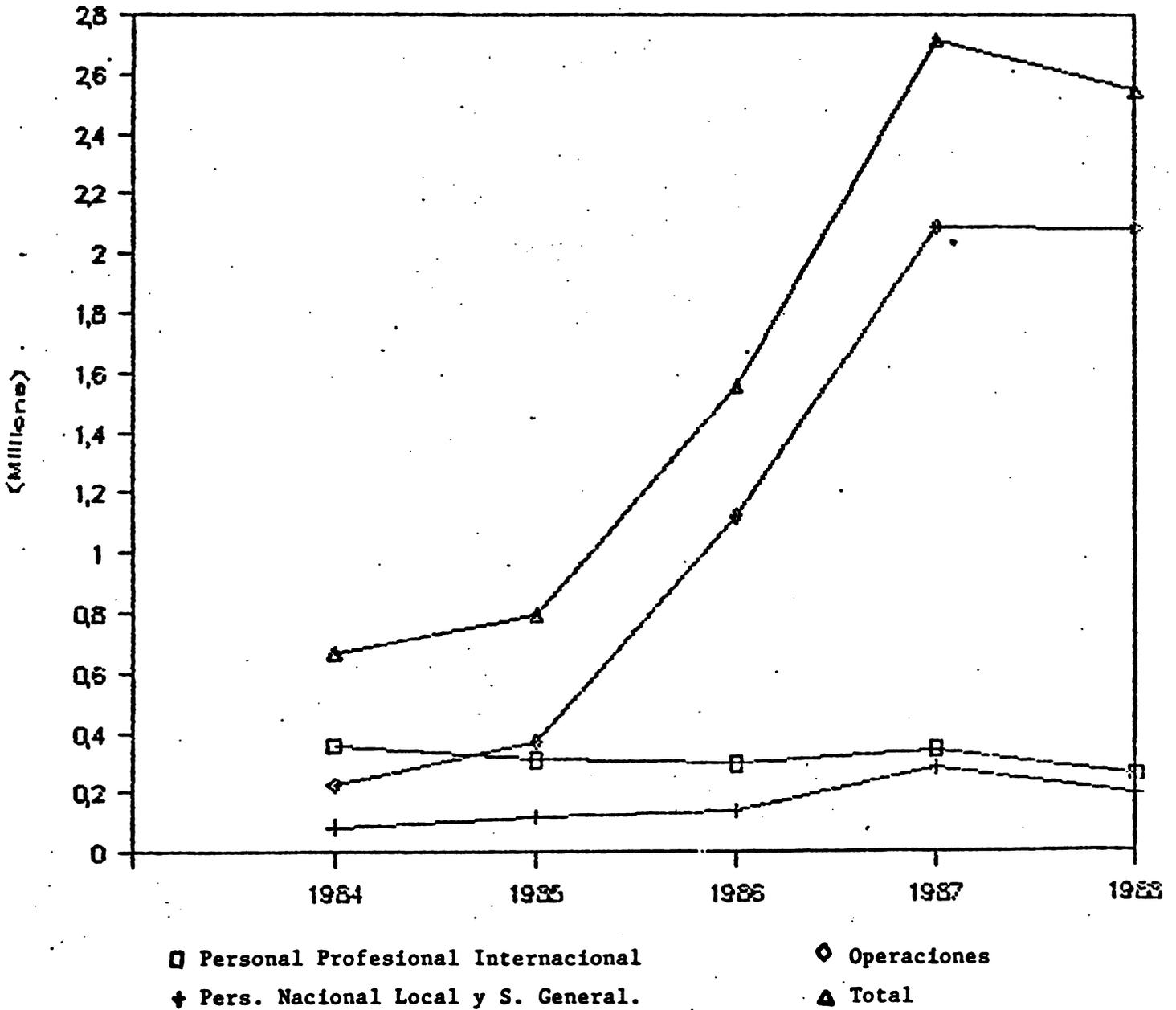


Gráfico 2.1.2

OBJETO DE GASTO DE LOS RECURSOS TOTALES

REPRESENTACION IICA-ARGENTINA 1984-1988



Cuadro 2.1.3

GASTOS EN PERSONAL

1. al 30/06/86

	Cantidad		Presupuesto Personal		Presupuesto Total	
		%		%		%
a) Personal Prof. Internac.	7	25	295.725	64	295.725	43
b) Personal Prof. Nacional	1	4	13.654	3	13.654	2
c) Personal Nacional Adm.	2	7	28.557	6	28.557	4
d) Pers. Naci. Serv. Gen.	6	21	56.600	12	56.600	8
e) Consultores (cons./)	12	43	67.237	15	67.237	10
Total	28	100	461.773	100	461.773	67
					694.980	100

2. al 30/06/88

	Cantidad		Presupuesto Personal		Presupuesto Total	
		%		%		%
a) Personal Prof. Internac.	4	3	263.260	14	263.260	10
b) Personal Prof. Nacional	3	3	67.164	3	67.164	3
c) Personal Nacional Adm.	4	3	27.355	1	27.355	1
d) Pers. Naci. Serv. Gen.	12	10	105.716	6	105.716	4
e) Consultores (cons./6m.)	95	81	1.435.872	76	1.435.872	56
Total	118	100	1.899.367	100	1.899.367	74
					2.544.396	100

SITUACION FINANCIERA DE LOS CONVENIOS
AL 31/05/68
(RECURSOS EXTERNOS)

CONVENIO	TOTAL ACORDADO		EJECUTADO (INCLUIDO CATI'S)				SALDO	STATUS	TIPO DE INTERVENCIÓN
	MONEDA	MONTO	1º AB.	1º AG.	1º SEPT.	OTROS			
IIICR/SAG/P/BIRF/PNUO "Proyecto de Cooperación para la Modernización del Sector Agropecuario Argen."	US\$	1.200.000	276.898	782.117	90.911	1.149.926	50.074	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/SAG/P/BIRF/PNUO "Proyecto de Crédito Agrícola para Equipamiento de Maquinaria y Almacenamiento de Granos a Nivel Intermedio"	US\$	104.000	11.291	92.709	-	104.000	-	Terminado	Asisten. Técnica
IIICR/SAG/P/BIRF/PNUO "Fortalecimiento Institucional de la Junta Nacional de Carnes"	US\$	500.000	-	154.162	55.747	209.909	290.091	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/SAG/P/BIRF/PNUO "Fortalecimiento Institucional de la Junta Nacional de Granos"	US\$	300.000	-	105.217	106.191	211.408	88.592	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/INTRA/BID (1)	US\$	595.000	-	71.772	14.151	85.923	509.077	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/INTA "Carta de Entendimiento No. 1"	US\$	21.200	9.993	11.207	-	21.200	-	Terminado	Apoyo Administrativo
IIICR/INTA "Carta de Entendimiento No. 2 (1)"	US\$ R	448.946 72.609	- -	- 32.432	10.678 15.956	10.678 48.380	431.268 24.221	En Ejecuc.	Apoyo Administrativo
IIICR/INTA "Carta de Entendimiento No. 3 (1)"	R	191.688	-	122.034	133.392	255.426	(63.738)	En Ejecuc.	Apoyo Administrativo
IIICR/INTA "Carta de Entendimiento No. 4 (2)"	US\$	-	-	-	-	-	-	En Ejecuc.	Cooper. Técnica
IIICR/INTA "Carta de Entendimiento No. 5"	US\$	12.960	-	11.133	-	11.133	1.827	Terminado	Asisten. Técnica
IIICR/INTA "Carta de Entendimiento No. 6 (1)"	US\$	23.760	-	3.318	2.261	5.579	18.181	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/INTA "Carta de Entendimiento No. 7 (1)"	US\$	116.279	-	53.242	24.710	77.952	38.327	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/INTA "Carta de Entendimiento No. 8"	US\$	8.640	-	8.640	-	8.640	-	Terminado	Apoyo Administrativo
IIICR/SAG/P - DESARROLLO RURAL	US\$	50.000	-	-	-	-	50.000	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/SAG/P - DESARROLLO RURAL "EMBAJADA DE CANADA"	US\$	15.436	-	15.436	-	15.436	-	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/SAG/P - DESARROLLO RURAL - UNIFEM	US\$	8.464	-	-	-	-	-	En Ejecuc.	Asisten. Técnica
IIICR/SAG/P/SENASA	R	386.000	-	-	-	-	386.000	En Ejecuc.	Asisten. Técnica

(1) Información al 30/03/68

(2) No hay desembolsos por parte del INTA al IICR

2.2. NIVEL DE EJECUCION

b) Por Fuente Financiera

Ejercicio	CUOTAS	CATI'S	INGRESOS MISCELAN.	EXTERNOS	TOTAL
1984 U\$S	536.455	-	-	142.824	679.279
%	84	-	-	518	102
1985 U\$S	491.425	-	2.172	72.073	565.670
%	69	-	27	88	71
1986 U\$S	727.111	34.013	-	195.601	956.725
%	102	63	-	24	61
1987 U\$S	699.287	96.658	-	1.439.567	2.235.512
%	99	92	-	75	82

2.2 NIVEL DE EJECUCION

a) Por Objeto de Gasto Mayor

Ejercicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
1984 US\$	296.000	96.557	20.489	33.331	17.987	12.242	29.779	163.474	9.410	679.263
Z	84	115	51	60	87	102	85	317	72	102
1985 US\$	255.682	65.384	12.089	28.390	14.735	13.691	29.201	139.442	7.056	565.670
Z	83	56	66	48	44	49	90	75	49	71
1986 US\$	290.630	131.316	21.478	67.263	25.825	125.011	65.445	203.269	26.488	956.725
Z	98	93	74	96	72	43	119	35	35	61
1987 US\$	355.165	192.949	14.925	38.349	93.611	218.296	94.313	1.215.164	12.740	2.235.512
Z	103	68	118	113	160	64	109	79	122	82

2.3. PRESUPUESTO OPERATIVO EJERCICIO 1987

a) Por Programa y Objeto de Gasto Mayor

PROGRAMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTRL
IBireccion	119.457	84.949	-	9.433	8.149	61.682	41.943	16.529	9.416	351.538
IBridad Reg. Proyec.	15.879	2.256	-	2.000	-	329	1.577	26	-	22.067
IBec. a Reprogramar	33.211	5.547	-	1.400	-	-	-	-	-	40.158
IBoder. Sec. Agropec.	-	89.639	-	-	14.800	-	14.500	956.797	-	673.436
ICoop. Tecnica a INTRA	97.635	33.086	3.200	3.629	1.610	-	11.200	296.872	-	407.426
ISoyo Ado. a INTRA	10.206	4.559	900	1.000	6.400	1.020	5.086	285.621	1.000	315.192
IBesarrollo Rural	-	29.964	-	3.050	1.174	11.830	4.350	24.249	-	74.657
IFort. Inst. JNC-JNG	14.233	20.539	-	600	17.800	262.900	3.000	259.299	-	957.471
IReversion	-	-	-	-	-	-	-	17.902	-	17.902
ICredito Maquinarias	-	-	-	-	2.095	8.500	1.000	76.506	-	85.101
ISanidad Vegetal	45.708	7.496	5.700	6.000	3.000	-	3.800	-	-	71.704
ISanidad Animal	46.862	5.547	3.398	6.961	3.748	-	-	10.609	30	77.155
	348.391	283.582	12.598	34.067	58.476	342.361	86.496	11.544.410	10.446	12.715.827

2.3. PRESUPUESTO OPERATIVO EJERCICIO 1987

b) Por Programas y Fuente de Financiación

PROGRAMA	CUOTAS	CATI'S	INTRA/BID	INTRA	BIRF/PNUD	EMBAJADA CANADA	TOTAL
Dirección	285.828	65.730	-	-	-	-	351.558
Unidad Reg. Proyec.	22.067	-	-	-	-	-	22.067
Rec. e Reprogramar	40.158	-	-	-	-	-	40.158
Moder. Sec. Agropec.	-	-	-	-	675.436	-	675.436
Coop. Técnica e INTRA	105.958	9.468	292.000	-	-	-	407.426
Apoyo Adm. e INTRA	10.506	18.986	-	285.700	-	-	315.192
Desarrollo Rural	60.364	-	-	-	-	14.293	74.657
Fort. Inst. JNC-JNG	20.380	-	-	-	557.091	-	577.471
Preinversión	6.902	11.000	-	-	-	-	17.902
Crédito Maquinarias	-	-	-	-	85.101	-	85.101
Sanidad Vegetal	71.704	-	-	-	-	-	71.704
Sanidad Animal	77.155	-	-	-	-	-	77.155
	701.022	105.184	292.000	285.700	1.317.628	14.293	2.715.827

2.4. NIVEL DE EJECUCION EJERCICIO 1967

a) Por Programa y Objeto de Gasto Mayor

PROGRAMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
!Direccion	121.422	71.377	-	11.990	10.212	61.407	28.427	17.537	11.705	333.677
!Unidad Reg. Proyec.	15.279	2.424	-	2.187	-	329	1.485	-	-	21.704
!Rec. a Reprogramar	23.684	4.402	-	1.400	-	-	-	-	-	39.486
!Modor. Sec. Agropec.	-	34.965	-	-	60.766	95.344	25.639	606.901	-	823.615
!Coop. Técnica a INTRA	60.677	23.694	3.472	3.573	487	-	21.518	91.497	-	204.918
!Apoyo Adm. a INTRA	10.698	3.792	-	300	1.563	100	3.783	170.023	784	191.043
!Desarrollo Rural	-	24.765	-	5.976	1.211	11.830	8.230	24.698	-	76.730
!Fert. Inst. JNC-JNG	14.462	17.999	-	600	8.604	43.900	1.189	207.462	-	293.319
!Preinversion	-	-	-	-	-	-	-	13.730	-	13.730
!Creditos Maquinarias	-	-	-	-	1.912	6.277	849	69.206	-	77.644
!Sanidad Vegetal	81.201	5.722	2.748	3.770	3.453	-	3.179	-	-	97.054
!Sanidad Animal	47.742	3.818	8.708	6.953	6.008	-	-	14.110	251	87.582
	355.165	192.949	14.925	38.349	93.611	218.296	94.313	11.215.164	12.740	12.235.512

2.4. NIVEL DE EJECUCION EJERCICIO 1987

b) Por Programa y Fuente de Financiacion

PROGRAMA	CUOTAS	CATI'S	INTA/BIO	INTA	BIRF/PNUD	EMBAJADA CANADA	TOTAL
!Direccion	274.152	59.525	-	-	-	-	333.677
!Unidad Reg. Proyec.	21.704	-	-	-	-	-	21.704
!Rec. a Reprogramar	39.486	-	-	-	-	-	39.486
!Moder. Sec. Agropec.	-	-	-	-	823.515	-	823.515
!Coop. Tecnica a INTA	106.044	13.002	85.872	-	-	-	204.918
!Apoyo Adm. a INTA	10.998	15.542	-	164.503	-	-	191.043
!Desarrollo Rural	62.437	-	-	-	-	14.293	76.730
!Fort. Inst. JNC-JNG	19.679	-	-	-	273.640	-	293.319
!Preinversion	5.141	8.589	-	-	-	-	13.730
!Credito Maquinarias	-	-	-	-	77.644	-	77.644
!Sanidad Vegetal	72.064	-	-	-	-	-	72.064
!Sanidad Animal	87.582	-	-	-	-	-	87.582
	699.287	96.658	85.872	164.503	1.174.899	14.293	2.235.512

2.5. PRESUPUESTO OPERATIVO EJERCICIO 1988

a) Por Programas y Objeto de Gasto Mayor

PROGRAMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
IDireccion	133.811	72.555	6.000	14.727	13.564	67.399	47.863	-	12.537	369.450
I Moder. Sector Agrop.	-	46.144	600	-	30.234	2.000	24.831	442.392	13.446	559.647
ICoop. Técnica INTRA	65.030	30.769	2.000	5.000	4.700	900	5.447	302.434	-	415.880
IPoyo Adm. INTRA	7.226	1.992	-	329	7.000	166.276	8.714	387.898	8.314	587.749
IDesarrollo Rural	-	27.780	-	5.986	3.395	-	1.145	49.048	-	87.354
IFert. Inst. JNC-JNG	-	15.873	5.000	-	14.000	142.043	14.800	208.490	1.785	401.991
IAyuda Inc. Reg. (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.100
ISalud Animal (2)	57.193	4.122	-	1.000	3.300	4.200	900	9.500	-	80.215
IPreinversion	-	-	5.000	-	1.000	-	-	36.110	-	42.110
Total Aprobado	263.260	200.225	18.600	27.042	77.193	382.412	103.700	11.435.872	36.082	12.552.496
IProyecto en Elabor.										24.105
TOTAL GENERAL	263.260	200.225	18.600	27.042	77.193	382.412	103.700	11.435.872	36.082	12.578.602

(1) Proyecto en elaboración

(2) Solamente el componente nacional del proyecto multinacional de Salud Animal

3. RECURSOS FISICOS

3.1 Vehiculos

<u>Marca</u>	<u>Modelo</u>	<u>Año</u>	<u>Color</u>	<u>Ubicación</u>
Volkswagen	Caravelle	1984	Azul	IICA/ARG
Mercedes Benz	300 D	1985	Azul	IICA/ARG
Ford Falcon	Sedán	1986	Gris Nube	IICA/SAGyP
Fiat Regatta	Rural	1987	Roja	IICA/JNC
Renault	12L Rural	1987	Verde	IICA/FABA

3.2 Sistema de Comunicaciones

- Central Telefónica Jistel 95 9 líneas externas
45 internos
- Correo Electrónico, conectado a la Red ARPAC y a la Red CARINET

3.3 Máquinas de Escribir

- 4 IBM Sistema 2000 Modelo 6746 (1) IICA/ARG
- 2 IBM Sistema 2000 Modelo 6747 IICA/ARG
- 2 IBM Modelo Selectric II IICA/ARG
- 3 IBM Modelo 82C IICA/ARG
- 1 Olympia portátil IICA/ARG
- 1 Adler eléctrica IICA/ARG

(1) 3 de éstas 4 máquinas han sido adquiridas con fondos del Convenio IICA-SAGyP-PNUD.

3.4 Computadoras

<u>E.Finan.</u>	<u>Bien</u>	<u>Ubicac.</u>
Sede Central	1 PC Wang 640Kb RAM Diskettera de 5.25" de 360Kb Disco Rígido de 10Mb Tarjeta Gráfica Tarjeta Emulación IBM	IICA/ARG
" "	1 Teclado QWERTY Español	IICA/ARG
" "	1 Monitor Monocromático de 12" diagonal	IICA/ARG
" "	1 Impresora Wang, Modelo PC-PM016 Matriz de Puntos Bi-direccional Carro Ancho de 132 columnas Calidad Texto Calidad Gráfica	IICA/ARG

Sede			
Central	1	Modem Racal-Vadic 2400PA	IICA/ARG
Fondo	1	PC Wang	
Rotatorio		Diskettera de 5,25" de 360Kb	
		Disco Rígido de 30Mb	
		Tarjeta Gráfica	
		Tarjeta Emulación IBM	IICA/ARG
" "	1	Teclado QWERTY, Español	IICA/ARG
" "	1	Monitor Color de 12" diagonal	IICA/ARG
IICA/ARG	1	PC Radio Shack, Modelo TRES-80 II	
		64Kb RAM	
		Diskettera de 8" de 486Kb	IICA/ARG
" "	1	Teclado QWERTY, Inglés	IICA/ARG
" "		Unidad de Expansión de Diskettes	
		2 Drives de 8" de 486K	
	1	Monitor Monocromático de 12"	IICA/ARG
" "	1	Impresora Line Printer V	
		Matriz de Puntos Bi-direccional	
		Carro Ancho de 132 columnas	IICA/ARG
IICA/SAGyP	3	PC IBM-XT286	
BIRF/PNUD		640Kb RAM	
		Co-Procesador Matemático Intel 80287	
		Diskettera de 5,25" de 1.2Mb	
		Diskettera de 5,25" de 360Kb	
		Disco Rígido de 20Mb	
		Tarjeta Gráfica	IICA/ARG
" "	3	Teclado QWERTY, Inglés	IICA/ARG
" "	3	Monitor Monocromático	
		de 12" diagonal	IICA/ARG
" "	3	Impresoras PROPRINTER XL	
		Matriz de Puntos, Bi-direccional	
		Carro Ancho de 132 columnas	
		Calidad Texto	
		Calidad Gráfica	IICA/ARG
IICA/ARG	2	PS/2 MODEL 50	
		1 Mb. Memoria RAM	
		Diskettera 3.50" de 1,44 Mb.	
		Disco Rígido de 20 Mb.	
		Tarjeta Grafica	IICA/ARG
" "	2	Teclado QWERTY, Inglés	

IICA/ARG	2 Monitor Color	
	1 Mouse	
" "	1 Impresora HP LaserJet Series II	IICA/ARG
" "	1 MICROSOFT SERIAL Mouse PC-XT	IICA/ARG
IICA/JNC	1 PC IBM-XT286	
	640Kb RAM	
	Co-Procesador Matemático Intel 80287	
	Diskettera de 5,25" de 1.2Mb	
	Diskettera de 3.5" de 720Kb	
	Disco Rígido de 20Mb	
	Tarjeta Gráfica	JNC
" "	2 Teclado QWERTY, Inglés	JNC
" "	2 Monitor Monocromático de 12" diagonal	JNC
" "	1 Impresora PROPRINTER XL	
	Matriz de Puntos, Bi-direccional	
	Carro Ancho de 132 columnas	
	Calidad Texto	
	Calidad Gráfica	JNC
IICA/JNC	1 PC IBM-XT286	
	640Kb RAM	
	Co-Procesador Matemático Intel 80287	
	Diskettera de 5,25" de 1.2Mb	
	Diskettera de 5,25" de 1.2Mb	
	Disco Rígido de 20Mb	
	Tarjeta Gráfica	JNC
" "	8 PS2 Modelo 50	
	Math Co Processor	
	Sys unit/Keyboard	
	Memory expansion option	
	Token-ring PC adapter cable	
	Token-ring network adapter/A	JNG
" "	8 Color Display	JNG
" "	24 Memory expansion kit	JNG
" "	8 Impresora PROPRINTER XL	JNG

IICA/JNG	1 PS Modelo 80		
		Unidad de Keyboard	
		Unidad de Expansion option	
		Unidad Async. adapter/A	
		Unidad Memory exp. lit	
		Unidad Tape drive adapter	
		Math co-processor	
		Unidad Sys.board mem. exp. kit	
		Fixed disk	
		Unidad 5,25 ext. diskt. dr./A	
		Unidad streaming tape drive	JNG
" "	1 Color Display		JNG
" "	1 Unidad Page Printer		JNG
" "	1 Unidad Color Plotter		JNG
" "	1 Unidad Graphic cartrdg.		JNG

3.5 Reprografia

1	Máquina de tipografía en frío IBM-Composer con 15 monoelementos	IICA/ARG
1	Máquina impresora Off-set Multilith 1250	IICA/ARG
1	Procesadora para masters electrostáticos MULTIMAC con su correspondiente hornillo fijador de imagen	IICA/ARG
1	Fotocopiadora Canon 5500	IICA/ARG
1	Abrochadora de mano marca Skre-Block 17	IICA/ARG
1	Guillotina eléctrica de 46 cm de luz semi-automática marca Gloria	IICA/ARG
1	Aparato lector de microfichas Kodak-Realist Valiant 14	IICA/ARG
1	Fotocopiadora Canon 200	IICA/ARG
1	Fotocopiadora Toshiba DB 45:5	IICA/ARG

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN LA ARGENTINA

ANEXO V

AJUSTE EN LA ORGANIZACION DE LA DIRECCION DE LA OFICINA

Buenos Aires, Julio de 1988

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN ARGENTINA**

AJUSTE EN LA ORGANIZACION DE LA DIRECCION DE LA OFICINA

(Misiones y funciones)

- * **Especialista en Proyectos**
- * **Unidad de Administración**
- * **Unidad de Información y Documentación**
- * **Unidad de Servicios Informáticos**

Marzo de 1987

ESPECIALISTA EN PROYECTOS



DESCRIPCION DE FUNCIONES

Técnico: Mario Infante

Responsable ante: Director de la Oficina del IICA Argentina

Tipo de Cargo: Personal Profesional Internacional

Financiamiento: Cuotas

Ubicación: Buenos Aires, Argentina

MISION

- Contribuir con la Dirección de la Oficina en la aplicación de las políticas del Instituto y los procedimientos e instrucciones que orientan la ejecución de las acciones del Instituto en el país.

Apoyar a la Oficina en el área de identificación, formulación, negociación y administración de proyectos de cooperación técnica.

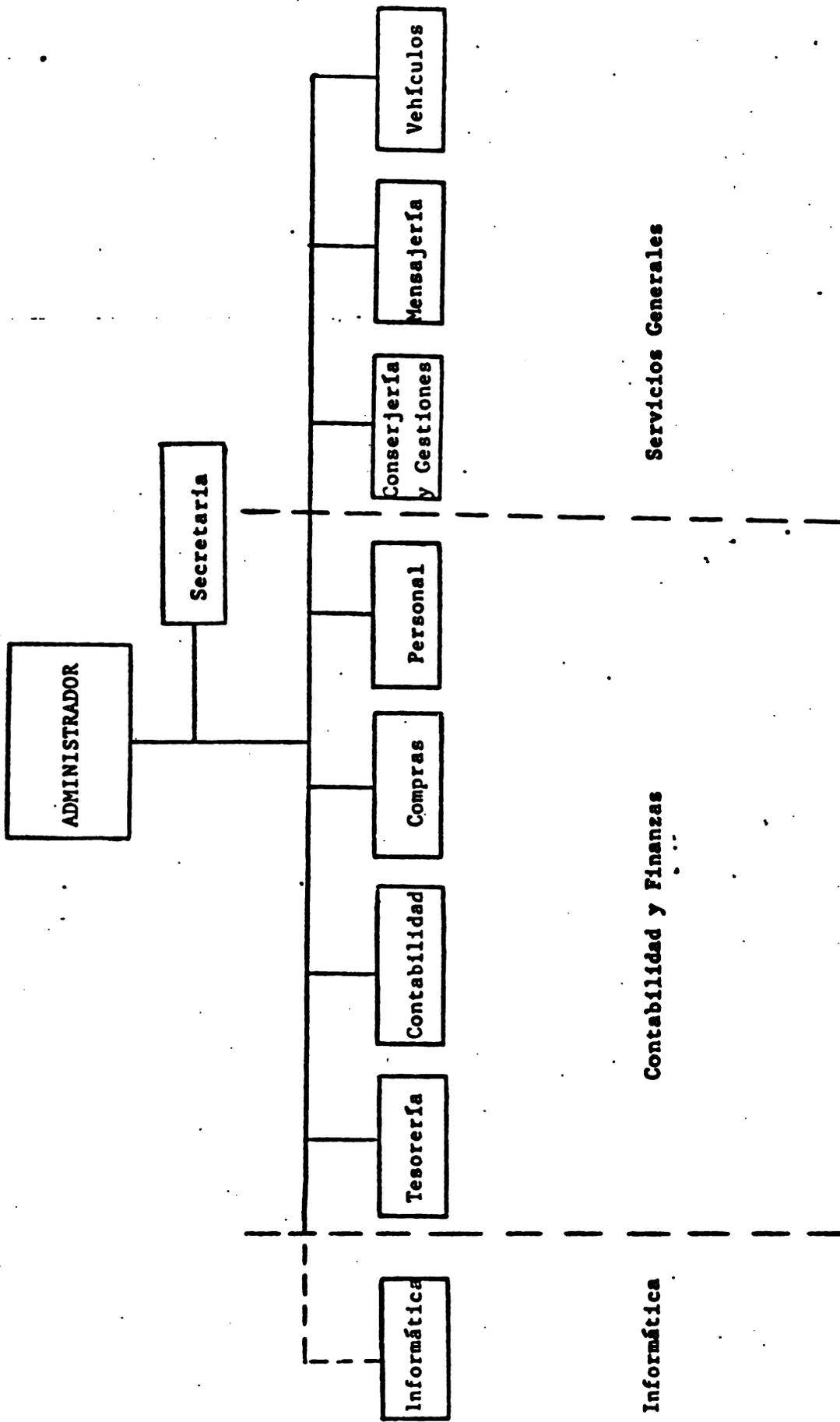
FUNCIONES

1. Asistir a la Dirección de la Oficina en la formulación y ajuste de la Estrategia de Acción de la Oficina del IICA en el país.
2. Asistir a la Dirección de la Oficina y a los coordinadores de instrumentos de cooperación técnica en la formulación del Programa Presupuesto y del Programa Operativo.
3. Asistir a la Dirección de la Oficina en el seguimiento y evaluación del Programa Operativo dentro del marco del Plan de Mediano Plazo y las normas vigentes del Instituto.
4. Asistir a la Dirección de la Oficina en la revisión y avances de la ejecución presupuestaria de la Oficina.
5. Contribuir con el Director de la Oficina en el mantenimiento de las relaciones institucionales que este le asigne.

DESTINATARIO

6. Asistir a la Dirección de la Oficina en la preparación y revisión de los Informes que demanda el Sistema Unico de Informes y aquellos que el Director solicite.
7. Asistir a la Dirección de la Oficina en la revisión de los documentos (Contratos, Convenios, etc.) que el Director le encomiende.
8. Colaborar con la Dirección de la Oficina y técnicos en la identificación y preparación de Proyectos a ser financiados con recursos del Instituto, del país o externos.
9. Colaborar en las actividades de negociación de financiamiento para la formulación y ejecución de proyectos con recursos externos.
10. Supervisar la ejecución de los proyectos que se les encarguen, de acuerdo con el documento de proyectos, su operativo anual y los procedimientos de la institución financiera correspondiente.
11. Reemplazar al Director de la Oficina durante la ausencia del mismo.
12. Realizar todas aquellas tareas que el Director le encargue que contribuyan a la aplicación de la política del Instituto en el país.

UNIDAD DE ADMINISTRACION





DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funcionario: RICARDO LASSIG

Oficina: Buenos Aires, Argentina

Escalafón: Personal Profesional local

Cargo: Administrador de Oficina

Responsable ante: Director de la Oficina del IICA, Argentina.

MISION

- Bajo la supervisión inmediata del Director de la Oficina IICA/Argentina, asegurar el buen funcionamiento de los servicios administrativos y financieros, de las normas legales del país y de las disposiciones internas, normas e instructivos vigentes en el Instituto.

FUNCIONES

- 1.- Atender los asuntos administrativos y contables que le sean sometidos por el Director de la Oficina: ordenar y estudiar antecedentes, proponer soluciones, preparar borradores de informes, notas y comunicaciones para la firma del Director y ejecutar o hacer ejecutar decisiones.
- 2.- Ser responsable ante la Dirección por la adquisición, mantenimiento y control de los vehículos oficiales; equipo y mobiliario, materiales y útiles que se requieran en la oficina, llevando para tal fin los inventarios y registros correspondientes.
- 3.- Supervisar las contrataciones de servicios necesarios para una eficiente administración y realizar los seguimientos necesarios.

///.



DESTINATARIO

III.

- 4.- Asesorar y prestar servicios de apoyo en gestiones oficiales, tramitaciones personales y asuntos administrativos a técnicos del IICA, consultores, becados y otras personas vinculadas al IICA.**
- 5.- Supervisar la realización del trabajo encomendado al personal de Servicios Generales y hacer cumplir las normas laborales por las que se rige este personal.**
- 6.- Colaborar en la recopilación y ordenamiento de la información necesaria para la elaboración de los presupuestos de la Oficina; supervisar las obligaciones contraídas y la situación de pagos; preparar las estimaciones mensuales de fondos, mantener informado al Director sobre la ejecución del presupuesto y sobre cualquier situación especial de caja.**
- 7.- Mantener actualizados los archivos del personal de la Oficina, en lo relacionado con cambios de sueldo o status familiar, enfermedades, licencias u otros**
- 8.- Hacer los arreglos necesarios de boletos aéreos o terrestres, anticipos para gastos, obtención de visas y otros que fuera necesario para los viajes oficiales.**
- 9.- Apoyar en las funciones administrativas y coordinar con los responsables de proyectos estracúotas, la contratación de personal compra de equipo y mobiliario, materiales y útiles, como también otros servicios que se requieran.**
- 10.- Ser responsable por la dirección y control de otras actividades de rutina administrativa y por las que le sean encomendadas por el Director y compatibles con su cargo.**



DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funcionario: María Isabel Iglesias **Oficina:** Buenos Aires, Argentina
Escalafón: Personal de Servicios Generales
Cargo: Secretaria
Responsable ante: Administrador de la Oficina

MISION

- Realizar funciones de apoyo secretarial para el Administrador de la Oficina. Centralizar el despacho y recepción de correos electrónicos, telex, telegrama y cables.

FUNCIONES

1. Tomar y transcribir dictados, cartas borradores e informes.
2. Típear manuscritos de correspondencia, borrador de informes, informes finales y otros documentos.
3. Despacho y recepción de correspondencia, cable y correo electrónicos de la administración.
4. Mantener al día el archivo de correspondencia, documentos e informes.
5. Atender llamadas telefónicas, hacer llamadas internas de larga distancia e internacionales y llevar un registro de citas y reuniones del Administrador.
6. Centralizar la recepción, despacho y operación del sistema de correos electrónicos.
7. Mantener un archivo centralizado de los correos electrónicos, cables y telegramas emitidos y recibidos.
8. Apoyar a la auxiliar en personal en la confección de contratos para los Consultores Nacionales e Internacionales.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN ARGENTINA

DEFENSA 113, PISO 7 - (1065) BUENOS AIRES TELS 34-6127, 34-4967, 34-1375, 34-1435 - CABLE IICA



9. Apoyar al Asistente en Contabilidad en las tareas de carga de datos al Sistema de Contabilidad.

10. Toda otra labor compatible con su cargo que el Representante de la Oficina o el Administrador le solicite.



DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funcionario: OSCAR BEIS

Oficina: Buenos Aires, Argentina

Escalafón: Personal de Servicios Generales

Cargo: Adjunto en Contabilidad y Administración

Responsable ante: Administrador de la Oficina

MISION

- Realizar funciones de contabilidad, revisión y registro de gastos para llevar un control actualizado de los estados presupuestales de fondos regulares y convenios, apoyando los servicios de Administración de la Oficina en Argentina.
- Asumir en ausencia del Administrador las funciones de éste como Administrador Encargado.

FUNCIONES

1. Intervenir con las Solicitudes de Bienes y Servicios (I-6) verificando que las cuentas a la que se imputa la obligación posee saldo suficiente.
2. Revisión de facturas, relaciones de gastos, reembolsos de caja chica, planilla de control de correspondencia y todo otro documento que se presente al cobro.
3. Conciliar mensualmente los saldos de las cuentas bancarias en dólares y australes de fondos regulares y convenios confeccionar el (I-3).
4. Preparar los lotes de documentación y los Asientos de Diario necesarios para su posterior registro y carga al sistema Contable.
5. Mantener actualizado un registro presupuestario detallado de los fondos regulares y convenios asignados a la Oficina en Argentina conciliando con la información remitida por la Seda Central.
6. Llevar archivos especiales vinculados a la documentación contable de fondos regulares y convenios de la Oficina.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN ARGENTINA

DEFENSA 113, PISO 7 - (1065) BUENOS AIRES - TELS. 34-6127, 34-4967, 34-1375, 34-1435 - CABLE IICA



- 2 -
7. Preparar la información básica para la elaboración del Programa Presupuesto y Programa Operativo de la Oficina confeccionando las tablas de personal, y realizando cálculos presupuestarios y de gastos en función de los datos que maneja.
 8. Mantener actualizados los registros auxiliares de cada convenio.
 9. Preparar los Informes Financieros periódicos para cada proyecto conciliándola con la información que suministra el Sistema Contable de la Oficina.
 10. Atiende y prepara respuestas a observaciones y requerimientos de terceros y de Sede Central referidos a temas contables.
 11. Asumir en ausencia del Administrador de la Oficina la función de éste como Administrador Encargado.
 12. Toda otra labor compatible con su cargo que el Representante de la Oficina o el Administrador le soliciten.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN ARGENTINA

DEFENSA 113, PISO 7 - (1065) BUENOS AIRES - TELS. 34-6127, 34-4967, 34-1375, 34-1435 - CABLE IICA



DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funcionario: Cristina de Crosta **Oficina:** Buenos Aires, Argentina
Escalafón: Personal de Servicios Generales
Cargo: Asistente en Compras y Suministros
Responsable ante: Administrador de la Oficina

MISION

- Canalizar en tiempo y forma los requerimientos de compra de bienes y contratación de servicios solicitados por la Administración de la Oficina y Técnicos con cargo a los fondos regulares y a los convenios, actuando en concordancia con las normas del IICA y las leyes argentinas.

Preparar los informes financieros relacionados con aquellos proyectos financiados por el PNUD.

FUNCIONES

1. Centralizar la recepción, tramitación y archivo de las Solicitudes de Bienes y Servicios (I-6) emitidos con cargo a fondos regulares y convenios.
2. Centralizar la emisión, registro y archivo de Ordenes de Compra (I-7), Avisos de Cambio (I-), Ordenes de Compra de Pasajes Aéreos (I-20), Avisos de Cargas y Abono (DG-3 y DG-4).
3. Realizar los contactos, recabar la información relativa a la adquisición de bienes y contratación de servicios, solicitando los respectivos presupuestos y cotizaciones de conformidad a las normas del IICA en vigencia.
4. Emitir los SBS (I-6) que se requieran con motivo de las necesidades propias de la Administración de la Oficina.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN ARGENTINA

DEFENSA 113, PISO 7 - (1065) BUENOS AIRES - TELS. 34-6127, 34-4967, 34-1375, 34-1435 - CABLE IICA



- 2 -

5. Recibir y controlar los bienes y servicios que efectuen los proveedores de conformidad con la Solicitud de Bienes y Servicios y las Ordenes de Compra emitidas.
6. Cotejar las facturas de los proveedores con las Ordenes de Compra y los remitos para proceder a validarlas para su pago.
7. Atender con todo lo relacionado con la venta de publicaciones del IICA, lo cual incluye inventarios, atención al público y preparación de informes trimestrales.
8. Preparación de informes cuatrimestrales al PNUD y mantener contacto con dicho organismo, evacuando todas las consultas referidas a los proyectos financiados con fondos del mismo.
9. Mantener un inventario actualizado de los bienes adquiridos con fondos del PNUD, procediendo a la identificación física de los mismos.
10. Atender otras labores compatibles con su cargo que le sean solicitadas por el Representante y el Administrador de la Oficina.

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN ARGENTINA**

DEFENSA 113, PISO 7 - (1065) BUENOS AIRES - TELS 34-6127, 34-4967, 34-1375, 34-1435 - CABLE IICA



DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funcionario: Claudia Marcela Sans

Oficina: Buenos Aires, Argentina

Escalafón: Personal de Servicios Generales

Cargos: Asistente en Tesorería

Responsable ante: Administrador de la Oficina

MISION

- Canalizar en tiempo y forma los requerimientos de pagos y recibos de dinero originados en la Oficina, actuando como Tesorero Pagador. Para el cumplimiento de sus funciones, actuará en concordancia con las normas internas del IICA, manteniendo un adecuado control supervisado, que le permita mantener disponibilidad en cuentas bancarias con criterio de razonabilidad, evitando fundamentalmente la ociosidad de fondos.

FUNCIONES

1. Emitir Ordenes de Pago y confeccionar los cheques para cancelar las obligaciones y gastos de la Oficina.
2. Llevar libros auxiliares de control de asuntos bancarios, anotando los movimientos registrados contra cada cuenta corriente, a fin de no incurrir en sobregiros.
3. Realizar las conversiones de monedas, recibir fondos emitiendo el correspondiente recibo de dinero (I-26) y efectuar los depósitos en los bancos.
4. Llevar una Caja Chica, para afrontar compromisos de bajo monto con cargo al presupuesto de cuotas y de los proyectos.
5. Mantener al día un archivo de todos los duplicados de cheques emitidos en la Oficina, individualizándolos por fuentes de recursos.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN ARGENTINA

DEFENSA 113, PISO 7 - (1065) BUENOS AIRES - TELS 34 6127, 34-4967, 34 1375, 34-1435 - CABLE IICA



DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funcionario: María Cristina Sánchez **Oficina:** Buenos Aires, Argentina
Escalafón: Personal de Servicios Generales
Cargo: Auxiliar en Recursos Humanos
Responsable ante: Administrador de la Oficina

MISION

- Realizar todas las funciones de administración del personal de la Oficina, como altas, cambio de sueldos y status familiar, enfermedades, licencias y otras, de conformidad con las normas del IICA y las leyes laborales vigentes en Argentina.

FUNCIONES

1. Mantener actualizados los legajos del personal Nacional e Internacional y Consultores Nacionales.
2. Llevar un registro actualizado de enfermedades, licencias y vacaciones.
3. Mantener actualizados los seguros del personal y bienes.
4. Atención y asesoramiento al personal en trámites de obra social y reintegro de seguros.
5. Tramitaciones ante las autoridades argentinas para acreditación y baja del personal internacional.
6. Atender administrativamente las altas, modificaciones y bajas del personal, emitiendo APs (I-15) e (I-16), cartas de nombramientos y demás formularios.
7. Preparar la liquidación de sueldos y cargas sociales del Personal Nacional (I-13) pertenecientes a cuotas y convenios, de acuerdo con las normas del IICA y la legislación laboral argentina.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN ARGENTINA

DEFENSA 113, PISO 7 - (1065) BUENOS AIRES - TELS. 34-8127, 34-4967, 34-1371, 34-1435 - CABLE IICA



8. Recibir y analizar las solicitudes de Importación (I-24) del PPI destacado en la Oficina, para que el Administrador las someta a la aprobación del Representante.
9. Preparar la documentación necesaria ante Cancillería, Aduana y Puertos para tramitar las importaciones con franquicia diplomática del PPI y de la Oficina, con fondos regurales y convenios.
10. Preparar el informe semestral de las solicitudes de importación tramitadas.
11. Preparar la documentación necesaria para la renovación y/o devolución del Documento Oficial de Viaje del PPI y la obtención de visas.
12. Llevar el control sobre la vigencia y vencimiento de los pasaportes del PPI y de las visas otorgadas.
13. Atender todos los trámites administrativos para la contratación de Consultores Nacionales e Internacionales, como emisión del contrato y términos de referencia, contratación de seguros, sellado de los contratos, etc.
14. Mantener actualizado el archivo de los consultores nacionales.
15. Toda otra labor compatible con su cargo que el Representante o el Administrador le solicite.



6. Facilitar al Administrador los cálculos para la confección mensual de las Solicitudes de Fondos (I-2) que para los fondos de cuotas, CATI's y convenios se deba presentar para aprobación de la Sede Central.
7. Conciliar mensualmente los libros auxiliares de asuntos bancarios con la Contabilidad y con extractos bancarios.
8. Mantener el control de los inventarios de equipo y mobiliario, a través de los formularios (I-17) e (I-18) y de revisiones semestrales contra los listados recibidos de la Oficina Central.
9. Atender otras labores compatibles con su cargo que le sean solicitadas por el Administrador.

UNIDAD DE INFORMACION Y DOCUMENTACION



MISIONES Y FUNCIONES DE LA UNIDAD DE INFORMACION Y DOCUMENTACION DE LA OFICINA DEL IICA EN ARGENTINA

MISION

- Suministrar a los técnicos de la Oficina del IICA en la Argentina información bibliográfica y estadísticas y documentación relacionadas con las Acciones de Cooperación Técnica que lleva la Oficina en Argentina.
Asimismo se hará extensiva a las Oficinas de la Institución en América Latina y el Caribe que lo requieran y siempre sobre temas vinculados al sector agropecuario de Argentina.**

FUNCIONES

- 1.- Atender en los procesos técnicos necesarios para que los materiales documentarios que llegan a esta Oficina se pongan al alcance de los profesionales de la misma.**
- 2.- Organizar un servicio de conmutación bibliográfica para aprovechar los materiales existentes en bibliotecas importantes del área relacionadas con los programas y proyectos de la Oficina.**
- 3.- Organizar la Hemeroteca de la Oficina procediendo a obtener por canje, donación o adquisición todas aquellas publicaciones periódicas o seriadas que sean de utilidad para los programas de la Oficina.**
- 4.- Actuar como Unidad centralizadora y coordinadora del acervo mencionado y el que soliciten los profesionales de esta oficina ejerciendo control sobre el mismo.**

///.



III.

- 5.- Organizar y mantener actualizados todos los catálogos conforme a las técnicas que se establezcan y facilitar con ello el acceso y consulta de sus materiales bibliográficos.**
- 6.- Ofrecer un servicio de Diseminación Selectiva de Información para tener actualizados a los profesionales de la Oficina en sus distintos Programas y Proyectos.**
- 7.- Contribuir con la Dirección de la Oficina del IICA en Argentina en mantener información sobre las actividades de la Oficina a los demás miembros del IICA como así también a la Dirección de Relaciones Externas sobre el avance de las mismas.**
- 8.- Participar en planes de cooperación interbibliotecaria y documental sobre los temas directamente relacionados con los programas y proyectos de la Oficina.**
- 9.- Asistir y atender a la producción de publicaciones generadas por los distintos programas y proyectos de la Oficina.**
- 10.- Contribuir con la Dirección de la Oficina en apoyo a la organización de eventos del sector en los cuales participe el IICA.**



ANGEL FERNANDEZ

Cargo: Especialista en Documentación e Información

Responsable ante: Director de la Oficina del IICA Argentina

Ubicación: Buenos Aires - Argentina

Fuente de financiamiento: cuotas

Tipo de cargo: Personal profesional nacional

OBJETIVOS Y FUNCIONES

- 1.- **Asistir a la Dirección de la Oficina en la programación, coordinación y ejecución de las acciones concertadas en el campo de la Información y Documentación Agropecuaria.**
- 2.- **Preparar las propuestas de Programa-Presupuesto y planes operativos de las actividades a su cargo.**
- 3.- **Preparar el Plan Trimestral de las acciones a realizar y las necesidades de recursos de las actividades a su cargo.**
- 4.- **Elevar al Director de la Oficina propuestas de modificaciones y actualización de las actividades derivadas de cambios en las necesidades de las instituciones con las que colabora el IICA.**
- 5.- **Propender la participación de los demás técnicos de la Oficina en el área bajo su responsabilidad con el fin de lograr una complementación de esfuerzos.**
- 6.- **Realizar tareas de asesoría en el campo de la documentación e información agropecuaria a las instituciones que participan en las actividades aprobadas en el Programa Operativo y que están bajo su responsabilidad.**
- 7.- **Coordinar y desarrollar actividades de adiestramiento para el personal profesional de las instituciones a las que se brinda cooperación técnica en el área de información y Documentación.**

///.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

OFICINA DE BUENOS AIRES

Defensa 113, Piso 7 - (1065) Buenos Aires - Tels. 34 6127 34 4967 34 1375, 34 1435 - Cable: IICA

///.

- 8.- Organizar y administrar la Unidad de Documentación, Información Agropecuaria de la Oficina del IICA en Argentina.
- 9.- Orientar y coordinar el trabajo del personal que se encuentra realizando actividades de entrenamiento en servicio en el área de Información y Documentación Agropecuaria.
- 10.- Elaborar los informes trimestrales anuales y otros según las normas vigentes en el Instituto o los solicitados por el Director de la Oficina.
- 11.- Elaborar los términos de referencia para la contratación de consultores, becarios o personal para entrenamiento en Servicio, contemplados en el Programa Operativo correspondiente para las actividades a su cargo.
- 12.- Velar por el buen uso de los fondos asignados a las actividades bajo mi cargo, ajustando el manejo de los mismos dentro de las normas vigentes del Instituto; proponiendo y solicitando autorización al Director de la Oficina para la adquisición de materiales de consumo o contratación de servicios que sean necesarios para un adecuado cumplimiento de los objetivos establecidos en las actividades de Información y Documentación Agropecuaria.
- 13.- Mantenerse actualizado con los adelantos producidos en el área de Información y Documentación con el fin de prestar un mejor apoyo a las instituciones y profesionales del sector, como asimismo a los técnicos de la Oficina del IICA en Argentina.
- 14.- Difundir los logros que se van obteniendo en las actividades a su cargo, tanto a niveles nacionales regionales e internacionales.
- 15.- Colaborar con toda otra actividad relacionada con la información y documentación científica, tecnológica y educacional del sector agropecuario, como también colaborar con la Dirección de la Oficina en la preparación de las impresiones y documentos producidos por técnicos de la misma.

///.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

CALLE URUGUAY 113, BUENOS AIRES

Defensa 113, Piso 7 - (1065) Buenos Aires. Tels. 34 6177, 34 4967, 34 1375, 34 1435 - Cable IICA



III.

- 16.- Contribuir con la Dirección de la Oficina del IICA en Argentina en mantener informada a la Dirección de Relaciones Externas del IICA sobre el avance de las acciones del IICA en Argentina.**
- 17.- Colaborar en los servicios de información y documentación necesarios internamente en el Instituto.**
- 18.- Colaborar con la Dirección en la organización de eventos del sector en los cuales participe el Instituto.**
- 19.- Mantener contactos con Sistemas Nacionales e Internacionales de Información Agropecuaria con el doble objetivo de proveer información nacional a los mismos y obtener recuperación de información a nivel internacional.**

ANGEL FERNANDEZ

Especialista en Documentación e Información Pública

UNIDAD DE SERVICIOS INFORMATICOS



UNIDAD DE SERVICIOS INFORMATICOS

MISION

- Es una Unidad de apoyo técnico que depende de la Dirección de la Oficina que provee soporte técnico al personal directivo, administrativo y técnico de la misma mediante la incorporación y uso eficiente de herramientas computacionales.
El objetivo fundamental de la Unidad es de mejorar el análisis, planificación, desarrollo ejecución, coordinación de sistemas, metodologías, habilidades y tecnologías apropiadas para la generación e implementación de sistemas de manejo de información integrados a fin de fortalecer y mejor orientar la toma de decisiones de la política y acciones de esta Oficina.

FUNCIONES

La Unidad de Servicios Informáticos cumple dos funciones básicas. La primera función se refiere al Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas y Subsistemas Informáticos que incluye: a) Análisis y Diseño de Sistemas, b) Programación de Aplicaciones, c) Mantenimiento de Software y d) Documentación Técnica. La segunda función se refiere a Operaciones que incluye: a) Ejecución de Programas, b) Graboverificación de Datos y c) Capacitación de Personal.

Las Funciones Específicas de la Unidad de Servicios Informáticos incluyen:

///.

DEFINICIONES

- 1.- **Desarrollar e implementar sistemas/métodos eficientes para captar, procesar, transmitir y mejorar la utilización de información administrativa/institucional y/o técnica/agropecuaria entre los distintos usuarios de la misma.**
- 2.- **Actuar como Unidad de enlace entre las distintas unidades directivas/operativas del Instituto en el intercambio de información de uso interno del Instituto mediante su red de telecomunicaciones hemisféricas.**
- 3.- **Investigar, desarrollar y difundir nuevos métodos/técnicas para el tratamiento y utilización eficiente y efectiva de los equipos de computación que dispone la Oficina, como también los procedimientos de selección, captación, procesamiento, telecomunicación y análisis cuantitativo necesarios para el funcionamiento eficaz y eficiente de la información que manejan.**
- 4.- **Procesar la información de los sistemas, bases y bancos de datos administrativos, científico-técnicos y estadísticos de los distintos usuarios, incorporando los avances que se produzcan en la tecnología de computación.**
- 5.- **Efectuar análisis/estudios para mejorar la estructura de la organización institucional a través de procedimientos y técnicas sistematizados/computarizados de administración y formular las recomendaciones necesarias en los distintos sistemas vigentes.**
- 6.- **Evaluar, en forma constante, los procesos administrativos vigentes para clarificar el ordenamiento, la coordinación y el control de los sistemas integrados de información.**
- 7.- **Documentar y mantener actualizado los manuales, programas, normas y procedimientos de los sistemas vigentes y/o en desarrollo.**
- 8.- **Llevar un control preciso de ejecución presupuestal de todos los recursos financieros de la misma.**
- 9.- **Responsabilizarse por el mantenimiento preventivo y habitual de bienes computarizados y de telecomunicaciones computarizados.**



DES. 111: 17-111

La Unidad de Servicios Informáticos provee apoyo técnico a la administración de los a) Recursos Financieros, b) Humanos, c) Físicos y Servicios y d) Seguimiento y Supervisión de Proyectos a cargo de la Oficina. Se lista las funciones básicas respectivas a continuación:

a) La Administración de Recursos Financieros incluyendo:

- 1.- Su organización administrativa y capacidad operativa en la planificación, ejecución, supervisión, gestión y control del proceso de presupuestos ingresos y egresos de los recursos financieros que se produzcan en los distintos proyectos nacionales.
- 2.- Sistematizar el manejo de todos los fondos que administra la Oficina que surjan de la firma de acuerdos, convenios y/o contratos.
- 3.- Inventariar y actualizar los valores de los bienes raíces institucionales y asegurar el balance entre los mismos.
- 4.- Realizar análisis financieros que reflejen el movimiento, proyección y disponibilidad de fondos de cuotas y a los aportes provenientes de acuerdos, convenios y contratos.
- 5.- Implementar sistemas computarizados para recabar la información financiera necesaria para la preparación y consolidación del Programa-Presupuesto y Programa Operativo de la Oficina.

b) La Administración de Recursos Humanos, incluyendo

- 1.- Actualizar y cumplir métodos y procedimientos para el reclutamiento, selección, clasificación, reclasificación y/o terminación de personal.
- 2.- Desarrollar análisis alternativos de sueldos, salarios y costos de vida.
- 3.- Colaborar en el diseño de cursos en computación y ejecución de programas de adiestramiento en la materia que contribuyan a un mejor aprovechamiento de las cualidades, formación y capacidad de los individuos a fin de mejorar el desempeño de su actividad profesional.

- 4.- **Desarrollar y mantener actualizada una base de datos computarizados que incluyan la oferta de servicios, curriculum vitae y demás información pertinente sobre personal profesional, tanto nacional como internacional, que pueda ser de interés para los proyectos de la Oficina.**
 - 5.- **Desarrollar y mantener actualizados registros computarizados de inclusiones y exclusiones de beneficios y seguros del personal de distintas pólizas institucionales.**
- c) La Administración de Recursos Físicos y Servicios, incluyendo**
- 1.- **Computarizar la información de archivos y de trámites documentarios de la Dirección.**
 - 2.- **Mantener sistemas de teleprocesamiento de información referente a consultas, solicitudes, informes, convenios, memorandos, etc., entre la Oficina y la Dirección General.**
 - 3.- **Implementar sistemas computarizados para mantener actualizados en forma oportuna los registros sobre inventarios de los activos con que cuenta la Oficina.**
 - 4.- **Computarizar los servicios de artes gráficas, reproducción e impresión de documentos y publicaciones.**
 - 5.- **Implementar sistemas de microcomputación para facilitar el procesamiento de la palabra en lo relacionado a la preparación de informes y otros documentos referentes a las actividades de la Oficina.**
- d) Administración de Seguimiento y Supervisión de Proyectos, incluyendo**
- 1.- **Apoyar el proceso de supervisión entre distintos tipos y niveles de cooperación técnica para que contribuya a que la acción de la Oficina se ejecute de manera eficiente conforme a las políticas establecidas y a los programas y proyectos que la orientan mediante la promoción y coordinación del intercambio de información y experiencias entre los directores de área y los niveles superiores de decisión del Instituto.**

DESCRIPCIÓN

- 2.- Participar en el establecimiento y actualización del "Sistema de Informes Internos" del IICA y mantenerlo a disposición de las distintas unidades involucradas con el propósito de constatar el cumplimiento de sus programas de trabajo en aspectos tales como itinerarios, fechas de las actividades, ritmo de gastos, etc. y elaborar, periódicamente, resúmenes consolidados de los siguientes informes:**
 - 2.1. Informe Trimestral de Proyecto – INFO. 1**
 - 2.2. Informe Anual de Proyecto – INFO. 2**
 - 2.3. Informe Final de Proyecto o de Acción de Coyuntura – INFO. 3**
 - 2.4. Informe Semestral de Oficina Nacional o de Centro – INFO. 5**
 - 2.5. Informe de Viaje – INFO. 8**

OFICINA IICA - ARGENTINA

FUNCIONES DE LA DIRECCION RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACION DE LA OFICINA DEL IICA	DIR	OP	JA	
1. Orientación política institucional	(X) 1			
2. Orientación Técnica	1	3		
3. Orientación administrativa	X 1	X 3	(X) (2)	
4. Elaboración y ajuste de la Estrategia de Acción IICA (país)	(X) (1/2)	X 3		
5. Elaboración Programa presupuesto oficina	X 1	(X) (2)	X 3	
6. Elaboración Programa Operativo	X 1	(X) (2)	X 3	Apoyo de UINCO
7. Apoyar a Coordinadores de Proyectos en la elaboración del Programa Operativo		1	3	
8. Asistir en la identificación de ideas de Proyectos de Cooperación Técnica	1	(2)		
9. Asistir en la formulación de Proyecto de cooperación técnica	3	(1/2)		
10. Mantener relaciones institucionales formales	(1/2)	3		SD. efectúa los contactos
11. Revisar documentos producidos por la Oficina	(1/2)	(2)		Con el apoyo de UNIDO y técnicos
12. Autorización de solicitud de Fondos (I-2)	1	X 3	(X) (2)	
13. Visto bueno Contabilidad (I-1)			(2)	
14. Autorización de transferencia de fondos	1	3	(2)	
15. Autorización de compras y suministros	X 1/2	1/2	(X) (2)	(definir niveles)
16. Autorización de pagos de horas extras			(X) (2)	(Con autorización del Técnico correspondiente)
17. Autorización llamadas telefónicas internacionales			(X) (2)	SD. Lleva el registro. Técnico autocontrola su presupuesto.
18. Archivo Central Oficina			(X) (2)	Con apoyo S.D.

	DÍR	OP	JA	
19. Autorización uso de vehículos			(X) (2)	MB, 'en consulta con S.D.
20. Autorización de viajes	X (2)		(X) 3	
21. Firma de relación de gastos de viaje	(X) 1	3	(X) (2)	
22. Acuerdo de contratar Consultores	(X) (1/2)		X 3	
23. Firma de Contratos de Consultores y prestación de Servicios y Personal Nacional Local y de Servicios Generales	X (2)		(X) 3	
24. Autorización de pagos a Consultores y prestación de servicios con visto bueno de los Informes y del Jefe de Proyecto respectivo.	2	(X) (2)	x 3	- Cada Jefe de Proyecto autoriza. - O.P. autoriza preinversión - Apoyo UINCO
25. Autorización de pago y jornales			(2)	Apoyo de UINCO
26. Autorización de importaciones	X 1		(X) (2)	
27. Evaluación de personal	(X) (1/2)			
28. Promoción de funcionarios	(X) (1/2)			
29. Informe semestral de país	X 1	(X) (2)	3	Apoyo UNIDO
30. Informe de la Oficina al SAGyP y MRE.	X (1/2)	(X) (2)		Apoyo UNIDO
31. Contratos, Subcontratos y Cartas de Entendimiento	(X) 1	X 3	3	Responsabilidad directa de técnico de programa
32. Evaluación de la Ejecución presupuestaria.	X 1	(X) (2)	X 3	Apoyo UINCO
33. Seguimiento del Programa Operativo	(X) (1/2)	X (2)		-Cada Jefe de Proyecto efectúa seguimiento del Proyecto -Apoyo UINCO.
34. Evaluación del Programa Operativo	(X) (1/2)	X 1		Apoyo UINCO

DÍR = Dirección

OP = Oficial Proyectos

JA = Jefe Administración

SD = Secretaría Dirección

UINCO = Unidad de Información y Computación

UNIDO = Unidad de Información y Documentación.

1. Orientación

2. Responsabilidad Dirección, en la ejecución

3. Apoyo

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN LA ARGENTINA

ANEXO VI

REVISION DE LA ADMINISTRACION

Buenos Aires, Julio de 1988

REVISION DE LA ADMINISTRACION

I. INTRODUCCION

El propósito de la revisión de la función administrativa de la Representación fue la determinación de los niveles de eficacia y eficiencia en el desarrollo de los siguientes aspectos:

- * gestión financiera
- * sistemas de información contable y gerencial
- * infraestructura administrativa
- * administración del personal

El grado de eficiencia fue evaluado a la luz del papel que estos aspectos cumplen en el desarrollo de la misión básica del IICA. En efecto, nuestro análisis fue orientado a determinar en qué grado el soporte administrativo e informático potencializa o limita el desarrollo de las funciones sustanciales de la Representación.

En cuanto a la eficiencia, fue evaluado el aprovechamiento de los recursos disponibles y el nivel de control en el manejo y disposición de los mismos.

El resultado de nuestra evaluación se concreta en observaciones referidas a distintos aspectos puntuales, las que constituyen el cuerpo central de este informe. Antes de pasar a su examen, sin embargo, será útil transmitir nuestra apreciación global.

Luego de un crítico período -provocado por un severo cambio del perfil de la Representación- la Administración está gradualmente alcanzando una situación de equilibrio, con funciones apropiadamente desarrolladas que resultan en un apoyo apropiado a la gestión de los proyectos. Sin embargo, el período de ajuste no ha terminado y hay varios puntos sobre los que se debería trabajar. Tales aspectos son los que más adelante son desarrollados. No se han hecho referencias al manejo financiero -particularmente en cuanto a la protección contra la inflación- ya que no existen circunstancias que lo merezcan. Ello se debe a que todo recurso en moneda local es convertido a dólar lo antes posible, con lo cual prácticamente no existe posición monetaria de relevancia en otra moneda que no sea dólar.

II. DESCENTRALIZACION DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

Hemos observado en algunos aspectos una excesiva concentración de procedimientos en la Sede Central. Tal el caso de los ajustes mensuales de sueldos, otorgados para corregir los efectos de la erosión inflacionaria o la reclasificación de cargos de personal administrativo de apoyo.

En estos casos, el cambio a introducir no significaría en manera alguna modificaciones sustanciales al estilo gerencial y criterios de delegación de autoridad del Instituto. Se trata más bien de promover la eficiencia administrativa mediante la eliminación de tareas innecesarias que pueden ser sustituidas con una apropiada programación de las decisiones.

En efecto, si en lugar de tramitar ^{un procedimiento} todos los meses un ajuste por inflación en la Escala de Sueldos, se define un procedimiento concreto y detallado que contemple todas las variables -propósito por demás lograble- es posible dejar en manos de la Representación la determinación del ^{ver} ajuste mensual. En tal forma, la labor de la Sede se concentra en el análisis y aprobación de la propuesta ~~de política presentada~~: logra igual nivel de control, aumenta la eficiencia y promueve un mayor nivel de responsabilidad de la Oficina local.

Recomendamos en consecuencia implementar una política gradual de descentralización de decisiones operativas. Esto implicará una economía de esfuerzos y mejorará la oportunidad de las decisiones.

III. EL SISTEMA DE REGISTRACION CONTABLE

También aquí se aprecia un nivel de centralización muy marcado. Considerando la natural dispersión geográfica y la necesidad de contar con una contabilidad local ágil y autosuficiente, adaptada a las circunstancias particulares en las que se inserta, creemos que se justifica estudiar la posibilidad de descentralizar la contabilidad para que sea llevada en la Representación, en forma totalmente autosuficiente.

Simultáneamente, se debería analizar la posibilidad de contratar auditores externos en forma tal que la descentralización no implique un debilitamiento del control de ajuste a las prácticas contables del Instituto. La opinión independiente -consustanciada con la problemática del país- enriquecerá sin duda el control efectuado.

Es también conveniente señalar la necesidad de estudiar las pautas vigentes para la contabilización de proyectos financiados con recursos en moneda local. Sería conveniente que el sistema vigente reexpresara los montos en términos de la moneda local, a fin de simplificar la labor administrativa -eliminando registraciones paralelas- y proveer un control contable pleno. Asimismo, parece ser más aconsejable valuar las partidas en moneda local al tipo de cambio vigente -en lugar del promedio de operaciones realizadas- para evitar distorsiones y eventuales imprecisiones.

IV. PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION DE PROYECTOS

La información recibida por los Coordinadores de Proyecto permite controlar efectivamente la ejecución de los proyectos. Sin embargo, no cubre de igual manera el aspecto de planeamiento, pues no hay referencia explícita a las previsiones de ejecución.

El último aspecto es cubierto por dos elementos ya existentes: la previsión de recursos requeridos para el próximo mes -con el propósito básico de aprovisionarse de fondos- y el sistema único de informes.

Apreciamos que los tres elementos mencionados no están plenamente integrados y que configuran respuestas aisladas a necesidades planteadas por diversos factores del mismo problema. Consideramos procedente estudiar su integración, así como también su instrumentación mediante computación.

V. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION

La infraestructura administrativa ha sido fortalecida durante el último año habiéndose alcanzado un apropiado nivel de servicio. La definición de funciones adoptada permite una adecuada segregación de funciones tanto desde el punto de vista funcional como del nivel de control interno. Aun así persiste cierta concentración de funciones en el Administrador, lo que provoca una extrema dependencia del mismo para el normal desarrollo de la Oficina. Tomamos como positiva la sugerencia de crear un cargo adicional para resolver esta situación.

Nuestra recomendación en cuanto a la estructura futura es la siguiente:

- * bajo la supervisión del Administrador debería estar el desarrollo de las funciones administrativas, incluyendo la administración de los recursos informáticos. El eventual desbalanceo en la aplicación de éstos sería resuelta con la conformación de un Comité de Guía que -integrado por los primeros niveles- sería el responsable de la determinación de prioridades.
- * las otras funciones -con excepción de Tesorería- podrían ser agrupadas en distintas formas. La decisión de cómo hacerlo debería resultar de un análisis que tome en cuenta las funciones, los volúmenes de trabajo y también el personal disponible. Una agrupación factible sería crear un sector "Servicios de Apoyo", al que reportarían las funciones de Compras, Personal y Servicios Generales. Contabilidad y Tesorería reportarían en tal caso directamente al Administrador.
- * Tesorería debería reportar directamente, por cuestiones de control.

Recomendamos también formular planes explícitos en rotación de personal, pues esto fortalece el control y aumenta la flexibilidad de la organización y, por ende, su capacidad de respuesta.

Adicionalmente, es necesario asignar explícitamente la función de administración y control de los seguros de diversa naturaleza.

Cabe aquí formular una última observación en relación a la estructura, de orden más general. Como ya fue dicho, es evidente que la Oficina ha ido encontrando por sí misma la estructura que mejor se adapta a su actual envergadura y características, contando por supuesto con el apoyo de otras Oficinas -tal el caso de Uruguay- como de auditores u otros funcionarios de la Sede Central. Nuestra sugerencia es estudiar la posibilidad de estructurar tal apoyo a través de la definición explícita de políticas -no necesariamente procedimientos- que, estableciendo el modelo de estructura a adoptar según las circunstancias, permita capitalizar la experiencia de la institución como un todo.

VI. SISTEMAS COMPUTADORIZADOS

La mejora de los niveles de eficacia y eficiencia administrativa depende en gran medida de la automatización del procesamiento de la información. Elaboración automatizada de datos es la mejor forma de estar preparado para aumentar niveles operativos sin tener que enfrentar las típicas crisis de crecimiento. Es por ello que apoyamos vivamente el estudio de los requerimientos informáticos actualmente en curso. Una vez completado, se deberá formular un plan de sistemas que -a través de un proceso concertado- establezca objetivos, plazos, prioridades, resultados a obtener y responsabilidades.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COÓPERACION PARA LA AGRICULTURA

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN ARGENTINA

ANEXO VII

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

1. Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario.
2. Ex-Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario.
3. Representantes de Organismos Internacionales y del Sector Privado.
4. Directivos y Funcionarios de la Representación del IICA en Argentina.

1. Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Agropecuario

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP)

1. Ing. Agr. Eduardo Manciana: Subsecretario de Economía Agraria
2. Dr. Oscar Bruní: Director General del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA)
3. Dr. Néstor Niell: Presidente de la Junta Nacional de Granos
4. Ing. Agr. Marcelo Regúnaga: Gerente de Estudios Económicos de la Junta Nacional de Granos
5. Lic. Jesús Leguiza: Coordinador Area de Proyectos - Subsecretaría de Economía Agraria

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

6. Dr. Carlos López Saubidet: Presidente de la Junta Directiva
7. Ing. Agr. Edgardo Moscardi: Director Nacional

Ministerio de Economía

8. Dr. Eugenio Kellemen: Asesor. Dirección Nacional de Política Económica Exterior

2. Ex-Directivos y Funcionarios de Organismos Nacionales del Sector Público

1. Ing. Agr. Lucio G. Reza: Ex-Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca
2. Lic. Ruy de Villalobos: Ex-Subsecretario de Economía Agraria

3. Representantes de Organismos Internacionales y del Sector Privado

1. Dr. Ignacio Pérez Salgado: Representante Residente del PNUD
2. Dr. Juan Carlos Basañez: Gerente General de la Federación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO)

4. Directivos y Funcionarios de la Representación del IICA en Argentina

1. Dr. Carlos J. Garramón: Representante
2. Ing. Agr. Mario Infante O.: Oficial de Proyectos
3. Dr. Juan Carlos Scarsi: Especialista en Generación y Transferencia de Tecnología

4. Dr. Raymond Dugas: Especialista en Salud
 Animal
5. Dr. Aldo Luis Biondolillo: Coordinador General.
 Unidad de Estudios Básicos
6. Lic. Mercedes Caracciollo de Basco: Especialista en Desarrollo
 Rural
7. Lic. Ricardo Santiago Lassig: Administrador

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION
DEL IICA EN ARGENTINA

ANEXO N° VIII

DOCUMENTACION CONSULTADA

8.1 Documentos Básicos

8.2 Documentos Elaborados para el Ejercicio de Evaluación

8.1 Documentos Básicos

1. ARGENTINA. PRESIDENCIA DE LA NACION. Secretaría de Planificación)1987. Plan Nacional de Desarrollo 1987 - 1991 (Resumen). Buenos Aires, 102 pág.
2. ARGENTINA. MINISTERIO DE ECONOMIA. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. PRONAGRO. Programa Nacional Agropecuario. Buenos Aires, 35 pág.
3. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1981. Documentos Fundamentales. Serie Documentos Oficiales N° 22. San José, Costa Rica, 167 pág.
4. -----, 1986. Plan de Mediano Plazo 1987 - 1991. Serie Documentos Oficiales N° 35. San José, Costa Rica, 117 pág.
5. -----, 1987. Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria. Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales N° 38. San José, Costa Rica, 29 pág.
6. -----, 1987. Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología. Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales N° 37. San José, Costa Rica, 47 pág.
7. -----, 1987. Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales N° 39. San José, Costa Rica, 25 pág.
8. -----, 1987. Programa V: Salud Animal y Sanidad Vegetal. Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales N° 41. San José, Costa Rica, 29 pág.
9. -----, 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: Marco Conceptual. Elementos del Sistema y Procedimientos. Serie Documentos Administrativos N° 2. San José, Costa Rica, Vol. 1, 64 pág.
10. -----, 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: La Acción a Nivel de País. Serie Documentos Administrativos N° 2. San José, Costa Rica, Vol. 3, 36 pág.
11. -----, 1988. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: La Evaluación de Proyectos. Serie Documentos Administrativos N° 2. San José, Costa Rica, Vol. 4, 35 pág.

8.2 Documentos elaborados para el ejercicio de Evaluación

1. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. 1988. Representación del IICA en Argentina. Evaluación y Estrategia Operativa de la Acción del IICA en Argentina. Buenos Aires, 45 pág.
2. ----- . 1988. Representación del IICA en la Argentina. La Administración de los Recursos de la Oficina del IICA en la Argentina. Buenos Aires, 27 pág.
3. ----- . 1988. Representación del IICA en la Argentina. Síntesis del Avance en la Ejecución del Proyecto de Cooperación para la Modernización del Sector Agropecuario Argentino. Buenos Aires, 13 pág.
4. ----- . 1988. Representación del IICA en la Argentina. Síntesis del Avance en la Ejecución del Proyecto Multinacional para el Fortalecimiento de Laboratorios y Vigilancia Epidemiológica para el Area Sur. Buenos Aires, 23 pág.
5. -----, SAGyP, PNUD. 1988. Propuesta para un Programa de Apoyo a Pequeños Productores del Noroeste Argentino. Buenos Aires, 14 pág.
6. -----, SAGyP, PNUD. 1988. Los Proyectos Locales. Una Estrategia para el Desarrollo Rural. Buenos Aires, 16 pág.
7. -----, 1987. Representación del IICA en Argentina. Ajuste en la Organización de la Dirección de la Oficina. Misiones y Funciones. Buenos Aires, p. irr.
8. -----, 1988. Representación del IICA en Argentina. Informe Anual 1987. Buenos Aires, 49 pág.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

INFORME DE EVALUACION DE LA ACCION

DEL IICA EN LA ARGENTINA

ANEXO IX

ESQUEMA DE CONTENIDO DEL INFORME FINAL DE EVALUACION

Buenos Aires, Julio de 1988

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
DIVISION DE EVALUACION

FORMATO IERP2

FORMATO Y ORIENTACIONES PARA EL INFORME DE
EVALUACION DE REPRESENTACIONES

1. RESUMEN EJECUTIVO

Contiene un resumen del propósito de la evaluación y el período cubierto. Debe hacer referencia concreta a los resultados del análisis que sustentan las conclusiones y recomendaciones. Debe resumir los factores determinantes de los resultados y una breve alusión a la perspectiva de la cooperación técnica del IICA en el país.

2. TABLA DE CONTENIDO

Se explica por sí sola

3. PROPOSITOS DE LA EVALUACION

Contiene los propósitos definidos en el Alcance de Trabajo con los ajustes introducidos si fuera el caso

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Con base en lo descrito en la Sección 5 del Alcance de Trabajo, se explican las técnicas y los procedimientos empleados en la implementación del Marco de Análisis y la caracterización de la evidencia, de manera que facilite su ubicación y constatación por los procedimientos definidos.

Deberá incluir la descripción del método empleado para la revisión de los aspectos administrativos por parte del miembro de la Misión a quien se le asigne esa responsabilidad.

5. RESULTADOS DEL ANALISIS

Comprende la síntesis de la evaluación. Se deberá encontrar las respuestas de la Misión a las interrogantes del Marco de Análisis.

5.1 Resultados del análisis sobre el grado de coherencia que la cooperación técnica del IICA tiene y ha mantenido en relación con las necesidades del país, y la identificación de factores y condiciones que la determinan.

5.2 Resultados del análisis sobre el grado de ajuste de la cooperación técnica a las orientaciones de los Planes de Mediano Plazo y la Estrategia de Acción del IICA en el País, vigentes durante el período que cubre la evaluación.

5.3 Resultados del análisis de la función de gerencia y administración del Representante. Comprende las evidencias obtenidas y juicios sobre:

- a. la revisión de la función de Representante como tal, en términos de su efectividad;
- b. la revisión de la gerencia de la cooperación técnica en términos de la concertación y conducción de los instrumentos de cooperación técnica y el mantenimiento de relaciones habilitantes con las autoridades del sector;
- c. la revisión de la administración en términos de la estructura y procedimientos empleados para el oportuno aprovisionamiento, uso y control de los recursos asignados.

5.4 Resultados de la evaluación de la cooperación técnica. Comprende las evidencias obtenidas y el juicio sobre:

- a. la consistencia de los objetivos, estrategias y productos esperados de la cooperación técnica planificada en relación con la problemática del sector agrícola y las insuficiencias de la estructura institucional responsable por el logro de los objetivos nacionales planteados para enfrentarla;
- b. la capacidad de la Representación para ajustar la planificación y programación de actividades y recursos en función de los cambios del entorno sectorial e institucional (incluyendo el del mismo Instituto) que puedan tener efectos negativos, arriesgando la calidad, utilidad y oportunidad con que deben ser generados los productos.
- c. la ejecución de actividades programadas y no programadas y los resultados obtenidos previstos y no previstos, en términos de productos e impactos logrados; el uso que hacen los organismos de contraparte de los proyectos, y comprobar si este uso corresponde al programado.

5.5 La colaboración gestionada y recibida por la Representación. Se valorará el apoyo de otras unidades del Instituto en términos de:

- . el mantenimiento de relaciones con las autoridades del sector público y privado, y la dirección y orientación para la buena marcha de la Representación;
- . la oportunidad y utilidad del apoyo técnico para la identificación, diseño, aprobación y financiamiento de los instrumentos de cooperación técnica; y

- la utilidad del apoyo a los esfuerzos y gestiones para la captación de recursos externos o del país.

5.6 Características del modelo de organización y conducción de la Representación, desarrollada por el IICA en el país y su influencia en:

- modificar la imagen del Instituto en el país
- reconocer al IICA ventajas comparativas para servicios de cooperación técnica
- potencializar la Representación para enfrentar las prioridades del IICA en el futuro.

5.7 Conclusiones

Los resultados del análisis de los aspectos antes mencionados se sintetizarán en conclusiones debidamente respaldadas por la evidencia (hechos) encontrada y verificada a través de las entrevistas y otros medios útiles y efectivos a juicio de la Misión.

Finalmente, con base en un balance de los resultados obtenidos (positivos y negativos, previstos e imprevistos), el equipo de evaluadores deberá llegar a conclusiones sobre la efectividad de la cooperación técnica ofrecida a nivel del país.

Interesa que las conclusiones no se refieran únicamente a los resultados logrados, sino que se tenga en cuenta el proceso seguido para su obtención (o no obtención) para precisar los factores que han sido determinantes en ese proceso.

5.8 Recomendaciones. Deben ser viables y tener en cuenta:

- Qué se debe hacer y qué se obtendrá con su aplicación teniendo especial cuidado de afectar las causas de los problemas detectados y no sus consecuencias.
- A quiénes se dirigen: Organismos Nacionales, Representación, Unidades de la Oficina Central.
- Qué decisiones o acciones adicionales a la recomendación deben adoptarse para garantizar su efectividad.
- Cuáles serán los riesgos y probables efectos negativos de las acciones que se recomiendan.
- Qué aspectos se deben tener en cuenta al implementar, dar seguimiento y evaluar los cambios que provoque la aplicación de las recomendaciones sugeridas.

6. PROSPECTIVA DE LA REPRESENTACION

Contiene la apreciación de la Misión sobre los términos en que evolucionará la cooperación técnica del IICA en el país, considerando los cambios previsibles del entorno, los factores determinantes de los avances logrados, la proyección de actividades y resultados, y un adecuado cumplimiento de las recomendaciones formuladas a los organismos de contraparte y al propio IICA.

7. ANEXOS

Deberá incluir:

- . Alcance de Trabajo
- . Lista de Documentación Básica consultada
- . Lista de personas entrevistadas
- . Lista de publicaciones de la Representación

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55 2200 Coronado, Costa Rica, Tel. 29-0222, Cable IICASANJOSE, Telex 2144 IICA,
Correo Electrónico EIES-1332, IICA DG