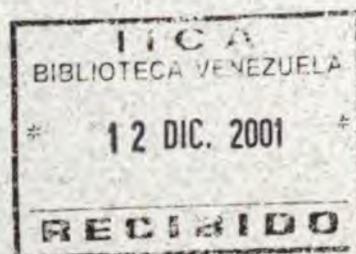


IICA  
E14  
214

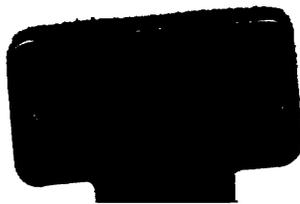
**IICA**

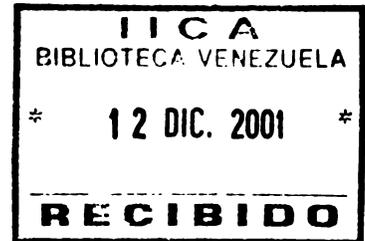


# JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN BOLIVIA

*INFORME*

San José, Costa Rica  
Febrero de 2001





# **JORNADA DE REFLEXION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL IICA EN BOLIVIA**

## ***INFORME***

San José, Costa Rica  
Febrero de 2001

HCN  
E14  
741

00004425

## **CONTENIDO**

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
1.1	Aspectos generales	1
1.2	Procedimiento	1
<b>2.</b>	<b>Percepción del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país</b>	<b>2</b>
2.1	Valoración del desempeño global	2
2.2	Principales resultados identificados para el período 1998-2000	4
2.3	Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC	7
2.4	Oportunidades y limitaciones	8
2.5	Propuesta de acciones para mejorar el desempeño institucional	10
<b>3.</b>	<b>Percepción de los clientes y asociados sobre los servicios de cooperación del IICA en el país</b>	<b>14</b>
3.1	Valoración del apoyo del IICA	14
3.2	Sugerencias sobre aspectos a mejorar	15
3.3	Perspectivas sobre nuevas acciones de cooperación	16
<b>4.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones de los miembros del Grupo Coordinador</b>	<b>17</b>
4.1	Posicionamiento institucional	17
4.2	Focalización y articulación de acciones	17
4.3	Organización y gerencia	18
4.4	Plan de implementación de recomendaciones	20
	<b>Anexo 1. Lista de personal del IICA</b>	<b>21</b>
	<b>Anexo 2. Lista de funcionarios entrevistados</b>	<b>22</b>



## **1. Introducción**

### **1.1 Aspectos generales**

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

El evento se realizó durante el período comprendido del 28 de agosto al 1 de septiembre de 2000, en La Paz, Bolivia. La coordinación y facilitación del proceso estuvo a cargo de un Grupo Coordinador, integrado por Luis Ampuero, de la Dirección del Centro Regional Andino y, Ricardo Cáceres y Francisco Barea, del Consorcio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC).

Mediante la Jornada de Reflexión se llevó a cabo una valoración general del desempeño del IICA en el país durante el período 1998-2000, así como la identificación de cursos de acción futura. No obstante, este ejercicio se puede complementar mediante la realización de análisis a mayor profundidad y detalle sobre la adecuada implementación de las políticas, normas y procedimientos administrativos, financieros y técnicos, así como la revisión sistemática de la ejecución presupuestaria. Estas acciones deben ser desarrolladas por las unidades del Instituto responsables de esos aspectos, en el momento que lo estimen pertinente, como parte de sus respectivos programas de trabajo.

La preparación del presente informe estuvo a cargo del CONPLAC y contiene en su segunda sección las principales percepciones del personal de la AC sobre el desempeño del IICA en el país, las cuales fueron expresadas y sistematizadas mediante ejercicios de trabajo grupal desarrollados durante la Jornada de Reflexión. En la tercera sección se presentan las percepciones de los clientes y otros organismos asociados, sobre los servicios de cooperación del Instituto, manifestadas durante las entrevistas realizadas con ese propósito. En la cuarta sección se incluyen las apreciaciones del Grupo Coordinador del evento.

### **1.2 Procedimiento**

Previo al inicio de la Jornada de Reflexión, los integrantes del Grupo Coordinador recolectaron y analizaron información disponible en el CONPLAC sobre el desarrollo de las acciones de cooperación del IICA en Bolivia. Asimismo discutieron y concertaron aspectos básicos del plan de trabajo a ser implementado. Por otra parte, el personal de la AC elaboró un informe sobre el desempeño del IICA en el país durante el período 1998-2000.

El evento se inició con una reunión sostenida por el Grupo Coordinador con el Representante del IICA en el país, durante la cual se discutieron aspectos relativos a la organización y funcionamiento de la AC, las principales acciones realizadas durante el período 1998-2000, la metodología a utilizar y el respectivo plan de trabajo detallado. A continuación se desarrolló un proceso de reflexión y diálogo entre el personal de la AC (ver anexo 1), combinando reuniones plenarios en las que participó todo el personal, con trabajos en grupos integrados por algunos técnicos y funcionarios administrativos, seleccionados de común acuerdo con el Representante, de tal forma que no se suspendieran las actividades de la agencia.

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

Simultáneamente se efectuaron entrevistas con autoridades y funcionarios nacionales del sector público y privado, involucrados en las acciones de cooperación, así como con representantes de organismos internacionales relacionados con la acción del Instituto (ver anexo 2). Mediante esas entrevistas se logró apreciar su percepción sobre los servicios del IICA en el país, la contribución al mejoramiento de sus capacidades institucionales, sus requerimientos futuros de cooperación y los aspectos de la cooperación del Instituto que a su juicio requieren ser mejorados.

Con base en la información obtenida mediante las acciones anteriormente indicadas, se continuó el proceso de reflexión y diálogo mediante una reunión con todo el personal de la AC y el Director Encargado del Centro Regional Andino, en la cual se discutieron y ajustaron los planteamientos de los grupos de trabajo sobre resultados logrados, lecciones aprendidas, oportunidades, limitaciones y propuestas de medidas a ser implementadas para superarias.

Finalmente, se llevó a cabo una reunión entre el Representante del IICA en el país, el Director del Centro Regional Andino y los miembros del grupo coordinador, durante la cual se analizaron las conclusiones preliminares y los aspectos metodológicos de la Jornada de Reflexión

Posteriormente, el Grupo Coordinador llevó a cabo el procesamiento y análisis de la información generada durante la Jornada de Reflexión y elaboró el presente informe en consulta con el personal de la AC.

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

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

### **2.1 Valoración del desempeño global**

Un grupo del personal de la AC, integrado por funcionarios involucrados en las acciones de cooperación técnica y de apoyo administrativo, efectuaron una valoración del rendimiento obtenido durante el período 1998-2000, en diez aspectos relevantes para caracterizar el desempeño institucional, a saber:

- a. El impacto generado por las acciones de cooperación del IICA en el país.
- b. El conocimiento de la evolución del entorno institucional.

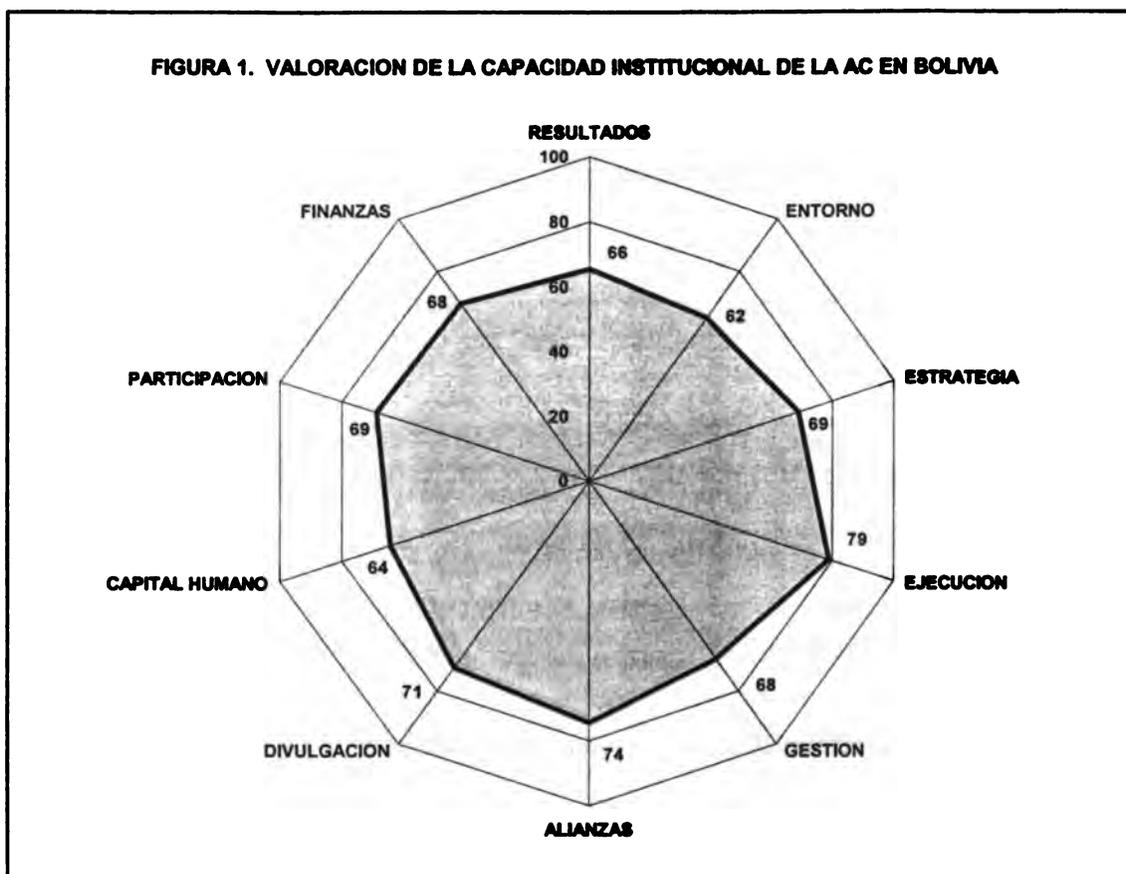
- c. La disponibilidad e internalización de una visión y una estrategia explícita, que defina orientaciones claras para el desarrollo de las acciones de cooperación, en concordancia con la estrategia corporativa del IICA y con las prioridades nacionales.
- d. La capacidad de ejecución de las acciones de cooperación, alineada con la estrategia y los programas operativos institucionales.
- e. La gestión de los instrumentos de cooperación.
- f. La existencia de alianzas estratégicas beneficiosas con otros organismos nacionales públicos y privados, así como con instituciones internacionales y regionales de interés para el Instituto.
- g. La divulgación y comunicación de información sobre los resultados de las acciones del Instituto, tanto a los actores clave involucrados como al público en general.
- h. La administración del capital humano de la AC.
- i. La aplicación de políticas y mecanismos que fomenten la participación del personal en el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo.
- j. La eficiencia en la administración de recursos financieros.

A cada uno de esos aspectos se le aplicó una ponderación individual, en un rango de cero a diez, considerando que a mayor valor corresponde un mayor rendimiento y viceversa. Posteriormente se estimaron las respectivas calificaciones promedio, correspondientes a todo el grupo de funcionarios que participaron en el ejercicio de valoración del desempeño y luego se expresaron en forma porcentual. Los resultados se presentan en la figura 1.

Con base en las ponderaciones promedio asignadas por el personal participante en el ejercicio de valoración, se deduce que el grupo tiene la percepción de que el desempeño global del IICA en el país se ubica en un rango entre medio y alto. A su parecer, se está logrando un mejor desempeño en el proceso de ejecución de las acciones de cooperación y en su alineamiento con la estrategia institucional, así como en el establecimiento de alianzas estratégicas beneficiosas para el accionar del Instituto.

En cambio, manifiestan que el conocimiento actualizado de la evolución del entorno y la disponibilidad de suficiente y adecuado capital humano, son los aspectos en que se ha logrado el menor rendimiento, a pesar de que han sido calificados en un nivel que puede considerarse medio y que no difiere mucho de los restantes aspectos contemplados en el análisis. En ese contexto, a fin de continuar incrementando los niveles de desempeño institucional, conviene prestar especial atención a mejorar la eficiencia de: i) los mecanismos para lograr un conocimiento actualizado de la evolución del entorno, ii) la administración del capital humano y iii) la generación de resultados de impacto a nivel nacional.

**FIGURA 1. VALORACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA AC EN BOLIVIA**



## 2.2 Principales resultados identificados para el período 1998-2000

En enero de 2000 la AC elaboró una estrategia a nivel país, cuyos objetivos estratégicos contemplan la modernización de las organizaciones del sector público agropecuario; el fortalecimiento de las organizaciones de productores y agroempresarios; la modernización de los sistemas de educación agropecuaria; y la contribución al reposicionamiento de la agricultura y el medio rural en Bolivia. Durante su implementación se han venido haciendo ajustes, con el propósito de adaptar los lineamientos estratégicos a la demanda de las instituciones nacionales y a la capacidad de la Agencia de Cooperación.

En el período de referencia la AC ha ejecutado ocho proyectos de cooperación técnica y dos acciones de apoyo administrativo, referentes a los temas de transformación, integración y coordinación institucional, sanidad agropecuaria, educación y capacitación, negociaciones comerciales y apoyo a unidades ejecutoras de proyectos.

La mayoría de esos instrumentos de cooperación han sido financiados con recursos externos, los cuales constituyeron una importante fuente de financiamiento para la AC hasta 1997. No obstante, la mayoría de ellos vencieron durante 1999 y, en consecuencia,

la ejecución de fondos externos se redujo en un 75% con respecto a 1997<sup>1</sup>. Esta tendencia decreciente experimentada por la captación de fondos externos, ha reducido considerablemente la capacidad financiera de la AC.

Los principales resultados logrados a juicio del personal de la AC durante el período de referencia, tanto en materia de cooperación técnica como en aspectos relativos a la gestión administrativa, se presentan a continuación.

### **2.2.1 Cooperación técnica**

- a. **Se ha fortalecido la institucionalidad del sector agropecuario nacional, mediante el apoyo para la constitución de nuevas formas de organización de carácter público y privado, tales como:**
  - **La Red Nacional de Información y Documentación Agrícola de Bolivia (RENIDAB).**
  - **La Red Agroempresarial Andina, Capítulo de Bolivia.**
  - **La Red de Agroindustria Rural de Bolivia.**
  - **Los Proyectos de Desarrollo Agrícola Integrado.**
  - **La Red de Género y Desarrollo Rural.**
  - **Asociación del Sector Camélido Boliviano.**
  - **Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA).**
  - **Fundaciones de Desarrollo del Altiplano y de los Valles.**
  - **Foro Nacional de Decanos de Educación Agropecuaria Superior.**
  - **Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG).**
  - **Centro de Información Agrícola de Bolivia (CIDAB), integrado por las bibliotecas del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria y del IICA en Bolivia.**
- b. **Se ha contribuido al desarrollo de talentos humanos del sector agropecuario nacional, destacándose los siguientes aspectos:**
  - **Los principales actores de la cadena de camélidos han desarrollado nuevos conocimientos y habilidades en materia de tecnología, comercialización y**

---

<sup>1</sup> En 1997 los recursos externos (US\$730,015) representaron el 61.4% del monto total ejecutado por la AC. En cambio durante 1999, constituyeron sólo un 29.5% del total, equivalente a US\$184,428.

organización empresarial, lo cual les ha permitido obtener mayores ingresos de su actividad.

- Doscientos profesionales del sector público y privado nacional, conocen nuevos métodos y procedimientos sobre procesos de planeamiento estratégico participativo.
  - Noventa profesionales del sector público y privado conocen y aplican técnicas apropiadas para las negociaciones agrícolas internacionales.
  - Se ha apoyado el establecimiento del programa de acreditación de profesionales privados, para realizar acciones oficiales de inspección y certificación a nombre del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria, en colaboración con las principales universidades del país.
- c. Se ha fortalecido la capacidad técnica de diferentes instituciones del sector agropecuario nacional, mediante la orientación técnica y participación en la realización de diferentes estudios de interés prioritario, tales como:
- Definición de políticas de comercio internacional en el marco de los acuerdos de la Comunidad Andina (CAN), el Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), en apoyo al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDR), al Ministerio de Relaciones Exteriores y al Ministerio de Comercio Exterior.
  - Plan Estratégico del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA).
  - Proyecto de Laboratorio de Sanidad Agropecuaria del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG).
  - Diagnóstico de la Cadena de Arroz en Bolivia (MAGDR).
  - Estado General, Evolución y Perspectivas de la Agricultura y el Medio Rural en Bolivia (MAGDR).
  - Diagnóstico de la Educación Agropecuaria Media y Superior en Ciencias Agrícolas y Pecuarias (Foro de Decanos de Agronomía y Veterinaria).
  - Constitución y Estatutos de la Fundación para el Desarrollo de la Educación Agropecuaria en Bolivia (FUDEAB) (Foro de Decanos de Agronomía y Veterinaria).
  - Diagnóstico del potencial productivo en el Departamento de Potosí.
  - Diagnóstico Agroindustrial Rural del Departamento de Oruro.
- d. Se ha impulsado el diálogo nacional sobre agricultura, mediante la organización de encuentros sobre prospección de la agricultura con actores de distintas instituciones nacionales. Asimismo se han promovido rondas de negocios y ferias comerciales sobre camélidos.

- e. Se han fortalecido las organizaciones campesinas y las municipalidades en las zonas de Chuquisaca Sur, Chuquisaca Norte, Cotagaita, San Juan del Oro y en el departamento de Santa Cruz.

### **2.2.2 Gestión administrativa**

- a. La AC ha desarrollado y consolidado un conjunto de acuerdos y relaciones de cooperación con diferentes instituciones, las cuales han contribuido a reforzar su capacidad de ofrecer servicios de cooperación técnica, mediante el apalancamiento de recursos. Entre esas instituciones merecen destacarse:
  - Cámara Agropecuaria del Oriente.
  - Universidad Católica Boliviana.
  - Proyecto de Asistencia Técnica a Productores del Viceministerio de Desarrollo Rural.
  - Organización Panamericana de la Salud.
  - Universidad Técnica del Beni.
  - Prefectura del Beni.
  - GTZ
  - Universidad mayor de San Andrés.
  - Fundaciones de Desarrollo del Altiplano y de los Valles.
  - FIDA.
- b. Se ha establecido la Casa de la Agricultura en Bolivia, centro de conferencias y estudios para la modernización de la agricultura nacional. Con ese propósito, las autoridades nacionales donaron al IICA las instalaciones del antiguo IBTA en el barrio de Chasquipampa, mediante las leyes de la República 1919 y 1920. Las mismas fueron remodeladas por el Instituto y en ellas opera actualmente la Agencia de Cooperación en Bolivia.
- c. La AC ha venido mejorando en forma sostenida su capacidad de gestión financiera y administrativa, en concordancia con los requerimientos para lograr una adecuada administración de los recursos externos que ha recibido de diferentes instituciones nacionales e internacionales. En consecuencia, las fuentes financieras externas reconocen la eficiencia del Instituto en el manejo de esos recursos y manifiestan su satisfacción con los servicios de cooperación recibidos.
- d. Se ha ampliado la cobertura de las acciones de cooperación en el país, mediante la reestructuración de la planta de personal local de la AC y el desarrollo de diferentes acciones de capacitación para fortalecer su capacidad técnica.

### **2.3 Lecciones derivadas del desempeño reciente de la AC**

El personal de la AC identificó con base en su experiencia de trabajo durante los últimos años, algunos aspectos que a su juicio contribuyen a mejorar el desempeño institucional, los cuales se indican a continuación:

- a. El logro de un adecuado posicionamiento institucional en el país, depende en gran medida del desarrollo de adecuados niveles de competitividad y creatividad para la

entrega de los servicios de cooperación del Instituto, así como del fortalecimiento de la capacidad de análisis continuo de la evolución de la agricultura y su entorno.

- b. La definición de resultados concretos a lograr por las diferentes acciones de cooperación, la asignación de responsabilidades y el compromiso adquirido para el logro de esos resultados, la libertad de acción durante el proceso de ejecución de las respectivas actividades y la evaluación con base en los resultados logrados, constituyen elementos importantes para mejorar el desempeño individual e institucional.
- c. Con el propósito de ampliar la cobertura y las posibilidades de nuevas acciones de cooperación, es importante que la AC en Bolivia se preocupe por proyectar una imagen de institución asociada tanto al sector público, como a otros ámbitos de la sociedad civil. Además, es necesario enfatizar el fortalecimiento de la capacidad de negociación de alianzas de interés prioritario y de recursos externos, con base en temas específicos que respondan a las prioridades institucionales.
- d. La realización de reuniones semanales informativas con participación de todo el personal de la AC, junto con la divulgación sistemática de información de interés colectivo, se considera un mecanismo positivo para el desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo y la integración del personal.

#### **2.4 Oportunidades y limitaciones**

Esta sección contiene las principales oportunidades que, a juicio del personal de la AC, se pueden aprovechar para mejorar el desempeño futuro del IICA en el país, así como las limitaciones que restringen las posibilidades de lograr ese mejoramiento.

##### **2.4.1 Oportunidades**

- a. En el país existe una creciente demanda de apoyo para el fortalecimiento de la educación agropecuaria superior, por parte de las diferentes facultades de Agronomía y Veterinaria que participan el respectivo Foro de Decanos. Dado que al IICA se le reconoce su capacidad técnica en ese tema, además del mérito de haber impulsado la constitución de ese foro, existen amplias posibilidades de continuar profundizando esas acciones de cooperación con importantes ventajas competitivas.
- b. La AC opera el Centro de Información y Documentación Agrícola de Bolivia (CIDAB), localizado en la Casa de la Agricultura de Bolivia, el cual ofrece servicios de información sobre agricultura y el medio rural a usuarios de los sectores público y privado del país. La eventual consolidación del CIDAB y el consiguiente incremento de la eficiencia y cobertura de sus servicios, constituye un campo de acción relevante para satisfacer adecuadamente los crecientes requerimientos de información que demanda el desarrollo de la agricultura y el medio rural boliviano.
- c. A pesar de que en los últimos dos años se ha registrado una creciente reducción de los recursos externos administrados por la AC, en la actualidad el IICA cuenta con perspectivas favorables para la captación de un monto importante de recursos externos, debido a que existen en el país diferentes iniciativas de desarrollo agropecuario financiadas por distintos organismos internacionales.

- d. La AC tiene amplias posibilidades de fortalecer su capacidad técnica y mejorar la calidad y cobertura de sus servicios de cooperación, mediante el aprovechamiento de la capacidad instalada del IICA en otras unidades y el desarrollo de su talento humano.**
- e. La amplitud y otras condiciones favorables con que cuentan las instalaciones físicas de la Casa de la Agricultura de Bolivia, constituyen atributos relevantes que pueden ser aprovechados por la AC para el desarrollo de distintas acciones de cooperación, tanto para la ampliación de sus servicios, como para la generación de recursos externos que contribuyan al financiamiento de los respectivos costos de operación y mantenimiento.**

#### **2.4.2 Limitaciones**

- a. La AC no dispone de suficiente personal profesional y capacidad financiera para ampliar sus acciones de cooperación para el fortalecimiento de la educación agrícola superior, así como para la adecuada operación de la Casa de la Agricultura y del CIDAB.**
- b. Se carece de alianzas y convenios de cooperación específicos para aprovechar las sinergias potenciales con universidades e institutos de investigación, así como de una política de relacionamiento y articulación con otras organizaciones nacionales e internacionales que brindan servicios de información.**
- c. El CIDAB carece de: suficientes recursos bibliográficos actualizados, equipos informáticos adecuados, capacidad para el procesamiento apropiado de la información, y mecanismos de control adecuados para la prestación de sus servicios a los usuarios.**
- d. Las agencias de cooperación financiera que operan en el país consideran que la tasa de CATIs/TIN del IICA es elevada, en relación con las tasas de "overhead" que cobran otras instituciones que administran recursos externos.**
- e. La AC tiene limitada experiencia de trabajo con las principales instituciones financieras que operan en Bolivia (USAID, Banco Mundial, JICA, gobiernos de Suecia y Holanda). Por otro lado, hace falta lograr una mayor proyección de la imagen institucional del Instituto y de los servicios de cooperación que ofrece, en las esferas de la sociedad civil.**
- f. Se carece de suficiente personal técnico y de recursos financieros de preinversión, para la generación de nuevos proyectos de cooperación financiados con recursos externos.**
- g. Aunque los sistemas de información gerencial de la AC operan eficientemente en la actualidad, se reconoce que no tienen suficiente capacidad para administrar con la eficiencia requerida, el eventual incremento de los recursos externos que se espera captar en el futuro.**
- h. La AC no dispone de un adecuado proceso de actualización sistemática del personal profesional en sus respectivos campos de especialización. Además, no**

se cuenta con una adecuada política de incentivos, capaz de motivar al personal de servicios generales a incrementar sus niveles de capacitación por su propia cuenta. Por otra parte, falta una mayor integración e interacción del personal de la AC, que coadyuve a incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

- i. La Casa de la Agricultura genera altos costos por concepto de mantenimiento de sus respectivas instalaciones, a lo que se agrega la falta de una política explícita de recuperación de costos por los servicios que ofrece, la carencia de equipo suficiente y adecuado y la falta de acciones específicas para promocionar y lograr un uso intensivo de la infraestructura disponible.

## **2.5 Propuesta de acciones para mejorar el desempeño institucional**

A continuación se presentan las principales propuestas identificadas por los grupos de trabajo de la AC, en cada una de las áreas de oportunidad que a su parecer son relevantes para mejorar el desempeño del IICA en el país. Cabe destacar que la secuencia de los diferentes temas no implica necesariamente un orden de prioridad.

### **2.5.1 Fortalecimiento de la educación agrícola superior**

- a. Concretar el establecimiento de la Fundación para el Desarrollo Agropecuario de Bolivia, incluyendo entre otras acciones:
  - La formulación de un programa de formación de talentos humanos para el desarrollo de la agricultura.
  - La elaboración de proyectos para el fortalecimiento de la educación agrícola superior, para la búsqueda de financiamiento externo.
- b. Gestionar con la AC del IICA en Canadá, la participación de técnicos bolivianos en el programa de intercambio de profesionales canadienses y latinoamericanos que ejecuta esa Unidad, a fin de aprovechar las opciones de capacitación disponibles en universidades canadienses.
- c. Auspiciar el establecimiento de ciclos formativos y de entrenamiento en servicio financiados con recursos externos al IICA, con base en módulos de capacitación que pueden ser dictados por profesionales del Instituto o bien de otros organismos internacionales (por ejemplo el CATIE, la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano y universidades nacionales o extranjeras) mediante convenios específicos para esos fines.
- d. Establecer mecanismos de relacionamiento y articulación entre el IICA, el sector privado y las universidades nacionales que contemple entre otras cosas:
  - La participación del IICA en el proceso de elaboración y actualización, de los currícula correspondientes a las carreras profesionales relacionadas con la agricultura y el medio rural que se ofrecen en el país.
  - La implementación de un programa de pasantías y el auspicio por parte del IICA de temas de tesis de estudiantes de distintas universidades.

- El diseño e implementación de una estrategia de divulgación de información dirigida a la población estudiantil nacional, sobre material bibliográfico, disponibilidades de becas de estudio, cursos y otros eventos de capacitación. Para ello se pueden utilizar diferentes medios de comunicación tales como Internet, correo electrónico, boletines y conversatorios.
- e. Analizar la factibilidad técnica y financiera de establecer en la AC una Unidad responsable del tema Educación Agrícola Superior, indicando sus fuentes potenciales de financiamiento.

#### 2.5.2 Atención a necesidades de información

- a. Conformar la Junta Directiva del CIDAB, cuyo rol principal sería actuar como un Consejo Consultivo para la administración del Centro.
- b. Establecer un equipo técnico asesor al interior del IICA, con personal de la AC, de la Dirección del Centro Regional Andino y de la Sede Central.
- c. Elaborar un breve documento conceptual sobre la visión renovada, objetivos estratégicos y actividades estratégicas del CIDAB.
- d. Establecer una alianza con una facultad de Administración de Empresas (o similar) de alguna universidad nacional, con el propósito de realizar la proyección estratégica del CIDAB.
- e. Gestionar recursos externos para el financiamiento del CIDAB mediante:
- La conformación de un cuerpo de patrocinadores del Centro.
  - La formulación de al menos dos proyectos por año, para ser presentados a la consideración de organismos financieros.
- f. Capacitar al personal del CIDAB en gerencia moderna de bibliotecas.

#### 2.5.3 Captación de recursos externos

- a. Demostrar al Gobierno boliviano y a los organismos financieros que operan en el país, que la ventaja comparativa del IICA para la administración de recursos externos se fundamenta en su capacidad técnica y no necesariamente en la tasa CATIs/TIN requerida para recuperar los respectivos costos de administración. Por otro lado, se debe hacer conciencia en que una parte de esos CATIs/TIN se reinvierten en el país para financiar otras acciones de cooperación del Instituto.
- b. Revisar y actualizar la política de CATIs/TIN, a fin de compatibilizarla con las condiciones del mercado nacional.
- c. Intensificar las gestiones de promoción de la imagen institucional, con organismos financieros con los cuales existan pocas experiencias de trabajo en el pasado, así como con otras instituciones de la sociedad civil, para:

- Lograr un adecuado conocimiento de las experiencias de cooperación del Instituto y desarrollar confianza en sus capacidades de administración de recursos externos.
  - Desarrollar un apropiado nivel de relacionamiento que contribuya al establecimiento de eventuales alianzas de colaboración futura.
- d. Procurar el incremento de los recursos financieros con que cuenta la AC para el desarrollo de sus acciones de cooperación mediante:
- La gestión de una mayor asignación de recursos propios del IICA ante la Dirección del Centro Regional Andino y la Sede Central del Instituto.
  - El establecimiento de un fondo de preinversión de la AC, con base en recursos generados en el transcurso de sus operaciones.
  - La búsqueda sistemática de recursos externos mediante la participación en concursos y licitaciones, así como la elaboración, negociación y ejecución de proyectos innovadores, en alianza con otros organismos financieros.
- e. Diseñar e implementar una política de consultores asociados al Instituto, para participar en la formulación de proyectos de cooperación, la gestión de financiamiento y su eventual ejecución.
- f. Modernizar los sistemas de información gerencial de la AC, a fin de incrementar la capacidad de administración de mayores montos de recursos externos que pueden ser captados en el futuro, utilizando como base los desarrollos generados por el Instituto en otros países.

#### 2.5.4 Aprovechamiento del talento humano disponible en el IICA

- a. Establecer un programa de capacitación del personal de la AC, que defina las áreas prioritarias de capacitación (incluyendo la inducción del personal nuevo con base en el material desarrollado por el Consorcio de Servicios Corporativos), las diferentes acciones a desarrollar, los respectivos participantes y los recursos requeridos para su financiamiento.
- b. Crear un mecanismo de intercambio técnico que contemple entre otros elementos:
- Reuniones mensuales de comunicación e intercambio entre el personal profesional de la AC.
  - Divulgación sistemática al equipo técnico, de la información adquirida por los miembros del personal de la AC en cualquier evento de capacitación.
  - Establecer procedimientos flexibles de tenencia de información bibliográfica propiedad del IICA por parte del personal técnico, en términos de prioridad y tiempo.

- c. Poner en práctica normas y procedimientos conducentes a generar y consolidar una cultura de trabajo en equipo, que contemple entre otras cosas la realización de jornadas de autoanálisis de la eficiencia y calidad del trabajo colectivo.
- d. Permitir una mayor flexibilidad en el horario de trabajo, a los miembros del personal que deseen ampliar su nivel de capacitación por su propia cuenta.

#### **2.5.5 Aprovechamiento de la infraestructura de la Casa de la Agricultura**

- a. Establecer la Fundación Casa de la Agricultura de Bolivia.
- b. Promover y desarrollar actividades de capacitación, lo cual requiere:
  - Elaborar un diagnóstico de requerimientos de capacitación en el país.
  - Identificar eventos de capacitación que se desarrollan en otras unidades del IICA, a fin de conocer la oferta de capacitación del Instituto.
  - Realizar un inventario de los especialistas del IICA y de los temas que estarían en capacidad de desarrollar en las actividades de capacitación.
  - Evaluar la posibilidad de concertar una alianza estratégica con universidades extranjeras para ofrecer estudios de postgrado y con otros eventuales socios con interés y competencia en temas de capacitación.
  - Constituir un grupo técnico para apoyar a la AC en el desarrollo de programas y proyectos de capacitación.
  - Formular programas y proyectos específicos de capacitación.
  - Contratar un profesional con experiencia en diseño, desarrollo y mercadeo de actividades de capacitación.
- c. Promover la realización de reuniones, talleres y eventos similares por parte de otras instituciones:
  - Implementar una estrategia agresiva de difusión y promoción de las facilidades que ofrecen las instalaciones para ser utilizadas en diferentes tipos de eventos, con la finalidad de generar ingresos para la AC
  - Evaluar la factibilidad e contratar un promotor de eventos con base en comisiones.
- d. Evaluar la posibilidad de utilizar la infraestructura en actividades feriales.
- e. Arrendar espacio de oficinas a otros organismos relacionados con el sector agropecuario nacional, en áreas específicas de las instalaciones destinadas a esos fines.

- f. Gestionar apoyo financiero complementario con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, para apalancar el mantenimiento de la infraestructura de la Casa de la Agricultura.
- g. Renegociar con la Sede Central y la Dirección del Centro Regional Andino, los términos del pago del préstamo que se concedió a la AC para remodelar las instalaciones de la Casa de la Agricultura.

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

Además del análisis realizado por el personal de la AC, se consultó la opinión de seis funcionarios de instituciones de los sectores público y privado involucradas en las acciones de cooperación, sobre el desempeño del IICA en el país. Asimismo, se entrevistó a cuatro funcionarios de organismos internacionales con los cuales la AC mantiene relaciones de colaboración. A continuación se presentan una síntesis de las opiniones y sugerencias manifestadas por esos profesionales.

#### **3.1 Valoración del apoyo del IICA**

En general los entrevistados manifestaron un alto grado de satisfacción y aprecio por el apoyo que brinda el IICA en el país, destacando entre otras cosas su capacidad y experiencia técnica y administrativa, así como la calidad, oportunidad y relevancia de sus servicios de cooperación y el adecuado cumplimiento de sus compromisos contractuales. Específicamente, se enfatizaron los aspectos siguientes:

- a. La capacidad, experiencia y alto grado de contribución al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural en el tema de Sanidad Agropecuaria.
- b. El importante esfuerzo desarrollado por el IICA en la creación de la Casa de la Agricultura de Bolivia y en el establecimiento del Centro de Información Agrícola de Bolivia, así como el relevante apoyo técnico y logístico que ofrecen ambos organismos.
- c. El destacado rol de liderazgo y articulación que ha venido desempeñando el Instituto en el proceso de organización e implementación del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria.

Por otra parte, los entrevistados expresaron su reconocimiento a la contribución del IICA al fortalecimiento de las capacidades institucionales de diferentes entidades nacionales, cuyos principales aspectos se indican a continuación:

- a. El desarrollo de nuevas habilidades y destrezas del personal del MAGDR, en materia de epidemiología, preparación y negociación de proyectos de inversión, planeamiento estratégico, elaboración de módulos de capacitación y acceso a información tecnológica y científica.
- b. Dominio de nuevos conocimientos, métodos y técnicas sobre planeamiento estratégico, desarrollo curricular y capacitación de capacitadores y acceso a la

**Red de Información y Documentación Agropecuaria, por parte del profesorado de la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Gabriel René Moreno.**

- c. El mejoramiento de la capacidad de diálogo de la Cámara Agropecuaria de Oriente para definir la orientación estratégica institucional, junto con la creación y fortalecimiento de nuevos mecanismos de consolidación de los gremios de productores que la integran. Además, el incremento del acceso de sus directivos a experiencias de otros países en materia de mercados internacionales.**

### **3.2 Sugerencias sobre aspectos a mejorar**

**A continuación se presenta un conjunto de recomendaciones que, a juicio de los entrevistados, merecen especial atención por parte del IICA para mejorar su desempeño en el país:**

- a. Fortalecer la capacidad técnica de la AC, mediante la conformación de un equipo mínimo de dos o tres especialistas con experiencia en temas relacionados con las prioridades nacionales.**
- b. Desarrollar una labor proactiva en la promoción de una mayor coordinación de acciones entre los diferentes organismos internacionales de cooperación, con el propósito de generar sinergias para potenciar sus esfuerzos y recursos mediante alianzas estratégicas.**
- c. Aumentar la proyección de la imagen institucional del IICA y a la vez incrementar la divulgación de los resultados y de la oferta de sus servicios de cooperación, a fin de facilitar las posibilidades de acceso por parte de las instituciones nacionales.**
- d. Ampliar el ámbito de cobertura de los servicios que ofrece el Centro de Información Agrícola de Bolivia, a través de Internet y gestionar la integración de otras bibliotecas de organismos internacionales que operan en el país.**
- e. Apoyar con mayor intensidad al Sistema Boliviano de Innovación Tecnológica Agropecuaria, con base en la experiencia del IICA en otros países.**
- f. Incrementar las acciones de asesoramiento y participación en el proceso de gestión de recursos externos, para el financiamiento de nuevos emprendimientos para el desarrollo de la agricultura y el medio rural en el país.**
- g. Ampliar la flexibilidad presupuestaria de la AC, para atender demandas coyunturales de cooperación de interés prioritario. En caso de no disponer de recursos seguros para financiar determinado requerimiento de cooperación de las entidades nacionales, es preferible no crear expectativas sobre eventuales apoyos con limitadas posibilidades de cumplimiento.**
- h. Reducir la tasa de CATIs por concepto de administración de recursos externos al Instituto, para mantener adecuados niveles de competitividad con otros organismos que operan en el país.**
- i. Mejorar el conocimiento de las normas y procedimientos para la administración de fondos de préstamos otorgados por el BID, especialmente en lo referente al**

manejo de cuentas bancarias, pagos de honorarios y viáticos de consultores internacionales.

- j. Concertar una alianza IICA-FAO, sustentada en un plan hemisférico conjunto avalado al más alto nivel directivo de ambas instituciones, que defina líneas de acción convenidas con los países y establezca la participación y responsabilidades de cada una en la implementación de esas acciones.

### 3.3 Perspectivas sobre nuevas acciones de cooperación

Los entrevistados sugirieron un conjunto de temas que, a su parecer, merecen especial atención para el desarrollo de futuras acciones de cooperación por parte del Instituto. Algunos de ellos incluso cuentan con importantes perspectivas de financiamiento con base en recursos externos y las respectivas fuentes financieras manifestaron su interés en que el IICA participe en los respectivos concursos, que se efectuarán para seleccionar la institución que se hará cargo de su administración. A continuación se indican los temas recomendados:

- a. Elaboración de manuales y procedimientos operativos para el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (dispone de financiamiento del BID, cuya administración será otorgada con base en una licitación pública).
- b. Cooperación técnica y administrativa al Programa de Servicios Agropecuarios (la administración de sus recursos financieros se otorgará con base en un concurso que se ha programado para fines de 2000).
- c. Cooperación técnica para el diseño de sistemas de control de fiebre aftosa, picudo del algodón y otras enfermedades de la papa y de las aves (cuenta con financiamiento externo, cuya administración se otorgará mediante concurso que se espera realizar a fines de 2000).
- d. Análisis de políticas para la agricultura, con énfasis en el proceso de concertación y definición de estrategias y políticas, en especial sobre riego y tenencia de la tierra (existen posibilidades de disponer de recursos externos aportado por USAID).
- e. Apoyo para la ejecución del programa de fomento de la producción cafetalera y otros productos agropecuarios en la zona de las Yungas (se estima que USAID podrá aportar hasta US\$8 millones para el financiamiento de este programa).
- f. Capacitación sobre métodos de análisis de riesgos en Sanidad Agropecuaria.
- g. Planeamiento estratégico.
- h. Manejo de recursos naturales, especialmente en relación con suelo, agua, vegetación y biodiversidad e impacto ambiental.
- i. Análisis e implementación de los acuerdos derivados de las cumbres y reuniones internacionales, relacionados con el desarrollo de la agricultura.
- j. Capacitación de técnicos y productores sobre reconversión productiva.

k. Identificación e integración de nuevos mercados de productos agrícolas.

l. Negociaciones comerciales.

m. Desarrollo amazónico.

#### **4. Conclusiones y recomendaciones de los miembros del grupo coordinador**

##### **4.1 Posicionamiento institucional**

Las entrevistas realizadas con diferentes funcionarios de los sectores público y privado, así como de organismos internacionales de cooperación, reflejan un amplio grado de reconocimiento a la labor del IICA en el país. Específicamente, merece destacarse la variedad de logros en materia del apoyo para el establecimiento de una nueva institucionalidad, el relacionamiento interinstitucional y la eficiente labor de rehabilitación de las instalaciones de la Casa de la Agricultura. En el caso especial de esta experiencia se pueden derivar valiosas lecciones de utilidad futura.

Para consolidar ese posicionamiento y aprovechar las oportunidades que se visualizan en el futuro, se sugiere:

- a. Fortalecer el equipo técnico de la AC, mediante la incorporación de personal profesional experimentado que permita atender eficientemente los nuevos temas de interés prioritario, tanto del IICA como del país, y a la vez promover un mayor aprovechamiento de las instalaciones de la Casa de la Agricultura.
- b. Impulsar acciones para conseguir una mayor proyección de la imagen institucional y ampliar la divulgación de los resultados de las acciones de cooperación.
- c. Desarrollar un esfuerzo sistemático para mantener un conocimiento actualizado del entorno.

##### **4.2 Focalización y articulación de acciones**

La AC elaboró una estrategia para orientar las acciones del IICA en el país en enero del presente año, la cual se ha venido ajustando sobre la marcha con el propósito de "adaptar esos enunciados a la demanda del entorno y a la capacidad de la propia oficina", según lo indicado en el Informe sobre el Desempeño de la AC Bolivia. No obstante, durante el presente año también se ha desarrollado un proceso orientado a construir e implementar la Estrategia Corporativa 2000-2001, que ha definido las orientaciones estratégicas institucionales que deben ser especificadas a nivel regional y país.

En ese contexto, se recomienda revisar y ajustar la estrategia del IICA en Bolivia, con el propósito de lograr un adecuado alineamiento con la Estrategia Corporativa, que enfatice la focalización de las acciones de cooperación en el marco de las prioridades institucionales definidas.

programas se podría gestionar una alianza con entidades internacionales de excelencia en capacitación, considerando la posibilidad de participar en sistemas de franquicias.

#### **4.4 Plan de implementación de recomendaciones**

Con el propósito de facilitar el proceso de implementación y el seguimiento de las medidas recomendadas durante la Jornada de Reflexión, se recomienda:

- a. Elaborar, bajo la responsabilidad de la AC en Bolivia y la Dirección del Centro Regional Andina, un plan de implementación de las recomendaciones a ser adoptadas, a partir de las medidas propuestas en las secciones 2.5, 3.2 y 4 de este informe. El plan debe incluir por lo menos las acciones que serán implementadas, el período de realización y los responsables de su ejecución.
- b. Presentar el plan de implementación a la Dirección del Centro Regional Andino y al CONPLAC.

## **ANEXO 1**

### **LISTA DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DE COOPERACION DEL IICA EN BOLIVIA QUE PARTICIPO EN LA JORNADA DE REFLEXION**

**Lic. Silvia Alemán, Especialista Desarrollo Rural**  
**Sra. Zaida Calderón, Asistente Administrativo**  
**Sra. María Luisa Calle, Auxiliar Biblioteca**  
**Dr. Héctor Campos, Representante**  
**Ing. Alvaro Claros, Coordinador Programa. Camélidos**  
**Sra. Roxana Coss, Bibliotecaria**  
**Sr. Ramón Gómez, Chofer**  
**Sr. Marcos Laura, Mensajero**  
**Ing. Eduardo Loza, Administrador**  
**Srta. Andrea Mamani, Bibliotecaria**  
**Sr. Hugo Mamani, Aseador**  
**Sr. Germán Marca, Recepcionista**  
**Sra. María Dolores Medina, Auxiliar Biblioteca**  
**Lic. Ronald Rojas , Especialista en Proyectos**  
**Sra. Teresa Salguero, Secretaria Administración**  
**Sra. Silvana Tejerina, Asistente Administrativa. Programa. Camélidos**  
**Sr. Ernesto Ticona, Encargado de Mantenimiento**  
**Ing. Tania Zambrana, Coordinadora FOMRENA**

## **ANEXO 2**

### **LISTA DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS**

#### **INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO**

**Dr. Orlando Aguirre Bánzer, Director General de Ganadería y Pesca, MAGDR.**

**Lic. Guillermo Ribera, Coordinador Unidad Ejecutora, MAGDR-BID.**

**Ing. Edgardo Sanjinés, Director General de Promoción Productiva, MAGDR.**

**Ing. Florencio Zambrana, Coordinador de Proyectos, Dirección General de Desarrollo Tecnológico, MAGDR.**

#### **INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO**

**Dr. Juan Armando Antelo, Presidente Cámara Agropecuaria de Oriente.**

**Ing. Alfredo Pérez, Decano Facultad de Ciencias Agrícolas Universidad Gabriel René Moreno.**

#### **ORGANISMOS INTERNACIONALES**

**Ing. Jorge Calvo, Coordinador de Desarrollo Rural USAID.**

**Ing. Willy Graf, Coordinador Adjunto de COSUDE.**

**Dr. Juan Carlos Paes, Especialista Sectorial del BID en Bolivia.**

**Ing. José Turbino, Representante de FAO en Bolivia.**







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