

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS · OEA

SUB DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION

DIRECCION DE EVALUACION



✓
INFORME DE EVALUACION DEL PROYECTO:

COOPERACION ENTRE OFIPLAN-CAN, MAG e IICA
PARA CONTRIBUIR A FORTALECER EL SISTEMA DE
PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIO VII.XNC 11

abril, 1981

✓
MARIO INFANTE
KAREL VO HNOUT
RICARDO CACERES

INFORME N^o.

25

CIRCULACION RESTRINGIDA





COOPERACION ENTRE OFIPLAN-CAN, MAG e IICA
PARA CONTRIBUIR A FORTALECER EL SISTEMA DE
PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIO VII.XNC 11

abril, 1981

MARIO INFANTE
KAREL VO HNOU
RICARDO CACERES

00004147

11EA

E14

I432

~~BN 2111~~

012629

INFORME DE EVALUACION

PROYECTO VII.XNC.11

Proyecto de cooperación entre OFIPLAN-CAN, MAG e IICA

para contribuir a fortalecer el Sistema de

Planificación Sectorial Agropecuaria

1. INTRODUCCION

Para la realización del presente informe, se ha seguido la Metodología aprobada por la Junta Directiva del IICA en su Decimoctava Reunión Anual, celebrada en La Paz, Bolivia, en mayo de 1979. Según dicha Metodología, la evaluación de un proyecto debe basarse en tres criterios:

- Revisión del diseño del proyecto
- Análisis de la vigencia de los objetivos del Proyecto
- Análisis del progreso del proyecto y sus factores causales.

Estos tres criterios generan tres documentos (Anexos 1, 2 y 3), los mismos que son preparados en la Oficina Nacional del IICA involucrada en el proyecto. El presente informe se basa en dos de estos tres documentos (Anexos 1 y 3), llamados aquí Anexos 1 y 2 y entrevistas a funcionarios (Anexo 3) que han participado o, en alguna forma, han tenido importancia en el diseño u operación del proyecto.

Es importante aclarar que la Metodología de Evaluación utilizada y especialmente el diseño del proyecto limitan los criterios de evaluación principalmente a apreciaciones subjetivas. Sin embargo, dentro de las limitaciones anotadas, se ha realizado el máximo esfuerzo para presentar la imagen más clara posible de la situación del proyecto.

Las conclusiones y recomendaciones que se presentan en el presente informe son las inferencias que resultan del análisis de: los dos documentos anteriormente anotados; las opiniones de los funcionarios entrevistados; y otros documentos revisados que se detallan en el Anexo 4.

2. PROYECTO DEL PAIS

2.1. Antecedentes

El problema del país, que motiva el proyecto, se refiere a la necesidad de consolidación del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario (SIPSA) como un mecanismo cuya finalidad es evaluar los factores que afectan el desarrollo agropecuario para producir normas o políticas de conducción del Sector Agropecuario. Los factores causales que afectan el desarrollo agropecuario de Costa Rica son múltiples, anotándose como los más importantes: Factores relacionados con la balanza de pagos; endeudamiento externo; concentración de las actividades socio-económicas principalmente en la región del Valle Central ; disponibilidad de tecnologías; sistema de tenencia de la tierra; factores relacionados con el manejo de recursos, especialmente recursos naturales renovables; disponibilidad de recursos; acciones relacionadas con el manejo del proceso de desarrollo del Sector Agropecuario; reacción del Sector Privado; reacción del Sector Público; sentimientos localistas; factores con origen político, tanto a nivel internacional como nacional e institucional.

La condición inicial era que el SIPSA estaba creado, pero no estaba administrativamente consolidado. Además, se carecía de

un Plan de Desarrollo Agropecuario, como instrumento principal para la conducción coordinada del Sector por parte del Gobierno. Existía únicamente la intención del Gobierno para desarrollar este Plan. El Plan de Desarrollo Agropecuario debía contener los lineamientos de Política Socio-Económica y de uso de recursos para el Sector, tanto a nivel regional como sectorial e institucional. Estos lineamientos debían ser suficientemente dinámicos para adaptarse a las necesidades cambiantes del Sector. Los productos de la implementación del Plan debían ser los proyectos específicos de desarrollo Agropecuario.

Se puede decir que el primer esfuerzo importante del Gobierno por resolver el problema es el Decreto Ejecutivo N° 5147-AP, de agosto de 1975, por el que se crea el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria (SIPSA), integrado por la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria (OPSA) y por el Comité Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria (COTEPSA) y se reestructura al Consejo Agropecuario Nacional (CAN).

Al inicio de la acción del IICA no se había formulado un proyecto del país propiamente dicho. Existía ya el SIPSA, OPSA, COTEPSA y el CAN y la intención y decisión política de contar con un proyecto que incluyera el desarrollo del Plan y la consolidación del SIPSA. Consecuentemente, la intervención del IICA, en agosto de 1976, fue oportuna en términos de que

contribuyó significativamente en la implementación del Proyecto del País. Se puede decir que la formulación del Proyecto del País es un producto del trabajo conjunto de OPSA y del IICA durante la operación del proyecto del IICA entre agosto de 1976 y agosto de 1979. Es así como el Proyecto del País se define como tal en setiembre de 1979 con el nombre de: "Proyecto para el Fortalecimiento del Subsistema de Planificación Sectorial Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables".

2.2. Diseño

Los factores causales del proyecto fueron:

- 1) Los Decretos N° 9283-P, de noviembre de 1978 y N° 9644-P de marzo, 1979, con la decisión política de que se aumente la capacidad de coordinación y de acción del Aparato Administrativo del Estado.
- 2) La necesidad de contar con un sistema para operar, diseñar e implementar el Plan de Desarrollo Agropecuario.

En respuesta a estos factores, el Proyecto debía proponer un mecanismo para fortalecer y consolidar el Sistema de Planificación Agropecuaria.

Se designó como organismo ejecutor a la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y de Recursos Naturales

Renovables (SEPSA, antes OPSPA). Para cumplir con la finalidad asignada, la SEPSA debía realizar actividades de formulación, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo Agropecuario . Se responsabilizó de estas actividades a un grupo técnico con unidades de: Programación, Proyectos, Organización y Financiamiento, Comercialización e Información Agropecuaria.

Los organismos que participan en el Sistema de Planificación Sectorial, y por consiguiente, influyen en la ejecución del Proyecto, son los siguientes:

- Oficina de Planificación Nacional y Política Económica de la Presidencia (OFIPLAN). Elabora el Plan Nacional de Desarrollo, en coordinación con el resto del Sistema. Coordina acciones, establece normas y emite lineamientos técnicos sobre la política general del Gobierno.
- Consejo Nacional Sectorial Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables (CAN). Tiene como función principal asesorar al Poder Ejecutivo en la fijación de políticas de desarrollo agropecuario.
- Comité Técnico Sectorial Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables (COTECSA). Asesora a la SEPSA en labores de planificación y hace propuestas al CAN.
- La SEPSA, ya descrita.

- Unidades y Oficinas de Planificación de los Organismos del Sector Agropecuario (UPI). Deben conducir la programación de actividades de sus respectivas instituciones y evaluar su ejecución.
- Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios y de Recursos Renovables. Se ocupan de la coordinación y acciones a nivel regional.
- Centros Agrícolas Cantonales. Son entidades para promover la participación de la población local en los Programas de Desarrollo Agrícola.

2.3. Objetivos y Metas

El objetivo general del proyecto es lograr el fortalecimiento y consolidación del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario.

Los objetivos específicos se refieren a fortalecer la SEPSA, las UPI y los vínculos entre los organismos participantes.

La meta del proyecto es llevar a un estado de consolidación total al Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario. El plazo fijado se debe cumplir en diciembre de 1982.

2.4. Estrategia

Como estrategia para el cumplimiento de objetivos y metas se recurre a la cooperación técnica de alto nivel de la Oficina

de Coordinación del Plan de Acción del IICA en Costa Rica
a la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria.

2.5. Revisión del Proyecto

No existe una revisión del Proyecto del País, entendiéndose por Proyecto del País el documento nacido en setiembre de 1979.

2.6. Resultados

Los resultados de mayor importancia son los siguientes:

- Formulación de un diagnóstico del Sector en sus aspectos agropecuarios, económicos, sociales e institucionales para el período 1962-1976.
- Formulación del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario 1979-1982 dentro del cual se identificarán programas y proyectos específicos.
- Identificación y estructuración de veinticinco programas sectoriales y veinte proyectos específicos para mejorar los problemas identificados en el diagnóstico.
- Formulación de programas específicos de mediano y corto plazo como son el Programa de Mejoramiento de la Actividad Cafetalera, Programa de Algodón, Programa de Mejoramiento e Industrialización de la Caña de Azúcar, Programa de Algodón y Programa de Desarrollo de la Ganadería de Carne.

- Formulación de Planes Anuales Operativos para los años 1979 y 1980.
- Preparación del Análisis coyuntural del Sector que ha generado ajustes en política y programas específicos.
- Formulación de proyectos específicos tales como el Proyecto de Fomento de la Actividad Cacaotera, Proyecto de Investigación, Extensión y Capacitación; Proyecto de Almacenamiento para Granos y Proyecto de Coco.
- Se concluyeron los mapas de uso actual y potencial del suelo a escala 1= 200.000, determinándose al mismo nivel de zonificación para los cultivos de algodón y arroz.
- Elaboración de un diagnóstico sectorial e identificación de programas y proyectos para la Región Atlántica.
- Elaboración de un Subsistema de manejo para las inversiones del Sector.
- Diseño de metodologías de control y evaluación de programas y proyectos.

2.7. Acción Futura y Estrategia

El actual Gobierno considera de importancia lo siguiente:

- Necesidad de seguir contando y apoyando a la SEPSA y al Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria.
- Fortalecimiento a la programación anual operativa en los organismos del S.P.A.
- Fortalecimiento de los mecanismos de programación, seguimiento y evaluación a nivel regional.
- El CAN será el centro de decisión y coordinación de la política agropecuaria, en el cual deberán estar representados los Ministerios y Presidentes de entidades autónomas relacionadas con el S.P.A.
- Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los organismos del S.P.A. para alcanzar la racionalización del gasto público.
- Participación popular organizada y efectiva a través de organismos intermedios entre el Estado y las personas.

3. PROYECTO DEL IICA

3.1. Identificación del Problema y de los Beneficiarios

Se indicó que el Proyecto del País fue formulado en 1979. Esto implica que en la primera fase del Proyecto, es decir, entre agosto de 1976 y junio de 1978, el IICA estuvo directamente

involucrado en el problema del País, es decir, en el proceso de conducción del Sector Agropecuario. Esta primera fase fue cumplida mediante el Proyecto: "Proyecto de Cooperación entre la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, el Consejo Agropecuario Nacional, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas para colaborar con el Sistema Sectorial de Planificación Agropecuaria en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario". En una segunda etapa, a partir de junio de 1978 y con el advenimiento del nuevo Gobierno, se rediseño el Proyecto con el nombre de "Proyecto de Cooperación Técnica entre la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, el Consejo Agropecuario Nacional, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas para la ejecución de un proyecto del Fondo Simón Bolívar para contribuir a fortalecer el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario".

Con el rediseño del Proyecto se separan el Proyecto del País y el Proyecto del IICA. En la segunda fase del proyecto del IICA, el problema del país se queda como el proceso de conducción de la política de desarrollo del Sector Agropecuario, mientras que el problema del IICA se limita al fortalecimiento institucional del SEPSA.

De acuerdo con la primera versión del Proyecto del IICA,



los beneficiarios directos fueron las instituciones nacionales del Sector Agropecuario involucradas en el Proyecto, principalmente OPSA y también quienes en alguna forma estarían cubiertos por el Plan de Desarrollo Agropecuario. Esto incluirá también al Sector Privado. En la segunda fase los beneficiarios directos del proyecto fueron las instituciones gubernamentales, especialmente SEPSA-OPSA.

3.2. Objetivos Generales

La primera versión del proyecto tuvo como objetivo general cooperar con el Sistema Sectorial de Planificación Agropecuaria en la elaboración del Plan de Desarrollo Agropecuario, enfatizando lo relacionado a la producción de alimentos. En la segunda versión del Proyecto, el objetivo fue cooperar con el Gobierno de Costa Rica en el fortalecimiento del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria.

3.3. Objetivos Específicos

En la primera fase del Proyecto se definieron como objetivos específicos, el fortalecimiento de OPSA para que pueda cumplir sus funciones de: desarrollar mecanismos de capacitación del personal; cooperar en actividades de planificación; y mejorar la capacidad administrativa y operativa del Sector Agropecuario.

En la segunda fase del Proyecto se establecieron como objetivos específicos: fortalecer la OPSA, las UPI y la Unidad de

Planificación Agropecuaria de OFIPLAN en áreas de planificación, desarrollo institucional, formulación y evaluación y administración de proyectos.

3.4. Estrategia

Durante el desarrollo de la primera fase del Proyecto del IICA, la estrategia fue proporcionar personal profesional internacional para que colabore directamente con OPSA, OFIPLAN y las organizaciones del Sector Público Agropecuario en el diseño del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario y en actividades de fortalecimiento institucional. El Gobierno de Costa Rica participaba con sus contrapartidas en recursos humanos y presupuestarios. El Gobierno y el IICA suscribieron también un contrato de servicios para asesoría y consultoría, mediante el cual el IICA se encargaría de la adquisición y administración de bienes y servicios. El contrato fue suscrito por un período de 24 meses, a partir de octubre de 1976. El MAG se comprometía a absorber las plazas del personal nacional que fue contratado por el IICA y los gastos operacionales que venía atendiendo IICA-MAG. Los recursos tuvieron origen en el Fondo Simón Bolívar, AID y Gobierno de Costa Rica. En marzo de 1976 se reforzó la asignación y se amplió la vigencia del contrato hasta octubre 1982.

3.5. Acciones Realizadas y Logros del Proyecto

Las acciones y logros del Proyecto en el primer período, fueron informadas en la evaluación anterior, fechada julio 31, 1978 (Anexo 5).

Con relación al segundo período, las acciones y logros se indican en el Anexo 2, correspondiente al Documento Base N° 2 bajo el título de "Análisis del Progreso del Proyecto". Información adicional sobre el estado del proyecto se puede encontrar también en el documento relacionado con la supervisión realizada por funcionarios del Fondo Simón Bolívar (FSB) (Anexo 6).

4. CONCLUSIONES

Las presentes conclusiones se refieren a la marcha del Proyecto como un todo. Sin embargo, es necesario recordar que existen dos etapas diferenciadas y con características específicas en cuanto al diseño, a la prioridad de los productos y al ambiente político. También es importante recordar que durante la primera etapa no se había aún formulado un Proyecto del País y que el IICA actuaba directamente sobre el problema del País. La intervención del IICA en 1978-79 hizo posible el diseño del Proyecto del País. Debido a esta circunstancia, el Proyecto del País y el Proyecto del IICA en su segunda etapa presentan un alto grado de traslape en sus características de diseño, lo cual se puede evidenciar en las presentes conclusiones. También se puede aclarar

aclarar que, debido a la Metodología de Evaluación utilizada, se presenta una gran redundancia en el uso de las premisas que originan a las presente conclusiones. Además, debido a la subjetividad y al formato de la metodología de evaluación, en algunos puntos no ha sido posible hacer inferencias y se los presenta solo como premisas para libre interpretación del lector.

4.1 Sobre la Vigencia del Proyecto y del Problema del País

Los problemas que originaron el Proyecto se relacionaban principalmente con las deficiencias del Sector Público Agropecuario que limitaban su capacidad de conducción del desarrollo agropecuario, debido principalmente a:

- Bajo nivel de capacidad técnico-administrativa y operativa del Sector Público Agropecuario por falta de una adecuada estructura organizativa y administrativa del mismo.
- El Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario (SIPSA) existía a través del Decreto Ejecutivo N° 5147-AP de agosto de 1975 según el cual se reestructuraba el Comité Agropecuario Nacional (CAN) y se establecía la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria (OPSA) y el Comité Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria (COTEPSA). Sin embargo, ni el CAN ni el SIPSA presentaban suficiente capacidad para orientar, formular, instrumentar la ejecución y controlar la política agropecuaria.

A excepción de cambios tales como el mejoramiento en el nivel de coordinación y de programación del CAN y de la SEPSA, el SIPSA aún no se ha consolidado. Muchos problemas subsisten, siendo los principales:

- No se cuenta con una Ley que le dé la capacidad legal de operar al SIPSA, como el instrumento que en forma sistemática asesora en la toma de decisiones a los diversos niveles decisorios y operativos.
- A excepción de la SEPSA, las demás Unidades de Planificación del SIPSA continúan con un bajo nivel de institucionalización. No poseen, en términos generales, ni la organización ni la capacidad técnica, financiera y apoyo político necesario para operar.
- La SEPSA ha logrado un alto nivel de liderazgo en los aspectos de formulación de la política agropecuaria. Sin embargo, en los aspectos de instrumentación de la ejecución y su control los avances son escasos. Esta impresión es compartida por las personas que fueron entrevistadas.

Por lo expuesto, se puede concluir que tanto el problema del país como el Proyecto continúan vigentes, pero se ha rudicado por medio de la acción del Proyecto IICA/FSB.

4.2. Sobre la Vigencia del Problema y Objetivos del IICA

Los problemas a los cuales se enfrenta el IICA en el presente Proyecto son principalmente:

- Con respecto a SEPSA:
 - Se ha dedicado poco esfuerzo en los aspectos de seguimiento y control de los Proyectos debido a la necesidad de realizar gran cantidad de labores a la canalización e institucionalización de SEPSA.
 - Faltan instrumentos y estrategias para lograr que SEPSA se conecte sistemáticamente a OFIPLAN y a las Unidades de Planificación Institucional.
 - Debido al bajo nivel de institucionalización del resto de componentes del SIPSA, la SEPSA asume la gran mayoría de las funciones que normalmente deberían realizar las UPIS.
 - La capacidad técnica para realizar el proceso de Análisis de Políticas y el proceso de control presupuestario aún es reducida.
 - Las acciones coyunturales ocupan parte importante de los recursos de la SEPSA. Los Sistemas de información y seguimiento actuales aún no son instrumentos que le den capacidad para atender la coyuntura sin menoscabo de las demás funciones que deben desempeñar.
 - La estructura organizativa de la SEPSA es poco ágil para adecuarse al proceso de institucionalización del SIPSA y al avance que se observa en el mejoramiento del liderazgo de la SEPSA dentro del Sector.

- La SEPSA no dispone aún de un mecanismo institucionalizado que le dé la capacidad financiera para asegurar el mantenimiento de los recursos técnicos y le permita una ágil operación.

- Con respecto a las UPIS:
 - El papel que tienen las UPIS dentro del proceso de decisión en sus instituciones y en relación al Sector, es poco relevante, debido a su baja capacidad técnica. Este bajo nivel técnico se debe a que no disponen del personal necesario ni de los recursos financieros para operar.
 - El papel que deben desempeñar las UPIS, en especial en los aspectos de planificación operativa, formulación de programas y proyectos y asesoría para el tratamiento de las acciones coyunturales, requiere de una organización con amplio apoyo político que asegure contar con los recursos necesarios para operar.
 - Los procedimientos e instrumentos metodológicos para realizar sus funciones no están adecuadamente diseñados ni adecuados para facilitar el trabajo de las UPIS.

Con respecto a OFIPLAN:

- Se observa que OFIPLAN dispone de escasos recursos técnicos y metodológicos que le dé la capacidad de asumir un papel más efectivo respecto a la orientación a la SEPSA.
- Pareciera que los mecanismos e instrumentos legales y operativos limitan la capacidad de mantener una conexión permanente con la SEPSA.
- La OFIPLAN ha asumido actualmente el liderazgo legal respecto a la planificación operativa. Sin embargo, por los anteriores conceptos, debido a la reducida capacidad de OFIPLAN de orientar al Sector Agropecuario, el liderazgo técnico es débil.

Con respecto al CAN:

- Al disponer de una SEPSA fuerte, se ha logrado darle al CAN mayor capacidad de dirección de la política agropecuaria. Sin embargo, la situación de un Sector Público Agropecuario poco desarrollado institucionalmente limita la acción de coordinación sectorial e institucional por parte del CAN.

Con respecto a COTECSA:

- Debido a las limitaciones de las UPIS, el COTECSA continúa débil en su labor asesora.

A pesar de los avances logrados con el Proyecto, se puede decir que dentro de las posibilidades y de la situación político-económica del País, se subestimó el tiempo necesario para cumplir con los objetivos y metas. Por consiguiente y por lo expuesto, se puede concluir que tanto el problema como los objetivos del Proyecto aún son vigentes. Aunque se ha actuado sustancialmente en lograr importantes avances.

4.3. Impacto del Proyecto IICA

El impacto del Proyecto IICA se puede percibir a través de algunos indicadores tales como:

- Con respecto al Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario:
 - Ya se dispone, a la fecha presente, de un diagnóstico del Sector Agropecuario y de un Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario.
 - Se logró constituir un equipo técnico para implementar las políticas y proyectos a través del "Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario".
- Respecto al Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario (SIPSA):
 - Se ha creado la capacidad técnica institucional de la SEPSA. Se han incorporado al Servicio Civil 19 funcionarios, con lo cual se cumplió con el objetivo de institucionalización del Proyecto previsto en el documento

inicial. Además, se ha capacitado y logrado la permanencia de un equipo técnico en SEPSA.

- Se cuenta con metodologías y procedimientos y se ha institucionalizado su uso como instrumentos de diagnóstico y formulación de proyectos de la SEPSA.
- Se ha logrado, por intermedio de la SEPSA, dar mayor capacidad al CAN de liderar en los aspectos de política agropecuaria.

De lo anterior, se puede concluir que el Proyecto del IICA permitió disponer de un modelo de Planificación Sectorial, de una visión sectorial de la política agropecuaria y de su manejo coordinado a nivel nacional. Además, se cuenta con una SEPSA que ahora funciona como centro nervioso del Sector, así como con un CAN mas capacitado en la toma de decisiones en el manejo de la política sectorial.

4.4 Importancia de la solución del problema para el País y para el IICA

Respecto al País:

- Se logró el establecimiento de una estructura para la formulación de la Política Sectorial Agropecuaria que permite mayor capacidad de conducción del desarrollo del Sector.
- Se dispone de un SIPSA en formación y una SEPSA con capacidad técnica principalmente en los aspectos de planificación.



- Se cuenta con programas y proyectos elaborados que han permitido captar recursos financieros que se utilizan para dinamizar el Sector.

Respecto al IICA:

- Se dispone de un proyecto en ejecución que ha generado metodologías e instrumentos y base a una realidad concreta que puede ser útil para proyectos similares.
- Es una experiencia que enseña al IICA aspectos claves sobre la eficiencia y eficacia de la estrategia de fortalecimiento institucional.
- Se cuenta con una oportunidad para el IICA en donde es posible generar nuevos conocimientos y aplicar otros para dar soluciones específicas en beneficio de la población rural y del país como un todo.

4.5. Conclusiones en relación al diseño

- Es necesario aclarar que el proyecto en su versión inicial fue diseñado en una condición política diferente a la preva-
leciente. Por tal motivo el proyecto ha tenido que ser rediseñado, según se explicó.
- La carencia inicial de un Proyecto País dificultó la elaboración del Proyecto IICA, ocasionando algunas limitaciones en el propio diseño del Proyecto IICA.

- El proyecto en su primera versión presenta poco nivel de coherencia en la especificación de los objetivos. Esta condición se produjo, en opinión del personal entrevistado, por la urgente necesidad de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario y de contar con los recursos financieros para fortalecer la SEPSA. Sin embargo, como fruto de la primera etapa del proyecto, se logró crear la necesidad de contar con un Proyecto País y se diseñó la estrategia de fortalecer el SIPSA como medio de llegar a mejorar la organización del Sector Público Agropecuario.
- En la segunda versión ya se concretan los objetivos al fortalecimiento del SIPSA, que es lo que debió ser el Proyecto del IICA en la primera etapa, de haber existido desde un inicio el Proyecto del País.
- El diseño no define medidas para evaluar el estado del proyecto. Sin embargo, en general, se puede decir que sigue el formato del IICA.
- El tiempo previsto para cumplir con los objetivos fue subestimado, pues no se consideró un gran número de factores que pasaron a formar parte de las acciones coyunturales.
- Las metas están incorrectamente definidas y corresponden más bien a una especificación de actividades. En consecuencia, no existen verdaderas metas explícitamente definidas. Una meta no es una acción a realizar sino el punto final de la acción.

Se concluye que el diseño del proyecto puede ser mejor y que debería revisarse.

4.6 Apreciación sobre la eficiencia de la estrategia adoptada

Respecto al País:

- La oportunidad para iniciar un proyecto como este era alta, ya que había la decisión política y existía una ley que creaba el SIPSA.
- Este tipo de convenio con un organismo internacional le permitía al País fortalecer financieramente y técnicamente a la SEPSA. Esta medida estratégica permitió también una mayor agilidad administrativa, puesto que el manejo administrativo de los recursos financieros es lento y poco expedito debido a la rigidez de la Ley de Administración Financiera y la Ley del Servicio Civil. Sin embargo, el problema básico para el manejo de los recursos financieros puede continuar al terminarse el convenio, si no se toman medidas sobre el particular, antes de su finalización.
- El contar con un equipo asesor de alto nivel permitió la capacitación de técnicos jóvenes y el fortalecimiento del SIPSA como medio para influir en todo el Sector Público Agropecuario.

- Respecto al IICA

- A través de la entrega de productos específicos, tales como el Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario se ha logrado la capacitación de técnicos y la formación de equipos de trabajo.
- El énfasis en los aspectos de fortalecimiento institucional a través de la investigación, la generación de metodologías y procedimientos, la asesoría y la capacitación ha permitido obtener los productos mencionados.
- La intervención del IICA en el manejo administrativo de los recursos financieros fue, en su momento, el único medio que había para poder disponer del personal contraparte para lograr los productos esperados. Sin embargo, se creó un alto grado de dependencia en este campo de la SEPSA al IICA.
- La organización del proyecto en su primera etapa concentraba el poder de decisión a nivel del Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica. Esta estrategia parece poco adecuada debido a las ocupaciones múltiples del Coordinador, y a la necesidad de promover la participación creciente de los funcionarios nacionales en el proceso de toma de decisiones, de acuerdo con la estrategia de fortalecimiento institucional. Esta situación se modificó para la segunda etapa, en que se dió la coordinación técnica a un miembro del equipo técnico del proyecto.

- El contar con un equipo de alto nivel técnico ubicado en el lugar del trabajo fue el factor que permitió el logro de los productos. Sin embargo, con esta estrategia se corren riesgos en cuanto a la creación de posibles celos internos que pueden poner en peligro el fortalecimiento institucional.

4.7 Impacto en las instituciones (fortalecimiento)

- Se logró que la SEPSA sea una realidad. La SEPSA se ha constituido en el "Centro nervioso del Sector Público Agropecuario", según los funcionarios del Gobierno entrevistados y es suficientemente fuerte que ha podido sortear los períodos de crisis política del Sector.
- Se constituyó el SIPSA y su expresión en el mejoramiento del mismo se visualiza en especial en los aspectos de programación participativa entre instituciones.
- El CAN ha sido fortalecido al contar con una SEPSA fuerte que le da insumos para que tome decisiones y coordine la ejecución de la política agropecuaria.

4.8 Situación en cuanto a la asignación de recursos humanos y económicos

- Respecto al País:
 - Se formó un equipo de personal técnico y se le dieron los recursos financieros a través de los contratos con AID, IICA/FSB y del Gobierno. El cambio en la política

general del País creó una crisis que tuvo repercusión en los aspectos financieros y de personal del proyecto. Se prevé que el Gobierno apreube la Ley del Sector y asigne los fondos que permita al SIPSA financiarse.

- El utilizar al IICA como administrador de los recursos financieros, permitió dar agilidad a la contratación de personal técnico. A la fecha presente, no se dispone de una figura administrativa que permita el retiro gradual del IICA en esta función administradora, a pesar de los esfuerzos que se han tratado de realizar sobre el particular.
- Respecto al proyecto IICA;
 - El convenio IICA/MAG para el manejo de los recursos financieros permitió disponer de personal técnico de contraparte.
 - Las condiciones de crisis del proyecto, debida al cambio de Gobierno, afectó también al equipo técnico del IICA. Como resultado de la crisis, el IICA redujo los recursos destinados al proyecto.
 - En la actualidad se dispone solo de un especialista del IICA a tiempo completo, frente a unos objetivos demasiado amplios que involucran trabajo en diversas áreas.

- Los recursos para operación por parte del IICA son demasiado reducidos para los compromisos que involucra este proyecto, confiándose que paulatinamente la institución nacional vaya absorbiendo los gestos involucrados.

4.9 Factores internos y externos que afectan la marcha del proyecto

- Factores externos:
 - El proyecto no ha sido ajeno a la influencia de la crisis presentada al ocurrir cambios políticos debidos al cambio de Gobierno.
 - Las acciones poco orgánicas y en gran proporción de características coyunturales han influido en el desvío de las prioridades y su cumplimiento.
 - Durante la etapa de transición del Gobierno, la reducción de profesionales en la SEPSA y las dificultades de dirección en la misma creó un clima de incertidumbre y desorientación.
 - Las orientaciones generales en los aspectos metodológicos en planificación dadas por las nuevas autoridades políticas ocasionó desarticulaciones en los trabajos que se venían realizando.
 - Los problemas financieros y laborales han limitado la acción del proyecto.



- Las limitaciones que impone la Ley del Servicio Civil y la Ley de Administración Financiera para la contratación del personal de la SEPSA, le da poca flexibilidad a la institución para la oportuna contratación del personal
- Existen limitaciones legales que le dan poca habilidad legal para que la SEPSA opere eficiente y eficazmente.
- Factores internos:
 - No se dispone de un equipo técnico del IICA que pueda atender las áreas técnicas específicas que comprende el proyecto.
 - La sobredimensión del proyecto en cuanto a los objetivos y productos a generar hace difícil lograr dichos productos en el tiempo previsto con los recursos disponibles.
 - El papel del IICA como contratista para administrar fondos del MAG/AID es una estrategia que puede crear problemas de relación entre el IICA y algunos funcionarios del Gobierno.

5. RECOMENDACIONES

5.1 Sobre la continuación del proyecto del IICA

Los resultados alcanzados hasta hoy por la acción del proyecto y la interpretación que de ellos hacen las personas que estuvieron o están vinculadas al mismo, sustentan la importancia de continuar con el proyecto. Sin embargo, si se quiere cumplir con las metas del proyecto definidas para el 31 de diciembre de 1982, se requiere revisar la asignación de recursos técnicos y financieros por parte del IICA o, alternativamente, redefinir metas, objetivos y fechas de acuerdo a los recursos disponibles.

5.2 En cuanto al diseño del proyecto IICA (cambios en los objetivos y metas)

- Los objetivos específicos deben revisarse y plantearse en función de cada una de las áreas de competencia del sistema:
 - Planificación Prospectiva
 - Planificación Operativa
 - Proyectos
 - Desarrollo institucional
 - Programación Presupuestaria

- Las metas deberán replantearse en forma concreta y en función del programa actual de trabajo y prioridades del CAN-SEPSA y OFIPLAN, así como de los recursos disponibles.

- Es importante que defina medidas para una evaluación objetiva y concreta del estado del proyecto y de sus productos.

5.3. En cuanto a cambios en la estrategia

- A pesar de que la participación directa del IICA en la administración de los fondos del proyecto agiliza la obtención de los recursos, se debe promover y asesorar en la búsqueda de una solución alternativa, a corto plazo, para que el gobierno asuma esta función.
- Se debe continuar en el proceso de fortalecimiento del SIPSA a través de la SEPSA hasta asegurar la consolidación del SIPSA. A la fecha presente las áreas que requieren mayor atención son, planificación operativa y los mecanismos de implementación de proyectos.
- Se debe diseñar en el MAG/SEPSA un proyecto de capacitación agropecuaria sobre aspectos de planificación, ejecución y control.

5.4. Ajustes necesarios para lograr más impacto en el fortalecimiento institucional

Según las opiniones de los informantes entrevistados, las siguientes áreas de fortalecimiento son prioritarias:

- Sistema de información, seguimiento y control de planes, programas y proyectos.
- Estrategias y mecanismos para que SEPSA pueda realizar la orientación y asesoría de las UPIS.
- Metodologías y mecanismos para la ejecución de las funciones de las UPIS.
- Planificación Operativa y Programación Presupuestaria.
- Póssibilidad de dar un apoyo sistemático a la SEPSA en aspectos de Desarrollo Institucional.

5.5. Recomendaciones sobre ajustes en la asignación de recursos humanos y económicos

- Estudiar el proceso de absorción de la administración financiera de los recursos del MAG/AID por parte del Gobierno.
- Mantener independiente el manejo administrativo del manejo técnico, para reducir los posibles roces que esta situación ha presentado.
- Atender la solicitud de la Oficina de Coordinación del Plan de Acción del IICA en Costa Rica para realizar una Auditoría de manejo de los fondos MAG/AID.
- Asignar los recursos de personal técnico por parte del IICA/FSB de acuerdo a la recomendación 5.2-b.



5.6 Sobre eliminación de factores internos y externos que afectan el proyecto

Se debe revisar el marco político en que se desenvuelve el proyecto, así como la manera como se relaciona éste con el futuro previsible en la política agropecuaria del país.

5.7 Recomendación en cuanto a acciones complementarias de los proyectos de la Oficina del IICA

- Mantener relaciones e intercambio con otras oficinas que desarrollan proyectos semejantes.
- Aprovechar las experiencias de este proyecto para revisar el Plan de Acción a nivel de país.
- Revisar las normas de diseño de proyectos del IICA.



A. REVISION DEL DISEÑO DEL PROYECTO IICA

1. La Problemática Nacional

En la revisión del Proyecto efectuada en el mes de junio de 1978, se hizo un registro pormenorizado de los problemas que estaban incidendo en el desarrollo del Sector Agropecuario. Así mismo, se dejaba claramente establecido que los esfuerzos que venía realizando el Gobierno y los trabajos programados a través del Proyecto IICA-FSB requerían el reforzamiento, aprobación o reformulación por parte del nuevo Gobierno que asumió el mandato en mayo del mismo año.

Hasta el presente la problemática sigue teniendo vigencia en mayor o menor grado, no obstante la contribución decidida y permanente que se viene dando al aparato político-administrativo por intermedio del Proyecto, pero que no ha podido actuar en forma directa sobre los factores exógenos que afectan al sector agropecuario en particular y a la economía en general.

En términos generales se pueden mencionar como los problemas más relevantes los siguientes:

- a. Problema crónico de la balanza de pagos y dificultades para mantener el ritmo de expansión de las exportaciones;
- b. Endeudamiento externo creciente y aumento de la brecha social;
- c. Estancamiento en la producción agropecuaria para atender el creciente consumo interno;
- d. Concentración de las actividades económicas, sociales y políticas en el Valle Central;



- e. Deficiencias en el uso de la tecnología;
- f. Desequilibrio en los sistemas de tenencia;
- g. Deficiente funcionamiento del sistema de comercialización;
- h. Inadecuado manejo de los recursos naturales renovables;
- i. Deficiencias en el sistema de conducción general del proceso de desarrollo del sector y en la regulación de las actividades de éste en general.

Respecto a los problemas precipitados que afectan directamente al sector agropecuario, actúan tres agentes:

- 1) Los factores de carácter exógeno, que son ajenos a las políticas nacionales y sobre los cuales no se puede actuar en forma directa. Tenemos por ejemplo la inestabilidad creciente de los mercados internacionales de productos agropecuarios; proceso inflacionario que ha elevado los precios de los insumos; deterioro de los mercados agropecuarios externos, etc.
- 2) La acción del sector privado, que por falta de reglas de juego claras y controles efectivos de las actividades sectoriales actúan en forma negativa sobre el sector.
- 3) El sector público que establece mecanismos y realiza actividades para resolver las restricciones que presenta el desarrollo del sector.

La acción del sector público sobre los problemas del sector se lleva a cabo en aquellas áreas que son modificables. Para actuar sobre éstas el Gobierno ha venido utilizando los siguientes instrumentos:

- a) La Inversión. Un alto porcentaje de la inversión total que realiza el país es efectuada directa o indirectamente por el sector público, la cual se destina principalmente a la creación de infraestructura: de tipo económico, social, tecnológico y de investigación; o también en producción directa de algunos rubros agrícolas.

- b) La definición de políticas. Estas son interpretadas como las reglas de juego dentro de las cuales se realizan las actividades del sector agropecuario. Se han venido utilizando tres grupos de políticas: las económicas, las destinadas a la redistribución del ingreso y las orientadas a regular el manejo de los recursos naturales renovables.

- c) Servicios al Productor. Se prestan al productor orientadas a lograr que estos dispongan adecuada y oportunamente de los recursos y técnicas productivas que demanda el proceso de producción.

B. DEFINICION Y NATURALEZA DEL PROBLEMA DEL PAIS

De todos los problemas que están incidiendo en el desarrollo del sector agropecuario, adquieren una alta participación especialmente los relativos a las deficiencias en el sistema de conducción general del proceso de desarrollo agropecuario y los que afectan la regulación de las actividades sectoriales, ya que el sector público de Costa Rica tiene una significativa participación en el desarrollo.

A pesar de que en los últimos años el sector público ha venido haciendo un mejor uso del instrumental de que dispone este problema sigue

perdurando. Es decir, que la forma en que los instrumentos han sido utilizados no es lo suficientemente eficaz como para resolver el problema, debido principalmente a que ellos han venido siendo diseñados y operados coyunturalmente y no han estado formando parte de un sistema de planificación sectorial eficaz y eficiente.

Con estos propósitos el Proyecto IICA-FSB conjuntamente con el Gobierno no ha venido realizando esfuerzos dentro del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria y ha alcanzado objetivos de gran relevancia dentro del Sistema de Planificación, pero el enfoque y estrategias rediseñadas recientemente para atacar los problemas no han permitido avanzar y aún el Sistema Sectorial es débil y no está debidamente consolidado, limitándose su participación en el desarrollo del sector.

El actual Gobierno conciente de la necesidad de agilizar y mejorar el diseño, así como la toma de decisiones y el uso de los instrumentos de la planificación ha manifestado su deseo de fortalecer el sistema de planificación sectorial, buscando a su vez una mayor participación del Estado en el desarrollo agropecuario del país.

Dada la decisión de realizar la conducción general del proceso de desarrollo y la regulación de las actividades se ha determinado que en "el corto, mediano y largo plazos, debe ocurrir una acción planificadora en el sentido de definir la política económica y social en sus aspectos globales y desagregarla en políticas regionales, luego en políticas sectoriales y finalmente en políticas institucionales, generando planes, programas y proyectos de desarrollo con el grado de detalle y especificidad que su contexto demande en el ámbito regional, sectorial e institucional".

En consecuencia se le da gran importancia al mecanismo intermedio entre el nivel nacional (OFIPLAN) y la base (consejos regionales y unidades de planificación de los organismos) capaz de diseñar y utilizar los instrumentos de que disponen las instituciones para incrementar y mejorar la calidad de sus productos, mediante acciones de promoción, coordinación, control y evaluación. De ahí que mientras no se resuelva este problema, difícilmente el Sector Público Agropecuario podrá aumentar su participación en el desarrollo del sector.

C. PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROBLEMA

El problema definido anteriormente estaría repercutiendo en una menor participación del sector público en la conducción general del proceso de desarrollo y en la regulación de las actividades sectoriales. Sobre aquel están dirigidas las acciones político-administrativas, así como a los factores que se encuentran estrechamente vinculados al problema, es decir:

1. Una relativa resistencia a los nuevos esquemas de coordinación política y de planificación por la poca experiencia en materia de planificación sectorial e institucional;
2. La escasez relativa de técnicos altamente calificados en las áreas de planificación socioeconómica, agropecuaria y de programación del desarrollo institucional, no obstante su excelente calificación en áreas profesionales;

3. La debilidad de las oficinas de planificación de los organismos del sector agropecuario, ya que su personal aún no está suficientemente capacitado para participar activamente en un proceso de planificación sectorial.
4. A nivel regional se carece de los programas y proyectos de desarrollo en términos sectoriales y se presenta una "mala interpretación de los objetivos de regionalización y en especial, conflicto con los sentimientos localistas de algunas comunidades y con los intereses y ambiciones políticas de determinados líderes comunales".

El Proyecto IICA-F.S.B. ha estado contribuyendo con los organismos nacionales para que dichos factores pudiesen ir superándose. En este sentido se han realizado avances importantes, pero aún muchos siguen perdurando. En este aspecto debemos mencionar:

- a. A pesar de lo realizado, aún no existe debidamente consolidado un liderazgo del sistema tanto de SEPSA a nivel sectorial como de las Unidades de Planificación Institucionales (UPI) a nivel de los organismos del Sector Público Agropecuario (S.P.A.).
- b. La organización de las unidades de planificación de los organismos presentan deficiencias y su papel a nivel sectorial no ha podido consolidarse. Igualmente su rol a nivel institucional tampoco ha sido explícitamente operacionalizado.
- c. Necesidad de desarrollar la sectorialización, teniendo en cuenta que esta provoca un reordenamiento institucional público permanente y sistémico que no requiere de reformas legales que demandan más tiempo y provocan mayores problemas de implantación.

- d. Cumplidos ya algunos objetivos iniciales la SEPSA debe acometer una estructura organizativa ágil y flexible que le permita cumplir su rol dentro de la sectorialización y regionalización diseñadas.
- e. Las relaciones en los diferentes niveles del sistema de planificación manifiestan deficiencias de orientación, coordinación y de información.
- f. El sector carece de un sistema institucional para la formulación, seguimiento, evaluación y ejecución de los proyectos de inversión.
- g. El sistema carece de mecanismos de programación, implementación, seguimiento de la ejecución y evaluación que sean operativos a nivel sectorial. Se han hecho esfuerzos en materia de programación anual operativa, pero ello no constituye de ninguna forma una actividad permanente.
- h. De las cuatro actividades del sistema, la acción de SEPSA y del proyecto IICA-FSB se ha concentrado en diagnóstico y formulación, pero falta por trabajar en materia de seguimiento (control de la ejecución) y en evaluación.
- i. El Sector Público Agropecuario como organización institucional presenta deficiencias que dificultan la acción del sistema de planificación.

D. ACCIONES DEL PAIS PARA RESOLVER EL PROBLEMA

El Gobierno de Costa Rica desde hace varios años viene realizando esfuerzos por solucionar los problemas planteados. Pero los más significativos son los que se empezaron a realizar a partir de 1975, que culminaron con la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 5147-AP del 20 de agosto de 1975, el cual creó el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario, integrado por la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria, OPSA y el Comité Técnico de Planificación Sectorial Agropecuaria.

En la presente legislatura se estableció el Sector Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables, con base en el Decreto Ejecutivo N° 9644-P-OP, del 20 de febrero de 1979 que crea el Subsistema de Planificación Sectorial con el cual se viene a fortalecer y agilizar el Sistema de Planificación Nacional y ayudar a la coordinación de las actividades del Gobierno y de sus instituciones autónomas.

1. Acciones Principales

Entre las acciones más importantes que el Gobierno ha venido realizando en los últimos seis años se tiene:

- a. La institucionalización del sistema sectorial, el cual tiene su sustentación jurídica en:
 - 1) La Ley N° 5525 del 2 de mayo de 1974, que sustituye la Ley N° 3087 del 31 de enero de 1963 y por la cual se estableció el Sistema Nacional de Planificación y la creación de oficinas sectoriales en los ministerios e instituciones autónomas y semiautónomas.



- 2) El Decreto Nº 10840-OP-A del 14 de noviembre de 1979 que constituye el Sector Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables, estructura el Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CAN), la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y de R.N.R. (SEPSA), el Comité Técnico Sectorial Agropecuario y de R.N.R. (COTECSA) y los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios y de Recursos Naturales Renovables.
- b. El fortalecimiento de OPSA y ahora SEPSA para crear la capacidad institucional que le permita cumplir sus funciones. Lo que se ha hecho a través de la acción directa del Gobierno, mediante la dotación de recursos humanos y financieros y la colaboración prestada por el Proyecto del Fondo Simón Bolívar en Costa Rica. Ambas acciones han permitido:
- 1) La celebración del Contrato IICA-MAG por medio del cual este último ha aportado la suma de ¢13.097.100 al IICA para la asesoría y consultoría en la realización de los estudios para la preparación del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario y en la identificación y formulación de programas y proyectos para la ejecución del Plan, Asistencia Técnica, Capacitación, Encuestas Agropecuarias, etc.
Para 1981 se han programado y aprobado ¢700.000 en el Presupuesto Nacional, entregados por el MAG.
 - 2) La iniciación de un proceso de absorción del personal vinculado al proyecto como personal regular de SEPSA. Aspecto a que estaba obligado el Gobierno, de acuerdo a la cláusula Décimo Segunda del Contrato IICA-MAG. En la Ley de Presupuesto del país para 1980 se incorporaron 29 plazas.



- 3) Negociaciones tendientes a obtener recursos externos e internos para financiar las actividades de SEPSA.
- 4) Las gestiones realizadas por el Gobierno de Costa Rica para que el Fondo Simón Bolívar continúe colaborando en el fortalecimiento de SEPSA hasta 1982.
- 5) Se ha capacitado a 80 funcionarios nacionales del sector agropecuario en 10 áreas; tanto en aspectos de diagnóstico, programación, proyectos y desarrollo institucional. Esta capacitación se ha realizado en servicio y a través de seminarios y talleres.

En capacitación formal 4 profesionales tienen cursos de postgrado, tres a nivel de Master. En cursos menores a un año en el exterior han participado 10 técnicos mediante becas en áreas de planificación, proyectos, comercialización, desarrollo rural, agroindustria, marco muestral, etc.

- c. Se ha institucionalizado el uso de algunos instrumentos del Sistema de Planificación Agropecuaria que permiten orientar las actividades de programación y ejecución tales como:
 - 1) La formulación de un diagnóstico del sector en sus aspectos agropecuarios, económicos, sociales e institucionales para el período 1962-1976 y de un Plan de Desarrollo Agropecuario para el período 1979-1982.
 - 2) La identificación y estructuración de 25 programas sectoriales y de 20 proyectos específicos para mejorar los problemas identificados en el diagnóstico.

- 3) La formulación de Programas Anuales Operativos para el sector y Estudios de Coyuntura.
 - 4) La formulación de proyectos específicos: Proyecto de Fomento de la Actividad Cacaotera; Proyecto de Investigación, Extensión y Capacitación (BID); Proyecto de Almacenamiento para Granos; Proyecto de Coco.
 - 5) La formulación de un diagnóstico institucional del sector agropecuario y del respectivo programa de desarrollo institucional; Diagnóstico de Comercialización de Ganado de Carne.
 - 6) La formulación de algunos programas específicos: Programa de Granos Básicos, Programa de Algodón, Programa de Capacitación, Programa de Mejoramiento de la Producción de Café, Programa de Mejoramiento e Industrialización de la Caña de Azúcar.
 - 7) Se concluyeron los mapas de uso actual y potencial de los suelos, a escala 1:200.000 y se determinó al mismo nivel la zonificación para los cultivos de algodón y arroz. Se entregó la Zonificación Agropecuaria con énfasis en las áreas de mayor riesgo para el cultivo del arroz en Guanacaste.
- d. Se han realizado esfuerzos para desagregar los planes nacionales en instrumentos operativos a nivel regional.
- 1) La identificación de los principales problemas, programas y proyectos a nivel de cada una de las 8 regiones del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

2) El diagnóstico sectorial y la identificación de los programas y proyectos de la Región Atlántica.

e. Con la reciente promulgación de los Decretos N^os. 9501 y 10.653 del 11 de enero y 5 de octubre de 1979 respectivamente se ha dado una nueva orientación en el proceso de organización del territorio o regionalización, la cual ha dividido el país en cinco regiones: Central, Chorotega, Brunca, Huetar-Atlántica y Huetar-Norte. Estas regiones se Subdividen a su vez en 22 Subregiones.

2. Acciones Concurrentes Contempladas

Como producto del trabajo de OPSA-SEPSA y de la colaboración del Proyecto IICA-FSB, el país dispone de un Plan de Desarrollo Agropecuario para el período 1979-1982. Sin embargo, con la promulgación de los Decretos de Sectorialización, Regionalización y Reforma Administrativa, así como los pasos que se han venido dando en el sistema de planificación sectorial, las acciones concurrentes serían:

- a. La ejecución del Plan de Reforma Administrativa y Sectorialización para el ordenamiento, transformación y desarrollo agropecuario, él forma parte de una política nacional de desarrollo rural.
- b. Se está introduciendo un sistema de programación anual operativo, que significará:



- 1) Que los organismos del S.P.A. deberán precisar sus actividades de acuerdo a sus objetivos y funciones.
 - 2) Que todas las demás dependencias públicas del S.P.A. deberán establecer metas para cada programa o proyecto. Precisando sus objetivos y metas, expresando quién, cuán do, y de qué manera se lograrán y cuáles serán los resultados.
 - 3) Que se realizará una evaluación constante de los programas y proyectos, de tal forma de poder introducir a tiem po los correctivos necesarios.
- c. La SEPSA viene trabajando en la reestructuración y definición de una estructura organizativa interna que le permita atender eficaz y eficientemente su mandato.
- d. A nivel de productos específicos y por medio del Consejo Económico Nacional y el CAN, con la participación de los empresarios y trabajadores se formulan políticas nacionales para los principales rubros de exportación, diversificación y con sumo interno.
- e. Desarrollo de una activa participación popular, organizada y efectiva. Para ello se fomentarán los organismos intermedios entre el Estado y las personas.

3. Otras Acciones a Desarrollar

Desde el comienzo se identificaron otras acciones importantes que contribuyen al fortalecimiento del sistema de planificación sectorial:

- a. La definición del rol de las Unidades de Planificación de los Organismos (UPI).
- b. La dotación de recursos humanos y financieros de carácter permanente para SEPSA y las UPI.
- c. Los instrumentos que se utilizarán para consolidar el liderazgo de la SEPSA dentro del Sistema y de las UPIS en sus respectivas instituciones.
- d. Los mecanismos de participación que se utilizarán para que los usuarios puedan participar en el proceso de planificación tanto a nivel nacional como regional.
- e. La creación de una capacidad en SEPSA y UPI para el análisis de políticas.
- f. El manejo de acciones de tipo coyuntural determinadas por el CAN.

E. ANALISIS DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES

1. Identificación de los Organismos Responsables de la Ejecución de las Acciones del País

Los organismos que participan en el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria son los siguientes:

a. A nivel Decisorio y de Coordinación:

- 1) La Oficina de Planificación Nacional y Política Económica de la Presidencia (OFIPLAN), la cual tiene como responsabilidad la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo y entre otras, establecer las relaciones y normas de asesoría, información y coordinación con el resto del Sistema Nacional de Planificación.
- 2) El Consejo Nacional Sectorial y de Recursos Naturales Renovables (CAN), que es un organismo de coordinación y consulta y cuyo papel es el de asesorar al Poder Ejecutivo en la fijación de políticas y objetivos y en la coordinación de programas y actividades del sector agropecuario.
- 3) El Comité Técnico Sectorial Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables, (COTECSA). Que es un organismo asesor de SEPSA y cumple además un rol de coordinación, está constituido por el Director de SEPSA, por representantes de OFIPLAN y por los directores de las unidades de planificación de las instituciones integrantes del sector agropecuario.

b. A Nivel Técnico y Operativo:

- 1) La Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) que depende del CAN y es su unidad técnica. A ella le compete la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario, mantener el control de los programas y proyectos en ejecución y formular propuestas de políticas, colaborar en el fortalecimiento institucional y en los aspectos de metodología de planificación con las instituciones del sector, etc.

- 2) Las unidades y oficinas de planificación de los organismos (UPI) pertenecientes al sector agropecuario que son las encargadas de realizar las tareas de programación de actividades de sus respectivas instituciones. En la mayor parte de los casos ellas dependen directamente del ejecutivo de más alta jerarquía de la institución.

c. De Participación y Coordinación a Nivel Regional:

- 1) Mediante la regionalización se crearon en cada una de las cinco regiones y las 22 subregiones Consejos Regionales y Consejos Subregionales respectivamente; ambos están formados por representantes de los Gobiernos Locales, de los organismos cívico-comunales, de las organizaciones profesionales o de actividad económica y de cada uno de los sectores de la administración pública.

Tienen a su cargo la recomendación de políticas, objetivos, planes, programas y proyectos de desarrollo en su respectivo ámbito territorial y la promoción, coordinación y evaluación de los proyectos.

Esta previsto que los Consejos sean asesorados y coordinados técnicamente por las Secretarías de Planificación Regional y Subregional que son dependencias de OFIPLAN.

Las acciones regionales y sectoriales se integrarán en las regiones y subregiones mediante los Comités Sectoriales Regionales que integran a los directores regionales de cada Ministerio y entes descentralizados, organizados por sectores.

- 2) Los Centros Agrícolas Cantonales son entes jurídicos, cuyo objetivo es el de promover la participación de la población local en el planeamiento y ejecución de programas tendientes al desarrollo de la agricultura y el mejoramiento del bienestar social de la comunidad.

Estos pueden ser establecidos en cada uno de los cantones del país. Su coordinación es de responsabilidad del MAG. En él participan el Director del Centro Agrícola Regional, las Juntas Rurales de Crédito, las Municipalidades y los agricultores del cantón.

2. Forma en que cada uno de los Organismos se Vinculan a las Acciones del País

a. A Nivel de Cada Institución:

Existe una clara vinculación de los organismos del S.P.A. con las acciones que realiza el país; pero si dichas acciones se evalúan en relación al mandato entregado a las instituciones



(Leyes Orgánicas) se encuentra que hay una brecha, la que se debe a que a estas últimas se les ha dado un marco de objetivos y funciones sumamente ambiciosos que difícilmente suelen ser alcanzados en su totalidad, en la forma que se previó a su creación. En gran parte ello dependerá de los medios de que dispongan los organismos.

Desde el inicio del Proyecto del Fondo Simón Bolívar del IICA se ha venido trabajando para alcanzar una mayor vinculación del S.P.A. a las acciones del país a través del fortalecimiento del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria. Sin embargo, de mayo a noviembre de 1978 se produjo un período de transición, hasta cuando el nuevo Gobierno promulgó una serie de Decretos que establecían nuevas orientaciones y definían otro tipo de estrategias, que aunque no se contradecían con las anteriores, sí requerían de una mayor especificación y apoyo técnico.

La puesta en marcha de los Decretos de Reforma Administrativa, Sectorialización y Regionalización se ha hecho en forma muy lenta y su "causa se presenta en algunos casos por la relativa resistencia a los nuevos esquemas de coordinación política y de planificación y en otros cierto escepticismo". Se adicionan la falta de recursos humanos y financieros adecuados y factores exógenos incontrolables.

- 1) La Oficina de Planificación Nacional y Política Económica de la Presidencia de la República.

En relación al Sistema, OFIPLAN ha realizado esfuerzos por coordinar sus funciones con las de la Oficina Sectorial. En lo relativo al Plan de Desarrollo Agrope-

cuario 1979/82 y a proyectos de inversión, dicha coordinación ha sido efectiva. Sin embargo, en otras áreas de trabajo OFIPLAN ha descendido a nivel de instrumentos específicos y ha descuidado los aspectos globales y de orientación general y no ha establecido mecanismos eficientes y eficaces de coordinación. Ello ha repercutido en que OFIPLAN no tenga el liderato que debería tener dentro del Sistema.

- 2) El Consejo Nacional Sectorial y de Recursos Naturales Renovables.

En general las funciones de este Consejo son bastante ambiciosas, ya que como se indicara, le corresponde formular los lineamientos de la política agropecuaria nacional, aprobar normas y procedimientos para la programación, coordinación y evaluación de los programas y proyectos, impulsar y fortalecer la coordinación regional, etc. Lo realizado hasta la fecha ha sido parcial, ya que hay una serie de aspectos sobre los cuales, de acuerdo a su mandato no ha actuado. La actual estructura ha mostrado mayor apertura a la coordinación institucional en ciertas acciones.

- 3) Comité Técnico Sectorial Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables (COTECSA).

En general su funcionamiento ha sido débil, ya que existe un vacío entre las funciones que ha venido realizando y el mandato que le da su decreto de creación.



En efecto:

- a) En su asesoramiento a SEPSA en las labores de planificación, información y adecuación de personal ha sido débil.
 - b) Los estudios y propuestas de políticas hechas al CAN han sido escasos.
 - c) Se espera que para el próximo año se tengan los programas de trabajo para cada una de las unidades de planificación de los organismos del sector.
 - d) El seguimiento que se le ha dado a las recomendaciones y acciones requeridas para lograr una más eficaz integración de las políticas y coordinación de la acción de los organismos participantes ha sido poco sistemática.
- 4) La Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables.

Dado lo ambicioso de las funciones que su mandato le da, los medios de que ha venido disponiendo y los programas de trabajo asignados por el Gobierno, este organismo ha venido trabajando fundamentalmente en actividades de diagnóstico y de formulación. En la actualidad se trabaja en una reorganización interna que le permitirá cubrir actividades de seguimiento y evaluación, así como profundizar en el diseño y análisis de políticas sectoriales.

La Oficina Sectorial no fue inmune al período de transición y a los cambios internos dados por el Director de entonces, acciones estas, que se tornaron críticas por la falta de recursos financieros que obligaron a prescindir de varios profesionales. De igual manera procedió a IICA, quedando reducido su personal a un solo especialista y a algunos meses/hombre de consultoría. La falta de definiciones tuvo a la Oficina en una interinidad de más de 6 meses y solo hasta febrero de 1980 el CAN nombró en propiedad al Director.

No obstante lo anterior, en términos generales se puede decir que la SEPSA viene cumpliendo sus funciones con diferente énfasis y los productos obtenidos la colocan a la cabeza de las instituciones del Sistema, necesitándose en consecuencia ampliar su acción para cumplir con el mandato de la sectorialización.

5) Unidades y Oficinas de Planificación de los Organismos (UPI).

En su gran mayoría, estas oficinas han venido realizando funciones parciales en sus respectivos organismos y no han cubierto las funciones básicas del sistema. Por otra parte su integración ha sido débil al sistema de planificación sectorial.

Algunos aspectos importantes que no han venido siendo abordados en su totalidad son:

- a) La formulación de programas de mediano y largo plazo para la institución.
 - b) El diseño y análisis de las políticas relativas al organismo respectivo.
 - c) La dotación de personal capacitado en aspectos de planificación.
 - d) El establecimiento de mecanismos eficientes de supervisión y control.
 - e) La programación a nivel regional.
 - f) La importancia que tiene el proceso de programación de la inversión.
- 6) Consejos Regionales y Subregionales.

En la actualidad se está en la etapa de conformación y promoción de los mismos, esperándose en el corto plazo, mediante la asesoría de OFIPLAN y SEPSA, llegar a una adecuada programación regional y al establecimiento de mecanismos que permitan coordinar y evaluar las actividades que se ejecuten a nivel regional.

- 7) Los Centros Agrícolas Cantonales,

Algunos de estos centros como organismos encargados de promover la participación de la población local, ha operado muy bien llevando a cabo la gran mayoría de las



funciones que le encomienda la Ley (Turrialba, San Carlos, Grecia, etc.). En cambio, en otros no han logrado constituirse y si lo han hecho han operado esporádicamente, realizando sólo algunas de las funciones que se le han dado.

En términos globales, salvo en algunos cantones, estos centros no funcionan como el organismo de participación de la población en el planeamiento y ejecución de los programas de desarrollo agropecuario que se deseaba cuando se dictó la Ley.

En la actualidad el IICA por intermedio del Fondo Simón Bolívar ha montado un Proyecto para el Fortalecimiento y Organización de los Centros y de los usuarios en sus respectivas jurisdicciones. En la medida de las posibilidades el Proyecto de SEPSA contribuirá al éxito del Proyecto de los Centros Agrícolas Cantonales.

b. A Nivel del Sistema Sectorial:

Del análisis de la forma como cada uno de los organismos se vinculan a las acciones del país se puede concluir que:

- 1) Existe una organización institucional debidamente jerarquizada para realizar la planificación del sector.



- 2) En la mayoría de los organismos existe una brecha, entre lo que es el mandato de la institución y lo que realmente hace, lo cual como ya se indicara, se debe al ámbito amplio de las funciones asignadas.
- 3) Los instrumentos de planificación son utilizados en forma parcial por los organismos del sistema.
- 4) Uno de los mayores problemas que tienen los organismos del sistema para llevar a cabo las acciones de su mandato es la carencia de personal capacitado en materia de planificación, programas y proyectos.
- 5) En términos generales existe una brecha, entre lo que vienen realizando los organismos de SIPSA y lo que debiera hacerse de acuerdo al paradigma del IICA. En efecto, en la gran mayoría de las funciones sólo se ven realizando esfuerzos parciales, salvo en lo relativo a la elaboración del plan sectorial y el diseño e institucionalización de un sistema de planificación permanente, lo cual se debe a que los trabajos en el sistema sectorial de planificación sólo se han fortalecido en los últimos años, en cambio el paradigma del IICA es para una situación a alcanzar en el mediano y largo plazo.

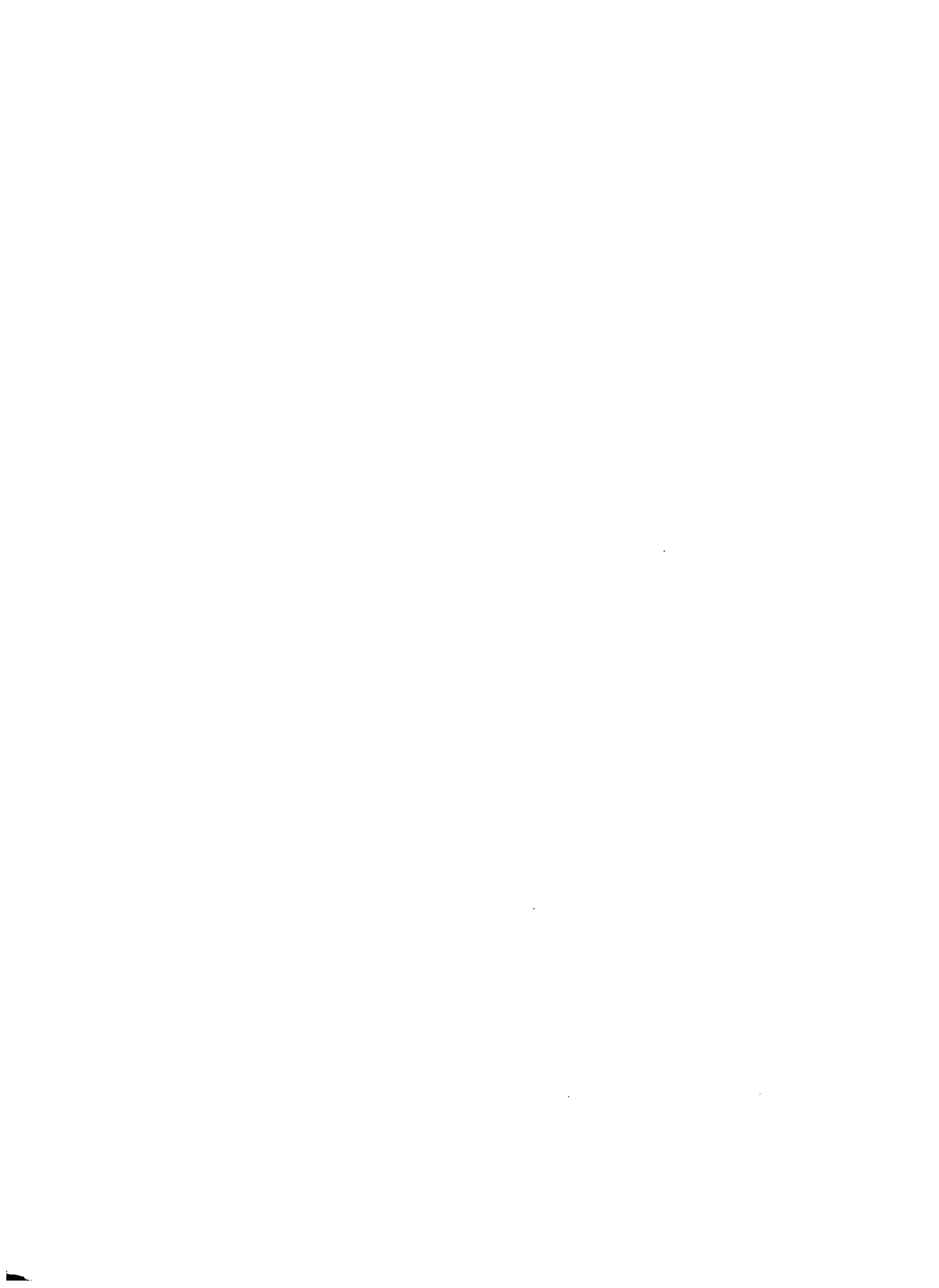


F. OBJETIVOS Y METAS DEL PROYECTO DEL IICA

Los objetivos general y específicos se han mantenido desde la revisión del Proyecto, reduciéndose en intensidad las metas programadas para el cumplimiento de aquellos, motivado por circunstancias de cambio en los lineamientos doctrinarios del Sistema Político-Administrativo y por otros factores ya enumerados. Estos objetivos y metas tienen la misma definición que los objetivos y metas del Proyecto País, así como la definición, naturaleza y magnitud de los problemas institucionales que se desean resolver a través de este Proyecto.

La acción del IICA-FSB ha estado orientada a contribuir para que los organismos del SIPSA mejoren su capacidad de programación, de seguimiento y evaluación, de tal forma que puedan realizar las acciones que le da su mandato. En la medida que el IICA contribuye a fortalecer al sistema de planificación, en esa misma forma se está ayudando al mejoramiento de la capacidad de los organismos del S.P.A. y por lo tanto estos podrán mejorar la calidad y cantidad de sus productos: mayor número de usuarios con asistencia técnica y con crédito, mejor mercadeo de los productos, mejores sistemas de producción, etc.

En relación a los objetivos específicos se tiene que con la cooperación que se presta a OFIPLAN se contribuye a que dicha institución pueda fortalecer su rol orientador dentro del sistema de planificación en lo relativo al sector agropecuario. En la misma forma, el trabajo con SEPSA contribuye a que este organismo afirme su liderazgo. El apoyo a las organizaciones del S.P.A. permitirá que éstas puedan mejorar su capacidad de programación, seguimiento y evaluación



de sus programas y proyectos. Todo lo anterior, además de mejorar el producto de las instituciones permitirá capacitar al personal nacional en las áreas del proyecto.

Para el logro de estos objetivos, y definidas las instituciones a ser apoyadas por el IICA, el aparato político-administrativo del nuevo Gobierno ha reiterado lo siguiente:

1. Necesidad de seguir contando y apoyando a la SEPSA y al Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria.
2. Fortalecimiento a la programación anual operativa en los organismos del S.P.A.
3. Fortalecimiento de los mecanismos de programación, seguimiento y evaluación a nivel regional.
4. El CAN será el centro de decisión y coordinación de la política agropecuaria, en el cual deberán estar representados los Ministros y Presidentes de entidades autónomas relacionadas con el S.P.A.
5. Obtención en el mediano plazo de la eficiencia y eficacia de los organismos del S.P.A. para alcanzar la racionalización del gasto público.
6. Existirá una participación popular organizada y efectiva a través de organismos intermedios entre el Estado y las personas.

Es indudable que con la forma en que se han planteado los objetivos y metas se llega a una cuantificación de sus productos obtenidos en los diferentes períodos programados.



G. EL PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO COMO PARTE DE UNA ESTRATEGIA

No obstante las acciones realizadas por el país y los logros alcanzados que han sido mencionados anteriormente, sería prematuro suponer que con ellos se ha terminado con los problemas de programación que se han señalado en el Plan de Acción del IICA en Costa Rica y que se han reiterado en el Proyecto. Es más, es probable que todo el esfuerzo que se ha hecho y que se ha descrito, corra el peligro de perderse si no se continúa y no se refuercen aún más las acciones iniciadas de modo que los planes, programas y proyectos identificados puedan efectivamente formularse, ejecutarse y evaluarse.

Lamentablemente, la actual capacidad del Gobierno de Costa Rica en estos campos es aún débil y por consiguiente deberá ser reforzada considerablemente con el objeto de asegurar que los mencionados planes, programas y proyectos identificados puedan ejecutarse eficaz y eficientemente.

Hasta el presente el funcionamiento del Proyecto Simón Bolívar ha operado bajo las siguientes características:

1. Es un Proyecto para entregar un producto específico dentro de cierto plazo.
2. Es un Proyecto de marcado énfasis institucional en el cual el producto a entregar es un instrumento intermedio para la creación de capacidad institucional en Costa Rica en planificación sectorial.
3. La contrapartida de personal y otros costos del Gobierno para el Proyecto por diversas razones no pudieron ser aportadas como

se había programado originalmente, sino que se entregaron al IICA en la forma de recursos, mediante un contrato de asesoría y consultoría.

Estas tres características han tenido bastante influencia en la estrategia del Proyecto en el período.

En cuanto a estrategia externa el IICA ha tenido, en virtud del Contrato MAG-IICA, el reclutamiento y contratación del personal nacional, alquilar oficinas, comprar equipo y materiales y otros rubros semejantes para cumplir con lo establecido en dicho contrato. Todo lo anterior ha significado tomar un alto porcentaje de las operaciones de OPSA-SEPSA y ha servido no sólo para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario, sino también para ir capacitando personal para las futuras acciones de SEPSA y del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria.

Es necesario tener en cuenta y considerar que el Convenio Simón Bolívar y el Contrato IICA-MAG han sido extendidos hasta 1982. Ambos acuerdos deben ser modificados para reajustarlos a los nuevos objetivos y acciones a cumplir. En cuanto al Contrato IICA-MAG la estrategia a seguir será la de que el Gobierno incluya dentro del presupuesto de la República las plazas que requiera para absorber el personal nacional que fue contratado por el IICA o el personal que el Gobierno estime conveniente, de igual modo obtener los recursos necesarios para los otros gastos de la SEPSA y poder reinvertir hacia la dirección de la SEPSA, lo más pronto posible, el porcentaje de operaciones que venía atendiendo el IICA a través del Contrato MAG-IICA. El énfasis del Proyecto estará principalmente orientado a fortalecer el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario, lo que conducirá al Proyecto a trabajar con los varios niveles de pla-



nificación que este sistema contempla. Como el sistema ha sido reorientado, el Proyecto tiene la agilidad suficiente para adaptarse a las modificaciones que se han producido y el énfasis que el Gobierno quiera darle a estos niveles.

Dadas las características del SIPSA en Costa Rica, el Proyecto deberá actuar tanto en los aspectos típicos de planificación como en aquellos aspectos de la ejecución que en Costa Rica están a cargo del SIPSA. Internamente, el IICA ha venido manejando el Proyecto a través del Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica, el que se ha entendido directamente con las autoridades del Gobierno, del IICA y con cada uno de los especialistas del Proyecto.

Hasta julio de 1979 el IICA designó a uno de los técnicos del Proyecto como encargado del mismo, al que se le designaron funciones y atribuciones, pero siempre ha sido responsable ante el Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica. En la actualidad se ha encargado al especialista en Proyectos, quien viene actuando de enlace entre SEPSA y el IICA.

Dados los objetivos y metas del Proyecto se prevé que los principales instrumentos que utilizará el Proyecto para la obtención de su producto será la cooperación técnica, la capacitación, el estudio y la investigación.

Las actividades programadas para lograr los objetivos del Proyecto se seleccionaron por su naturaleza misma, ya que al crear la capacidad en los Organismos del Sector Público Agropecuario para utilizar los instrumentos de la planificación, se fortalecerá el sistema y se podrá mejorar la calidad y cantidad de los productos generados.

El plan de trabajo presentó modificaciones en la etapa de transición mencionada anteriormente. Los aspectos sobresalientes fueron la reducción a 1/3 de tiempo de los especialistas en Desarrollo Institucional y Comercialización; solicitud de un especialista en comunicación de tiempo completo, retiro de 15 técnicos ya capacitados en las actividades del Proyecto; promulgación del Decreto de Sectorialización, el cual cambió de nombre a la Oficina; recortes presupuestarios y congelación de plazas del Servicio Civil por parte del Ministerio de Hacienda; dedicación casi exclusiva del Director a otras actividades no relacionadas con las funciones de la Oficina de Planificación; retiro gradual del especialista en planificación; interinidad prolongada en la Dirección de la Oficina, etc.

H. ORGANIZACION DEL PROYECTO

El Proyecto del IICA está bajo la responsabilidad directa del Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica, quien ha ejercido la autoridad desde el inicio, no solo desde el punto de vista administrativo sino también en las negociaciones y orientaciones técnicas,



manteniendo una adecuada flexibilidad con los especialistas adscritos al Proyecto.

Por su conducto se estudia y se solicita aprobación a las Directivas del IICA para la contratación de los consultores que se requieren para complementar las acciones de los especialistas, así mismo se encarga de la obtención y distribución de los recursos físicos programados en el mismo.

Desde el comienzo del Proyecto hasta mediados de 1978 no se tuvo Director del Proyecto, sino que cada uno de los especialistas era responsable de las actividades específicas que desarrollaba. De junio de 1978 a julio de 1979 el IICA asignó al especialista en Planificación, Ing. Luis Marambio, para que actuara como tal, se le asignaron funciones y atribuciones y a su vez era responsable ante al Coordinador del Plan de Acción.

A partir de esa fecha y hasta el presente el Coordinador ha encargado al especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos como enlace técnico-administrativo para todas las actividades del Proyecto del Fondo Simón Bolívar en SEPSA.

Con algunas excepciones todo el personal del Proyecto F.S.B. ha gozado de amplia aceptación en las instituciones nacionales y siempre ha sido notorio el respeto en lo profesional y en lo personal. En los últimos meses los Directivos de las instituciones han mantenido frecuente comunicación con los especialistas del Proyecto y han ofrecido su amplia y decidida colaboración.

Los sistemas de comunicación interna son los mismos que se tienen en el IICA y para controlar el progreso y coordinar las actividades del Proyecto se tiene la presentación permanente de los informes trimestrales los cuales son revisados por el Coordinador de la Oficina.

I. RELACIONES DE TRABAJO CON INSTITUCIONES NACIONALES

El Proyecto tiene en forma permanente y continúa en la sede de trabajo a los especialistas en planificación y en proyectos, uno de los cuales actúa como enlace con las Directivas y personal de las instituciones. Con todo el personal de SEPSA se tienen las mejores relaciones de trabajo y continuamente los especialistas atienden consultas internas y asesorías a otras instituciones, incluyendo los requerimientos que frecuentemente hace la Casa Presidencial.



I. ANALISIS DEL PROGRESO DEL PROYECTO

El Proyecto después de la revisión de junio de 1978 reinició labores con el Especialista en Planificación, el Especialista en Desarrollo Institucional y el Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos. Sin embargo, a finales del mes de abril de 1979 el técnico en Desarrollo Institucional fue promovido a otra posición, a los dos meses siguientes el Especialista en Planificación, pagado por cuotas, también fue trasladado a la Subdirección General Adjunta de Planificación, División de Programación. En consecuencia el Especialista en Proyectos asumió la Coordinación del Proyecto IICA-FSB en el mes de julio de 1979, mediante mandato dado por el Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica, quien a su vez recomendó "suprimir" las actividades financiadas con cuotas, que se habían establecido con carácter coyuntural para apoyar a SIPSA, OFIPLAN, PROPLAN y OPSA, teniendo en cuenta que el Planificador pasó a ser pagado con fondo de cuotas, pero posteriormente fue trasladado a otra unidad.

Con el propósito de mostrar en forma clara las acciones desarrolladas, el avance logrado y las limitaciones que se presentaron en el período julio 1978 a marzo de 1979, a continuación se resumen las labores que consumieron el tiempo del Proyecto y gran parte de la Oficina.

1. Desde el punto de vista administrativo.

- a. Análisis de la situación económica y financiera de OPSA al 1º de julio de 1978, el cual mostró las dificultades que podrían presentarse a fin de año si no se lograba contar con nuevos recursos financieros. Sobre esta situación se informó al Ministro de Agricultura y las divisiones correspondientes del IICA con la suficiente antelación.

- b. Revisión de la situación de tipo legal y laboral de los contratos de trabajo del personal de la OPESA, contándose con posiciones claras de parte de los asesores legales del MAG y del IICA, así como con la opinión del Ministerio de Trabajo, sobre los tipos de contrato y las acciones a realizar.
- c. Presentación al Ministro de Agricultura y al Director de OPESA de una lista y secuencia de actividades a realizar para garantizar la continuidad de OPESA, en el campo económico, legal, laboral y en la necesaria colaboración para definir el Proyecto País y un posible nuevo Proyecto IICA.
- d. Recomendación por parte del Director de OPESA para la no renovación de los Contratos de Trabajo de parte del personal, ante la inminente terminación de su período de nombramiento y las limitaciones de tipo económico que se vislumbraban. Esta recomendación fue consultada al Ministro y Viceministros de Agricultura, según confirmaron posteriormente estos funcionarios.
- e. Anuncio al personal del Contrato IICA/MAG de la terminación de sus Contratos de Trabajo al 31 de diciembre de 1978 y presentación de reclamaciones por prestaciones laborales del personal al cual se había recomendado no renovar contrato; casi simultáneamente se conoció nueva opinión del Ministro de Trabajo con relación al tipo de relación laboral.
- f. Confirmación de la difícil situación financiera que se preveía, agravada con la falta de incorporación efectiva de nuevos fondos; sin embargo, se comprobó la existencia de saldos que permitían cubrir el funcionamiento total de la OPESA en el mes de enero de 1979.



- g. Decisión por parte del IICA para el pago de los reclamos laborales del personal a quien definitivamente no se renovó el contrato, ante nueva posición del Ministro de Agricultura al respecto.
- h. Estudio de los flujos de caja del Contrato IICA-MAG ante las situaciones presentadas y consecución de las garantías suficientes y efectivas para permitir la continuación del Proyecto luego del 1º de febrero de 1979. Todas estas acciones hicieron posible prorrogar los contratos de trabajo.
- i. Agilización de los trámites para incorporar los fondos del Contrato de Zonificación Agropecuaria al Contrato IICA/MAG y presión constante para que se hagan efectivos los demás recursos financieros esperados.
- j. Solicitud constante al Ministro de Agricultura para que se pronuncie sobre las perspectivas inmediatas del Contrato y las definiciones de los respectivos programas de trabajo para tomar las decisiones pertinentes por parte del IICA.
- k. Incorporación al Servicio Civil de 19 funcionarios de la OPSA, entre enero y junio de 1979, con lo cual se cumplió en forma efectiva el objetivo original del Convenio de Institucionalización del Proyecto. A junio de 1979 persisten, sin embargo, algunos aspectos que deben definirse (desde el punto de vista administrativo) como es el caso del reclamo por el pago de prestaciones que solicita este personal y otras situaciones que aún permanecen sin aclaración por las implicaciones legales que tienen.



1. Incorporación al Contrato IICA-MAG mediante Cartas de Entendimiento de los fondos procedentes del Préstamo AID 515-T-027 y de la contrapartida nacional correspondiente, por una cifra superior a los US\$600.000, los cuales permitirán la consolidación de la OPSA de acuerdo a los programas de trabajo que se elaboren.

2. Desde el Punto de Vista Técnico.

Se obtuvieron los siguientes productos, de acuerdo con las actividades programadas:

- a. VII XNCR 1.1.1 Colaboración técnica a la Unidad de Programación y a la Dirección de la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria (OPSA).
- 1) Formulación del Programa de la Unidad de Programación de la OPSA.
 - 2) Elaboración de la Metodología para Informes de Coyuntura.
 - 3) Diseño de una Metodología para Programación de Corto Plazo.
 - 4) Diseño de una Metodología para Formulación de Programas.
 - 5) Identificación de la información que requiere la planificación de Corto Plazo.
 - 6) Acciones que se deben realizar para instrumentar y controlar el PNDA 1978/1982.



- 7) Diseño de una metodología para formular el PAO de 1979.
 - 8) Evaluación de las actividades y recursos de la Unidad de Planificación del ITCO.
 - 9) Diseño de las funciones de actividades que debe desarrollar la Unidad de Planificación del ITCO.
 - 10) Elaboración de un programa de trabajo de la Unidad de Planificación del ITCO.
- b. VII XNCR 1.1.2 Colaboración técnica a la Dirección de OPSA en la definición de su estructura interna y de una para las Unidades de Planificación de los organismos del Sector.
- 1) Diseño de una metodología para elaboración:
 - del comportamiento en 1978
 - el Programa de 1979
 - 2) Elaboración de una evaluación del comportamiento del Sector en 1978.
- c. VII XNCR 1.1.5 Cooperación en la organización y capacitación de la Unidad de Proyectos de OPSA.
- 1) Capacitación en Servicio de 15 técnicos de la Unidad de Proyectos en el área de Proyectos.

- 2) Presentación a la Dirección de la OPESA de un Programa de Trabajo para el corto, mediano y largo plazo.
 - 3) Preparación del Programa Nacional de Fomento Algodonero 1978/1979 y Evaluación del Programa 1977/1978.
 - 4) Por solicitud del CAN se preparó el documento "Observación sobre la Nueva Política Crediticia del Banco Central".
 - 5) Preparación del Marco Conceptual para el Manejo de la cooperación técnica externa.
 - 6) Análisis de las características y comportamiento de la producción de flores y plantas ornamentales de Costa Rica.
 - 7) Plan Anual Operativo para el algodón 1979/1980.
 - 8) Realización de trabajos de coyuntura pedidos a la Oficina en los aspectos de inversiones del S.P.A. para el período 1979/1982.
- d. VII XNCR 1.1.6 Cooperación técnica a la Unidad de Recursos Naturales de OPESA
- 1) Elaboración del Subprograma de R.N.R. y revisión y ajustes de los proyectos y líneas de acción que se incorporaron al PND (Documentos ya publicados).
 - 2) Colaborar en el desarrollo del estudio de zonificación agropecuaria del Pacífico Seco.

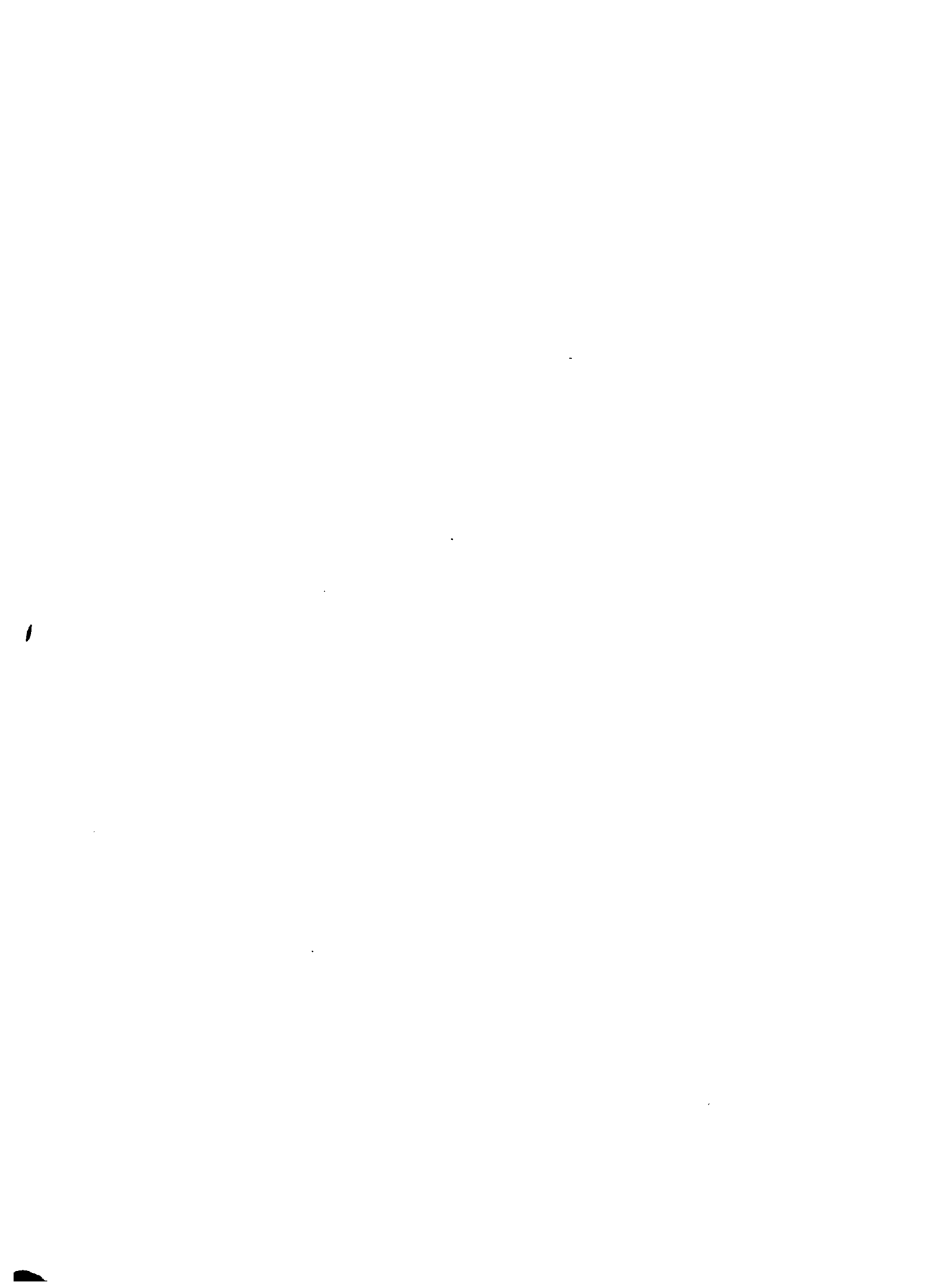


- 3) Colaborar en los ajustes técnicos de la metodología de zonificación de acuerdo a los parámetros físicos, económicos, sociales e institucionales que en ella intervienen.
 - 4) Al finalizar el Contrato de Consultoría IICA-MAG se entregará una metodología de zonificación agropecuaria para ser aplicada a nivel nacional.
 - 5) Capacitación en servicio de 13 técnicos.
- e. VII XNCR 1.1.9 Colaboración con OPSA en la instrumentación de los Proyectos del PNDA 1978/82.
- 1) Revisión del Programa Nacional de Desarrollo Agropecuario 1978/1982 para incorporarse al PND.
 - 2) Elaboración de las solicitudes de crédito para el Fondo de Preinversión de OFIPLAN para:
 - Diseño de planos para las construcciones programadas en el Proyecto ITT del MAG.
 - Evaluar el comportamiento y desarrollo de la extensión agrícola en Costa Rica y establecer un programa y una estrategia operativa nacional. Este aspecto sería financiado dentro del Proyecto ITT.
 - 3) Compatibilización de los componentes de los Proyectos ITT y Riego en la Escuela Experimental Enrique Jiménez Núñez, ambos Proyectos presentados al BID.

- 4) Asesoramiento técnico a las Comisiones Ejecutivas de Cocco y Cacao, creadas por el Gobierno para implementar los proyectos.
- f. VII XNCR 1.1.10 Ayuda a la Unidad de Proyectos de OPSA en la formulación de proyectos específicos.
- 1) Preparación del Proyecto de Fortalecimiento a las Actividades de Investigación y Transferencia de Tecnología del MAG, el cual fue presentado al BID para su financiamiento (Documento Publicado).
 - 2) Estructuración del Proyecto de Fomento del Cultivo del Cocco, creación de la Comisión Ejecutiva para su implementación y asesoría directa a la Junta Directiva de dicha Comisión. (Documento Publicado)
 - 3) Estructuración del Proyecto de Fomento de la Actividad Cacaotera, creación de la Comisión Ejecutiva y Asesoría directa para su implementación. (Documento Publicado).
 - 4) Programa de Mejoramiento de 25.000 Has. de café en Costa Rica. (Documento Publicado).
- g. VII XNCR 1.1.11 Colaboración a OFIPLAN en la organización de la División de Planificación y Coordinación Sectorial y estructura del PNDA.
- 1) Diseño de las funciones y organización de la Dirección de Planificación y Coordinación Intersectorial.



- 2) Revisión y ordenamiento del PNDA 1978/82.
 - 3) Formulación de Metodología para elaborar planes regionales.
 - 4) Diseño de una metodología para formular el programa de desarrollo ganadero.
 - 5) Elaboración de un diagnóstico del sector ganadero.
 - 6) Diseño de una metodología para elaborar programas operativos.
- h. VII XNCR 1.1.12 Apoyo a OPSA y OFIPLAN para crear un Sistema de Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión.
- 1) Sistema para el manejo de proyectos de inversión (Documento en Segunda revisión).
 - 2) Programa preliminar de inversiones 1978/1982 (primera experiencia en la aplicación del sistema) documento OPSA Nº 33.
 - 3) Proyectos de Inversión para el Sector Agropecuario (32 perfiles).
- i. VII XNCR 1.1.16 Capacitación del Personal de OPSA
- 1) Capacitación alrededor de 60 personas en planificación, proyectos y desarrollo institucional.



- j. VII XNCR 1.1.17 Colaboración técnica con OPSA y OFIPLAN en actividades sobre programación del desarrollo rural.
 - 1) Elaboración de un programa para realizar un seminario con las agencias internacionales de financiamiento. No se realizó.
 - 2) Estudio sobre las condiciones del desarrollo rural.
 - 3) Participación en un curso sobre desarrollo rural celebrado en Guatemala conjuntamente con la OEA.

- k. VII XNCR 1.1.18 Colaborar con PROPLAN en sus actividades en Costa Rica.
 - 1) Elaboración de los términos de referencia.
 - 2) Aprobación por el Gobierno del estudio.
 - 3) Instrumentación de la ejecución del estudio.
 - 4) Redacción y publicación del estudio.
 - 5) Presentación del estudio a los servicios regionales de PROPLAN y Línea VII.
 - 6) Elaboración y entrega al Gobierno de las recomendaciones del estudio.

II. A continuación se enumeran en forma específica las labores administrativas y técnicas, así como los principales productos obtenidos en el período julio 1979 a diciembre 1980:

1. Desde el Punto de Vista Administrativo

Un aspecto administrativo que se presentó y que persiste hasta el presente es el del pago de las prestaciones al personal que pasó al régimen de Servicio Civil, ante decisión y resolución del Ministro de Agricultura y el propio Presidente de la República de no hacer este pago; el IICA, sin embargo, ha hecho las correspondientes provisiones financieras de fondos del Contrato IICA-MAG ante cualquier eventualidad y la resolución del problema es de tipo legal.

Las labores de planificación y otras solicitadas por la Dirección de OPSA (SEPSA) 1/ fueron atendidas por el Especialista en Proyectos y dos Consultores contratados en períodos diferentes.

2. Desde el Punto de Vista Técnico

VII XNCR 1.1.1 Colaborar con la Unidad de Programación de OPSA en el desarrollo de sus actividades de formulación, instrumentalización para la ejecución y control.

a. Acuerdo entre la OPSA y OFIPLAN para adelantar conjuntamente la instrumentalización de los Programas Agropecuarios y de Recursos Naturales Renovables.

1/ A partir del mes de enero de 1980 la OPSA cambió su nombre a SEPSA.



- b. Mediante la misma colaboración se fijaron las estrategias operativas para la formulación del Plan Anual Operativo del Sector. Publicación del PAO 1980.
- c. Programa de Industrialización de la Caña de Azúcar. Documento OPSA Nº 44. Componente Azúcar. Doc. SEPSA Nº 55.
- d. Documento sobre Alternativas de Sustitución del 100 por ciento de gasolina.
- e. Revisión de la Metodología para la realización de Planes Anuales Operativos.
- f. Documento del Plan Anual Operativo para 1981.
- g. Lineamientos Básicos para un Programa Nacional de Alcohol Carburante. Documento SEPSA Nº 58.

VII XNCR 1.1.2 Colaborar con OPSA en el diseño de política y medidas de política.

- a. Se preparó para el Ministro de Agricultura el documento sobre los Programas Agrícolas y las líneas de política que fueron analizadas y evaluadas con los Presidentes Ejecutivos, Gerentes y Jefes de las Oficinas de Planificación.
- b. Se elaboró un documento que analizó las medidas de política monetaria que tomó el Banco Central de Costa Rica y que afectaban al Sector Agropecuario.



VII XNCR 1.1.3 Colaborar con las UPIS en el desarrollo de las actividades de Planificación.

- a. Documento sobre los Lineamientos Básicos para la organización de la Unidad de Planificación del SENAS.
- b. Acciones de apoyo a la Unidad de Planificación del ITCO dentro del Convenio SEPSA-ITCO-IICA.
- c. Estructuración del Programa Operativo Interinstitucional.
- d. Institucionalización de COTECSA.
- e. Asesoría Técnica directa a la UPI del CNP para la presentación y justificación de la solicitud de US\$5.0 millones presentada al BCIE.

VII XNCR 1.1.4 Colaborar con OPSA en la preparación de Análisis de Coyuntura.

- a. Se realizó y se preparó el Informe sobre el Análisis de Coyuntura de los cultivos de exportación de Costa Rica.
- b. Se colaboró en la preparación de informes sobre la situación y características del crédito agropecuario.
- c. Revisión y complementación del Análisis de Coyuntura 1979.
- d. Elaboración de una Guía Metodológica para la recolección de datos e información para los Análisis de Coyuntura del Sector.
- e. Estructuración del Análisis Coyuntural de 1980.



VII XNCR 1.1.5 Colaborar con OPSA y OFIPLAN en el diseño y establecimiento de un mecanismo operativo para la formulación, administración y evaluación de Proyectos de Cooperación Técnica Externa.

- a. Recopilación de Información sobre la Cooperación Técnica Externa que recibe el Sector Público Agropecuario, la cual ha servido para evaluar parcialmente la eficacia y eficiencia de este instrumento.
- b. Definición de un Marco Conceptual base para el manejo de la Cooperación Técnica Externa.
- c. Puesta en marcha de un mecanismo operativo que permite planificar para el Sector todos los aspectos relacionados con la Cooperación Técnica Externa.
- d. Creación y fortalecimiento de la capacidad técnica y humana en SEPSA para el manejo de la Cooperación Técnica Externa.
- e. SEPSA y OFIPLAN en coordinación con las instituciones presentaron el Programa de Cooperación Técnica para el Sector, Público Agropecuario. En él se indican las prioridades, y áreas específicas de colaboración internacional.

VII XNCR 1.1.6 Colaborar con OPSA y OFIPLAN en el diseño de una metodología para el seguimiento, administración y evaluación del financiamiento externo en las instituciones del S.P.A.

- a. Con la colaboración de la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica, OFIPLAN y las instituciones del Sector la OPSA bajo la dirección del Especialista del IICA en Proyectos, estableció el lineamiento operativo para la recolección, análisis y selección de los proyectos de inversión

que deben ser puestos a consideración de organismos financieros bilaterales o agencias financieras internacionales. La información recogida y la definición de políticas por parte del CAN en este aspecto, han determinado el Marco Conceptual sobre el cual se dotará al Sector Agropecuario de un Programa de Financiamiento Externo, el cual incrementará la asignación de recursos en este Sector y al mismo tiempo permitirá mejorar las condiciones financieras de los empréstitos externos.

- b. Se entregó al Ministro de Agricultura y a los Organismos del S.P.A. el Documento "Compendio de Estudios de Proyectos de Inversión" y se dió asesoramiento directo en este campo al INFOCOOP, ITCO, MAG y Liga de la Caña.

VII XNCR 1.1.7 Cooperar con OPSA y los Organismos de SPA en la instrumentalización de los Proyectos aprobados para ser desarrollados en el período 1979-1982.

- a. En colaboración con las Unidades de Recursos Naturales y Proyectos se preparó el documento Propuesta sobre el Proyecto para la Conservación de los Recursos Naturales de Costa Rica 515W-032 y a pedido del Señor Ministro se participó en las negociaciones.
- b. Asesoramiento directo al Ministerio de Agricultura en la negociación del Proyecto de Investigación y Transferencia de Tecnología presentado al BID.



- c. Revisión conjunta con la Misión del BID del Proyecto ITT y preparación de la siguiente información:
 - 1) Términos de Referencia para consultores.
 - 2) Indices para la evaluación del Proyecto.
 - 3) Mecanismos para Convenios
 - 4) Cronograma de Inversiones del Organismo Ejecutor.
 - 5) Plan de Ejecución Preliminar PEP.

- d. A solicitud del señor Ministro la Unidad de Proyectos le asesoró directamente en las reuniones sobre proyectos específicos en la Costa Atlántica.

- e. Conjuntamente con el personal de la Unidad de Proyectos de OPSA, se dió el asesoramiento técnico al MAG para la estructuración de un Proyecto de Sanidad Vegetal a ser presentado para financiamiento externo.

- f. Se entregó y se publicó el documento Programa de Mejoramiento de 25.000 Has. de Café; se elaboró los Términos de Referencia para la estructuración del Programa de Fomento e Industrialización de la Caña de Azúcar en Costa Rica y se realizó una evaluación sobre los logros alcanzados por las Comisiones Ejecutivas de Coco y Cacao.
El documento fue remitido al CAN para su estudio.

- g. Participación en los estudios para la creación de la Comisión Consultiva de Investigaciones Agropecuarias (CONIAGRO). SEPSA actúa como Secretaría Técnica.

- h. Participación en la estructuración del Proyecto de Ley para la creación de la Oficina del Cacao.
- i. Revisión del Contrato de Préstamo INFOCOOP/BCIE para el Proyecto de Agroempresas Rurales.
- j. Conformación de un paquete de Proyectos de Factibilidad Agro-económica para 5 cultivos de Diversificación Agrícola.
- k. Estructuración de Términos de Referencia para un Proyecto de Combate de la Monilia del Cacao en la Zona Atlántica.
- l. Diagnóstico de la actividad porcina en Costa Rica.
- m. Estructuración del Proyecto para el Combate de la Monilia.
- n. Asesoramiento en la formulación, justificación y evaluación de los componentes económicos y financieros del Proyecto de Mejoramiento del Sistema de Comercialización del CNP.

VII XNCR 1.1.8 Colaborar con OPSA en el fortalecimiento de la Unidad de Recursos Naturales para desarrollar los Proyectos de Zonificación Agropecuaria del País.

- a. Revisión y presentación definitiva del Estudio de Zonificación Agropecuaria con énfasis en las áreas de mayor riesgo para el cultivo del arroz de las Sub-regiones, Cañas, Liberia y Santa Cruz. Contrato MAG-IICA, Préstamo F2-16/78E OFIPLAN.
- b. Metodología para la realización de estudios de Zonificación Agropecuaria.

- c. Estructura operativa en SEPSA de una Unidad de Recursos Naturales.
- d. Capacitación de más de 20 técnicos en los componentes de la Zonificación Agropecuaria y en manejo de recursos naturales.

VII XNCR 1.1.9 Colaborar en el fortalecimiento de la Unidad de Proyectos de OPSA y en el establecimiento y organización de las Unidades Homólogas en el S.P.A.

- a. Se preparó el documento que contiene la programación detallada a desarrollar en el ITCO en el área de proyectos; se incorporaron 2 nuevos técnicos a los cuales se les dió entrenamiento directo en el área de proyectos y se mantuvo el asesoramiento a las Comisiones de Coco y Cacao en la ejecución de los Proyectos respectivos.
- b. Unidad Operativa cumpliendo eficientemente el rol dentro del Sistema el cual se complementará en el nuevo Departamento de Seguimiento, Control y Evaluación.
- c. Seguimiento a los proyectos formulados para el fomento agropecuario del país.
- d. Asesoramiento técnico a las instituciones del Sector en las Areas de proyectos.
- e. Capacitación de personal de SEPSA y de las instituciones en un número superior a 30 técnicos.
- f. Asesoramiento técnico a las otras Unidades de SEPSA.



VII XNCR 1.1.10 Colaborar con OPSA y OFIPLAN en la puesta en marcha de un Sistema de Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión para el S.A.P.

- a. Publicación definitiva del Documento "Programa Preliminar de Inversiones 1978-1982" y análisis y evaluación de los planteamientos hechos, sobre el documento, por las instituciones del S.P.A. Así mismo se procedió a la revisión del formulario utilizado para la recolección de la información sobre la base de la nueva codificación establecida por OFIPLAN para los sectores.
- b. Inventario detallado de los Proyectos de Inversión del S.P.A.
- c. Metodología de Manejo y Evaluación para Proyectos de Inversión en el S.P.A.
- d. Documento sobre el Subsistema de Inversiones para el S.P.A.
- e. Documento Compendio de Estudios de Proyectos de Inversión del S.P.A.

VII XNCR 1.1.11 Trabajar en la capacitación del personal de OPSA en las áreas del Proyecto.

- a. Con la colaboración del Especialista en Comunicación de la Zona Norte, se elaboró el Programa de Capacitación para la OPSA y las UPIS; se enviaron tres técnicos a Israel para recibir entrenamiento en Desarrollo Rural y Comercialización, uno a Brasil en Formulación y Evaluación de Proyectos, uno a Argentina y Brasil en Planificación Anual Operativa.



- b. Curso teórico-práctico sobre Conceptos Básicos para Construcción y Uso de Marcos Muestrales de Area.
- c. Curso sobre "Teoría Econométrica Básica y su aplicación en la Planificación Agropecuaria.
- d. Asesoramiento a funcionarios de SEPSA para la elaboración de Tesis de Grado.
- e. Capacitación a través de los Cursos de 24 técnicos.

II. DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Como se ha quedado claramente establecido en la versión presentada en junio de 1979, los objetivos general y específicos del Proyecto se enmarcan dentro de los objetivos de la Línea VII que establece el Programa Indicativo de Mediano Plazo. En efecto, se busca "promover y apoyar la Planificación del Desarrollo Sectorial (especialmente a mediano y largo plazo) e incrementar la eficacia y la eficiencia del sistema institucional en la ejecución de los planes correspondientes".

La programación de actividades de los especialistas fue realizada de acuerdo a los objetivos específicos del Proyecto, razón por la cual al producirse la salida de los Técnicos en Planificación y en Desarrollo Institucional, el Proyecto no cerró esas áreas, sino que el



responsable asumió las acciones reduciendo su intensidad, pero siempre buscando el cumplimiento de las metas establecidas. En este mismo orden y atendiendo la estrategia básica montada por el IICA los esfuerzos se entregaron, casi en su totalidad, a fortalecer la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria, aún teniendo que realizar algunas actividades de tipo coyuntural que dispersaron ciertas actividades programadas como colaboración a la Dirección de SEPSA y otros organismos tales como la Presidencia de la República y Ministerio de Agricultura.

Como se ha podido observar a lo largo del análisis de progreso del Proyecto el grado de cumplimiento en la ejecución de las actividades dentro de las fechas planeadas ha tenido un relativo cumplimiento, aunque éste en los productos programados casi ha sido total. En relación a estos últimos el Proyecto ha hecho importantes aportes, no solamente para el fortalecimiento de la Unidad Sectorial, sino también para el desarrollo del Sector Público Agropecuario. Estas acciones no aparecen con todo el detalle en honor a la brevedad de los documentos que recoge el IICA.

En conclusión se puede mencionar que las actividades programadas y productos obtenidos para dar cumplimiento al objetivo específico de fortalecimiento de la OPSA-SEPSA han tenido un amplio cumplimiento, faltando realizar la acción de descentralización a las regiones, la cual ha tenido sus demoras por causas ajenas a la Sectorial y que tienen su solución a nivel del organismo de Planificación Nacional. La prueba de fuego en cuanto a demostrar que la SEPSA cuenta con una estructura adecuada y que puede asumir un papel dentro del Sistema ha sido demostrado al sortear la crisis que tuvo al comienzo del presente Gobierno y también cuando tuvo que ayudar a preparar el documento que el país presentó para los cambios estructurales propuestos por el Fondo Monetario Internacional.



En lo que respecta a las actividades y productos programados para cumplir con los objetivos y metas de desarrollar y fortalecer las Unidades de Planificación de las Entidades y la Unidad de Planificación Agropecuaria Nacional, se han desarrollado con un menor ritmo de acción, teniendo en cuenta principalmente los recursos técnicos que tiene el Proyecto desde julio de 1979. Sin embargo, haciendo esfuerzos conjuntamente con la estructura operativa de SEPSA se han logrado acciones y productos que tienden a dar cumplimiento a las metas establecidas. Así tenemos, la institucionalización de COTECSA, elaboración de Planes Anuales Operativos 1980 y 1981, Análisis Coyunturales 1979 y 1980, trabajos de Organización y Formulación en las UPIS del CNP, SENAS, MAG, ITCO, etc. Teniendo en cuenta que el Proyecto debe terminar en diciembre de 1982, el Proyecto en coordinación con el Plan de Acción del IICA en Costa Rica presentó, en el mes de octubre del año próximo pasado, un documento que recoge una solicitud de colaboración en recursos técnicos y financieros para cubrir las actividades más urgentes de la programación que se desarrollará con las Unidades de Planificación de las Instituciones, UPIS y con el Departamento Agropecuario de OFIPLAN.

Las actividades que se encuentran en el estado de planificación para que su cumplimiento en el tiempo se llegue a efectuar, se requiere del reforzamiento técnico, de esta manera se podrá en el año 1982 haber alcanzado el cumplimiento de las metas y objetivos del Proyecto. En este orden de ideas, el Jefe de la División de Supervisión y Seguimiento de Proyectos del Fondo Simón Bolívar cuando realizó la supervisión del Proyecto en setiembre próximo pasado, se manifestó en favor de entregarle al Proyecto un reforzamiento técnico y económico. (Para mayor información veáse Memo N° SC/SB-188 del 16 de setiembre de 1980).



No admite cuestionamiento alguno el hecho de que el Proyecto ha utilizado en forma eficiente los recursos asignados para la ejecución de las actividades. En el año 1980 hubo necesidad de reunir todo el Operativo en el rubro "Consultores" para poder contratar a 2 técnicos que laboraron de enero a marzo y de abril a diciembre respectivamente. Para gastos generales y demás se contó con la ayuda del Plan de Acción y de la SEPSA.

Como se puede observar en las actividades programadas, el Proyecto en su nueva revisión siempre ha mantenido una clara vinculación entre las actividades y los objetivos del mismo. En efecto, a través de ellas se establecen productos que conllevan al cumplimiento de las metas y éstas a los objetivos. Para la vigencia de 1981 y considerando las limitaciones en técnicos, de las once actividades que se venían realizando el año anterior se redujeron a siete y una de carácter coyuntural.

Finalmente no sobra mencionar que el IICA ha tenido una alta participación en el manejo de recursos por intermedio Contrato IICA-MAG, lo que significa en consecuencia que el Instituto maneje todos los recursos económicos de la SEPSA, a excepción de las remuneraciones de los funcionarios que pertenecen al Servicio Civil o sea un 85% del total de personal que se encontraba al 28 de febrero de 1981.

De acuerdo a las disposiciones del IICA para las vigencias de 1980 y 1981 el manejo de los recursos del Contrato IICA-MAG, se hizo a través de un Programa Operativo que incluyó siete actividades que figuraron de la responsabilidad del Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica. Al comienzo trajo algunas complicaciones con la parte administrativa de SEPSA, pero poco a poco se ha hecho el esfuerzo de programar los recursos en forma más ordenada. Este sistema

y las características de los ordenadores de gastos (Director SEPSA - Ministro - IICA) no deja la menor duda de la eficacia y honestidad en el manejo de los recursos. Asimismo, la incorporación de nuevos recursos se hace sobre Cartas de Entendimiento entre el Ministro y el Director del IICA, con el refrendo solamente de la Contraloría, todo lo cual hace que los recursos tengan la mayor eficiencia en su aplicación.

III. IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES Y METAS DEL PROYECTO DEL IICA SOBRE LAS INSTITUCIONES NACIONALES

Como se ha expresado anteriormente el Proyecto del IICA busca el fortalecimiento institucional del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuaria de Costa Rica, haciendo especial énfasis en la SEPSA como Organismo líder y a su vez como la Secretaría Técnica del Consejo Nacional Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables, CAN. Por lo tanto, la utilización de los resultados obtenidos por el Proyecto se hace en el CAN, el cual utiliza dichos productos como elementos para la toma de decisiones y su posterior traslado a las entidades ejecutoras.

Sin embargo, su uso no siempre concuerda con lo previsto a nivel técnico, puesto que la variable política ha jugado un papel importante y está fuera del control. Además Costa Rica tiene un proceso de planificación indicativo y las instituciones toman o dejan los productos de éste en la medida que les afecte o no; pero a pesar de todo ello si se ha logrado atender a los principales factores que inciden en el problema del país.



Se considera que las variables institucionales que más han sido afectadas favorablemente en el cumplimiento de las actividades y metas del Proyecto se encuentra la doctrina y los recursos. En la primera a nivel de la SEPSA se puede decir que conoce su rol dentro del sistema y sabe manejar los instrumentos de la planificación; respecto a los recursos se ha logrado una capacidad administrativa y operativa, así como la incorporación de recursos humanos y financieros para la organización.

Respecto al interés del personal nacional sobre los productos obtenidos, se puede decir que ha existido siempre un marcado interés, aunque al momento de la puesta en marcha de la acción, las cosas no funcionan como se esperaba. Esto ha sucedido especialmente con algunos programas y proyectos.

Por el carácter propio del Proyecto los indicadores de éxito del Proyecto no fueron claramente diseñados tanto a nivel de los objetivos como de las metas.

IV. REVISION DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE HAN AFECTADO EL PROGRESO DE LA EJECUCION

En la segunda fase del documento se habló de los cambios que habían influido en las actividades del Proyecto. Se hace reiterativo que como factores externos que han afectado el Proyecto podemos enumerar los siguientes:

1. Con el actual Gobierno se presentó un debilitamiento del CAN como mecanismo especializado para la fijación de políticas en el sector agropecuario.



2. La interinidad prolongada que se presentó en la SEPSA.
3. El poco interés del Director en el período junio 1978 a agosto de 1979 para sortear los problemas de personal y de liquidez de recursos para el Contrato IICA-MAG.
4. En el período anterior se le prohibió a los Especialistas del IICA realizar acciones en otras instituciones.
5. La situación político-económica que viene atravesando el país desde el año 1979, la cual ha hecho que los recursos para el financiamiento de programas y proyectos sean muy limitados.



FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS

Ing. Hernán Fonseca	Ministro de Agricultura.
Ing. Oscar Chacón	Director SEPSA.
Lic. Helio Fallas	Director División de (OFIPLAN)
Ing. José Manuel Alvarado	Sub-Director Técnico de SEPSA.
Lic. Víctor Barboza	Jefe Dpto. Desarrollo Institucional SEPSA.
Ing. Jaime Rojas	Jefe Dpto. Control de Evaluación SEPSA.
Ing. Roger Guillen	Jefe Dpto. de Análisis y Programación SEPSA.
Dr. Rodolfo Quiros	Ex-Ministro de Agricultura.
Ing. Oscar Urbina	Ex-Director de SEPSA.
Ing. José Alberto Torres	Director Proyectos Multizonales del IICA.
Ing. Luis Marambio Corrales	Funcionario del IICA.



Lista de Documentos Revisados

1. Convenio para la ejecución de un proyecto del Fondo Simón Bolívar para colaborar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario de Costa Rica.
2. Proyecto de Cooperación entre la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, el Consejo Agropecuario Nacional, el MAG y el IICA para colaborar con el Sistema Sectorial de Planificación Agropecuaria en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario (versión original-código VIIX NCR 1.1)
3. Contrato entre el IICA y el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica para la Asesoría y Consultoría del IICA al MAG para la realización de los estudios para la preparación del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario y en la Identificación y Formulación de Proyectos que hagan operable el mencionado Plan. (contrato 28-76).
4. Carta de entendimiento entre el MAG y el IICA para ampliar el plazo de vigencia del contrato 28-76 del 1º de octubre de 1976.
5. Informe de Proyecto VIIX NCR 1.1 correspondiente al Año Fiscal 1977/1982.

6. Proyecto de cooperación entre la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, el Consejo Agropecuario Nacional, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el IICA para la ejecución de un proyecto del Fondo Simón Bolívar para contribuir a fortalecer el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario (versión revisada).

7. Documento sobre el análisis realizado con fines de evaluación del proyecto VIIX NCR 1.1.

8. Evaluación sobre la marcha del Proyecto VIIX NCR 1.1. (Borrador para discusión).

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

ZCNA NORTE

Coordinación del Plan de Acción del IICA en Costa Rica

INFORME DE PROYECTO

Año Fiscal 1977/78

1. NUMERO DE CODIGO:

VIIIXNCR 1.1

2. TITULO:

Proyecto de Cooperación entre la Oficina de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, el Consejo Agropecuario Nacional, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas - OEA, para colaborar con el Sistema Sectorial de Planificación en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario.

3. PAIS DE REALIZACION:

San José, Costa Rica

4. OBJETIVOS:

a. Objetivos Específicos

- 1) Crear la capacidad institucional dentro de OPSA para cumplir con las funciones que le han sido asignadas (Decreto Ejecutivo No. 5147-AP del 20 de agosto de 1975).
- 2) Establecer un mecanismo permanente de capacitación para el personal de las unidades de planificación de los organismos del sistema respectivo.
- 3) Colaborar con las unidades de planificación de los organismos del Sector en la elaboración de proyectos, en especial en aquellos que hacen relación a la producción de alimentos.
- 4) Mejorar la capacidad administrativa y operativa del Sector Público Agropecuario y de sus organizaciones.



5. METAS:

- a. Colaborar con la OPSA en la elaboración del Diagnóstico del Sector Agropecuario.
- b. Cooperar con la OPSA en la formulación del Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario 1978/82 (PNDA - 1978/82).
- c. Cooperar con la OPSA en la elaboración del Programa Anual Operativo del Sector Agropecuario para 1978.
- d. Colaborar con la OPSA en la identificación de diez proyectos orientados a solucionar problemas que emanan del Diagnóstico.
- e. Cooperar con la OPSA y las organizaciones del Sector en la formulación de dos proyectos de desarrollo agropecuario.
- f. Colaborar con la OPSA en la terminación del diagnóstico institucional y en la identificación de problemas.
- g. Colaborar con la OPSA en la formulación del Programa de Fortalecimiento Institucional del Sector Público Agropecuario.
- h. Colaborar con la OPSA y las organizaciones del S.P.A. en la formulación de los proyectos institucionales.
- i. Cooperar con la OPSA y algunas de las organizaciones del S.P.A. en la puesta en marcha y en la implementación de los proyectos institucionales.
- j. Colaborar con la OPSA y las organizaciones del S.P.A. en el establecimiento de mecanismos de formulación, evaluación y supervisión de proyectos.
- k. Ayudar a la OPSA y algunas de las organizaciones del S.P.A. en la puesta en marcha y fortalecimiento de los mecanismos de formulación, evaluación y supervisión de proyectos.
- l. Colaborar con OPSA y las organizaciones del S.P.A. en el establecimiento del Programa Nacional de Capacitación de los funcionarios del S.P.A. y colaborar en la organización del mismo.
- m. Cooperar en la capacitación de aproximadamente 100 personas de OPSA y SIPSA en las áreas de acción del Proyecto.
- n. Colaborar con las autoridades del Gobierno y de la OPSA en la gestión organizativa de la Oficina.



6. ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y REALIZADAS:

- VIIIXNCR 1.1.1** Colaborar con OPSA en la terminación, discusión y publicación del Diagnóstico del Sector Agropecuario.
- 1.1.3** Colaborar con la OPSA en la formulación del Pre-Plan de Desarrollo Agropecuario de Costa Rica 1978-82.
- 1.1.4** Colaborar con la OPSA en la formulación y discusión del Plan de Desarrollo Agropecuario de Costa Rica 1978-82.
- 1.1.5** Colaborar con la OPSA en la formulación del Programa Anual Operativo del Sector Agropecuario de 1978.
- 1.1.6** Colaborar con la OPSA en el diseño de una metodología de formulación y evaluación de proyectos para el Sector Agropecuario.
- 1.1.7** Colaborar con la OPSA en el análisis y ensayo con los organismos nacionales del sector de la metodología diseñada.
- 1.1.8** Colaborar con la OPSA en la identificación de proyectos de inversión para el sector agropecuario.
- 1.1.9** Colaborar en la formulación de proyectos específicos en el sector.
- 1.1.10** Colaborar con OPSA y SIPSA en la supervisión de proyectos formulados.
- 1.1.11** Colaborar con OPSA en la formulación del diagnóstico institucional.
- 1.1.12** Colaborar en la discusión del diagnóstico y en la identificación de problemas.
- 1.1.13** Colaborar con la OPSA en el diseño y formulación de proyectos institucionales del sector.
- 1.1.14** Reunión de especialistas en aspectos institucionales del sector agropecuario.
- 1.1.15** Colaborar con la OPSA durante la ejecución del Programa de Desarrollo Institucional.
- 1.1.16** Formulación del Programa Nacional de Capacitación para funcionarios del Sector Agropecuario.



VII XNCR 1.1.17 Cooperación técnica a las unidades de planificación del S.P.A.

1.1.18 Apoyo a la gestión administrativa de OPSA

1.1.19 Capacitación en servicio del personal de OPSA y SIPSA.

7. ACTIVIDADES REALIZADAS NO PROGRAMADAS:

VII XNCR 1.1.20 Cooperación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería para la formulación del Plan Anual Operativo de 1978.

1.1.21 Cooperar con OPSA y la Dirección de Pesca del MAG en la formulación del diagnóstico integral del subsector Pesca.

1.1.22 Evaluación de la incidencia de las metas y políticas del Plan Nacional de Desarrollo 1978-82, sobre el Sector Agropecuario.

1.1.23 Cooperar con OPSA en la identificación de los principales problemas, programas y proyectos del sector a nivel regional.

1.1.24 Cooperar con OPSA y el Convenio OEA-OFIPLAN en la elaboración del diagnóstico agropecuario de la región Atlántica.

1.1.26 Colaboración con OFIPLAN en la estructuración de un esquema para la formulación del diagnóstico del Programa Nacional de Desarrollo Forestal.

1.1.27 Cooperar con OPSA en la identificación de problemas de tecnología agropecuaria del país y en el planteamiento de soluciones.

8. ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y NO REALIZADAS:

- VII XNCR 1.1.2 Celebración de una reunión de especialistas extranjeros en Planificación Agrícola.
- 1.1.25 Cooperar con OPSA y el Convenio OEA-OFIPLAN en la formulación del Programa de Desarrollo Agropecuario de la Región Atlántica
- 1.1.28 Cooperar con el Consejo Nacional de Producción en el diagnóstico institucional de la Institución.

9. SINTESIS ESTADISTICA:

a.- Lista de Instituciones colaboradoras y beneficiarias:

- Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria (OPSA).
- Oficina de Planificación Nacional y Política Económica (OFIPLAN)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Consejo Nacional de Producción (CNP)
- Instituto de Tierras y Colonización (ITCO)
- Sistema Bancario Nacional
- Oficina del Café
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)
- Asociación Nacional de Bananeros (ASBANAN)
- Corporación de Desarrollo de Costa Rica (CODESA)
- Convenio OEA-OFIPLAN

b.- Resumen numérico de participantes (ver Cuadro).

Actividades	Colaboradores	Conferencistas	Otros	Total
VII XNCR 1.1.1	10		4	14
1.1.2				
1.1.3	13		3	16
1.1.4				
1.1.5	5			5
1.1.6	2			2
1.1.7	3			3
1.1.8	7			7
1.1.9	10			10
1.1.10				
1.1.11	6		-	6
1.1.12	6			6
1.1.13	5			5
1.1.14	4	10	50	64
1.1.15	10			10
1.1.16	3			3
1.1.17	10		2	12
1.1.18	50			50
1.1.19	10			10
1.1.20	3		1	4
1.1.21	2			2
1.1.22				
1.1.23	9		2	11
1.1.24	13		2	15
1.1.25				
1.1.26	3			3
1.1.27	6			6
1.1.28	4			4



10. Estado actual del Proyecto:

a.- Síntesis de los progresos alcanzados:

El proyecto en el período en que ha estado en ejecución; ha obtenido los siguientes progresos:

- 1) Ha contribuido al fortalecimiento de OPSA, ya que se ha ayudado a crearle la capacidad institucional a esta, para cumplir sus funciones, lo cual se refleja en:
 - a) En una colaboración a la gestión administrativa; dotación de oficinas; reclutamiento de personal; obtención y manejo de recursos
 - b) En la vinculación de la oficina con el sistema mediante el funcionamiento de COTEPSA.
 - c) La capacitación de 50 funcionarios nacionales del sector agropecuario en 10 áreas; tanto en aspectos de diagnóstico, programación, proyectos y desarrollo institucional. Esta capacitación se ha realizado en servicio y a través de seminarios y talleres.
 - d) OPSA ha iniciado un proceso de absorción del personal vinculado al proyecto, en la Ley de Presupuesto del País, para 1978 se estableció la creación de 6 plazas. Para 1979 se contempla la creación de 20 plazas para continuar el proceso de absorción.
 - e) OPSA ha realizado negociaciones tendientes a obtener recursos externos e internos para financiar su personal, mientras se completa el proceso de absorción.
- 2) Se ha institucionalizado el uso de algunos instrumentos del Sistema de Planificación Agropecuaria que permiten orientar las actividades de programación y ejecución tales como:
 - a) La formulación de un diagnóstico del sector en sus aspectos agropecuarios, económicos, sociales e institucionales para el período 1962-1976 y de un Plan de Desarrollo Agropecuario para el período 1978-1982.

- b) La identificación y estructuración de 25 programas sectoriales y de 20 proyectos específicos para mejorar los problemas identificados en el diagnóstico.
 - c) La formulación de Programas anuales operativos para el sector.
 - d) La formulación de proyectos específicos: Proyecto de Fomento de la Actividad Cacaotera; Proyecto de Investigación, Extensión y Capacitación (BID).
 - e) La formulación de un diagnóstico institucional del sector agropecuario y del respectivo programa de desarrollo institucional y la elaboración de un diagnóstico institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
 - f) La formulación de algunos programas específicos: Programas de Granos Básicos, Programa de Algodón, Programa de Capacitación.
 - g) Se concluyeron los mapas de uso actual y potencial de los suelos, a escala 1.200.000 y se determinó al mismo nivel una zonificación para los cultivos de algodón y arroz.
- 3) Se han realizado esfuerzos para desagregar los planes nacionales en instrumentos operativos a nivel regional.
- a) La identificación de los principales problemas, programas y proyectos a nivel de cada una de las 3 regiones del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
 - b) El diagnóstico sectorial y la identificación de los programas y proyectos de la Región Atlántica.
- b) Modificaciones y acciones complementarias, introducidas al Proyecto:
- Durante los dos primeros años de funcionamiento el proyecto ha operado bajo las siguientes características:
- 1) Es un proyecto para entregar un producto específico dentro de cierto plazo.
 - 2) Es un proyecto de marcado énfasis institucional en el cual el producto a entregar es un instrumento intermedio para la creación de capacidad institucional en Costa Rica en planificación sectorial.

- 3) La contrapartida de personal y otros costos del Gobierno para el proyecto, por diversas razones, no pudieron ser aportados como se había programado originalmente, sino que se entregaron al IICA en la forma de recursos financieros mediante un contrato de asesoría y consultoría.

Estas tres características tuvieron bastante influencia en la estrategia del proyecto en el período mencionado.

En cuanto a estrategia externa, el IICA ha tenido, en virtud del Contrato MAG-IICA, la responsabilidad de el reclutamiento y contratación del personal nacional, alquilar oficinas, comprar equipo y materiales y otros rubros semejantes para cumplir con lo establecido en dicho Contrato. Esto hizo necesario mantener una actividad sobre la gestión interna de OPSA, lo que demandó una parte importante del tiempo de los especialistas del proyecto y del Coordinador del Plan de Acción de Costa Rica.

Todo lo anterior no significó un descuido de las actividades técnicas, ya que se cumplieron las metas de las actividades programadas.

El Convenio Simón Bolívar y el Contrato IICA-MAG han sido extendidos hasta 1982. Ambos Acuerdos deben ser modificados para reajustar los a los nuevos objetivos y acciones a cumplir. En cuanto al Contrato IICA-MAG, la estrategia a seguir será la de que el Gobierno incluya dentro del presupuesto de la República, las plazas que requiera para absorber el personal nacional que fue contratado por el IICA o el personal que el Gobierno estime conveniente, de igual modo se deberán obtener los recursos necesarios para los otros gastos de la OPSA y poder reinvertir hacia la dirección de la OPSA, lo más pronto posible, el porcentaje de operaciones que venía stendiendo el IICA a través del Contrato MAG-IICA. El énfasis del Proyecto estará principalmente orientado a fortalecer el Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario, lo que conducirá al proyecto a trabajar con los varios niveles de planificación que este sistema contempla. Como el sistema está en revisión el proyecto deberá tener la agilidad suficiente para adaptarse a las modificaciones que puedan producirse y el énfasis que el Gobierno quiera darle a cualquiera de estos niveles.

Como consecuencia del cambio de Gobierno en Costa Rica, algunos de los productos que se habían logrado a través del Proyecto, están siendo revisados o rediscutidos con las nuevas autoridades.

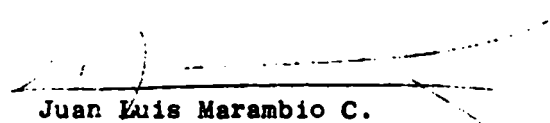
Es posible que lo anterior retrase algunas actividades que se habían programado en el Operativo 1978/1979.

Dadas las características del Sistema de Planificación Sectorial Agropecuario (SIPSA) en Costa Rica, el proyecto deberá actuar tanto en los aspectos típicos de planificación como en aquellos aspectos de la ejecución que en Costa Rica están a cargo del SIPSA. Internamente el IICA ha venido manejando el proyecto a través del Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica, el que se ha entendido directamente con las autoridades del Gobierno, del IICA, y con cada uno de los especialistas del proyecto.

Para el nuevo período, el IICA ha designado a uno de los técnicos del proyecto como encargado del mismo, al que se le han definido funciones y atribuciones.

Dados los objetivos y metas del proyecto se prevé que los principales instrumentos que el utilizará para la obtención de su producto, será la cooperación técnica, la capacitación, el estudio y la investigación.

31 de julio 1978


Juan Luis Marambio C.





Memorandum

ANEXO N° 6

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL

No. SC/SB-188
Fecha 16 de setiembre de 1980

A : Guillermo Guerra E., Director Fondo Simón Bolívar

De : Germán Uribe E., Jefe Div. de Supervisión y Seguimiento de Proyectos *GU*

Asunto: Supervisión proyecto de Apoyo al Sistema de Planificación Sectorial de Costa Rica

1. INFORMACION GENERAL

a. Unidad asistida	Oficina del IICA en Costa Rica
b. Lugar y fecha	San José, setiembre de 1980
c. Proyecto supervisado	VII XNCR 1.1, Apoyo al Sistema de Planificación Sectorial
d. Año fiscal	1980
e. Código de la actividad	XG 1.3.1

2. TITULO DE LA ACTIVIDAD

Supervisión y apoyo a proyectos en marcha

3. OBJETIVOS

- Revisar la situación del convenio y del proyecto incluyendo la asignación de contrapartes nacionales.
- Apreciar el avance del proyecto
- Apreciar la prioridad dada por el Gobierno
- Apreciar los problemas principales que limitan el avance del proyecto
- Formular conclusiones y recomendaciones

4. SINTESIS DE LA LABOR REALIZADA

- Revisión de documentos y análisis de los mismos
- Entrevista al encargado del proyecto y al consultor
- Entrevista a los siguientes funcionarios nacionales

- i. Director y Subdirector de SEPSA
- ii. Jefes de Unidades de SEPSA
- Unidad de Proyectos
 - Unidad de Información y Estadística
 - Unidad de Recursos Naturales
- iii. Asesor de la Unidad de Reforma Administrativa
- iv. Asesor de la Unidad de Programación

5. CONCLUSIONES

En consideración a que estuvo previsto realizar la evaluación del proyecto por la Dirección correspondiente, el Ing. Victor Tunarosa preparó el documento básico de Revisión del Diseño del Proyecto del IICA, que se adjunta (Anexo 1) el cual expone en forma clara las características del proyecto relacionadas con el problema del país y el diseño del proyecto del IICA.

En el Anexo 2 se expone el ordenamiento secuencial de las metas para el período 1979 a 1982 y la programación de actividades para el período julio 1979 diciembre 1980. El proyecto siempre ha tenido una programación aceptada por el Gobierno.

a. Situación del Convenio y del Proyecto

El convenio se firmó en agosto de 1976 entre el IICA/CAN/OFIPLAN, por dos años de plazo habiéndose renovado oficialmente hasta diciembre de 1982, sujeto a la disponibilidad de recursos del Fondo.

Esta renovación se efectuó por cruce de notas entre el Ministro de Agricultura y Ganadería y el Director General del IICA (Ver Anexo 3)

b. Situación de Personal

El proyecto inició con 3 técnicos del Fondo, Especialistas en Planificación, Fortalecimiento Institucional y Proyectos y el apoyo de Especialistas del IICA en Comercialización y Capacitación. A la fecha el proyecto, por limitaciones presupuestarias dispone de un técnico en proyectos y el apoyo del Especialista en Comercialización, además cuenta con los servicios de un consultor en planificación hasta diciembre de 1980.

c. Recursos Económicos

Desde el inicio el proyecto ha tenido la siguiente asignación y ejecución presupuestaria:

Cjcc

.../

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

Guillermo Guerra E.

HOJA No. 3

CODIGO SC/SB-188

DESTINATARIO

AÑO	ASIGNADO	GASTADO	% GASTO
1976/77	\$110.650	\$ 91.122	82
1977/78	103.315	92.504	90
1978/79	116.798	108.718	93
2º Sem. 79	50.000	40.636	81
1980	60.000		

d. Diseño del Proyecto

De acuerdo con el convenio el proyecto está diseñado para alcanzar metas hasta 1982, así también se encuentra la programación operativa para el período julio de 1979 a diciembre de 1980 que está en ejecución.

e. Contraparte Nacional

Para operacionalizar el convenio y cumplir con su contraparte, el Gobierno firmó con el IICA el contrato IICA/MAG el 1º de octubre de 1976, por el cual se asignó recursos nacionales por un monto total de más de \$13.000.000. Además de esta suma, para 1981 se han presupuestado \$700.000. Con estos recursos se ha contratado personal nacional que han venido siendo absorbidos progresivamente por el presupuesto nacional. Además se ha destinado los recursos a contratación de consultores en áreas específicas y se ha cubierto los gastos de operación.

f. Prioridad

A más de la prioridad nacional dada al convenio y al proyecto por el alto nivel de la administración pública se aprecia la misma por la asignación presupuestal de contraparte asignada.

g. Problemas

Entre los problemas enfrentados se detectan los siguientes:

- i. Reducción de personal del IICA/FSB desde enero de 1979.
- ii. Período crítico de transición de gobiernos en lo relativo a la estructura y funciones del sistema de planificación a través del decreto de sectorialización y regionalización por el cual la Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria pasó a ser Secretaría Técnica de Planificación Sectorial Agropecuaria que aunque no cambió las funciones, los aspectos de instrumentalización para operacionalizar acciones y planes son poco definidos (disminuyó el poder de desición (julio 78-junio 79).

Guerra

.../



- iii. Interinidad del Director de OPSA/SEPSA que duró de setiembre de 1979 a marzo de 1980 lo cual impidió la toma de desiciones.
- iv. La absorción de personal capacitado por parte del Gobierno y dentro del Servicio Civil fue restringida por la congelación de plazas determinadas por la austeridad en el gasto del sector público decidido por el Gobierno.
- v. No ha sido posible implementar el programa permanente de capacitación de personal en planificación a nivel de SEPSA y de UPIS porque no fue posible contar con el apoyo técnico solicitado al IICA (C.L. Arias). Esto no es responsabilidad del Fondo pero si de la Oficina IICA/Costa Rica a través del convenio 515 T 027 con recursos de AID.

h. Productos

En el anexo 4 se exponen los productos y/o actividades realizadas desde julio de 1977 a la fecha, así, como una lista de publicaciones en las cuales ha tenido alguna influencia el proyecto.

Si se relaciona con los productos esperados y especificados en el convenio se tiene que se han logrado los siguientes:

- Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario
- 10 proyectos identificados y 5 formulados
- 10 personas capacitadas
- Que SEPSA (antes OPSA) cuente con organización y recursos para cumplir sus funciones

Se han logrado parcialmente los siguientes productos esperados:

- Que este funcionando un mecanismo de capacitación
- Que por lo menos el MAG, EL CNP y el ITCO refuercen sus unidades de planeamiento con personal y organización en coordinación con SEPSA (antes OPSA).
- Que el sistema de planificación sectorial esté operando en forma conveniente.

En general el proyecto ha desarrollado una cantidad apreciable de actividades y logrado productos importantes a más de haber atendido solicitudes importantes del Gobierno, sería necesario su continuación para consolidar los logros y alcanzar plenamente los que se encuentran en proceso.

Guerra

- i. Solamente el IICA, a través de este proyecto proporciona cooperación técnica a SEPSA, ningún otro organismo internacional participa.
- j. Opinión de funcionarios nacionales

Existe un consenso en los Directivos tanto del MAG como de SEPSA sobre los beneficios que ha traído para el país el desarrollo del proyecto del IICA/FSB, por cuanto viene contribuyendo mediante su cooperación en la consolidación del proceso de planificación, fortalecimiento del sistema sectorial, capacitación de sus cuadros ejecutivos y técnicos y la elaboración y puesta en marcha de instrumentos y metodologías de planificación.

6. RECOMENDACIONES

- a. En razón de que el proyecto del IICA/Fondo Simón Bolívar constituye la parte medular técnica del sistema de planificación sectorial agropecuario de Costa Rica, se recomienda, su continuación hasta que cumpla los compromisos establecidos, de esta manera se dará también atención a lo solicitado por el Sr. Ministro de Agricultura.
- b. El proyecto con los recursos asignados para 1981 no podrá operar (U.S. \$45.000), puesto que apenas alcanzará a sufragar los costos de un técnico internacional y los correspondientes servicios generales quedando muy poco para operación. A fin de obviar esta dificultad se podría pasar a partir de 1981 el costo del Especialista en Proyectos a financiamiento de cuotas dejando el aporte del Fondo para la contratación de un técnico nacional (el actual consultor que tiene un grado académico de Ph.D.) y cubrir los gastos de servicios generales y operaciones.
- c. Se recomienda que la División de Manejo de Proyectos proporcione a través de PROPLAN un apoyo más directo y permanente a las acciones específicas que se están desarrollando, lo cual sería provechoso para el mismo PROPLAN.
- d. Se recomienda que la Cooperación del PIADIC en el área de información y estadística continúe coordinando su acción como lo está efectuando.
- e. En virtud de que el proyecto del Fondo está íntimamente vinculado al contrato IICA/MAG y constituye el lineamiento técnico central de SEPSA, se recomienda que la evaluación prevista se efectúe de los dos proyectos en conjunto por una misión compuesta por delegados de las dos instituciones, para lo cual podría acordarse una metodología basada en la del IICA.

Guerra

DESTINATARIOGuillermo Guerra E. HOJA No.6..... CODIGOSC/SB-188....

7. ACCION FUTURA

Se recomienda que la oficina del IICA en Costa Rica efectúe las gestiones necesarias ante la Dirección General para poder atender la recomendación 6b. anterior, pues se considera que no se debe abandonar esta área del Sector Público que esta desarrollando rápidamente un liderazgo sólido.

cc: MRodríguez
HRosado
HLombardo
EMarcia
VTunarosa

GU/as



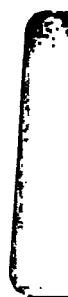
FECHA DE DEVOLUCION

1995

Me de evaluación del pro-
: coope. entre OFIPLAN-CAN
A para contribuir ...

Nombre del solicitante

18 ... 1995 *Arnaldo Badilla*





IICA

DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA