

## INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (PCR) PRIMERA PARTE

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Programa de Desarrollo Tecnológico II Etapa  
**NUMERO DEL PROYECTO:** VE-0066  
**NUMERO DEL PRESTAMO:** 692/ OC-VE  
**PAIS:** VENEZUELA  
**ORGANISMO EJECUTOR:** Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias - FONAIAP  
**SECTOR:** Agricultura  
**MODALIDAD:** Inversión  
**FECHA DE APROBACIÓN:** 19-ago-92      **FECHA DE TEMINACIÓN:** 18-dic-01  
**MONTO DEL PRESTAMO:** US\$ 64.500.000  
**CLASIFICACIÓN FINAL DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO:** Satisfactorio  
**CLASIFICACION FINAL DE LOS SUPUESTOS DEL PROYECTO:** Satisfactorio  
**CLASIFICACIÓN FINAL DE LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO:** Satisfactorio

### I. OBJETIVO Y COMPONENTES DEL PROYECTO

El Programa tenía como objeto principal fortalecer la capacidad y calidad de la investigación agropecuaria y de la difusión de tecnología a cargo del FONAIAP, para responder, de acuerdo con las políticas macroeconómicas y sectoriales, a las nuevas necesidades planteadas por el desarrollo agrícola del País.

#### **I.I.a. Descripción del Programa**

El Programa estaba estructurado en tres subprogramas:

- **Subprograma de Inversión**, para la ejecución de 500 proyectos de investigación agrícola, pecuaria y pesquera en 26 rubros agropecuarios y 9 disciplinas básicas. Este subprograma incluía un componente de “Servicios Especializados” que se llevaría a cabo mediante la contratación de servicios de investigación con expertos individuales e instituciones nacionales e internacionales.
- **Subprograma de Difusión de Tecnología**, comprendía actividades dirigidas a la transferencia del conocimiento y el uso de las alternativas tecnológicas generadas por las actividades de investigación al personal profesional encargado de asistencia técnica en entidades públicas y privadas, quienes a su vez difundirían sus conocimientos a los productores agropecuarios.
- **Subprograma de Fortalecimiento Institucional**, con tres (03) actividades básicas: (i) Capacitación de recursos humanos a nivel de postgrado y mediante cursos de corta duración; (ii) Contratación de servicios de consultoría en campos especializados en los cuales se hubieran identificado debilidades en el FONAIAP; y (iii) Reforzamiento en las áreas administrativas y financieras.

## II. RESULTADOS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO

### II.I.a. Antecedentes del Proyecto. Marco histórico en el que se diseñó y se ejecutó.

El Proyecto se firmó en diciembre de 1992, fue declarado elegible en diciembre de 1993 y su desembolso final fue en diciembre de 2001, consecuentemente, su ejecución duró nueve (09) años, período excesivamente largo y que conlleva a pensar que hubo muchos problemas y dificultades en su ejecución y que no fue un programa exitoso. No obstante, lo anterior, a fin de entender a cabalidad las circunstancias y el entorno en el que se ejecutó, consideramos de suma importancia mencionar y recordar su contexto.

Venezuela estaba inmersa en una profunda crisis económica cuando solicitó el diseño de una nueva operación de financiamiento para el FONAIAP, dado que tras un período de elevada inflación y desequilibrios externos (1984-88), el Gobierno recién electo inició en febrero de 1989 un programa de reformas económicas que originaron un estallido social. El fracaso del modelo económico vigente, en ese entonces, y la gran crisis financiera del país obligaron a una modificación de políticas. En dicho momento, el Banco Central de Venezuela se encontraba sin reservas monetarias y el Gobierno sin capacidad de hacer frente a sus obligaciones financieras; consecuentemente, se formuló y se aplicó un programa de ajuste estructural caracterizado por una muy importante serie de reformas económicas. Estas medidas estaban estipuladas en el Octavo Plan de Desarrollo de la Nación (1990-93) que consistía en reducir el grado de intervención del gobierno en la economía y propiciar un marco para la ampliación de actividades no petroleras, en las cuales el país tuviera ventajas comparativas.

Se implantaron amplias reformas en los siguientes campos: *Comercio Exterior* (v.g. reducción de aranceles, eliminación progresiva de barreras no arancelarias), *Sistema Cambiario* (v.g. unificación y liberación de sistemas de cambio), *Sistemas de Precios* (v.g. eliminación gradual de subsidios a los alimentos), *Mercados Financieros* (v.g. desreglamentación, mayor competencia) y *Sector Público* (v.g. aumento en los precios de bienes producidos por el sector público, privatización de empresas públicas).

Este Programa, intentaba transformar el modelo de desarrollo venezolano caracterizado por una alta dependencia del petróleo, elevado proteccionismo que no estimulaba las mejoras de la competitividad para el aparato no petrolero, tendencia a sobrevalorar la moneda, distorsión en los precios relativos y excesiva intervención del Estado. Se buscaba con este Programa de Ajuste de orientación “ortodoxa”, restablecer los equilibrios macroeconómicos para iniciar un proceso de crecimiento en un contexto de baja inflación, promoviendo una economía competitiva, diversificada y abierta al comercio internacional.

El conjunto de políticas adoptadas, promovieron inicialmente la unificación del tipo de cambio y la libre flotación del precio de la divisa, liberalización de los precios, eliminación generalizada de subsidios de todo tipo, estímulos a la

inversión extranjera, renegociación de la deuda externa y reestructuración del Estado.

Todo esto, acompañado por un programa de privatizaciones y reformas fiscales, financieras y de políticas comerciales. En síntesis, se trataba de redefinir el papel del Estado y privilegiar la acción de los mercados como orientadores de la asignación de recursos, con miras a lograr una economía menos distorsionada en la definición de los precios, en especial, los denominados macroprecios (salarios, intereses y tipo de cambio).

Basado en este entorno político - financiero, el país le solicitó al Banco su colaboración para formular dos importantes operaciones de financiamiento para apoyar el sector agropecuario venezolano con los siguientes objetivos: (i) La formulación de un Programa de Inversiones para la Transformación del Sector Agropecuario (PITSA), tendiente a aportar los recursos financieros para promover la reestructuración del aparato productivo agroalimentario nacional, de manera que se adaptara a las nuevas condiciones y tendiente a contrarrestar los previsibles efectos negativos que se darían en los productores agropecuarios (generalmente ineficientes, debido a su amplio respaldo de subsidios) y (ii) Un Programa de Desarrollo Tecnológico, que pudiera producir una reestructuración institucional del FONAIAP permitiéndole ganar mayor eficiencia técnica y administrativa y generar paquetes tecnológicos, que permitieran disponer de mejores variedades de cultivos. Esto a fin de posibilitar lograr aumentar los rendimientos, mejorando por esa vía la productividad y los ingresos de los productores agropecuarios, dado que se estarían eliminando básicamente todos los subsidios existentes y que la producción agropecuaria iba a verse seriamente afectada en todos los rubros de producción.

Fue así, que se diseñó un programa ambicioso tendiente a modificar sustancialmente la estructura institucional del FONAIAP, centrada en tres pilares básicos: (i) Un ambicioso programa de investigación, que tratara de generar tecnología en casi todos los rubros de producción agrícola, pecuaria y pesquera (ii) Un programa de difusión tecnológica, para transferir los conocimientos generados a los distintos sectores productivos y (iii) Un programa de fortalecimiento institucional, muy ambicioso también que buscaba crear una masa crítica muy grande y bien formada de investigadores que pudieran investigar y tratar de resolver los principales problemas y cuellos de botella de la producción agrícola venezolana.

Paralelamente a estos proyectos, el Banco intervino en un Programa de Ajuste de apoyo al Gobierno con la aprobación de un préstamo para Ajuste del Sector Financiero (FSAL) por un valor de US\$ 300 millones y un préstamo para Reforma de las Empresas Públicas (PERL) también por US\$ 300 millones, cofinanciados con el Banco Mundial; todos estos programas estaban destinados a apoyar al país en uno de sus momentos más difíciles.

La crisis financiera venezolana y su programa de ajuste macroeconómico, tuvieron serias repercusiones sociales, económicas y políticas que tuvieron como resultado, el derrocamiento del gobierno, un gobierno interino de transición, nuevas elecciones, ajustes y modificación de políticas, y posteriormente unas nuevas elecciones y un nuevo gobierno.

Durante la ejecución del proyecto, que originalmente estaba previsto ejecutarlo en cuatro (04) años, hubo serios problemas y dificultades que tuvieron gran repercusión en el Programa. El mismo, necesitó de cuatro (04) años de prórroga y dos (02) reformulaciones, para cumplir con los objetivos originalmente programados. También en dicho período, hubo una seria crisis bancaria, con quiebra de muchos bancos importantes, fuga de capitales, y una devaluación importante, así como serias restricciones financieras de los diferentes gobiernos de turno, que no pudieron hacer los aportes de contrapartida en los montos y oportunidad requerida.

Por todo lo anteriormente señalado, consideramos importante hacer la introducción del entorno socio – político - financiero en la que se desarrolló el proyecto, para que se pudiera entender a cabalidad las grandes dificultades por la que atravesó el mismo y el porqué de las demoras en su ejecución y de las reformulaciones que se necesitaron realizar.

Consecuentemente, después de todas las explicaciones anteriores, pensamos que sería conveniente analizar el proyecto en tres etapas: (i) La primera desde diciembre de 1993 hasta mediados de 1997; en esta primera etapa la ejecución fue muy lenta, con muchas dificultades y muy pocos avances, con demasiadas restricciones financieras, por dificultades muy serias de contrapartida local oportuna y por frecuentes cambios políticos, institucionales y gerenciales que no permitieron contra una ágil y eficiente implementación del proyecto. (ii) Como resultado de lo anterior, a mediados de 1997 el país y el Banco decidieron realizar una reformulación del Programa; en esta segunda etapa empezaron a mejorar las cosas y con un nivel de gerenciamiento más eficiente, las metas y objetivos reprogramados fueron desarrollándose en forma más armoniosa. No obstante lo anterior, después de evaluar el cumplimiento de los Planes Operativos de los años 1997 y 1998, se concluyó que una parte importante del saldo de los recursos disponibles no podría ser ejecutada. Consecuentemente, durante la Misión Administración de la Cartera de 1999, se convino en hacer una nueva reprogramación que conllevaba una nueva reducción y modificación presupuestaria. (iii) La tercera etapa a partir del año 2000, en el que el proyecto cobra un impulso definitivo y completa todas las adquisiciones pendientes. Se adjudican más de doce licitaciones internacionales, con lo cual se completa el equipamiento total del proyecto. En esta etapa la Unidad Ejecutora se mostró muy eficiente y se registraron grandes avances en todos los campos.

El Préstamo se redujo en esas dos oportunidades en un monto total de US\$ 34.500.000, cifra equivalente a casi el 50% del préstamo original, situación ésta que refleja las dificultades y vicisitudes por la que debió atravesar el programa y que fueran comentadas en detalle precedentemente.

El Ejecutor tuvo muchas dificultades iniciales para cumplir las condiciones previas y luego en dar un inicio sostenido y firme del proyecto (fase uno del mismo, según mencionáramos anteriormente), en esta fase los niveles de ejecución física y de avance de los trabajos fueron muy bajos. Al inicio del Proyecto el FONAIAP, conformó una Unidad Coordinadora para la ejecución del Programa que tardó un buen tiempo en consolidarse, sin embargo, se fue asentando y dio buenos resultados, en cuanto se refiere al cumplimiento de las

condiciones contractuales, preparación de planes operativos y de informes de avance. Así mismo, para adelantar los procesos de selección y contratación de consultores, para la elaboración de estudios y de las licitaciones, y la adquisición de bienes y construcción de obras.

La ejecución del Programa ayudó al FONAIAP a continuar con las labores tradicionales de investigación y extensión, sin embargo, el logro de las metas y objetivos originales debió revisarse en vista de las dificultades anteriormente expuestas.

Durante el desarrollo del Programa, se han adquirido vehículos, tractores, equipos e implementos de campo, así como, equipos e instrumentos de laboratorio; y se han adecuado y remodelado muchos laboratorios, los cuales están hoy día mucho mejor equipados para brindar un mejor servicio. El equipamiento de los mismos resultó fundamental para estar en capacidad de brindar un servicio de calidad a los clientes del programa.

En el subprograma de Fortalecimiento Institucional el FONAIAP, desarrolló un programa de capacitación intenso; se capacitaron numerosos técnicos en el país y en el extranjero con grados de maestría y doctorado; se capacitaron 212 técnicos (82 en el exterior y 130 en cursos nacionales), La capacidad técnica institucional como resultado del mismo, se vio muy fortalecida. Este es uno de los logros más importantes del proyecto. Tiene un excelente panel profesional, con muy buenos técnicos e investigadores de reconocido prestigio nacional e internacional.

Para la ejecución del componente de consultorías se firmó con el IICA un convenio mediante el cual, esta institución colaboró con el programa suministrando consultorías en numerosas áreas. Se cree importante destacar acá, que esta asesoría fue muy útil e interesante para el programa. También es importante comentar y destacar que a todas las consultorías se le asignó la contraparte correspondiente y que las sugerencias y recomendaciones de las mismas fueron siempre tomadas en consideración y cuando era posible, fueron además implementadas.

Como resultado de lo anterior, se logró un fortalecimiento institucional muy importante en las diferentes áreas técnicas e institucionales del programa. Se mejoró muy cualitativamente la capacidad informática de la institución y se contrató e implementó el Sistema de Información Gerencial (SIGEF) que es de mucha importancia, permitiendo mejorar sustancialmente la capacidad gerencial administrativa de la institución. Todas las estaciones experimentales regionales hoy día están interconectadas con la central, para efectos de comunicación, intercambio de información, aprobación de planes técnicos y seguimiento de programas de investigación y también para efectos contables. El sistema permite además el acceso y consulta de los usuarios.

Se recibió un importante aporte de conocimientos tecnológicos a través de 22 consultorías internacionales y 60 consultorías nacionales.

También como resultado de las consultorías, se logró un importante avance en materia de reforzamiento institucional en las áreas administrativas y financieras. El FONAIAP se caracterizó siempre, por ser una institución muy sólida en el

campo técnico, pero era deficiente en su estructuración administrativa y financiera. Hoy día como consecuencia del Programa, esta limitación ha sido superada.

La reestructuración del programa, implicó no un cambio de los objetivos, pero sí una reducción de metas. Así en el área de investigación se redujo el número de proyectos de investigación agropecuaria y servicios científicos tecnológicos a 95 proyectos distribuidos en 11 áreas altamente prioritarias. Como resultado de dichas investigaciones, se generaron tecnologías que permitieron mejorar la productividad de muchos rubros importantes del sector agropecuario.

Se implementó también un programa de reestructuración institucional, que permitió en su primera fase (la del presente programa) la eliminación de un buen número de personal que no era necesario y que afectaba la capacidad financiera de la institución. La segunda fase de eliminación de personal, está prevista que se implemente con la nueva operación de financiamiento que se acaba de aprobar (Préstamo 1359/OC-VE. Programa de Tecnología Agropecuaria).

El programa tuvo logros muy importantes en materia de fortalecimiento institucional: (i) Incremento significativo de su capacidad tecnológica; (ii) Fortalecimiento Administrativo – Financiero; (iii) Fortalecimiento de sus Sistemas Integrados de información y comunicación; (iv) Reestructuración Institucional; (v) Generación de paquetes tecnológicos de apoyo al sector productivo. La institución se ha visto muy fortalecida, como resultado del programa, a pesar de las dificultades y problemas existentes durante la ejecución del mismo, y que fueron ampliamente comentadas.

En la fase final del Proyecto se produjo una reorganización administrativa a nivel de Gobierno que implicó la fusión de cuatro Ministerios en uno. Se fusionaron los Ministerios de Producción, Comercio Exterior, Turismo y Agricultura y Cría en uno solo, Ministerio de Producción y Comercio. Posteriormente y como resultado de esta reestructuración el FONAIAP que originalmente pertenecía al Ministerio de Agricultura y Cría, fue trasladado al Ministerio de Ciencia y Tecnología. Entendemos que este cambio fue muy favorable, pues la institución pasó de depender de un Ministerio muy grande y de muchas presiones e influencias políticas y de escasos recursos, a un Ministerio dotado de abundancia de recursos, mucho más chico, más técnico y menos politizado. Eso permitió un mayor contacto y relacionamiento al más alto nivel institucional, con mayor acceso al Ministro y con mayor agilidad en la toma de decisiones. También allí, se logró una mejor y más oportuna asignación presupuestaria. Como resultado de dicha transformación institucional el Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias - FONAIAP se transformó en el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias - INIA.

### **III. CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS, COMPONENTES Y SUPUESTOS ORIGINALES**

No se han producido cambios en los objetivos y componentes del programa después de su aprobación, a no ser que se considere la disminución del monto del préstamo y la redimensión de algunas metas físicas, como se señaló anteriormente, referentes en especial al número de proyectos de investigación y su reclasificación en áreas de investigación propias de la nueva reestructuración del FONAIAP para desarrollar su labor.

A continuación presentamos los índices tomados de los últimos cuatro años de los Informes de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP)

Clasificación de desempeño del ISDP	Años de Ejecución			
	1998	1999	2000	2001
Objetivos de Desarrollo	P	P	P	P
Programas de la Ejecución	S	S	S	S
Probabilidad que se mantengan los supuestos	A	A	A	A

#### IV. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

##### IV.i. Diseño del Proyecto

La formulación original de las metas y objetivos del proyecto estuvo basada en la necesidad de lograr la consolidación y el fortalecimiento de las actividades que normalmente venía realizando el FONAIAP como Ente especializado en Investigación Agrícola. En este sentido, dicha programación fue realista pero a la luz de la crítica situación política, económica y financiera, por la que atravesó el país, consideramos hoy día, que el programa estuvo sobredimensionado. Las metas del mismo, fueron muy ambiciosas debido a las circunstancias citadas, por lo que el Programa debió ser reprogramado en dos oportunidades. Por lo anterior, sería muy conveniente recomendar que cuando se formulen nuevas operaciones en un país en crisis, se sugiera a los equipos técnicos no fijarse metas muy ambiciosas y que tal vez sea mejor formular operaciones sencillas y de montos más reducidos, que sean técnicas y financieramente más viables.

Al momento de formular la operación el Banco, aún no aplicaba la metodología de Marco Lógico y consecuentemente no se identificaron los supuestos de riesgos que podrían darse y que de hecho se dieron durante la implementación del mismo. Una de las principales dificultades observadas, fue que el país no asumió los compromisos financieros que se derivaban del contrato de préstamo y consecuentemente nunca asignó, ni en cantidad ni en forma oportuna, los recursos de contrapartida local, originando un serio desfinanciamiento del proyecto.

##### IV.ii. Ejecución del Proyecto

Durante la fase inicial de la ejecución del proyecto, se puso de relieve la falta de agilidad administrativa de la Entidad Ejecutora. A eso le debemos agregar la supervisión excesiva de la Contraloría de la República, que ejercía demasiado presión entorpeciendo las labores de la misma, restándole la facultad de actuar con mayor diligencia y dificultando el gerenciamiento oportuno y eficiente.

Esto se observó fundamentalmente en la primera base del programa, posteriormente y luego de la reorganización administrativa del FONAIAP, que llevó a tener una institución menos congestionada administrativamente, las cosas empezaron a mejorar. Como resultado de lo anterior y debido al congestionamiento laboral y a la disconformidad del

mismo, se realizaron un sin número de huelgas que concluyeron con la reestructuración institucional ya mencionada.

La asignación inadecuada, insuficiente e inoportuna de los recursos de contrapartida también fue una constante que limitó o trabó el normal desenvolvimiento del proyecto.

Conociendo las limitaciones de manejo administrativo y financiero institucionales del FONAIAP, se contrataron consultorías en esta área. Las recomendaciones formuladas y la implementación posterior de las mismas, cambiaron la situación institucional. En ese sentido, podemos decir que hubo un gran progreso, como citáramos ya anteriormente, “el gran talón de Aquiles” del FONAIAP nunca fue la parte técnica, sino la parte administrativa. Afortunadamente y gracias a las medidas anteriormente citadas esta situación ha sido plenamente superada y hoy día contamos con una institución modernizada y mucho más eficiente. El equipamiento computacional y de sistemas operativos, instalados y en pleno funcionamiento e interconectados, permiten y facilitan hoy día el procesamiento de la información y su transferencia y disponibilidad inmediata, facilitan la toma de decisiones.

La tradición del FONAIAP de brindar servicios, básicamente de laboratorios, muy subsidiados, constituían una norma institucional y una percepción falsa de los beneficiarios, que pensaban que tenían derecho a los mismos. Cambiar esta mentalidad no fue cosa fácil, pero a través de numerosas reuniones y de análisis de cifras se convencieron que esto debía ser modificado. Estos subsidios constituían un serio drenaje patrimonial e impedían generar recursos que le dieran sostenibilidad al sistema. El sistema administrativo de “Caja Única” por el cual todos los ingresos debían ir a una cuenta especial y de allí ser reasignados, impedía que los recursos generados sirvieran para crear un fondo de reposición de insumos y mantenimiento, que es imprescindible para preservar la capacidad operativa y el buen estado de los laboratorios. Esta lección fue bien aprendida y estos conceptos han sido incorporados a la nueva operación de financiamiento (Préstamo 1359/OC-VE; Programa de Tecnológica Agropecuaria). En ésta todos los servicios que brinden los laboratorios, se facturarán basado a un análisis de costos, con un margen de ganancia y los ingresos que generen los mismos, integrarán un fondo especial de reposición y mantenimiento, para uso exclusivo de los laboratorios.

Una deficiencia grave también de la estructura institucional, era su “aislamiento tecnológico”. Referido a que los investigadores en función de las normativas de política agropecuaria del gobierno, definían su propio programa de investigación, pero en escaso contacto con los beneficiarios.

Conociendo esta deficiencia, en la nueva operación se dio un vuelco total al enfoque de investigación. Esta debe ser ahora “Investigación por demanda”. Tomando también los lineamientos del gobierno. La institución debe ahora consultar con los potenciales beneficiarios, sus lineamientos de investigación. Consecuentemente, se deben realizar reuniones técnicas con los productores de los principales rubros en las diferentes regiones y realizar seminarios y consultas regionales donde se debatan abiertamente los problemas y se escuchen las sugerencias que los productores y los representantes de las agroindustrias formulen, a fin de que basados en dicho análisis se definan las prioridades de la investigación. Esta nueva modalidad hace que la institución tenga un rol más dinámico y esté más estrechamente vinculada con su sector.



#### **IV.iii. Desempeño del Prestatario y del Ejecutor**

Debido fundamentalmente a su seria crisis financiera el Prestatario, la República Bolivariana de Venezuela, no asumió desde el inicio su compromiso de efectuar las asignaciones presupuestarias necesarias para el normal desenvolvimiento del programa, creándole serias dificultades al mismo y originando, podríamos decir sin temor a equivocarnos, el principal problema que tuvo la Unidad Ejecutora.

Como señaláramos precedentemente en otros párrafos de esta evaluación en la primera fase del programa el Ejecutor tuvo muchas dificultades y limitaciones al inicio de la operación, las cuales se fueron subsanando paulatinamente. La reestructuración administrativa ayudó a mejorar el desempeño institucional. La permanencia del personal de la Unidad Ejecutora y la dedicación y empeño puesto por los mismos permitió un desempeño bastante satisfactorio, fundamentalmente en los tres últimos años del Proyecto.

También deseamos destacar que la administración financiera del proyecto fue deficiente, tal como lo demuestra la ausencia de opinión de los Auditores Externos a los Estados Financieros del Proyecto y incumplimiento del art. 7.01 de Contrato de Préstamo referente al control interno y registros. En nuestra opinión el retraso y la poca claridad en la ejecución de la contabilidad del programa obedecieron en parte a que el personal contable asignado que no fue suficientemente calificado para la ejecución del programa y por otro lado a una inadecuada definición de la labor que coordinación que debería ejercer la actual Gerencia de Administración y Servicios al no existir Manuales de Operación del Proyecto. Esto originó en problemas tales como: (i) Atrasos en las rendiciones de cuentas por parte de los Centros Experimentales, así como en la obtención de la información básica generada por la Gerencia de Administración y Servicios, información referente a los aportes de contrapartida a pagos a becarios, etc.; (ii) La falta de procesamiento oportuno, permanente y razonable de las solicitudes de desembolso y de los informes periódicos .

Para superar estas debilidades, el FONAIAP procedió a la contratación de una consultoría para el Desarrollo e Implantación de un Sistema Administrativo y Financiero acorde con los requerimientos de la institución altamente descentralizada (Año 1999). Este sistema además de mejorar los sistemas de transmisión de datos y producción de información, permitirá a través del modulo de control de préstamo lo siguiente: (i) Llevar el control de desembolsos, (ii) Controlar los movimientos de la cuenta especial y de las cuentas del programa (iii) Controlar los recursos del programa (iv) Elaborar rendiciones al BID. Se tenía previsto su instalación e implantación para noviembre de 1999. La implementación del sistema SIFA será condición a cumplirse dentro de los doce meses de firmado el contrato de préstamo. El sistema ya esta implementado y esta en fase de prueba.

En relación con la capacidad técnica el FONAIAP, queremos señalar que dispone de un amplio y selecto grupo de excelentes profesionales altamente calificados (con niveles de maestría y doctorados en diferentes especialidades) buena parte de ellos como resultado del programa. Esto permite conceputar a la Institución como altamente calificada, consecuentemente goza de un amplio y reconocido prestigio, tanto en el plano local como en el internacional.

La calidad de los trabajos que la misma genera es excelente, y ello ha permitido el cumplimiento de las metas, de los componentes y de los objetivos del programa en forma bastante satisfactoria.

La institución utilizó muy eficientemente los servicios de los consultores contratados y se enriqueció con las recomendaciones formuladas por los mismos. Siempre se esforzó por implementar las recomendaciones formuladas cuando era posible y pertinente.

Las relaciones con otras entidades del sector, relacionadas con trabajos conjuntos a sido buena. El FONAIAP siempre se esforzó por crear fuertes vínculos interinstitucionales. La importancia de este factor fue haciéndose más vital en la medida que transcurría el programa y hoy en día ello forma parte de la columna vertebral de la filosofía institucional, a tal punto que la nueva operación (Pmo. 1359/OC-VE. Programa de Tecnología Agropecuaria) incorpora este principio como una premisa fundamental del programa.

El mejoramiento y la implementación de un sistema integrado de redes informáticas con programas especialmente diseñados para ello, fueron un objetivo y un gran logro institucional. Hoy día, los sistemas están ya siendo implementados e incorporados al esquema operativo de la institución. Esto constituye un importante logro del proyecto y ha contribuido a mejorar la eficiencia del mismo.

Hubo además una mejora sustantiva en la estructura física institucional (construcción de nuevos edificios y reacondicionamiento de los ya existentes), permitiendo de esta manera disponer de mucho mejor infraestructura física, la cual se complementó con el gran número de equipos y elementos de oficina, de laboratorios y de campo, los cuales fueron adquiridos con recursos del financiamiento y que contribuyeron a mejorar significativamente la capacidad operativa y de prestación de servicios de la Entidad. De no haber sido por el financiamiento del Programa esta inversión no se hubiera podido realizar. Las adquisiciones se hicieron siempre siguiendo en forma rigurosa las normativas del Banco. La institución además demostró a través de su equipo técnico estar muy bien capacitada para adelantar todos los procesos referidos a adquisiciones.

Un aspecto importante de destacar del Ejecutor ha sido su predisposición y dedicación por atender los diferentes aspectos críticos que iban surgiendo durante la realización del programa, a fin de lograr una rápida y oportuna solución de los mismos.

#### **IV.iv. Seguimiento del Desempeño del Proyecto por Parte del Prestatario y El Ejecutor**

Por las razones ya ampliamente debatidas el Prestatario no hizo el mejor seguimiento del desarrollo del Programa. Esta labor quedó a cargo del Ejecutor, el que también en su fase inicial y por las razones también señaladas ya previamente, tuvo sus problemas y dificultades, las cuales fueron con el correr del tiempo superadas gradualmente hasta que en la fase final del mismo, su labor fue altamente satisfactoria.

A partir del año 1997, hubo una mejoría sensible en la preparación de los planes anuales operativos y de los informes de avance, los que reflejaron un mejoramiento sustantivo de las actividades del programa y del desempeño del mismo.

#### **IV. v. Supervisión del Banco**

El Banco ejerció desde el inicio del programa una supervisión y seguimiento permanente. Se dedicó especial esfuerzo y atención a la capacitación y entrenamiento del personal técnico de la Unidad Ejecutora para procurar el cumplimiento de las condiciones contractuales (previas y especiales) y lograr el desempeño más eficiente de la operación. En la fase inicial del programa el continuo cambio de personal de la Unidad Coordinadora conspiraba contra esta labor, pero posteriormente cuando éste se estabiliza, y el personal se hace más estable, se puede observar el resultado positivo de esa labor de acercamiento.

El Banco participó siempre muy de cerca de la ejecución del proyecto, tratando de encontrar soluciones a las dificultades y problemas existentes en el mismo.

En general las relaciones con el ejecutor fueron muy buenas, como también, lo fueron con las entidades que de alguna manera estuvieron vinculadas al Programa. Siempre hubo mucho acercamiento con el Ministerio de Agricultura y Cría, entidad de la cual dependió el FONAIAP, hasta diciembre de 1999, año en el que se produce la reestructuración institucional y el FONAIAP, se transforma en el INIA y pasa a depender del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

También hubo muy buenas relaciones y acercamiento con otras entidades que participaron de manera directa o indirecta con el FONAIAP, como ser el IICA, la Fundación Polar y FUNDAYACUCHO, entre otras.

#### **V. LECCIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS**

Este proyecto tiene una situación muy especial que deseamos destacar y mencionar muy especialmente. Constituye la segunda etapa de un Programa de apoyo al FONAIAP que se inició justamente con el concurso del Banco. Consecuentemente hubo errores y aciertos en la realización de las dos operaciones que contribuyeron a conocer profundamente la institución y las limitaciones y dificultades del mismo, así como, sus fortalezas.

Una de las dificultades principales del mismo fue la de la contabilidad del Proyecto, por lo que nos permitimos sugerir que en programas que se ejecutan a través de una Entidad Descentralizada del Gobierno, hay que evitar que la Unidad Coordinadora tenga a su cargo una Unidad Independiente para la contabilidad del Programa. Esta Unidad que se reporta al actual Coordinador del Programa llevaba la contabilidad en forma paralela a la contabilidad formal. Esto resultaba en una falta de integración de la contabilidad del proyecto con la contabilidad existente en la Entidad; provocando así demoras en la contabilidad y diferencias entre los registros. Además hay que preparar un Manual de Operaciones que describa las funciones del proyecto y sus relaciones con las Direcciones existentes de la Entidad, delimitando las responsabilidades de ejecución de cada una de las Unidades Organizacionales involucradas.

El proyecto tuvo serias limitaciones y demoras en su fase inicial que ya fueron ampliamente comentadas y que obligó a dos reformulaciones del mismo. Para el período en el que debió ejecutarse, fue muy ambicioso en el diseño de las metas y objetivos originalmente propuestos;

juzgar y evaluar al programa por sus atrasos y por el cumplimiento de sus metas originales, sería un grave error pues no analizaría ni tendría en cuenta el período y el entorno en el cual fue ejecutado.

No obstante, consideramos que el Programa fue finalmente muy exitoso, porque logró resultados altamente satisfactorios y produjo como consecuencia del mismo, una transformación institucional muy importante, dado que se mejoró sustantivamente la capacidad técnica, administrativa y gerencial de la entidad.

Sin el apoyo financiero del Banco esto no hubiera sido posible. Como resultado del mismo se dio un vuelco institucional. Hoy día el FONAIAP, (INIA) actualmente, es una institución de reconocido prestigio internacional.

Afortunadamente gracias al buen desempeño final de la Unidad Ejecutora, y a la amplitud y madurez mostrada por sus directivos, deseamos señalar que la institución solicitó una evaluación externa, que permitió conocer las fortalezas y debilidades de la misma. Las recomendaciones formuladas fueron un gran estímulo. Todo el personal técnico y superior de la institución participó en el debate de las sugerencias formuladas, y casi todas las recomendaciones fueron acogidas favorablemente. Esto demuestra claramente el deseo de superación institucional y la madurez del personal del equipo técnico-directivo.

También basándose en dichas recomendaciones y antes de la culminación de la presente operación, con el apoyo técnico de diversas asesorías del IICA y de un equipo técnico del Banco, se pudo conceptualizar y formular una nueva operación de financiamiento que pudo ser completada en un tiempo muy corto y que mereció buenos comentarios.

Así, previo a la finalización de la presente operación, se aprobó el Préstamo 1359/OC-VE Programa de Tecnología Agropecuaria, destinado a consolidar los logros anteriores y a reformar totalmente la institución.

Las limitaciones anteriores consistieron básicamente en los siguientes aspectos:

- i) Sería debilidad institucional en la estructura gerencial referida a los aspectos administrativos, contables y financieros. Estructura administrativa rígida y muy centralizada. Esto dificultaba la toma de decisiones oportuna y la adecuada y también oportuna asignación de fondos y la justificación de los mismos. Estos dos aspectos han sido ampliamente superados dado que se han implementado y están en fase de prueba los sistemas: a) Sistema Información Financiero y Administrativo (SIFA) y b) Sistema de Información Gerencial (SIGEF). Se está tratando que ambos sistemas funcionen en forma paralela. Todas las Agencias Regionales están computarizadas y en red con la Central del INIA en Maracay y Caracas. Esto permite que toda la información de la institución esté disponible en todo momento facilitando tanto el conocimiento de las actividades, información y de la contabilidad del programa.
- ii) Se modificó el enfoque y la forma de determinar la selección y priorización de los programas de investigación. En un principio podríamos decir que la institución estaba relativamente cerrada al entorno. Eran los técnicos los que en función de las políticas del gobierno y sus propios criterios y conocimientos, los que definían las áreas de investigación. Eso hoy día y en el nuevo programa ha cambiado totalmente. Se ha desarrollado a través de asistencia de consultorías

puntuales, toda una metodología de modelo de gestión del INIA, que comprende entre otros aspectos fundamentales, que previo a la selección de proyectos de investigación se realicen en todo el territorio nacional, talleres en los que se convocan a todos los actores involucrados: productores y representantes de las agroindustrias, para analizar los problemas y dificultades por zonas y rubros específicos de manera a determinar las oportunidades y riesgos y o dificultades existentes en cada uno de los mismos. Con esta información y unos criterios preestablecidos se toman las decisiones relacionadas a la selección de los rubros y líneas de investigación y transferencia de tecnologías que se vayan generando.

- iii) Se buscará en el nuevo Programa realizar alianzas estratégicas que permitan unión de esfuerzos para optimizar la disponibilidad de recursos humanos y financieros para hacer investigaciones conjuntas para resolver problemas de mayor impacto y de más alta prioridad.
- iv) La politización institucional que sobredimensionó los cuadros de personal de campo y de funciones administrativas y que drenaba los escasos recursos financieros, fue abordada con seriedad y se implementó un programa de capacitación y retiro de los mismos que se realizará en dos fases, la primera ya concluida con el presente programa y la segunda que está incluida en la nueva operación. Se hizo un trabajo bien serio de relevamiento del personal institucional y de sus funciones para determinar el personal óptimo adecuado para el mejor y más eficiente desempeño institucional y basándose en dicho estudio se está efectuando la reestructuración institucional.
- v) El costo de los servicios institucionales siempre se realizó con un importante subsidio para los beneficiarios del sistema (productores) Esto supuso siempre un importante drenaje de recursos y un serio perjuicio institucional, dado que el sistema, debido a lo señalado, carecía de sostenibilidad. Esta situación va ser corregida en la nueva operación, ya que a través de un sistema de contabilidad de costos y de la creación de la Unidades de Negocio y de la acreditación de laboratorios, que permitirán la recuperación total de los costos incurridos y el sistema de manejo financiero – contable permitirá el resguardo de los recursos que ingresen para destinarlos a la recompra de insumos y mantenimiento de los laboratorios. Esto supone un cambio total del enfoque institucional de asistencia en servicios.
- vi) Se buscará a partir de la nueva operación el aprovechamiento económico de las tecnologías que se vayan generando y que puedan ser patentadas para generar un beneficio económico a la institución. Anteriormente los potenciales ingresos que la investigación generaba eran apropiados por el sector privado sin ningún beneficio económico para el INIA.
- vii) Optimización del uso de los recursos patrimoniales. El INIA dispone de numerosos activos en tierras urbanas de alto valor que no están siendo utilizadas y que eventualmente correrían el riesgo de ser ocupadas si no se le da un uso efectivo. A fin de preservar este valor, se diseñó un proyecto de creación en la nueva operación, de un Fondo Patrimonial que podría generar un ingreso importante que estaría destinado específicamente a darle sostenibilidad al sistema de mantenimiento de equipos y laboratorios, desarrollo de investigaciones

prioritarias y capacitación de recursos humanos. No podrán usarse esos recursos para pagos de personal.

- viii) Como resultado de la nueva política de fortalecimiento y mejora institucional se acreditarán los laboratorios del INIA para certificación de calidad.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto, concluimos para finalizar, que a pesar de las dificultades que se dieron durante la ejecución, de las demoras en el mismo y de la cancelación de recursos efectuadas, el proyecto fue bastante exitoso por los logros obtenidos, por la tecnología generada, por el impacto económico y social del mismo y por la profunda modificación institucional que con el mismo se dio y porque las lecciones aprendidas pudieron ser internalizadas e implementadas en la formulación de la nueva operación, la cual pudo ser conceptualizada, formulada y aprobada antes de la finalización de la presente operación. En resumen estamos muy satisfechos con los logros obtenidos.

## **SEGUNDA PARTE**

(Completado por el Ejecutor)

**NOMBRE DEL PROYECTO:** PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO, SEGUNDA ETAPA (PRODETEC II).

**NÚMERO DEL PRÉSTAMO BID:** 692/OC-VE

**ORGANISMO RESPONSABLE DE ESTE INFORME:** INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGRÍCOLAS - INIA (antes FONAIAP).

### **I. OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

- A) Aunque en esta etapa del proyecto pueda ser difícil evaluar a cabalidad del proyecto, sírvase indicar cuáles son los objetivos que en su opinión se han logrado, y en que medida.**

El Programa ha generado las siguientes contribuciones directas a la viabilidad y continuidad del INIA. Permitió que el INIA ejecutara su programa de investigación durante el desarrollo del proyecto. En ausencia de PRODETEC II, no habría podido ejecutarse prácticamente programa alguno, salvo que el INIA hubiese optado por una reducción drástica en su planta de personal.

El proceso de transformación, en su expresión operativa, tampoco habría progresado en ausencia de los recursos de PRODETEC II. Si bien, conceptual y políticamente, el proceso de transformación tiene raíces en otras instancias y dinámicas, han sido los recursos del proyecto, los que han potenciado los talleres, las iniciativas de reforma como el Sistema INIA de Planificación (SIP), y la operacionalización de diversos cambios tales como el Sistema de Información Gerencial (SIGI), o la plataforma informática.

De igual manera el proyecto, ha potenciado un conjunto de inversiones en diversas áreas del INIA, no solamente en laboratorios, vehículos, remodelaciones, etc., sino, principalmente, en términos de su talento humano.

En ausencia de estas inversiones-que si bien no son totales o suficientes - el INIA enfrentaría cerca de una década de retraso en sus recursos, una total desactualización para una organización de conocimiento e investigación cuya utilidad en gran medida depende de su actualización. Finalmente, más allá de estas consecuencias directas, ha contribuido al rescate de la legitimidad del INIA para su misión, así como permitir que el país y su agricultura dispongan de un recurso crítico para su transformación, competitividad y sostenibilidad de cara a las próximas décadas.

**B) En su opinión, ¿hay algunos objetivos que no tengan ninguna posibilidad de ser logrados?. En caso afirmativo, ¿por qué?.**

El proyecto era ambicioso en lo relativo a la capacitación del personal al nivel de maestría y PhD; sin embargo dentro del Instituto, esa capacitación, solo se permitió al personal de investigación, dejando por fuera al personal profesional administrativo. Esta situación en la actualidad repercute negativamente en el manejo administrativo de la Institución.

## **II. DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

**A) ¿Cuáles de los aspectos del diseño global del proyecto fueron los que más contribuyeron a los éxitos y/o fracasos? ¿Por qué?**

El objetivo general del proyecto, permitió varios cambios y redimensionamientos, como elemento amortiguador de los impactos externos que recibió el Instituto en los últimos años, convirtiendo al proyecto en palanca impulsadora de los ajustes y cambios que el INIA desarrolló en respuesta. Financió la programación de investigación que realizó el Instituto desde 1992, permitiendo su modernización a través de la formación de su personal y de la compra de equipos científicos.

Financió una serie de consultorías que propusieron y diseñaron los nuevos mecanismos para la apertura y la modernización de la planificación y la administración, también permitió la informatización y la interconexión entre las distintas unidades descentralizadas del INIA y, se superó varios cuellos de botella en cuanto a infraestructura física, equipos de transporte y maquinaria agrícola. De igual manera, se diseñó, desarrolló e implantaron los sistemas: Financiero-Administrativo y de Información Gerencial.

Las metas iniciales del proyecto resultaron ambiciosas con relación a la capacidad institucional del organismo ejecutor. El proyecto incorporó dos debilidades: La primera, fue la visión sobre el Instituto que fundamentó el programa, esta visión en ningún momento cuestionó los supuestos del modelo básico de Instituciones de Investigación Agrícola de América Latina, pues efectivamente, suponía la continuación, la ampliación automática de las responsabilidades, los compromisos del Estado en materia de investigación y tecnología. Por lo tanto, el proyecto se encaminaba a dotar, ampliar al INIA para ello. Para proporcionar un solo ejemplo, el diseño del proyecto contempló la ampliación de la planta de personal en 245

profesionales, 196 de ellos para investigación. La realidad ha sido todo lo contrario, con reducción de personal y de la escala de actividades financiadas por el presupuesto básico. En tal sentido, el proyecto, mas que un mecanismo de expansión, ha actuado como freno de contención a lo que de otra manera - y de no haber actuado otros agentes - habría constituido un colapso.

Una segunda debilidad del diseño original surge del empleo de criterios rígidos de elegibilidad para los gastos. Esta restricción generó dificultades para la ejecución de los gastos, dada la debilidad de los presupuestos nacionales de contrapartida. Si bien se entienden los criterios de elegibilidad como esfuerzos sanos para incentivar la corresponsabilidad nacional en lo financiero, ellos en la práctica pueden conducir a grandes dificultades para la implementación.

En contraposición a sus debilidades, la fortaleza principal del diseño del proyecto, radica en el amplio espectro de categorías de inversión y de componentes que permite. Ello ha facilitado atender necesidades muy diversas como la ejecución de actividades en los proyectos de investigación, realizar la formación de personal para ello, pagar el personal suplementario necesario, y atender todo lo pertinente al equipamiento de los centros y programas. También atender lo relativo al reforzamiento administrativo y del área de difusión de tecnología y e vinculación.

**B) ¿Cuáles de los aspectos de la ejecución del proyecto fueron los que más contribuyeron a los éxitos y/o fracasos? ¿Por qué?**

El hecho de que el proyecto apoyará, luego de la reformulación de 1997, el proceso de transformación del Instituto, permitió el éxito institucional, pues en ese período se produce un claro proceso de fortalecimiento de varias de sus capacidades, tanto en el ámbito de su organización (estructura y procesos) y gestión, como de la mayoría de sus diversos recursos, talento humano, equipamiento e infraestructura. Este aspecto debe ser obviamente calibrado en referencia y contraste con las tendencias más amplias de deterioro en el financiamiento, la infraestructura, el equipamiento y la institucionalización de las organizaciones públicas durante el periodo. Finalmente, más allá de 1998, la transformación ha continuado en una etapa de instrumentación de sus grandes resultados y propuestas, con ayuda particular del proyecto. Ejemplo de esto lo constituyen los desarrollos del SIFA, el SIGI, la plataforma de informática y el SIP.

Hoy podemos afirmar, que la consolidación del INIA, como institución es una realidad.

**C) ¿Surgieron problemas importantes durante la ejecución del proyecto? En caso afirmativo ¿cuáles fueron los problemas y qué medidas se han tomado para intentar resolverlos? ¿Tuvieron éxito las medidas?.**

La contabilidad del proyecto tenía una dependencia del sistema contable y administrativo del INIA, lo que constituyó una fuente de dificultades y restricciones para asegurar flujos de información suficiente y oportuna sobre la ejecución del proyecto. Ello introdujo grandes dificultades para ejecutar y reportar montos de la escala prevista, no obstante los avances de los últimos años. Con el fin de solventar esa situación, se adelantó lo relativo al desarrollo del SIFA, que permite automatizar toda la gestión administrativa del Instituto.



**D) Como resultado del proyecto, ¿se ha fortalecido la capacidad institucional de las instituciones y agencias participantes? En caso afirmativo, ¿cómo?.**

Si, pues la flexibilidad de la ejecución del proyecto a través de una unidad ejecutora, con personal motivado y con suficiente independencia y autonomía de los procesos administrativos y legales del sector oficial, pero a la vez inserta en y vinculada a la operación interna del INIA, permitió la complementación de todos los esfuerzos para el fortalecimiento del Instituto.

**E) Ocurrieron eventos, fuera del control de los directamente interesados en la ejecución del proyecto, que afectaron adversamente al proyecto y la probabilidad que el proyecto lograra sus objetivos de desarrollo? En caso afirmativo, favor explicar.**

Sí, la falta oportuna de los recursos necesarios de la contrapartida local.

**III. DESEMPEÑO DEL BANCO**

**A) Durante las etapas de preparación y ejecución del proyecto, ¿cuán satisfactoria fue la actuación del Banco?**

La acción de seguimiento y supervisión del BID fue permanente, a partir de la entrada en vigencia de la operación. Participó y brindó apoyo en las dificultades de ejecución, procurando aportar soluciones, lo que facilitó la ejecución del programa.

**B) ¿Qué impacto importante tuvo-si lo tuvo - el desempeño del Banco sobre los resultados del proyecto?**

En la Misión de Evaluación de 1997, con el apoyo del Banco, se ajustó el proyecto de acuerdo a las necesidades del Instituto, permitiendo mejorar la ejecución del mismo en los siguientes aspectos básicos: El fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional en áreas sustantivas: Investigación (cambio de la manera de hacer investigación) así como en Administración (con el desarrollo e implementación de nuevos sistemas)

El Programa de capacitación fue sumamente importante, por que al lograr disponer de un personal de muy alto nivel técnico, el INIA está hoy día en capacidad de visualizar y afrontar mejor los problemas técnicos e institucionales existentes en el sector agropecuario.

La capacitación del personal, junto con el mejoramiento sustantivo de sus sistemas de comunicación le dan a la institución herramientas claves para la mejora de su gestión y para la toma de decisiones y de difusión de la información.

La falta de disponibilidad de recursos financieros para el mantenimiento de las capacidades operativas es una constante en todos los Institutos de Investigación Agrícola de América Latina. Los recursos del Programa permitieron al INIA mejorar sustantivamente su capacidad operativa, a fin de poder dar las mejores respuestas a las necesidades del entorno.

En la fase final del Programa, a partir del año 2000 el Proyecto cobró un impulso y un dinamismo muy, pero muy fuerte, que permitió recuperar todos los atrasos existentes y cumplir a cabalidad las metas y objetivos de la reprogramación.

De no haber sido por el financiamiento del Proyecto la operatividad del proceso de transformación institucional, no se hubiera dado, ni hubiera podido lograrse.

El apoyo del Banco permitió también, que previo a la finalización del Proyecto pudiera tramitarse y aprobarse en un lapso muy corto, una nueva operación que permitirá consolidar los logros obtenidos y darle a la institución un impacto y dimensión diferente.

El reconocimiento institucional que hoy goza el INIA, tanto en el plano interno (dentro del país), como afuera del mismo, fue producto de todo el apoyo que el Banco y el Programa le dieron al Proyecto.

#### **IV. LECCIONES APRENDIDAS**

**A) Con respecto al desempeño del Banco en este proyecto. ¿se extraen algunas lecciones que puedan utilizarse para perfeccionar proyectos futuros? En caso afirmativo, ¿cuáles son?**

El proyecto fue sobredimensionado, considerando el período político e institucional en el que se ejecutó y sobrepasó la capacidad institucional de ejecución del INIA. En la nueva operación que se formuló con el Banco, esto se tomó en cuenta. Se pretende de igual manera, discutir con los funcionarios de la representación, los mecanismos para la ejecución del nuevo proyecto. Con el fin de facilitar la ejecución del nuevo proyecto, se discutió y aprobó el Manual de Operaciones y se elaboró la línea base para la evaluación anual de los avances en la ejecución física y financiera.

El programa de asistencia técnica y la formulación de la nueva operación permitieron al INIA internalizar procesos de gestión que se realizan de manera exitosa en otras instituciones “Pares” de América Latina, que han permitido encaminar el Instituto hacia la implementación de nuevas capacidades de gestión, especialmente en los siguientes aspectos: (i) Negociación tecnológica (ii) Valoración de tecnología (iii) Prospección de demanda tecnológica. Esto permite y facilita la integración del sector productivo primario en el diseño de políticas o estrategias de acción para la solución de los problemas del agro. Hoy el Instituto no está aislado, sino más bien integrado al medio. Los productores se sienten parte de este proceso de transformación institucional, y apoyan, orientan y colaboran con el mismo.

Resumiendo, la Institución está muy satisfecha con la transformación institucional que se dio y con los logros alcanzados debido a la ejecución del Proyecto.

**Parte Tres: Datos Básicos para las Operaciones de Préstamo**

*(A ser completado por el Banco)*

**Préstamo 692/OC-VE.  
Programa de Desarrollo Tecnológico Agropecuario - Etapa II.**

**A. DATOS BASICOS DEL PROYECTO**

<b>Fechas del Proyecto (mes/año)</b>	<b>Original</b>	<b>Actual</b>
Fecha de la solicitud de préstamo	Dic-91	Dic-91
Fecha Misión de Análisis	Feb-92	Feb-92
Fecha Aprobación por el Comité de Préstamo	Jul-92	Jul-92
Fecha de aprobación por el Directorio	Aug-92	Aug-92
Fecha de vigencia del Contrato	Dic-92	Dic-92
Fecha de cumplimiento de las Condiciones Previas	Jun-93	Dic-93
<b>Calendario de Desembolsos</b>		
Primer Desembolso	Jun-93	Dic-93
Ultimo Desembolso	Dec-97	Dic-01
Fecha de Inicio Físico de las Obras	N/A	N/A
Fecha del Compromiso de Préstamo	N/A	N/A
Fecha (s) de Cancelación (es)	N/A	Dic-01 <sup>1</sup>
<b>Resumen de Datos sobre Costos</b>		
Monto total del Financiamiento del BID	64.50	27.90
Financiamiento del BID como % del costo total	50%	50%
Costo Total del Proyecto	129.00	55.00
Inversión acumulativa al 12/01 (mes/año)	-	55.00
Monto requerido para terminar el proyecto	-	-

1 - Dic-01 cancelación de US\$ 6.6 millones, Jul-99 cancelación US\$ 8.0 millones, Ago-97 cancelación de US\$ 22.0 millones - respectivamente

## B. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

(montos expresados en millones de dólares de los Estados Unidos)

### 1. Costo del Proyecto y Fuente de Financiamiento

Categoría de Inversión (*)	Original				Actual			
	BID	Prestatario	Otro	Total	BID	Prestatario <sup>1</sup>	Otro	Total
1	1.423	0.259	0	1.682	0.000	0.061	0.000	0.061
2	18.773	16.955	0	35.728	14.664	5.228	0.000	19.892
3	31.848	26.096	0	57.944	9.927	20.011	0.000	29.938
4	11.278	8.590	0	19.868	0.000	0.000	0.000	0.000
5	1.178	12.600	0	13.778	3.342	2.210	0.000	5.552
<b>TOTAL</b>	<b>64.500</b>	<b>64.500</b>	<b>0.000</b>	<b>129.000</b>	<b>27.933</b>	<b>27.510</b>	<b>0.000</b>	<b>55.443</b>

<sup>1/</sup> Cifras estimadas

(\*) Descripción de las Categorías de Inversión:

(1) Ingeniería y Administración, (2) Costos Directos, (3) Costos Concurrentes, (4) Sin Asignación Específica, (5) Costos Financieros.

### 2. Calendario de Inversiones

Años	Original			Actual		
	BID	Prestatario	Otro	BID	Prestatario	Otro
Año 1 - 1994	8.4	7.1	0	2.3	4.8	-
Año 2 - 1995	14.1	12.7	0	12.3	4.1	-
Año 3 - 1996	14.9	14.2	0	-6	2.8	-
Año 4 - 1997	17.5	17.3	0	-1.4	1.9	-
Año 5 - 1998	9.6	13.2	-	5.6	3	-
Año 6 - 1999	-	-	-	3.3	5.1	-
Año 7 - 2000	-	-	-	6.4	3.3	-
Año 8 - 2001	-	-	-	5.4	2.5	-
<b>TOTAL</b>	<b>64.5</b>	<b>64.5</b>	<b>0</b>	<b>27.9</b>	<b>27.5</b>	<b>0</b>

### C. DATOS DEL PRESTAMO/CT

Monto Original del Préstamo/CT	\$64.5
Monto Desembolsado	\$27.90
Monto Cancelado	\$36.6

#### **Primer Desembolsos**

Fecha Original (m/a)	Jun-93
Fecha Efectiva (m/a)	Dec-93

#### **Ultimo Desembolso**

Fecha Original (m/a)	Dec-97
Fecha Efectiva (m/a)	Dec-01