

PLAN GENERAL  
SETIEMBRE DE 1970

IICA

DIRECCION GENERAL · RELACIONES OFICIALES



110  
E3  
78







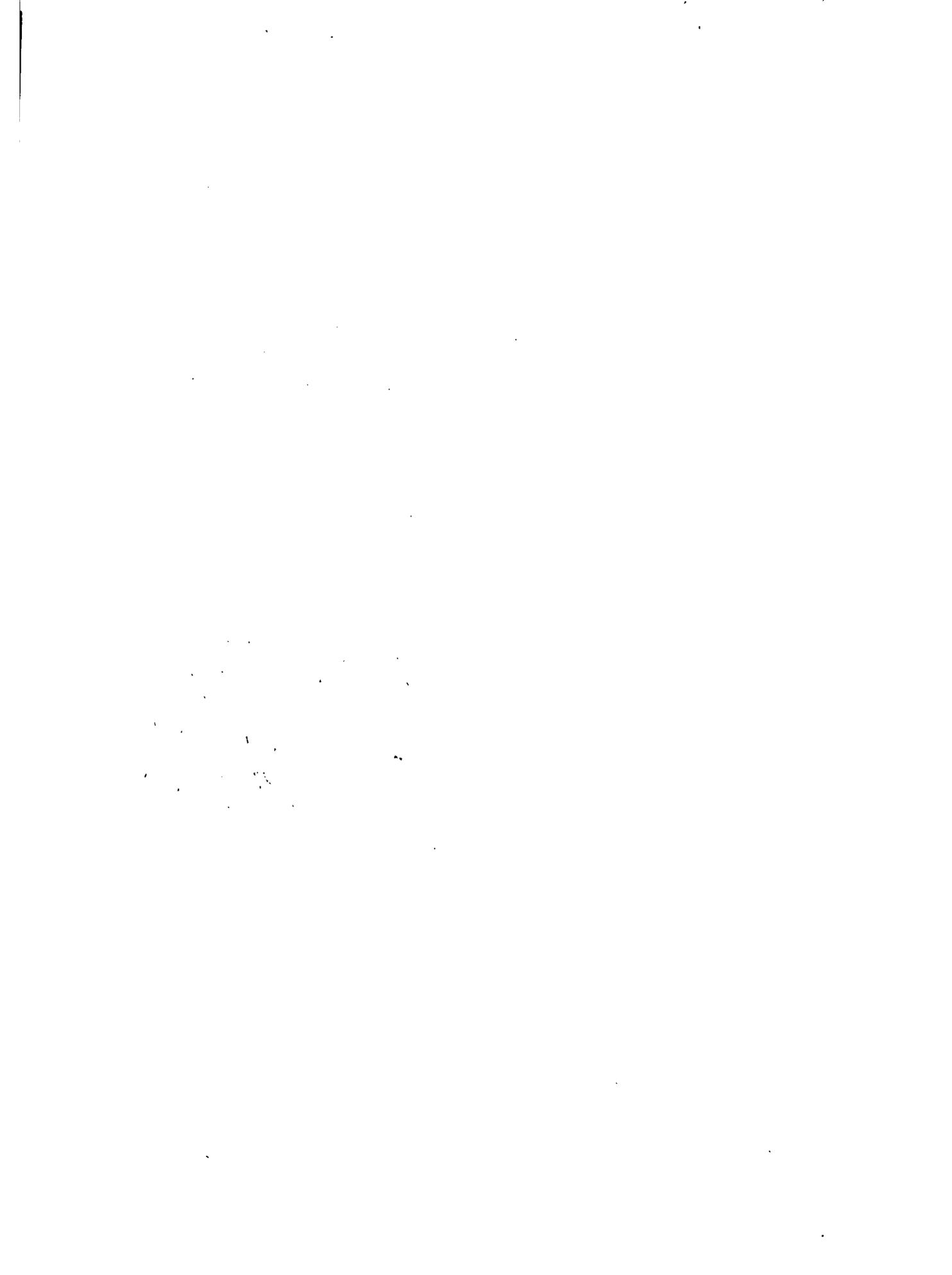
# PLAN GENERAL



**IICA**

DIRECCION GENERAL SAN JOSE, COSTA RICA

SEPTIEMBRE DE 1970



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA**

**DIRECCION GENERAL**

**PLAN GENERAL**

**SAN JOSE, COSTA RICA**

**SETIEMBRE DE 1970**

00005218

~~003423~~

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
Carta a la Junta Directiva del IICA . . . . .	i
PLAN GENERAL DEL IICA . . . . .	1
I.    INTRODUCCION . . . . .	1
II.   OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y FUNCIONES DEL IICA . . . . .	2
1.  Objetivo General . . . . .	2
2.  Estrategia Básica . . . . .	4
3.  Justificación de la Estrategia Básica . . . . .	6
4.  Características de las Funciones del IICA . . . . .	8
III.  ACTIVIDADES DEL IICA . . . . .	10
1.  Líneas de Acción . . . . .	10
2.  Contenido General de las Líneas de Acción . . . . .	12
3.  Contenido de los Programas . . . . .	14
4.  Estrategia de Operación . . . . .	16
5.  Instrumentos de Acción . . . . .	17
IV.   ORGANIZACION . . . . .	20
1.  Estructura y Funciones . . . . .	20
2.  Tipo de Personal Necesario . . . . .	30
3.  Aspectos Financieros . . . . .	32
ANEXOS . . . . .	34
Anexo 1 - Resolución sobre el Informe de la Comisión Asesora y la preparación del Programa- Presupuesto 1971-1972 . . . . .	35
Anexo 2 - Bases del Sistema de Planificación del IICA . . . . .	37



Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA  
DIRECCION GENERAL  
San José, Costa Rica

San José, Costa Rica, 30 de setiembre de 1970

Señor  
Presidente de la Junta Directiva  
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas  
S. M.

Señor Presidente:

Tengo el agrado de acompañarle el Plan General del IICA, con el objeto de que sea llevado al conocimiento de los Señores Miembros de la Junta Directiva.

Este Plan fue preparado de conformidad con lo acordado por la Junta Directiva en la Resolución IICA/JD-715-11, adoptada en su Novena Reunión Anual celebrada en Mar del Plata, Argentina, en abril de 1970. Se basa en el Informe de la Comisión Asesora de la Junta Directiva, creada por Resolución IICA/JD-658-30 de 25 de abril de 1969, y en el Mensaje que presenté como una "proyección hemisférica y humanista", a la Novena Reunión Anual ya citada.

Este Plan fue preparado siguiendo el sistema de planificación para el IICA, que tuve el gusto de anunciar en el Mensaje conocido en la Novena Reunión Anual. Este sistema está descrito en el ANEXO 2 de la publicación que contiene el Plan General.

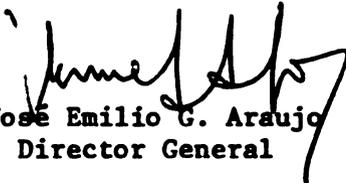
El Plan que debería ser aprobado por la Junta Directiva, contiene las líneas básicas de acción y disposiciones a mediano y largo plazo, relacionadas con objetivos, programas, organización, finanzas y política de personal. Su elaboración representa un esfuerzo apreciable de las autoridades máximas del Instituto, basado en una amplia experiencia al servicio de los Estados Americanos, que esperamos ha de lograr la simpatía y apoyo de los Señores Miembros de la Junta Directiva.

Cumpliendo con el honroso encargo que me hizo la Comisión Asesora, me complazco en anunciarle que por separado le estoy haciendo llegar el Informe que la citada Comisión fechó en Río de Janeiro, Brasil, el 18 de setiembre de 1970. Del mismo modo le estoy enviando un segundo volumen de ANEXOS.



Deseo aprovechar la oportunidad para dejar constancia del agradecimiento del Instituto por el excelente, abnegado y laborioso trabajo realizado por la Comisión Asesora. Los lineamientos básicos de su Informe constituyen un magnífico fundamento en el que con propiedad nos apoyamos para diseñar el Plan General que le permitirá al IICA tomar una posición de liderato en el desarrollo agrícola del Hemisferio, en la década de los setenta.

Me es grato suscribirme del Señor Presidente con toda consideración, su atento y seguro servidor,

  
José Emilio G. Araujo  
Director General



**PLAN GENERAL DEL IICA**



## PLAN GENERAL DEL IICA

### I. INTRODUCCION

Este Plan representa una interpretación de las disposiciones contenidas en la Convención constitutiva del IICA y fija las bases administrativas para poner en práctica dichas disposiciones. Para elaborarlo se han usado las recomendaciones de la Comisión Asesora, algunas resoluciones anteriores de la Junta Directiva y las ideas del Director General presentadas a la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva, celebrada en Mar del Plata, Argentina, en abril de 1970. 1/

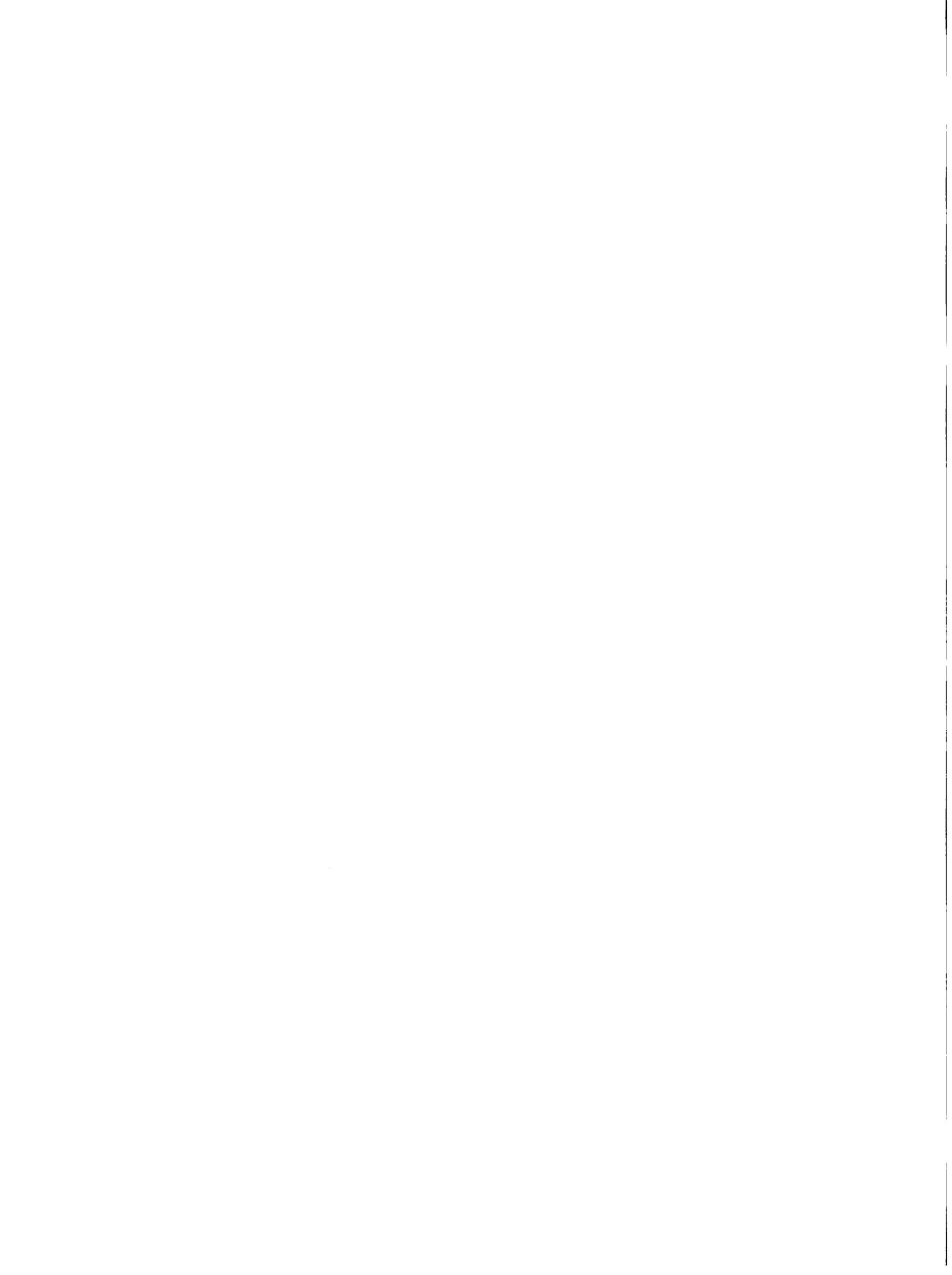
El Plan interpreta el objetivo general y define la estrategia básica del IICA; indica las funciones, las líneas de acción, tácticas de operación y los enfoques necesarios en términos de estructura, funcionamiento, personal y aspectos financieros. Su propósito es servir de guía para orientar y dar unidad a todo el proceso determinativo-ejecutivo del Instituto durante los próximos cinco años, dentro del marco de referencia de la década de los años setenta. El Plan queda sujeto a revisión cuando las condiciones la hagan necesaria.

El Director General reglamentará la política expresada en este Plan; lo hará por medio de disposiciones más específicas sobre líneas de acción, estrategia de operación, organización, personal y aspectos financieros de la institución.

El Plan se presenta junto con el Informe de la Comisión Asesora establecida por la Junta Directiva del IICA, por Resolución IICA/JD-658-30, de 25 de abril de 1969, con el fin de evaluar la obra de la institución y determinar su

---

1/ Resolución IICA/JD-715-11, de 23 de abril de 1970.



orientación futura. 1/ Se anota con satisfacción que la Comisión se pronunció favorablemente sobre dicha obra. Se anota, igualmente, que las recomendaciones contenidas en dicho Informe, proporcionan elementos de alto valor que se utilizan en la elaboración del Plan.

## II. OBJETIVOS, ESTRATEGIA Y FUNCIONES DEL IICA

### 1. Objetivo General

El objetivo general del IICA, interpretando los fines de su Convención constitutiva a la luz de las condiciones previstas para la década de los años setenta y dentro de una "Proyección Hemisférica y Humanista", es ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural, como medio para alcanzar el desarrollo general y el bienestar de la población. Para lograr el bienestar de su población en general, los países americanos realizan esfuerzos de desarrollo económico y social que comprometen al sector público y al sector privado. En cuanto a la población rural en particular, dichos esfuerzos se concentran en procurar el aumento de la producción y en mejorar el nivel y la distribución de la demanda efectiva de bienes y servicios en lo referente a alimentación, vivienda, vestuario, educación, salud y recreación.

El tipo de esfuerzos anteriormente citado es justificable, pero no es el único deseable. Los países necesitan también esforzarse por reducir la marginalidad rural que se manifiesta, principalmente, en muy bajos índices de participación de los campesinos en la distribución de los recursos productivos y en la toma de decisiones políticas; sin este tipo de

1/ Resolución IICA/JD-715-11, de 23 de abril de 1970.



esfuerzos complementarios, el desarrollo no puede alcanzar un valor humanista y queda limitado a un simple crecimiento económico y mejoramiento material.

Por lo tanto, la suma de estos dos tipos de esfuerzos es la que puede lograr, para los países americanos, la clase de desarrollo nacional a que se refiere el objetivo general del IICA antes enunciado.

Dicho objetivo contiene también la noción de bienestar general. Como el IICA los percibe, el desarrollo y el bienestar deben ser procurados teniendo en mente el individuo y la sociedad. Desde el punto de vista del individuo, el desarrollo y el bienestar se expresan en mejoras sucesivas de los aspectos materiales y no materiales de la vida de las personas. Desde el punto de vista de la sociedad, es decir, de las relaciones entre individuos y entre grupos, el desarrollo y el bienestar se expresan a través de elementos como el grado de libertad que tienen las personas y las agrupaciones, el grado de cohesión y consenso que alcanzan las colectividades, y el grado de cooperación y de paz en que viven los miembros de la sociedad.

El objetivo general del IICA abarca, pues, los aspectos materiales y no materiales del desarrollo y del bienestar, y envuelve dimensiones tanto individuales como sociales. El Instituto se empeña, por lo tanto, en apoyar los esfuerzos que los países americanos hacen por:

- a. Aumentar la producción y la productividad agrícolas de manera que alcancen tasas ajustadas al crecimiento demográfico y de los ingresos, especialmente de los rubros que tengan poder de competencia en el mercado internacional y los que contribuyan a mejorar la dieta de la población.



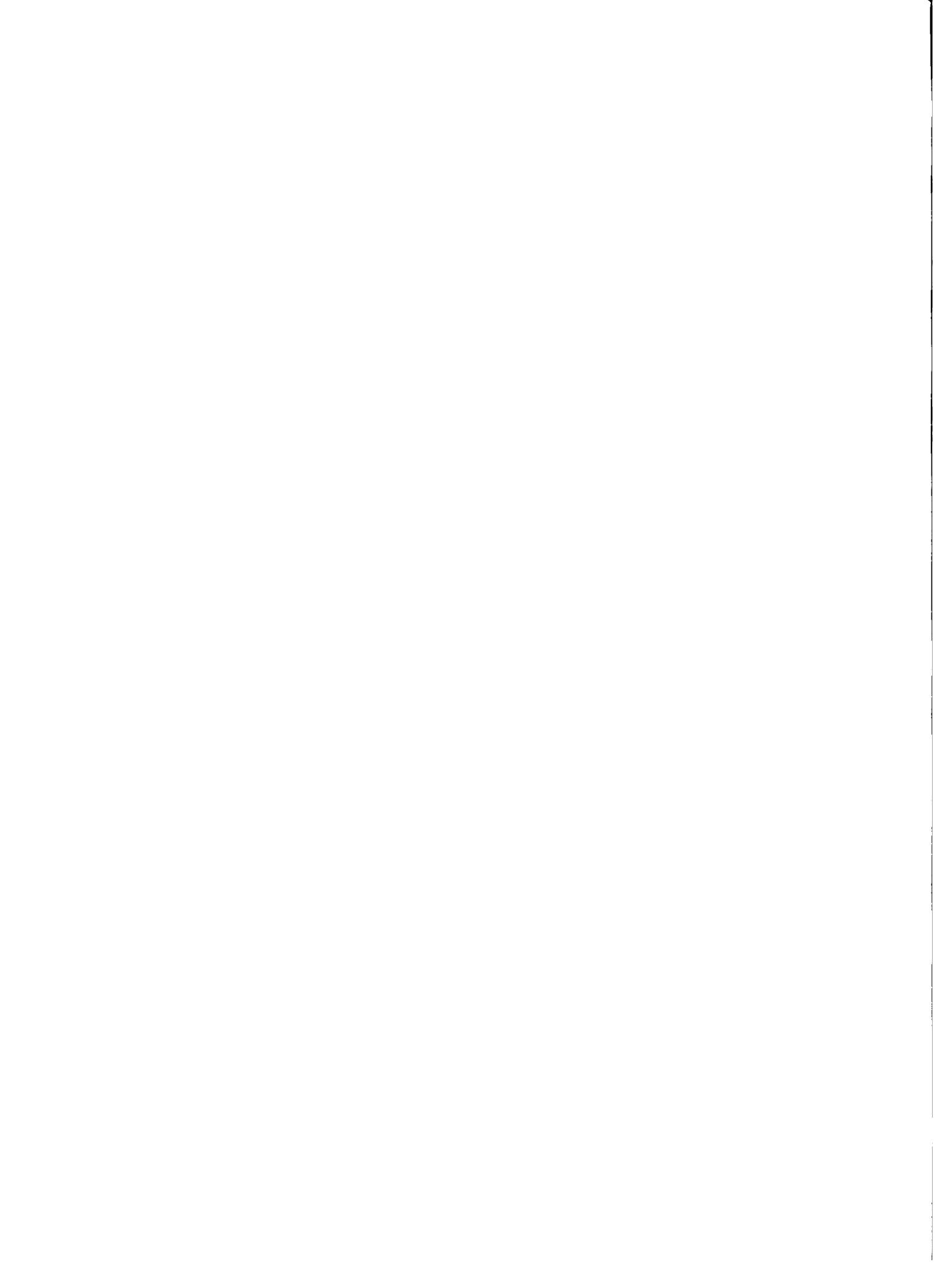
- b. Aumentar la capacidad de generar empleo en el sector rural de manera que guarde una relación proporcionada con el ritmo de crecimiento de la población campesina activa.
- c. Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo su marginalidad a tasas que permitan una transformación continua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa.

## 2. Estrategia Básica

Para alcanzar el objetivo general del IICA se ha resuelto escoger como estrategia básica el fortalecimiento de los sistemas institucionales que en los países se dedican a la realización de esfuerzos de desarrollo agrícola.

Las instituciones que van a ser objeto de fortalecimiento son las entidades interesadas en la promoción del avance de la agricultura y del mejoramiento de la vida rural. Estas entidades realizan dicha promoción directamente, utilizando sus propios recursos y prestando servicios; pero también impulsan el desarrollo agrícola al fomentar, orientar, coordinar y regular los esfuerzos que en favor de dicho propósito realizan personas e instituciones del sector privado. El IICA favorece ambas formas de promoción, pero tiende a concentrar su energía en fortalecer a las instituciones del sector público. Más aún, no considera a los organismos públicos agrícolas como entes aislados, sino como componentes de un sistema institucional.

Para fortalecer instituciones (educación, investigación, crédito, reforma agraria y otras), el IICA deberá necesariamente dirigir su acción hacia los organismos encargados de ejecutar la función básica de esas



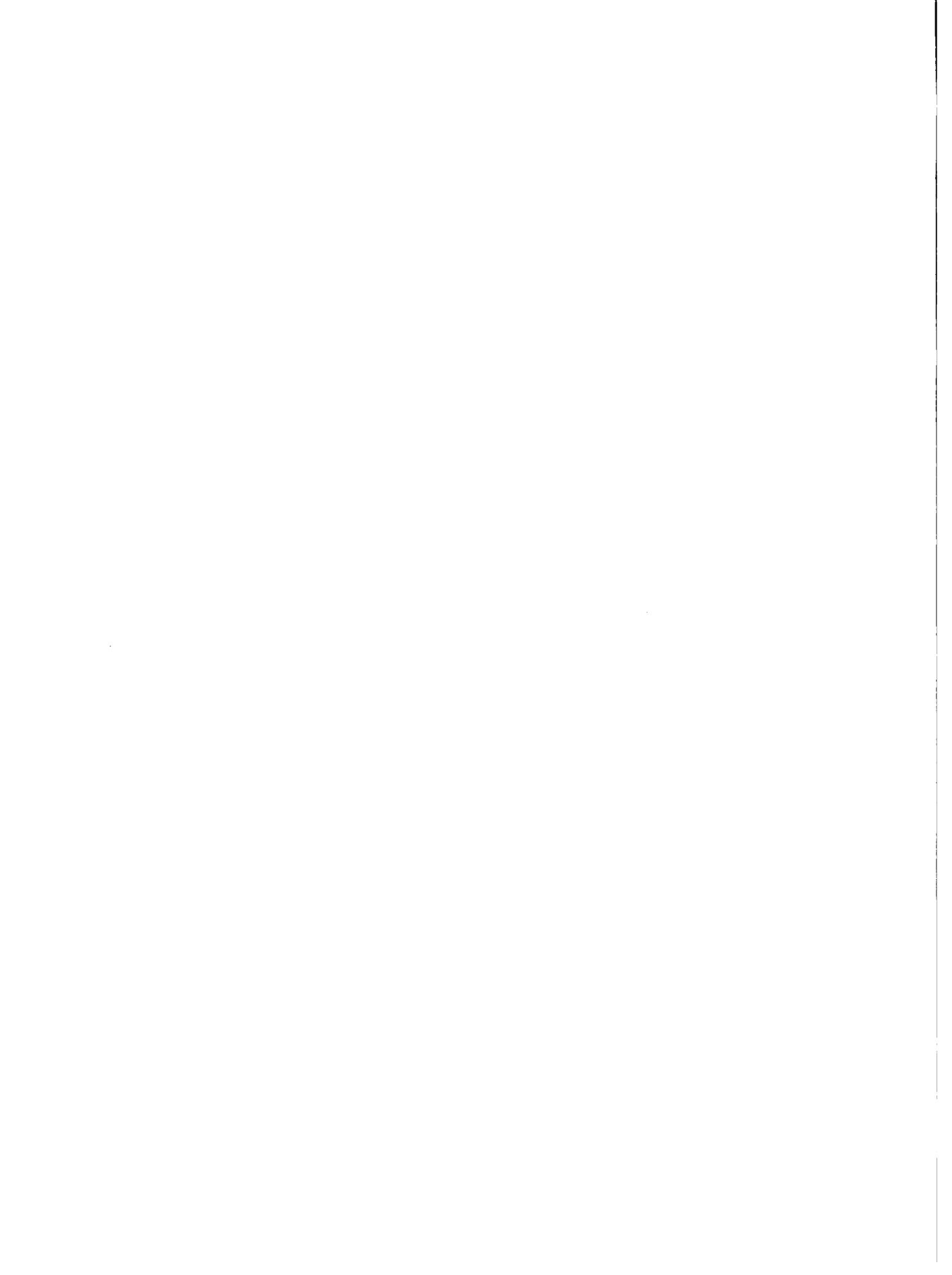
instituciones y hacia los factores externos que condicionan la acción de ellas. Estos organismos son las agencias formales que tienen funciones específicas, presupuesto, organización y personal (en el caso de educación, las facultades de agronomía y los institutos de educación media, por ejemplo).

El fortalecimiento de dichos organismos implica la permanente adaptación de sus objetivos al problema que se trata de resolver; la adecuación de la magnitud de los recursos a la magnitud del problema; y la obtención de más unidades solamente, o mayor calidad de resultado por unidad de recurso usado. Significa también el equilibrio más adecuado en la asignación de recursos entre los varios organismos o instituciones, y su mejor coordinación dentro del sistema institucional.

Para cumplir su función el IICA debe prestar atención tanto a los factores internos como a los externos que limitan la eficiencia de los organismos.

Los factores internos se refieren a la racionalidad con que un organismo cumple su labor y requiere acciones en las áreas de:

- a. Los objetivos para ayudar a precisarlos o delimitarlos más adecuadamente en el caso de los organismos ya existentes, o de establecerlos, en el caso de nuevos organismos y siempre dentro de una proyección humanista del desarrollo.
- b. La planificación para ayudar a mejorar el diagnóstico de la naturaleza y magnitud de los problemas, a procurar soluciones para ellos, a programar las acciones, y a evaluar lo alcanzado.
- c. La organización para ayudar a mejorar la estructura administrativa, la coordinación, la preparación de presupuestos, la capacitación y la calidad de personal, y la previsión de las disponibilidades financieras y las facilidades físicas.

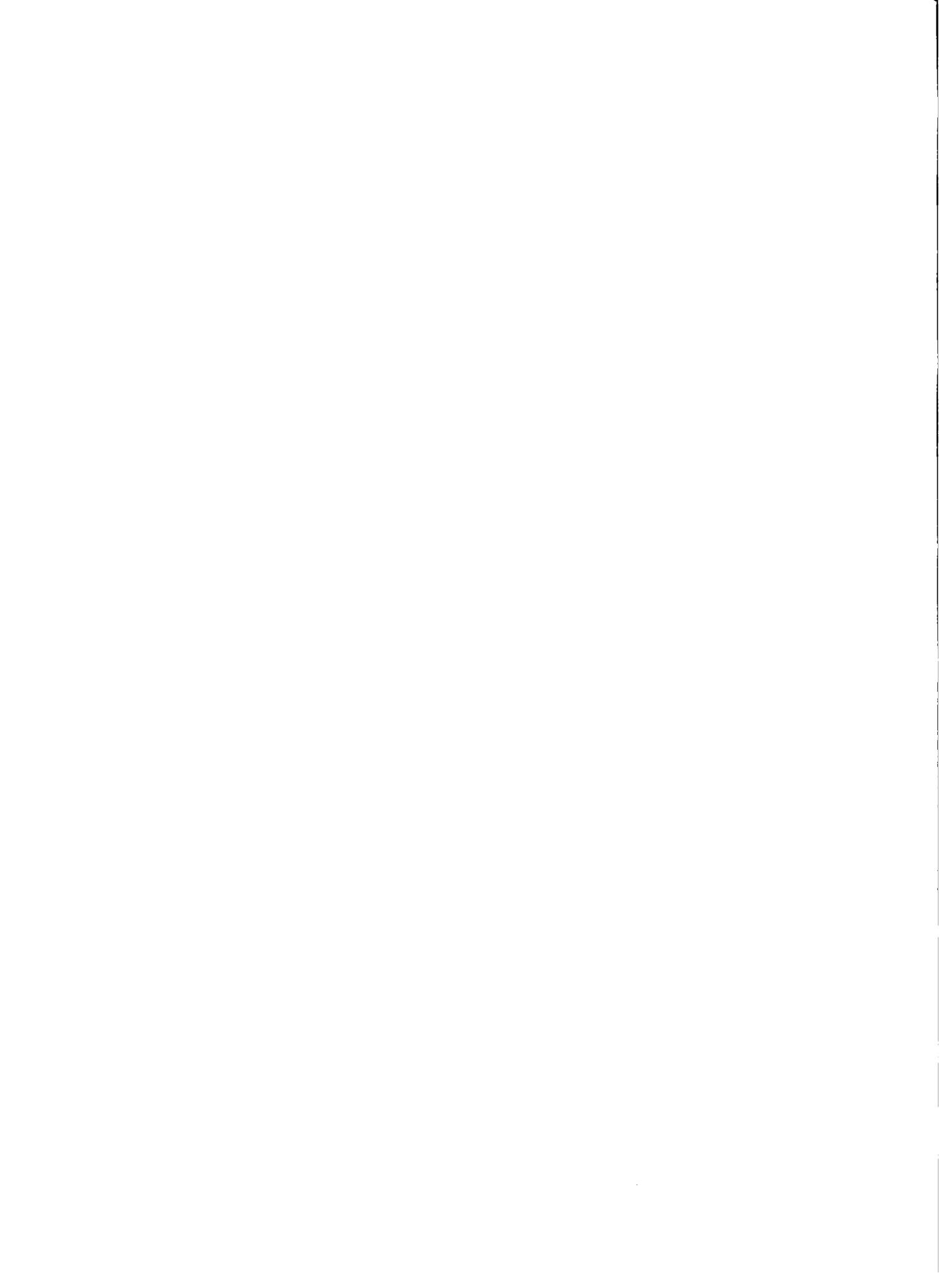


- d. La ejecución para ayudar a poner en marcha las acciones tendientes a alcanzar los objetivos establecidos por los organismos operativos y a acelerar el ritmo de ejecución, lográndolo a menor costo por unidad y con un alcance humano mayor.

Los factores externos guardan relación con condiciones más o menos dadas (desde el punto de vista del organismo), que forman el marco dentro del cual se desenvuelve una organización. Se refieren a elementos tales como los recursos de que se dispone y la mayor o menor aceptación de sus funciones dentro del ámbito nacional. Incluye lo que tiene que ver con la política y las prioridades nacionales; la coordinación con otras instituciones para realizar acciones que requieren esfuerzos conjuntos; las leyes y reglamentos que debe observar en el desempeño de sus cometidos. Dado el origen y naturaleza de estos factores externos, su atención puede escapar de la esfera de decisión de los organismos operativos, exigiendo acciones orientadas hacia otras instituciones, en ocasiones fuera del sector rural o aun de los propios países.

### 3. Justificación de la Estrategia Básica

El IICA ha hecho la decisión de escoger el mejoramiento de los sistemas institucionales como su estrategia básica para la década de los 70, tomando en consideración: (a) la naturaleza de los procesos de desarrollo en las áreas rurales y de los obstáculos que los impiden; (b) las capacidades y recursos nacionales y multinacionales dedicados a la tarea; y (c) las responsabilidades del IICA como organismo especializado del Sistema Interamericano, así como sus limitaciones legales y presupuestarias. El ser humano es el sujeto y objeto y constituye la esencia misma del proceso de desarrollo, el cual implica una transición o ajuste continuos. Por ello el IICA comenzó hace más de una década a reducir su énfasis en



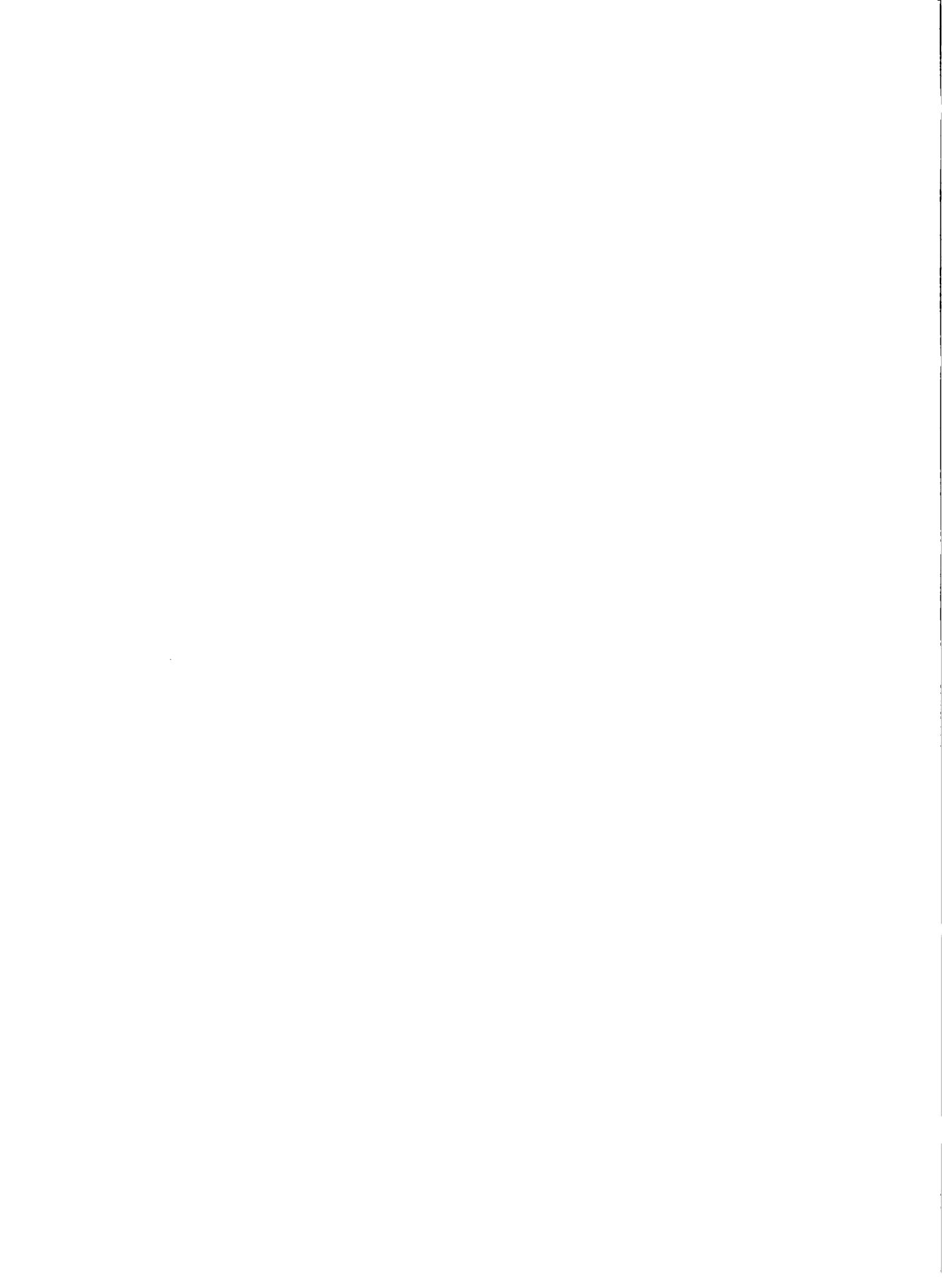
la investigación realizada exclusivamente sobre lo físico-biológico y a dar atención creciente a la preparación de profesionales agrícolas que pudieran aportar un liderazgo en sus países.

Con el paso del tiempo se hizo más y más evidente que estos profesionales, como individuos y en forma aislada, tendrían un impacto limitado sobre el proceso del desarrollo si el IICA no se preocupaba también en promover mejoras en los organismos donde ellos trabajaban. Por lo tanto, durante los últimos cinco años, el Instituto ha dado un énfasis creciente en sus programas y actividades, a los organismos nacionales del sector agrícola.

A la vez, esta experiencia ha demostrado que el mejoramiento de los organismos que cumplen las funciones institucionales del sector rural depende no solamente de mejoras internas que se hagan a los mismos, sino también, en gran medida, de fuerzas externas con respecto al organismo en sí, y de las interrelaciones entre las distintas instituciones y sus organismos.

También ha llegado a ser evidente que el proceso de desarrollo requiere e implica la capacitación no sólo de profesionales, sino de todos los miembros de la masa rural, sea cual fuere su oficio, con el fin de que tengan participación activa como individuos y como miembros de la sociedad. Esto debería ser una preocupación principal de todos los organismos nacionales que en conjunto constituyen el componente gubernamental del sistema institucional del país.

Era notorio que el IICA, en cumplimiento de sus responsabilidades como organización interamericana para la agricultura, tenía que ayudar más resueltamente a los Estados miembros no sólo en la formación de líderes profesionales capaces y en la solución de los problemas internos de sus



organismos agrícolas, sino también en el mejoramiento del ambiente institucional, es decir del sistema en que funcionan dichos organismos agrícolas, dando énfasis a la capacitación que impulsara el mejoramiento de estos sistemas.

Dentro de la Proyección Humanista, la decisión de concentrarse en el mejoramiento de los sistemas institucionales del sector rural, es aún más aconsejable si se toma en cuenta que: (1) casi ningún otro organismo está preocupándose de este campo tan importante; (2) con este enfoque se facilita enormemente la colaboración y coordinación con organismos multinacionales, tanto del Sistema Interamericano como de fuera de éste; y (3) también se facilita la relación con los programas bilaterales y nacionales.

#### 4. Características de las Funciones del IICA

Como el cumplimiento del objetivo general hace necesaria la selección de una estrategia de operación, del mismo modo la fijación de tal estrategia hace necesario especificar la naturaleza de las funciones que cumple el IICA. La determinación de tales características está basada principalmente en lo que comprende la personería jurídica del Instituto como organismo internacional, en el mensaje del Director General a la Junta Directiva del IICA presentado en abril de 1970, y en lo contenido en el Informe de la Comisión Asesora.

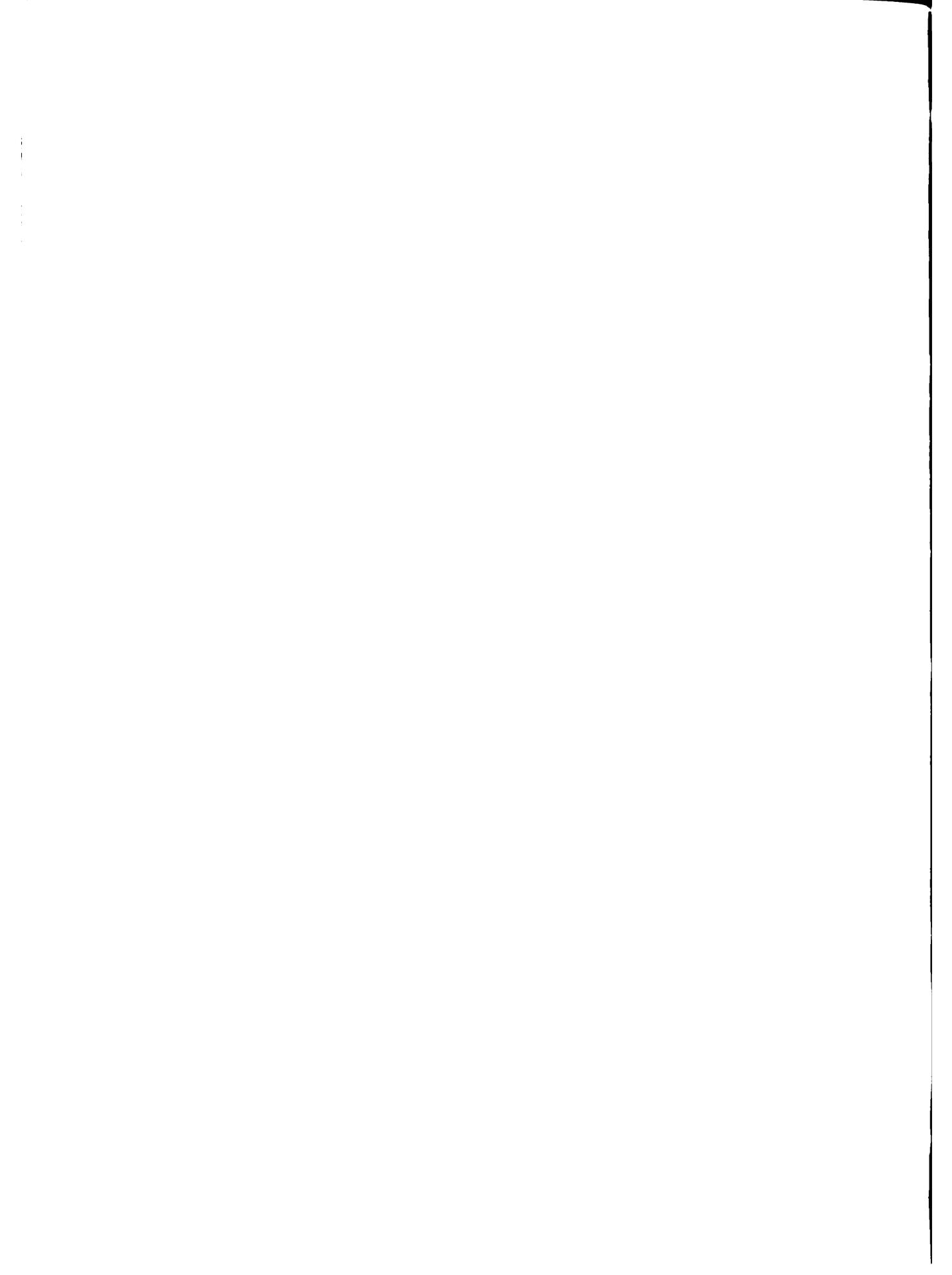
Las características funcionales del IICA son, por lo tanto, las siguientes:

- a. La acción debe ser multinacional. El IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que sean de utilidad para varios de los países americanos y que no sean ejecutables con ventaja por los países en forma individual.
- b. La acción debe ser complementaria. El IICA debe operar exclusivamente en aquellas áreas de necesidad en las que los países no



puedan actuar por sí mismos. No debe trabajar en los sectores en que los países pueden servirse bien sin apoyo externo.

- c. La acción debe ser temporal. El IICA no debe realizar actividades por tiempo indefinido. En consecuencia debe terminar su ayuda y descontinuar la actividad cuando el país o la institución puedan continuar la acción por su propio esfuerzo. Esto quiere decir que las tareas siempre deben ser de carácter temporal, pero esta temporalidad no significa que al descontinuar una actividad sea necesario abandonar al país o a la institución, especialmente si hay otros programas que cumplir, de acuerdo con las características aquí enumeradas.
- d. La acción debe ser de apoyo. El IICA debe prestar ayuda a los países en sus esfuerzos dirigidos al desarrollo agrícola con el fin de contribuir a capacitarlos para realizar por sí mismos lo que no puedan hacer a cabalidad, dando énfasis, en esta acción, a la formación y capacitación humana y al fortalecimiento de las instituciones nacionales. La acción directa del IICA se justifica sólo en casos muy particulares y debe limitarse a aquellas actividades no cubiertas por los países o que por razones de economía de escala u otras, convenga realizarlas a nivel multinacional.
- e. La acción debe ser específica. El IICA debe operar mediante programas precisos y sistemáticos. Sus acciones deben ser concretas y deben contar con metas bien definidas. No debe haber vaguedad en sus objetivos.
- f. La acción debe ser receptiva y flexible. El IICA debe desarrollar continuamente su sensibilidad para detectar las necesidades de los países, para comprender las prioridades de los gobiernos



y para percibir las tendencias de las políticas y las características de los programas. Su acción, por lo tanto, debe demostrar alta capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes y variaciones de país a país y dentro de cada uno de ellos.

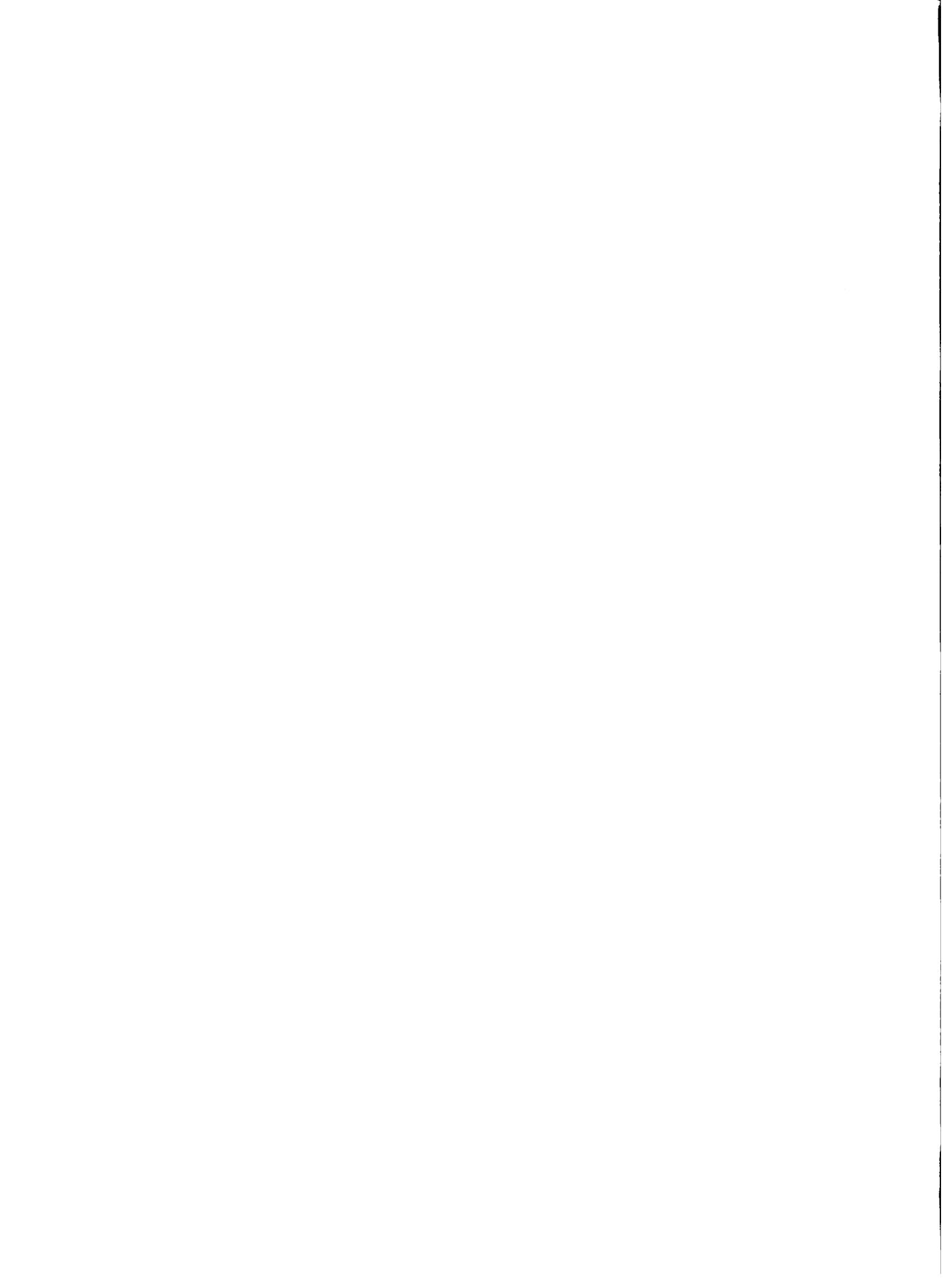
- g. La acción debe ser innovadora. El IICA debe, sin perjuicio de las anteriores características, mantener la aptitud de proponer a los países cambios de concepto, de organización y de procedimiento. Su acción debe abrir alternativas y trazar sendas originales para los países.

### III. ACTIVIDADES DEL IICA

Los propósitos citados son consecuencia del análisis del desarrollo observado en estas últimas décadas en los países de este Hemisferio, con excepción hecha de Estados Unidos y Canadá y de los varios diagnósticos que han sido realizados por organismos nacionales y multinacionales. Estos antecedentes son los fundamentos usados para establecer las líneas de acción para la próxima década en el presente Plan. En la ejecución se tratará de adaptar estas políticas a lo establecido en el Artículo 52 de la Carta de la Organización de los Estados Americanos.

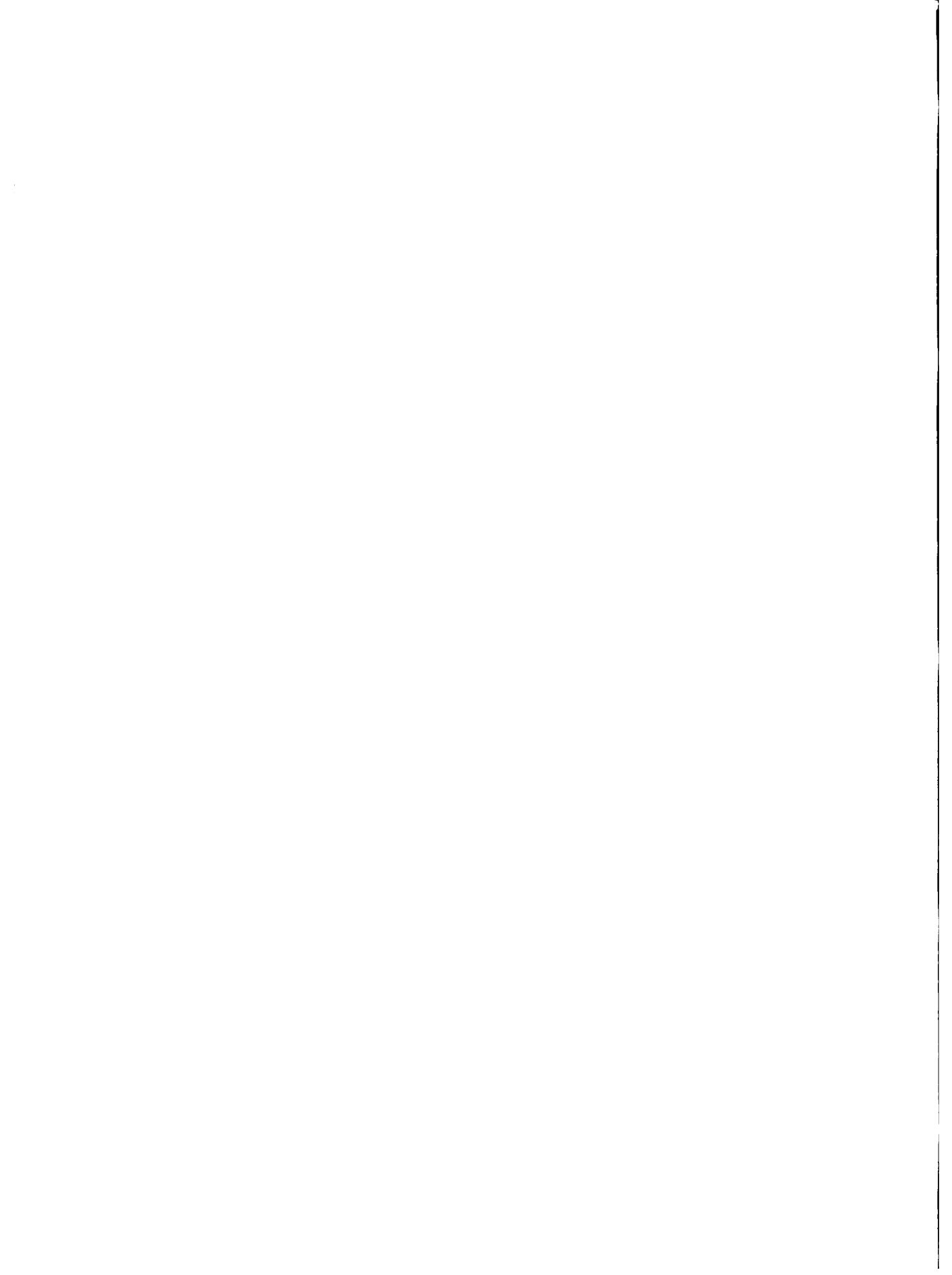
#### 1. Líneas de acción

Las líneas de acción concretan y concentran las actividades del IICA en su papel de promover el mejoramiento de los sistemas institucionales del sector rural. Con el fin de acelerar el mejoramiento de los organismos nacionales y regionales para que se configure en sistemas institucionales capaces de acelerar a su vez el desarrollo rural, estas líneas de acción deben cubrir los siguientes campos:



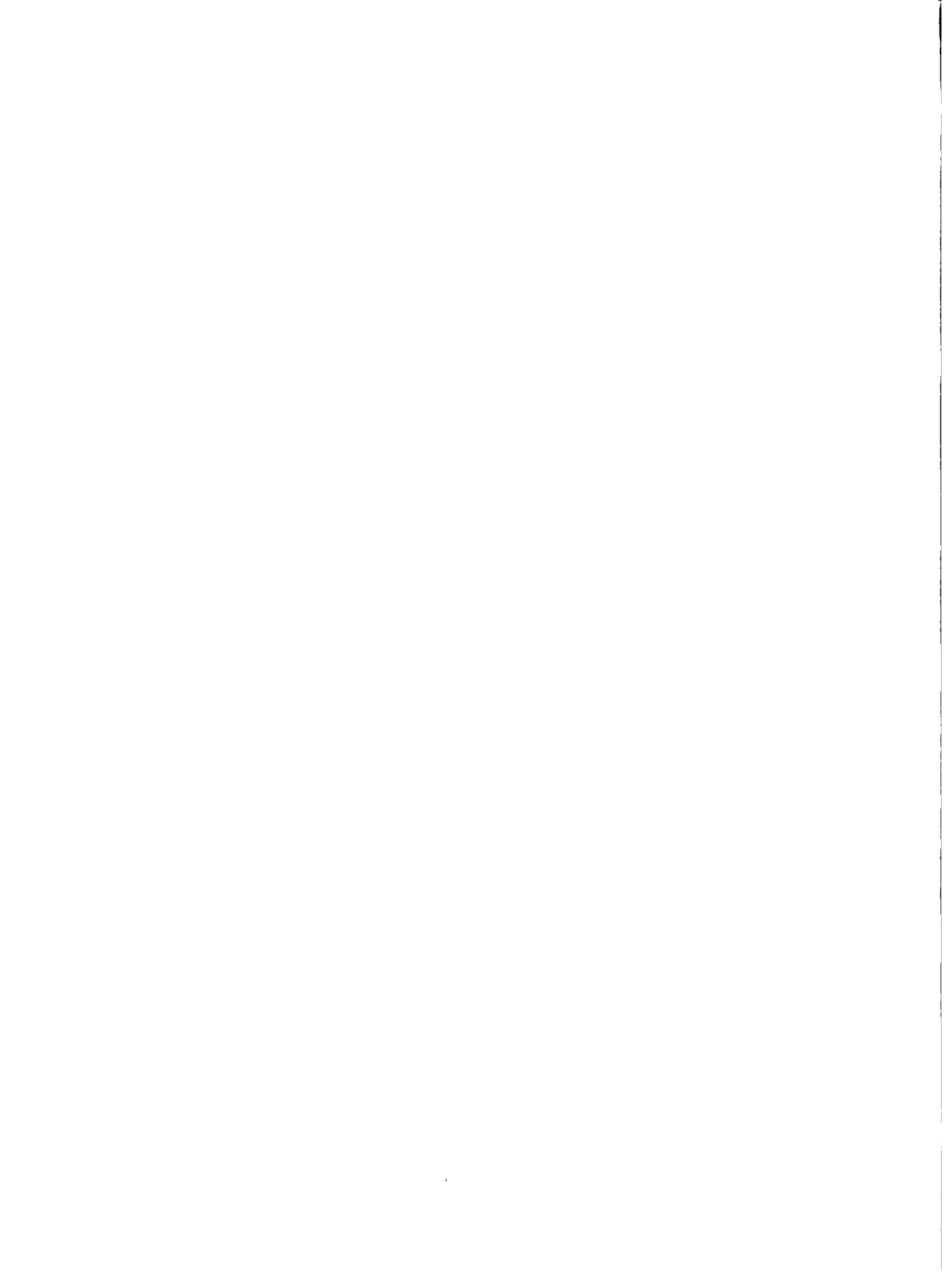
- a. análisis del desarrollo rural y la información correspondiente;
- b. fortalecimiento de las instituciones de educación agrícola esenciales para diseminar los conocimientos existentes en ciencias agropecuarias, forestales, socio-económicas y de economía del hogar;
- c. fortalecimiento de las instituciones de investigación agrícola encargadas de aumentar los conocimientos en los campos físico-biológicos y socio-económicos;
- d. fortalecimiento de las instituciones de fomento agrícola;
- e. apoyo a los organismos de integración regional;
- f. fortalecimiento de las instituciones encargadas del cambio estructural que promueven y ejecutan las políticas de distribución de los recursos productivos y del poder político y se enfrentan a la remoción de las condiciones que afectan la marginalidad rural;
- g. fortalecimiento de las instituciones de administración de la política agrícola, que tienen la función de planificar, organizar y coordinar la acción del gobierno en el esfuerzo que se realiza para lograr el desarrollo rural.

En esta selección se han tomado en cuenta las políticas y líneas de acción de otros organismos internacionales, especialmente de la FAO, con el propósito de eliminar duplicación y facilitar la coordinación de esfuerzos. Además la selección sigue el criterio tanto de concentrar recursos en un número limitado de campos, como de incluir aquellos (instituciones, organismos), cuyo mejoramiento es indispensable para un sistema institucional capaz de acelerar el desarrollo rural.

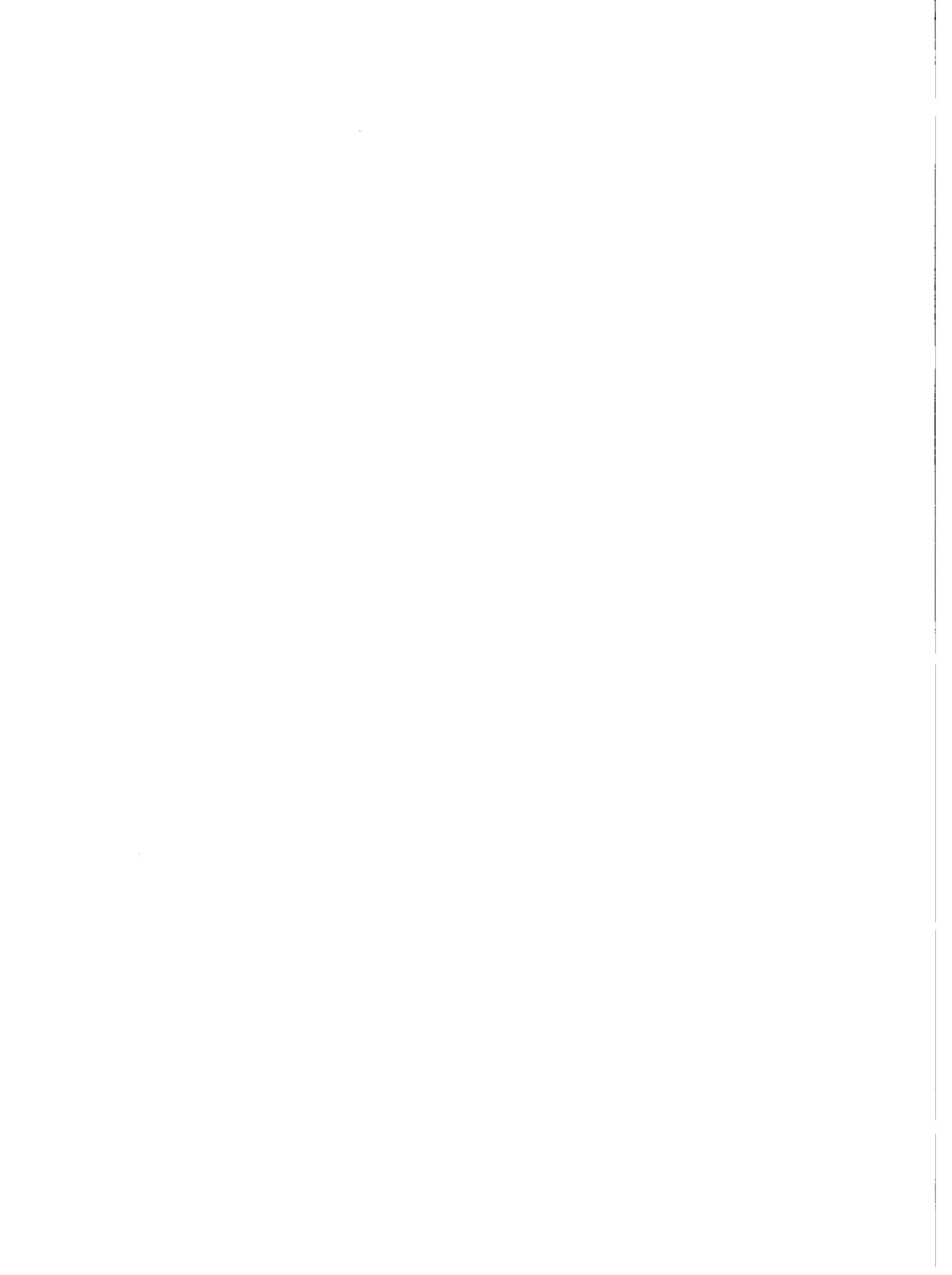


## 2. Contenido general de las líneas de acción

- a. **Análisis e información del desarrollo rural.** El análisis de la situación agrícola de los países y su evolución permite determinar los principales problemas que exigen atención interna y externa. Además, capacita al IICA para seleccionar las instituciones en las cuales puede concentrar sus recursos y a la vez sirve como complemento a la información necesaria para el Sistema Interamericano. La obtención de esta información también fortalecerá las actividades de documentación y difusión como soporte al mejoramiento de las instituciones agrícolas.
- b. **Educación.** La Comisión Asesora ha sugerido la idea que se acoge en este Plan, de que el IICA elabore y promueva un vasto programa de educación agrícola, ejecutado a varios niveles, para el decenio 1971-1980, que deberá llevarse a cabo a través de las instituciones nacionales y con ajuste a las demandas del proceso del desarrollo agrícola y del cambio social. En el campo de la educación el IICA continuará apoyando la enseñanza de posgraduación, la enseñanza a nivel universitario y en ciertos casos a nivel medio, dando un mayor énfasis a las asignaturas relacionadas con las ciencias sociales, intensificando para ello la cooperación con otros organismos. También propiciará en los organismos de extensión el fortalecimiento de su enfoque educacional y de concientización, con una mayor expresión en la familia rural como sujeto de la acción; pero sin descuidar su función de acelerar la transmisión y adopción de tecnología mejorada, buscando nuevos modelos de operación, mejor adaptados a las condiciones de América Latina.



- c. Investigación. El IICA restringirá su acción directa en la investigación. A la vez fortalecerá los esfuerzos nacionales y regionales para orientarla en función de los objetivos del desarrollo, y para unir la investigación físico-biológica de las estaciones experimentales, con la investigación económica y social. Impulsará, también, la acción de los organismos nacionales en el campo de la investigación socio-económica dirigida al medio rural. Se dará especial énfasis a aspectos de la planificación y administración de la investigación.
- d. Fomento de la producción y productividad. El IICA asistirá a los países en los esfuerzos que realicen para lograr el aumento de la producción, tratando de ligar las acciones de los organismos nacionales responsables de la planificación, con la investigación físico-biológica y socio-económica, y con la provisión de insumos, extensión, asistencia técnica, crédito y comercialización.
- Al mismo tiempo ayudará para que los organismos nacionales conduzcan la acción de manera tal que los campesinos reciban una participación mayor del beneficio provocado por los aumentos de producción y sean receptores de una proporción más elevada de los servicios públicos usados para alcanzar dichos aumentos. En colaboración con otros organismos internacionales promoverá avances en el campo agro-industrial, poniendo énfasis en el aumento de empleos en las áreas rurales.
- e. Integración regional. El IICA colaborará en la realización de los estudios necesarios para la formulación de políticas regionales en el sector rural y dará asistencia a las instituciones nacionales



participantes en este esfuerzo, capacitando personal y proporcionando asesoría técnica.

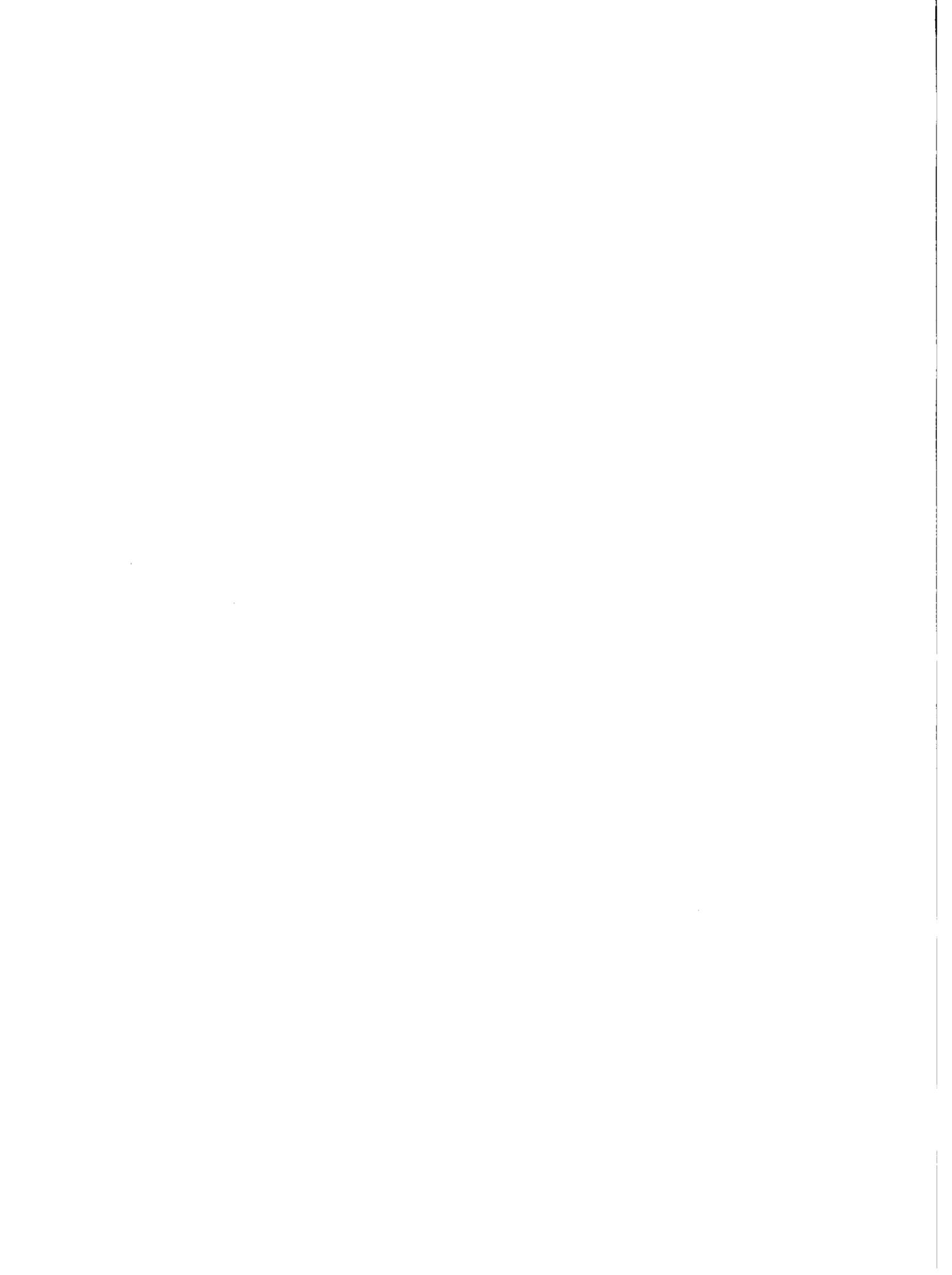
- f. **Reforma agraria y organización campesina.** A solicitud de los países, el IICA apoyará los esfuerzos nacionales en el campo de la planificación, ejecución y promoción de cambios estructurales. Esta acción incluirá atención a problemas de estructura de la tenencia, de la producción y de los servicios de apoyo, con el fin de que cada día se pueda incorporar al resto de la sociedad un porcentaje mayor de los marginados de las áreas rurales.
- g. **Administración de la política agrícola.** En este aspecto el IICA ha ganado alguna experiencia en los años recientes. La planificación recibirá un refuerzo adicional con la carrera de posgraduada en planificación agrícola. Se promoverá la articulación de los organismos del sector agrícola para lograr una política coherente y de mayor eficiencia. Los esfuerzos sobre organización y coordinación se centrarán mayormente en los Ministerios y Secretarías de Agricultura y organismos de planificación.

### 3. Contenido de los Programas

Para ejecutar las líneas de acción del IICA se establecerán programas de acuerdo con las prioridades nacionales y regionales y cuyos objetivos tiendan a promover el fortalecimiento de instituciones y organismos del sector rural. Se incluirían los siguientes aspectos:

#### Dentro del análisis e información del desarrollo rural

- a. análisis sistemático y periódico de la evolución de la agricultura;
- b. análisis sistemático y periódico de la evolución de las instituciones y organismos agrícolas, individualmente y como sistemas institucionales;



- c. servicio y fortalecimiento de bibliotecas y de organismos de documentación e información agrícolas;

Dentro del fortalecimiento de instituciones de educación

- d. fortalecimiento de organismos de educación formal al nivel medio y superior;

- e. fortalecimiento de organismos de extensión agrícola;

Dentro del fortalecimiento de instituciones de investigación

- f. fortalecimiento de organismos de investigación físico-biológica y socio-económica;

Dentro del fortalecimiento de instituciones de fomento de la producción

- g. fortalecimiento de organismos de asistencia técnica;
- h. fortalecimiento de organismos de crédito rural;
- i. fortalecimiento de organismos de comercialización agrícola;
- j. fortalecimiento de los organismos de colonización;
- k. fortalecimiento de organismos de promoción agro-industrial;
- l. fortalecimiento de las agencias de organización cooperativa;

Dentro del fortalecimiento de instituciones de integración regional

- m. asesoramiento a los organismos regionales de integración;
- n. fortalecimiento de los organismos nacionales envueltos en el proceso de integración;

Dentro del fortalecimiento de instituciones de ejecución y promoción de cambios estructurales

- ñ. fortalecimiento de los organismos de reforma agraria;
- o. fortalecimiento de las agencias de organización campesina;

Dentro del fortalecimiento de las instituciones de administración de la política agrícola

- p. fortalecimiento de agencias encargadas de la organización y la coordinación;
- q. fortalecimiento de organismos de planificación.



Los programas que se están iniciando para ayudar a los países a resolver problemas específicos (tales como el Programa de los Trópicos Americanos, el de Ganadería, de Riego y de los Altos Andes), deben ejecutarse concentrando y limitando los esfuerzos del IICA a uno o varios de los aspectos aquí señalados. El apoyo que dará el IICA no debe diluirse ni desviarse de su objetivo inmediato, que es el mejoramiento del sistema institucional y de sus organismos, con un énfasis fundamental en la capacitación humana para el desarrollo, como fue señalado anteriormente.

#### 4. Estrategia de Operación

La estrategia de operación se refiere a la concepción propia que el IICA tiene sobre la naturaleza de su acción; al contenido general de las líneas de acción y programas adoptados; a los instrumentos empleados; y a las actividades de los organismos sobre los cuales concentra su acción. Se establece, a priori, que las labores del IICA en todas sus líneas de acción, deben ajustarse a criterios como los siguientes:

- a. que los sistemas de instituciones y organismos de los países o de los organismos regionales de integración, son los encargados de ejecutar la política del desarrollo y que el IICA actuará de acuerdo con dichas políticas establecidas por los países;
- b. que la unidad básica del sistema institucional del país es el organismo o agencia, y por lo tanto este hecho debe reflejarse en la organización y funcionamiento del IICA;
- c. que la educación es el principal instrumento con que cuenta el IICA para promover cambios en las instituciones y para servir como organismo especializado en agricultura;



- d. que la labor del fortalecimiento institucional persigue, en última instancia, el bienestar del empresario rural, del campesino, de la mujer y de la juventud rurales;
- e. que es importante para el IICA trabajar asociado con otros organismos internacionales de ayuda técnica y financiera;
- f. que, durante el período de transición en el que el IICA aún mantiene centros propios, éstos darán la más alta prioridad al apoyo de las actividades del Instituto en los países;
- g. que es primordial ayudar a los organismos nacionales a idear o mejorar sus funciones a través de grupos rurales, antes que hacerlo a través de individuos aislados, tanto por la eficiencia del organismo como por el alcance de los propósitos humanistas que fundamentan el proceso de desarrollo; esto implica agrupaciones rurales motivadas y formadas no solamente en el sentido asociativo, sino también para fines comunes y comunitarios bien definidos y potencialmente alcanzables.

##### 5. Instrumentos de Acción

Para realizar las funciones de asistencia técnica mencionadas, el IICA descansa mayormente en la utilización de los siguientes instrumentos:

- a. en la educación, cuyo propósito principal es preparar a los individuos tanto en aspectos técnicos como humanos, para lograr una mayor participación en los procesos de desarrollo y una toma de conciencia más adecuada sobre los obstáculos, limitaciones y posibilidades de acelerar ese desarrollo;
- b. en la capacitación sobre elaboración de proyectos para mejorar los sistemas institucionales y sus organismos;



- c. en la investigación, cuyo propósito principal es producir nuevos conocimientos;
- d. en la asesoría directa, que trata de utilizar conocimientos para solucionar problemas, brindada tanto sobre la base de la experiencia de un técnico o de un equipo, o la fundamentada en la investigación;
- e. en el funcionamiento de grupos o comisiones permanentes, cuya función principal es la de coordinar instituciones o solucionar problemas específicos;
- f. en el apoyo a las asociaciones profesionales, con el fin de que adquieran capacidad propia para alcanzar los objetivos que persiguen.

La eficiencia de los instrumentos que usa el IICA para promover cambios en el sistema institucional, se incrementa grandemente cuando estos instrumentos se ligan a la asistencia financiera de fuentes internas o externas, brindada a los países o servicios de otros organismos fuera del IICA. Esto obliga al Instituto a dedicar una parte sustancial de sus esfuerzos para promover una adecuada coordinación con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo de los países. De esta manera, las recomendaciones que emergen del uso de los instrumentos de acción propios del IICA pueden traducirse en conjuntos de cambios en las distintas actividades de un organismo y en modificaciones de los factores externos, logrados con mayor rapidez que los obtenidos con la sola acción de la asistencia técnica. Por eso el Instituto está preparado para ser la agencia ejecutora de programas y proyectos que algunos gobiernos u organismos financieros multinacionales realicen con países del Hemisferio, bien como ayudas bilaterales o en planes multilaterales. La



acción a través de organismos nacionales mediante el trabajo en conjunto con cuadros técnicos nacionales y la utilización de mecanismos tales como personal nacional de contrapartida, permite incrementar la eficiencia en la aplicación de los instrumentos usados. Con ese sistema no sólo se logra un incremento en los recursos efectivos de operación del IICA y un mayor conocimiento y contacto con las condiciones del país, sino que se capacitan cuadros nacionales que más tarde pueden asumir la plena responsabilidad de las actividades iniciadas o mejoradas con el apoyo del Instituto.

Otra manera de aumentar la eficiencia de los instrumentos usados para la promoción de cambios en instituciones es mediante la acción simultánea sobre la planificación, ejecución y organización del sistema institucional de una institución u organismo. Ello se debe a que son varios los factores que inciden a la vez, y en forma interrelacionada, sobre la eficiencia de operación de los organismos individualmente, y del sistema institucional como un todo.

Una acción extensiva de capacitación recíproca, permitiendo que se intercambien profesionales y experiencias alcanzadas en algunos países e instituciones del Hemisferio, será un instrumento que usará el Instituto para facilitar que en especial los directivos de los países, amplien los conocimientos necesarios para la acción.

En el grado que el IICA realice su trabajo con organismos de mayor jerarquía en la escala administrativa y con influencia a su vez sobre otras instituciones y organismos, llevará a cabo una labor más eficiente y estará satisfaciendo en forma creciente las necesidades y aspiraciones de los países.



#### IV. ORGANIZACION

El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas es una institución intergubernamental autónoma, con personería jurídica propia, que lleva a cabo programas para atender necesidades de los Estados miembros; como organismo especializado interamericano, encargado de la agricultura, debe llegar a cumplir las funciones necesarias para ejecutar y poner en marcha los programas de desarrollo agrícola dentro del marco de las políticas generales que la OEA adopte para el Hemisferio. En este doble papel, el IICA deberá adoptar una estructura hemisférica adecuada a estos propósitos y constituirse en una verdadera organización interamericana para la agricultura, con lo cual se adaptaría en mejor forma a los objetivos, fines y mecanismos que se mencionan en el presente Plan. En esta nueva proyección el IICA deberá coordinar su acción con las funciones que cumplan los demás órganos y organismos del Sistema Interamericano. Esta concepción hemisférica impone un cambio de nombre de la institución, que permita superar su identificación con una ubicación geográfica y transmita una imagen representativa del ámbito que le corresponde y de las importantes funciones que cumple.

##### 1. Estructura y funciones

La estructura y funciones comprende la identificación de las unidades directivas y operativas y el papel asignado a cada una de estas unidades para poder cumplir los objetivos del Instituto.

##### a. Cuerpos Directivos

Se considera conveniente que los Ministros de Agricultura participen en la elaboración de la política agrícola continental y como Asamblea actúen como órgano superior del Instituto. En consecuencia se propone que en esta función los Ministros de



Agricultura se reúnan cada dos años, con el propósito de que evalúen la labor del IICA, hagan recomendaciones sobre programas, adopten las medidas para promover la institución como instrumento de desarrollo agrícola creado por los gobiernos y aprueben el Programa-Presupuesto bienal. El costo de la reunión bienal de la Asamblea sería financiado por el Instituto.

Cuando el IICA lo considere conveniente, de acuerdo con lo establecido en la Carta de la OEA, podría solicitar al Consejo Permanente que los Ministros de Agricultura reunidos en Asamblea, también puedan funcionar como Conferencia Especializada Interamericana.

También se considera importante que se mantenga la Junta Directiva del Instituto, la cual se compondrá de un representante de la más alta jerarquía por cada Estado miembro, que será el mismo representante en el Consejo Permanente de la Organización de los Estados Americanos, o nombrado especialmente por el gobierno respectivo. Esta Junta Directiva cumpliría las funciones que le encomienda la Convención constitutiva, con excepción de la aprobación del Programa-Presupuesto, que le correspondería a la Asamblea; también le correspondería actuar como Comisión Preparatoria de la Asamblea. Las relaciones de coordinación del IICA con los otros Consejos y demás órganos y organismos del Sistema y con otras organizaciones internacionales, se harán a través del mecanismo de coordinación que la Asamblea General adopte para la Organización de los Estados Americanos. Al pasar la responsabilidad de la aprobación del Programa-Presupuesto a la Asamblea de Ministros de Agricultura, se hace innecesaria la reunión anual del Consejo Técnico Consultivo convocada para este



propósito. Sin embargo se mantendría este organismo previsto por la Convención con el propósito de que pueda asesorar al Director General del IICA, en asuntos técnicos, cuando éste lo considere conveniente. Al igual que lo dicho por la Comisión Asesora, se considera necesario tomar una acción inmediata para derogar el Protocolo de Enmienda de 1958 y modificar la Convención constitutiva con el fin de introducir los cambios que aquí se proponen. Pero como la aprobación de las modificaciones de la Convención sería demorada, se considera indispensable que la Junta Directiva apruebe un régimen transitorio, por medio de una Resolución Ejecutiva, que contenga las reformas que posteriormente se incluirían en la modificación a la Convención.

b. Director General

Las funciones y responsabilidades del Director General continuarán siendo las previstas en la Convención y en las disposiciones adoptadas por los Cuerpos Directivos y en tal virtud le corresponderá la administración general del Instituto, la ejecución de los programas y las relaciones con otras instituciones. Para cumplir estos fines adecuará la organización al cumplimiento de las funciones más amplias y complejas que se presentan en este Plan.

c. Subdirector General

Por delegación del Director General, el Subdirector tendrá a cargo el desarrollo de las operaciones del IICA en sus líneas de acción, programas y proyectos y la supervisión y control de todas las unidades operativas.

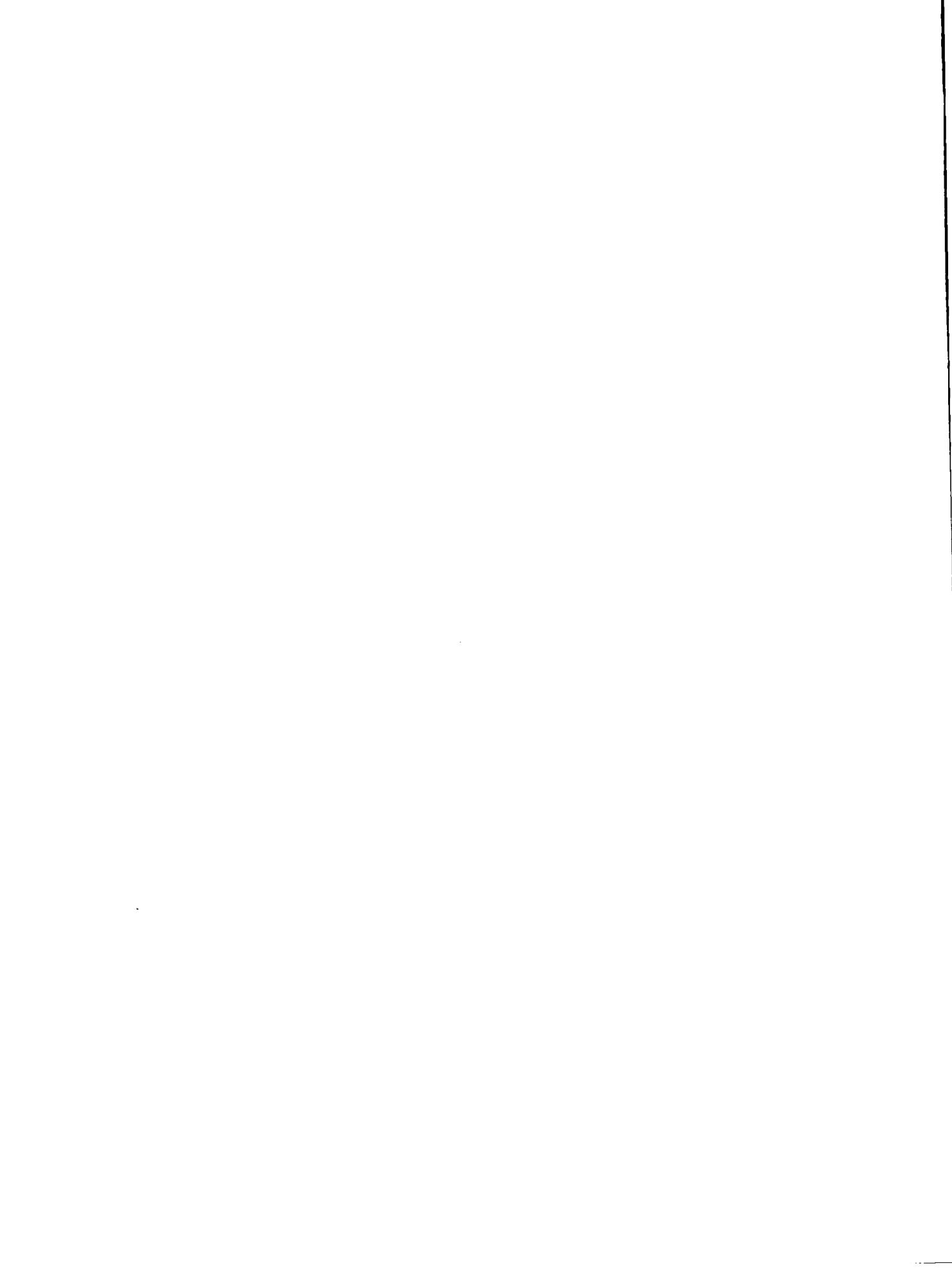


d. Directores Regionales

Los Directores Regionales por delegación del Director General supervisarán la ejecución de los programas, proyectos y actividades que se lleven a cabo en los países de las respectivas regiones. Las Direcciones Regionales servirán como las unidades descentralizadas de planificación del IICA a nivel zonal, como Oficinas Nacionales del país sede y trabajarán en coordinación con los organismos de integración multinacional. Actuarán también como centros de coordinación y apoyo técnico para las Oficinas Nacionales. En tal sentido, la organización proveerá el intercambio de servicios de técnicos entre las Direcciones Regionales y las Oficinas Nacionales, para reforzar mutuamente los programas a nivel nacional y regional y así constituirse en verdaderos equipos regionales y hemisféricos. Para lograr un máximo impacto de los programas multinacionales, estos deben estructurarse en tal forma que las Direcciones Regionales puedan cumplir en forma eficaz las funciones anteriormente mencionadas.

e. Las Oficinas Nacionales

Las Oficinas Nacionales son las unidades básicas de operación encargadas de las actividades correspondientes a los programas y proyectos del IICA en los respectivos países. Actuarán de manera tal, que no afecten los auténticos valores de cada cultura nacional, sino más bien, procurarán que los esfuerzos multinacionales del IICA se ejecuten en apoyo de las políticas, prioridades y planes de los países miembros. Cada país tiene plena soberanía en la realización de sus esfuerzos para acelerar su desarrollo, y los planes y acciones de asistencia técnica de un organismo multinacional como el IICA, deben



formularse y ejecutarse con base en un conocimiento amplio y en un contacto constante con cada país. Para lograr este grado de conocimiento y contacto constante y necesario, el IICA pondrá un énfasis mayor en sus Oficinas Nacionales. Así, mientras la Dirección Regional da amplitud a los programas del IICA en un conjunto de países, los núcleos nacionales le darán profundidad.

Debe enfatizarse que esto no implica ni debilitación ni abandono del papel multinacional del IICA, sino la estrategia considerada más efectiva para cumplir este papel durante la década de los 70. El personal técnico ubicado en una Oficina Nacional no constituye una unidad aislada, sino que sus integrantes son componentes descentralizados del equipo multinacional del IICA al nivel de Zona y Hemisferio, unidos y coordinados por las Direcciones Regionales, tanto en la planificación como en la ejecución de las líneas de acción hemisférica del IICA.

f. Centro de Enseñanza e Investigación Tropical (CEIT)

Se considera, conjuntamente con la Comisión Asesora, que es conveniente poner en marcha un plan que facilite la transferencia de este Centro a países e instituciones interesados, de modo que el IICA en un plazo predeterminado concluya sus operaciones allí. Sin embargo, se hace ver la necesidad de diseñar un esquema de transferencia gradual que impida que este bien interamericano se deteriore o sufra algún menoscabo que erogue pérdidas a los Estados miembros. Por ello se considera que el plazo de transferencia no puede fijarse precipitadamente, ni acortarse a límites angustiosos. Por consiguiente, se estima que la Dirección General

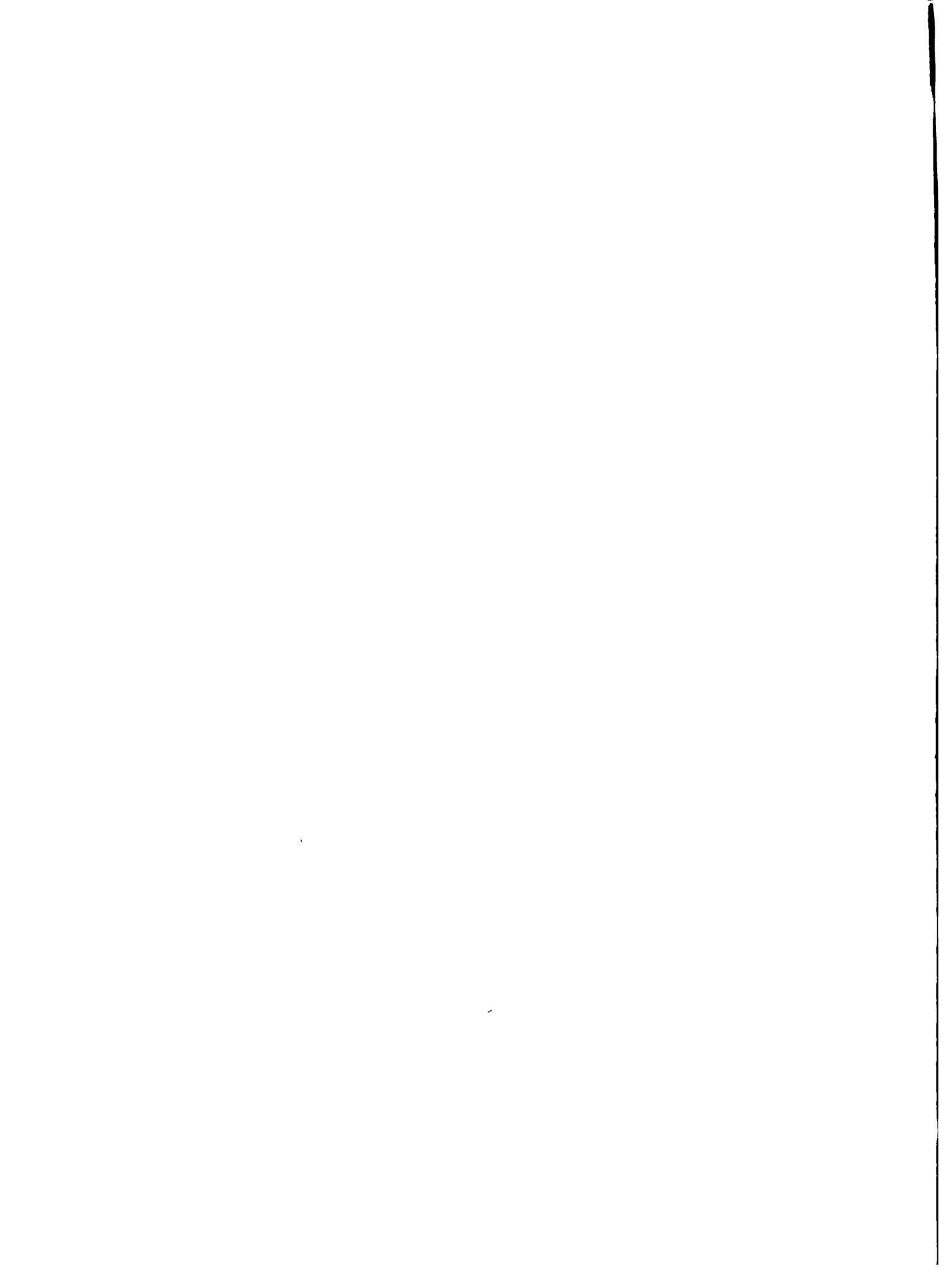


debe contar con cierto margen de flexibilidad para realizar esta operación, de manera que a partir del 1° de julio de 1971 cuente con un plazo no menor de cinco años, que en ningún caso debe exceder de siete años. La enseñanza para graduados financiada con fondos propios será descontinuada totalmente al iniciarse el cuarto año contado desde el 1° de julio de 1971. Las medidas que progresivamente se vayan adoptando para concluir las operaciones al final del séptimo año, serán incluídas en los proyectos de Programa-Presupuesto a partir del correspondiente al ejercicio 1971-1972. En el plan de transferencia se tomará en cuenta el apoyo económico decreciente para que en el traspaso no sufran menoscabo los programas, ni se deteriore la institución antes de completarse la operación.

Una acción inmediata, tanto pertinente como de valor simbólico, sería la de cambiar el nombre del Centro y al relacionarlo directamente con su ámbito ecológico, denominarlo "Centro de Enseñanza e Investigación Tropical" (CEIT).

g. Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria (CIRA)

En igual forma se acogerán las recomendaciones de la Comisión Asesora hechas con respecto al IICA-CIRA. Por lo tanto se incluirán plazos similares a los del IICA-CEI para terminar el proceso de transición y la enseñanza para graduados financiada con fondos propios. Esta transición futura ha sido tomada en cuenta al disponer el traslado del Departamento de Desarrollo Rural a Bogotá. Las especializaciones para graduados en este campo en el IICA-CEI, fueron ofrecidas y financiadas principalmente por el IICA. Ahora el IICA-CIRA está ofreciéndolas conjuntamente con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Universidad Nacional de Colombia, como parte de



un plan en el cual pasarían paulatinamente al sistema nacional. Dentro de cuatro años el plan preverá que el sistema ICA-Universidad Nacional de Colombia, asuma la responsabilidad completa.

Además de las posibilidades de transición a corto y mediano plazo en la actividad de la enseñanza para graduados, anteriormente descrita, este traslado es necesario para mantener una "masa crítica" en este campo, señalado varias veces como prioritario por la Junta Directiva, sin tener que aumentar el personal profesional total del CEIT y del CIRA. El personal en el Departamento de Desarrollo Rural recientemente trasladado al CIRA, y el de Reforma Agraria que se encuentra en ese Centro desde que fue establecido en Bogotá con el apoyo del Proyecto 206 del Programa de Cooperación Técnica, de la Administración de Cooperación Técnica de la OEA, se complementan entre sí, permitiendo las correspondientes economías.

h. Oficina para la promoción de la enseñanza para graduados

Junto con las medidas de transición propuestas para el CEI y para el CIRA, el IICA traspasará a las instituciones y organismos nacionales, la acción directa aplicada a la enseñanza para graduados que desde hace varios años ha venido realizando en dichos Centros. En la medida en que vaya desapareciendo esta acción directa, se continuará fortaleciendo la acción indirecta aplicada a la promoción y fortalecimiento de la enseñanza para graduados proporcionada por las instituciones nacionales. Para atender este proceso de transición y adquirir la capacidad necesaria para promover y fortalecer eficazmente la enseñanza para graduados brindada en las instituciones nacionales, se establecerá en la Dirección General el Decanato de la Escuela para Graduados; éste luego se transformará en la Oficina de



Promoción y Coordinación de la Enseñanza para Graduados en el Hemisferio.

i. Dirección de Asuntos Administrativos y Financieros

Esta Dirección seguirá cumpliendo las importantes funciones relacionadas con los asuntos administrativos y financieros, que por largo tiempo ha mantenido a su cargo. Actualmente están bajo análisis las recomendaciones de un consultor referentes a la administración de personal. A la vez, se están estudiando las posibles formas de reducir la carga administrativa de las unidades descentralizadas con el fin de que puedan dedicar más tiempo y esfuerzo a sus funciones técnicas. En ambos casos se está buscando una mayor eficiencia administrativa y un mayor impacto operacional.

j. Dirección de Relaciones Oficiales e Información Pública

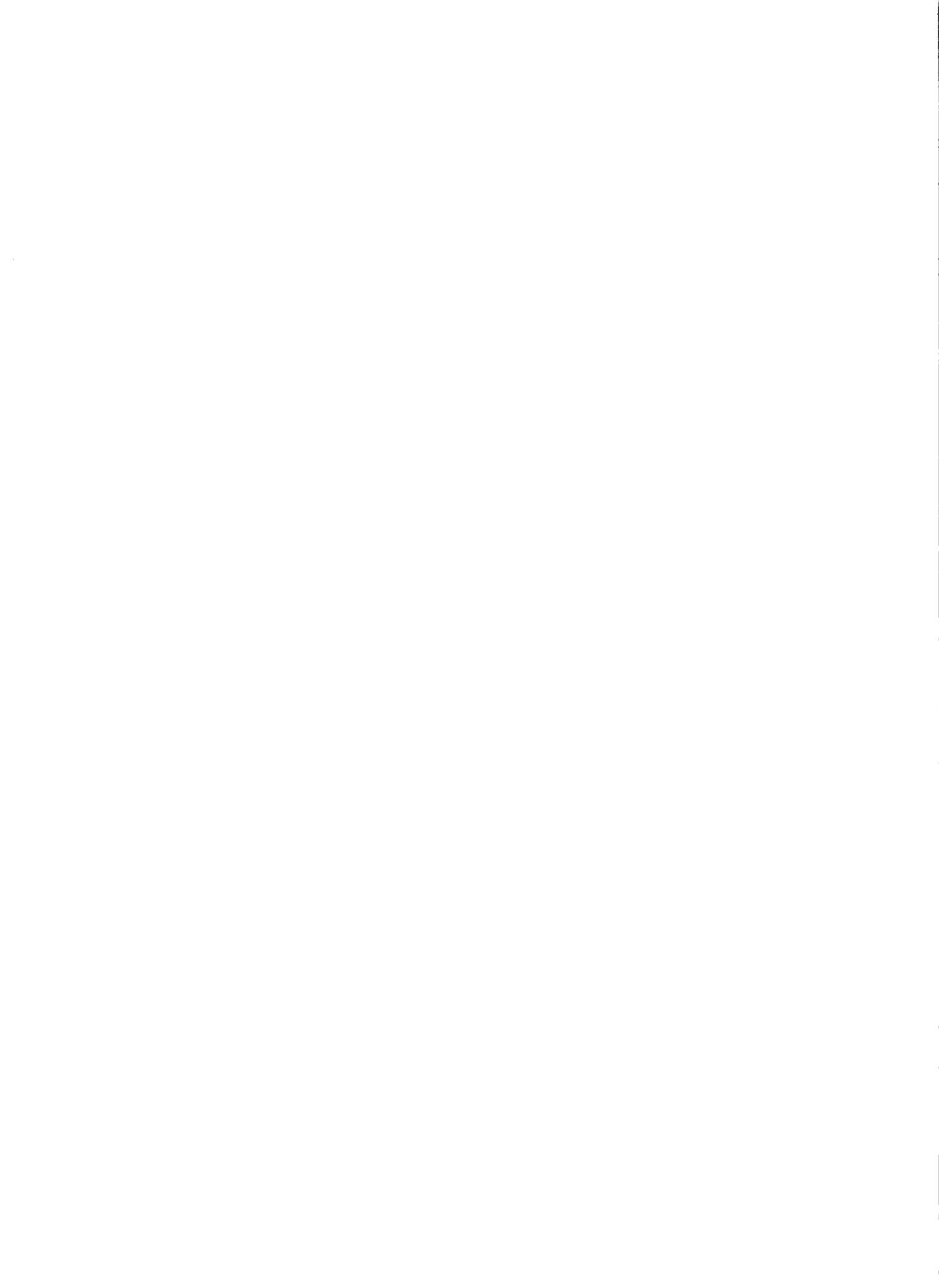
Las relaciones oficiales son una función privativa del Director General. Estas bajo la supervisión inmediata del Director General y por delegación suya son atendidas por una Dirección. Dentro de las responsabilidades que le corresponden están las de atender la comunicación con gobiernos, instituciones internacionales y Cuerpos Directivos del Instituto; los aspectos jurídicos relacionados con los instrumentos legales del Instituto y la negociación de acuerdos, convenios y contratos; la coordinación con los Directores Regionales y los Representantes Oficiales en lo relacionado con las relaciones oficiales; los aspectos de protocolo que se derivan del cumplimiento de las funciones de relaciones oficiales, etc. Otra función básica de esta Dirección es la de atender lo relacionado con el programa de publicaciones del Instituto y la información



pública de la institución, la cual se realiza en escala reducida. Por ello se considera, junto con la Comisión Asesora, que actualmente existe un relativo desconocimiento del IICA y por lo tanto es necesario realizar un efectivo programa de información sobre la labor y los programas del Instituto, de modo que se promueva una intensa divulgación que contribuya a que los servicios del Instituto sean utilizados en mejor forma por los países miembros.

k. Subdirección General Técnica y de Planeamiento

En el mensaje del Director General presentado a la Junta Directiva en su Reunión Anual celebrada en abril de 1970 se describieron las funciones previstas para esta unidad, poniendo énfasis principalmente en los aspectos técnicos y de planificación interna y externa, a mediano y largo plazo. Pero ahora debe agregarse que para tener un IICA ágil y técnicamente eficaz, son igualmente importantes las funciones de planificación anual; el análisis y la preparación del Programa-Presupuesto; el registro y la evaluación de los conjuntos de actividades de cada proyecto; y la preparación del material para los informes que requieren la Junta Directiva, los gobiernos de los Estados miembros y los Organos y Organismos del Sistema Interamericano. Le corresponderá a esta Subdirección, en una medida cada vez mayor, la función de promover y sintetizar la profundización y enunciación de los procesos de mejoramiento de los sistemas institucionales agrícolas y sobre el desarrollo agrícola.



1. Subdirección General para la Coordinación Externa

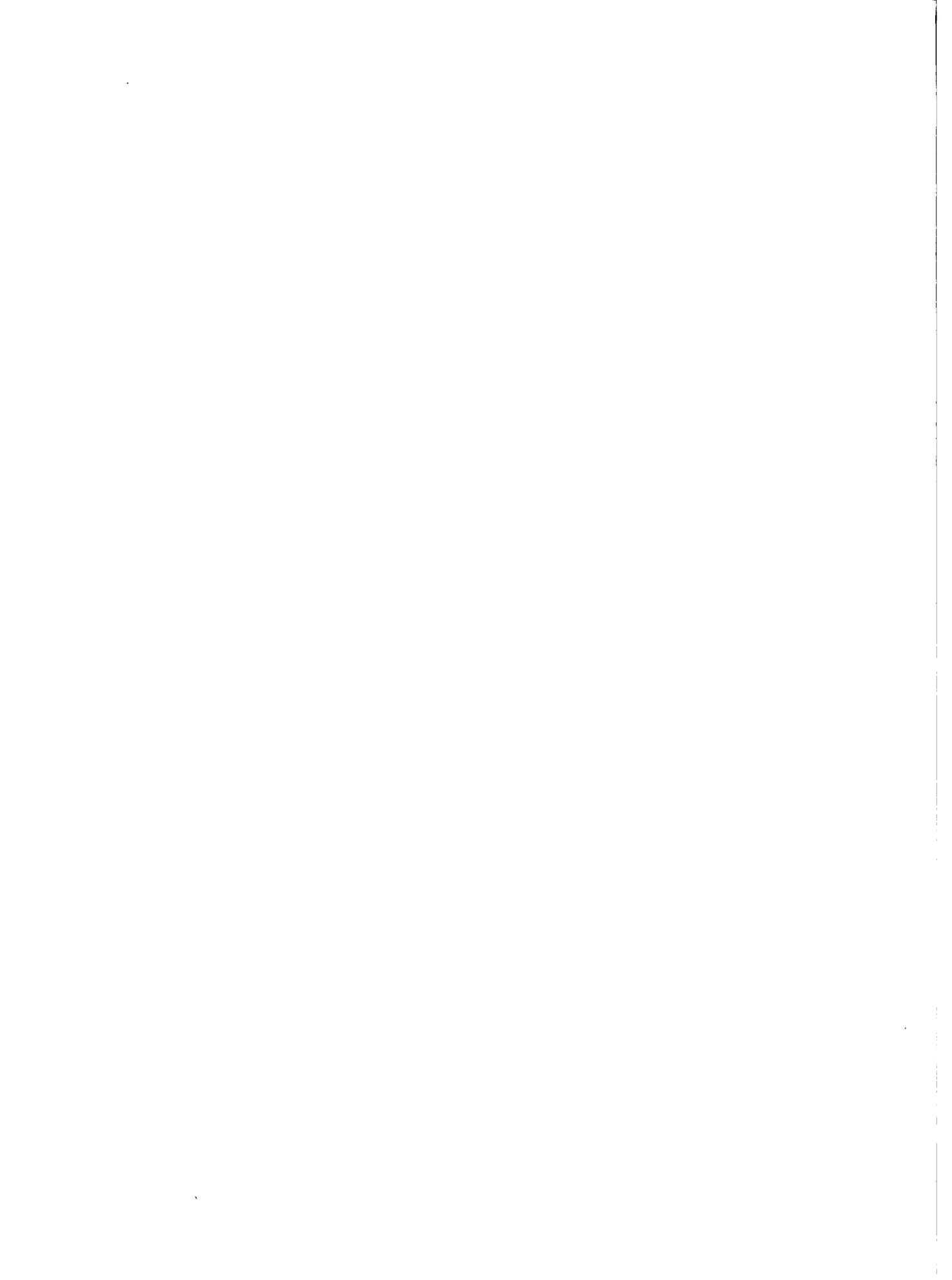
Para promover la coordinación efectiva de las acciones del Instituto con las de la OEA y las de otros organismos internacionales e instituciones relacionados con el sector agrícola, localizados en los Estados Unidos, es necesario fortalecer la Oficina del IICA en Washington y darle un nivel elevado que facilite esa función, tan vital para lograr los objetivos fijados.

La historia del Instituto en sus últimos años contiene un sinnúmero de capítulos donde la falta de este adecuado enlace ha frustrado posibles esfuerzos coordinados con varios organismos, con el consiguiente perjuicio para los países miembros; o en el momento crítico ha privado al IICA de participar en discusiones, análisis y decisiones, en las que su presencia y experiencia hubieran sido de gran provecho para los Estados signatarios.

La preocupación por la coordinación de esfuerzos estará constantemente presente en las actividades de la institución. Por ello se redoblarán esfuerzos para lograr una más íntima colaboración con la FAO, según lo recomienda la Comisión Asesora, lo mismo que con otros organismos. Una parte de esa acción será conducida directamente por el Director General (con la participación de la Oficina de Relaciones Oficiales e Información Pública) y la otra directamente por esta Subdirección General para la Coordinación Externa.

m. Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA)

La Comisión Asesora destaca en su Informe la importancia del establecimiento de un moderno sistema de documentación e información agrícolas, integrado por diferentes centros de documentación nacionales y regionales. El Centro de Documentación y Biblioteca



que el IICA tiene en el CEI formará parte del sistema, cuya administración, al igual que el Centro de Documentación del Instituto, deberá estar en la sede de la Dirección General. En lo principal esta recomendación coincide con la propuesta presentada por el Director General a la Junta Directiva en su Reunión Anual celebrada en abril de 1970.

En ambos casos este Centro está visualizado no como una actividad aislada, sino como un componente integral de los esfuerzos del IICA para lograr sus objetivos.

Cabe decir que también se está estudiando la conveniencia de asignarle al Centro responsabilidades mayores en toda la gama de publicaciones propias del IICA, con el fin de asegurar una política uniforme y acorde con los objetivos y líneas de acción del Plan General.

## 2. Tipo de personal necesario

En términos generales, la capacidad técnica necesaria para realizar la ejecución de las actividades que conforman el fortalecimiento del sistema institucional y la atención de las labores que le corresponden al IICA como organismo especializado del Sistema Interamericano, sirven como base para determinar las características del personal técnico con que debe contar el Instituto. Ambos casos implican la atención de áreas como las siguientes:

- Planificación
- Ejecución
- Administración

Para estas funciones se requiere personal técnico especializado y con experiencia en cada una de estas áreas y en los campos indicados dentro de las líneas de acción mencionadas en la parte correspondiente de este Plan.



Como algunas actividades exigen atención continua o repetitiva y otras son de naturaleza temporal, no todo el personal debe ser permanente dentro del IICA. Será necesario entonces contar con dos grupos de personal técnico, como se explica a continuación.

Es necesario un grupo mínimo permanente de personal profesional de prestigio, de amplia experiencia y preparación técnica en las materias contenidas en cada una de las líneas de acción y programas hemisféricos del IICA. Este grupo tendrá a su cargo la promoción y coordinación en todos los niveles y etapas del desarrollo de las instituciones y organismos relacionados con su especialidad o programa. Además, en este conjunto de personal permanente habrá un grupo complementario de profesionales dedicado a trabajar, al nivel de proyecto y actividad, en:

- Política y estrategia del desarrollo
- Planificación y elaboración de proyectos
- Administración pública agrícola

Del mismo modo se requiere un grupo de personal transitorio con preparación en varias especializaciones. Este personal debe ser de alta capacidad y calidad. Trabajarán en períodos de corta o mediana duración, en un número considerable de campos más especializados. Serán necesarios para atender ciertas actividades en determinadas etapas del desarrollo de las instituciones y organizaciones en cualquier programa, proyecto o actividad.

Este personal sería contratado por plazos variables y en función de actividades específicas. De preferencia serían técnicos de organismos nacionales. Los sistemas de contratación o los acuerdos para realizar el trabajo deberán ser muy flexibles.

Además del personal técnico mencionado en los párrafos anteriores, es indispensable contar con el personal administrativo calificado que se



requiere para el buen funcionamiento del Instituto, en todo lo referente a las distintas áreas de planificación, ejecución y administración.

### 3. Aspectos Financieros

Para el período 1970-1971, el IICA cuenta con 112 técnicos y un presupuesto total de \$4.022.918. El 58.2% de ese presupuesto se gasta en operaciones regionales y de países y el 28.0% en los dos Centros (IICA-CEI e IICA-CIRA). El 13.8% restante se invierte en las unidades que forman la Dirección General.

En línea con la política de la actual proyección del IICA, se prevé para 1975-1976 una distribución en la cual el 70% del presupuesto regular del Instituto estará dedicado a operaciones regionales y en los países. El 30% restante será distribuido entre la Dirección General y las demás unidades operativas. Tomando en cuenta la complejidad inherente al proceso de transición del CEIT y CIRA y las necesidades de organización señaladas, se estima que será difícil alcanzar en menos de cinco años un porcentaje presupuestario mayor para las unidades de operación descentralizadas. Es de esperar que dependiendo de la experiencia operacional que se adquiera hasta 1975, habrá posibilidades de aumentar aún más este porcentaje, en la segunda parte de la década.

Debe ponerse énfasis en que se propone que los aumentos porcentuales del presupuesto global en exceso de los incrementos vegetativos de costos, serían limitados a propuestas concretas presentadas dentro del marco de referencia de las líneas de acción señaladas. Estos aumentos se basarán en un conocimiento creciente y detallado de las necesidades y deseos prioritarios de los países miembros relacionados con la asistencia en el mejoramiento más acelerado de la vida



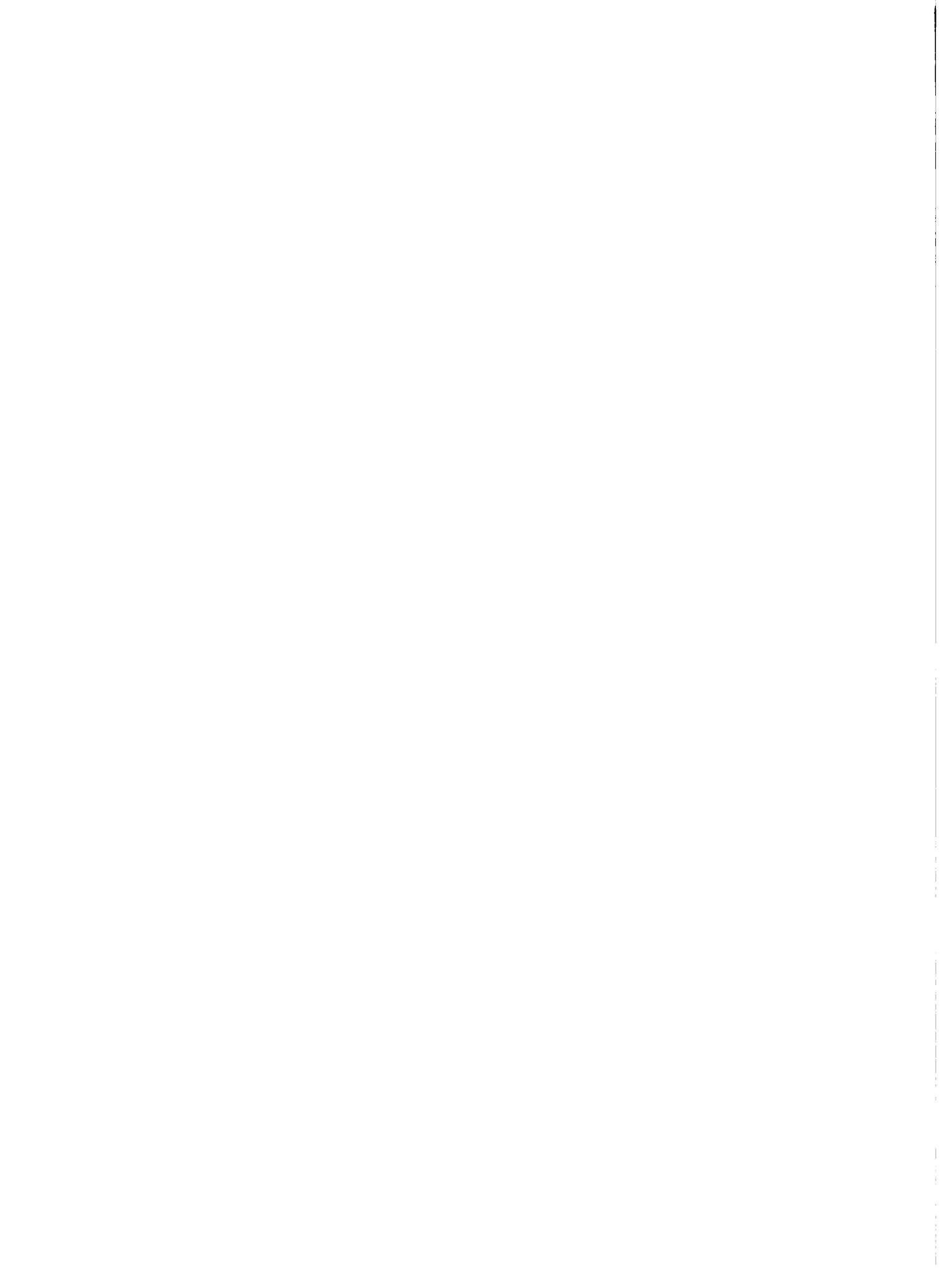
rural. Será en este sentido y con este criterio que el IICA propondrá los aumentos en número, del personal profesional.

En este período de los próximos cinco años, se llevarán a la Junta Directiva con los Programas-Presupuestos correspondientes, tres órdenes de preocupaciones relacionadas con aspectos financieros. Estos son:

- a. Aumentar el cuadro de personal técnico en un 15% (elevarlo a 130 en total), con el fin de ajustarlo a las demandas de técnicos en los países (oficinas nacionales y programas especiales aprobados), adecuar los que quedarán junto con la Dirección General (Planeamiento y Documentación), y lo que respecta al mejoramiento de la información acerca del Instituto.
- b. Terminar la absorción del Proyecto 206 aprobado por la Junta Directiva y el CIES. Esta absorción gradual se inició a partir del 1° de julio de 1970.
- c. Ajustar los sueldos del personal profesional a los niveles ya adoptados por la Secretaría General de la OEA (nivelándolos con los de las Naciones Unidas), con lo que se estaría cumpliendo con una recomendación de la propia Junta (IICA/JD-367 de 27 de mayo de 1963).

Se analizará con la Junta Directiva una forma de someter el sistema de presupuesto del IICA para un tipo de aprobación bienal, tal como se adoptó para la Organización de los Estados Americanos y se viene realizando en otras instituciones internacionales, entre las que se encuentra la FAO.

Setiembre de 1970



**A N E X O S**



OEA/Ser. L/I  
IICA/JD-715-11 (español)  
23 de abril de 1970  
Original: Español

**RESOLUCION SOBRE EL INFORME DE LA COMISION  
ASESORA Y LA PREPARACION DEL PROGRAMA  
PRESUPUESTO 1971-1972**

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS:

VISTO:

El Informe de la Comisión Especial de la Junta Directiva (Doc. IICA/JD-715-15), en que se menciona que la Comisión Asesora rendirá su informe en septiembre de 1970, lo cual fue confirmado por el Presidente de la Comisión en el informe verbal rendido en el plenario; y

CONSIDERANDO:

Que el Director General en su mensaje "El IICA en los 70 -una proyección hemisférica y humanista", Doc. IICA/JD-715-2, propone a la Junta que con posterioridad al mes de septiembre, pero antes del 15 de noviembre de 1970, se considere el informe de la Comisión Asesora y un plan del Director General, basado en dicho informe y las ideas expuestas en el mensaje citado, con el fin de adoptar las decisiones pertinentes para orientar la presentación del Programa-Presupuesto 1971-1972;

Que es conveniente acortar el proceso de transición motivado por el comienzo del mandato de un nuevo Director General y facilitar el paso hacia una nueva administración sin causar cambios abruptos no deseables;

Que sería conveniente que la Junta Directiva en Washington reciba el informe de la Comisión Asesora y conozca el plan que se propone presentar el Director General; y

Que con tal motivo convendría celebrar una Reunión del Consejo Técnico Consultivo, la cual debe ser convocada extraordinariamente por el Director General del Instituto;

RESUELVE:

1. Recomendar al Director General que convoque a una Reunión Extraordinaria del Consejo Técnico Consultivo para que se reúna en la sede de la Junta Directiva en Washington, D.C., en la fecha más propicia antes del 15 de noviembre de 1970.
2. Autorizar al Director General para que gestione con las Autoridades de la Junta en Washington la celebración de una Reunión, con



la participación de los Representantes en el Consejo Técnico Consultivo, con el propósito de que dicha Junta considere el informe de la Comisión Asesora y consideren un plan que expondrá el Director General, basado en dicho informe y en las ideas expuestas en su mensaje presentado a la Novena Reunión Anual, con el fin de adoptar las decisiones pertinentes a la política futura del IICA y a la orientación del Programa Presupuesto 1971-1972.

3. Señalar que tanto el informe de la Comisión Asesora como el plan del Director General deben ser circulados a los Gobiernos para su conocimiento y consideración, por lo menos con un mes de anticipación.



## BASES DEL SISTEMA DE PLANIFICACION DEL IICA 1/

### Funciones y Propósitos

La función básica de la planificación en el IICA es facilitar la adopción de decisiones, mediante el suministro de información y propuestas para:

- a. Definir y clarificar objetivos y política.
- b. Seleccionar los cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
- c. Indicar los instrumentos que deben ser utilizados para ejecutar los cursos de acción seleccionados.
- d. Evaluar los resultados e introducir los ajustes que se requieran para la buena marcha del IICA.

Además, el Sistema de Planificación interno cumple los siguientes propósitos:

- a. Facilitar el medio para que se logre la mayor unidad de propósitos y estrategia a través de todo el IICA, así como el mejor uso de los recursos disponibles.
- b. Ayudar a anticipar las necesidades futuras.
- c. Ayudar a adaptar los programas a los objetivos y política establecida; y ayudar a ajustar la organización, política de personal y finanzas a las necesidades de los programas.
- d. Facilitar el medio para coordinar la acción de las distintas unidades operativas del IICA.
- e. Ayudar a coordinar la acción del IICA con la que cumplen otras instituciones internacionales y nacionales.

### Niveles de planificación

Para efectos de planificación interna, el proceso de toma de decisiones en el IICA ha sido agrupado en dos grandes niveles:

1/ Se incluye esta información sobre el Sistema de planificación interna del Instituto, con el fin de facilitar la comprensión de la naturaleza del Plan General que se incluye en esta publicación.



- a. **Decisiones básicas:** que se refiere a las determinaciones de largo alcance que corresponde adoptar a la Junta Directiva o al Director General. A este nivel se establecen, dentro de una visión perspectiva, los lineamientos generales sobre objetivos, política, programas, organización, finanzas y política de personal.
- b. **Decisiones operativas:** Relacionado con las decisiones de corto plazo que corresponde tomar a los directores de Zona y Centro, Oficinas Nacionales y Dependencias de la Dirección General. Estos funcionarios actúan por delegación del Director General, por lo que su autoridad la utilizan para traducir las determinaciones básicas del Director General en especificaciones concretas para adaptar la acción del IICA a las condiciones particulares de cada país o región, siendo aquellas determinaciones el marco dentro del cual deben actuar.

Para facilitar este proceso determinativo, se establecen los siguientes niveles de planificación:

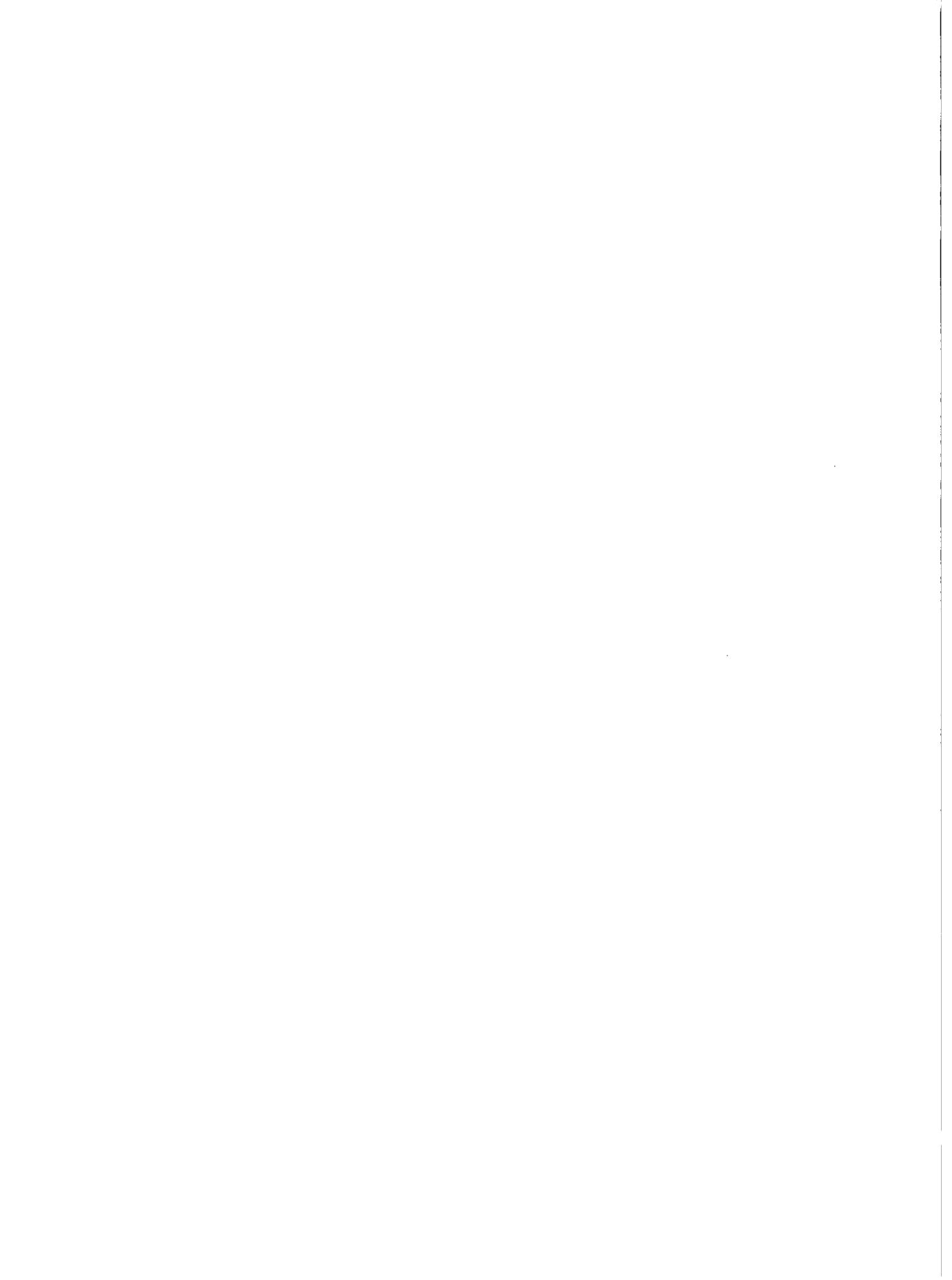
- a. **Plan:** cuyas líneas de acción indican los factores limitantes del desarrollo rural del hemisferio que serán objeto de la acción del IICA.
- b. **Programa:** conjunto articulado de proyectos multinacionales y nacionales, seleccionados en función de los problemas prioritarios para tratar de superarlos a través del fortalecimiento institucional.
- c. **Proyecto:** conjunto de actividades específicas diseñadas para superar los obstáculos al desarrollo de las instituciones seleccionadas por el programa.
- d. **Actividad:** la acción concreta que cumple alguna unidad del IICA dentro de un proyecto: curso, seminario, servicio directo, etc.

#### **Instrumentos de planificación**

Los cuatro niveles de planificación referidos constituyen a su vez cuatro grados de concreción sucesivos de las decisiones del IICA sobre:

- a. Objetivos y metas
- b. Estrategia (líneas de acción y prioridades)
- c. Implementación (organización, personal y finanzas)
- d. Período

De esta manera, las decisiones contenidas en el plan son norma y guía para las del programa, las del programa para las del proyecto y las de este último elemento para las de la actividad.



Esta dependencia, que no es otra cosa que una manifestación de la línea de autoridad de arriba hacia abajo, es complementada por una corriente ascendente de información e iniciativas que parte del propio técnico. De esta manera, al considerar las líneas de acción del plan se estaría considerando la información y sugerencias presentadas por los encargados de elaborar el programa, los que a su vez deben haber considerado las sugerencias de los proyectos y de las actividades. De esta manera las decisiones se adaptan a las condiciones reales de cada país y región y por lo tanto deben estar vinculadas a los planes nacionales de desarrollo.

El proceso determinativo del IICA se realiza mediante la elaboración de los siguientes instrumentos:

- a. El Plan General: que debe ser aprobado por la Junta Directiva a propuesta del Director General. Contiene las líneas básicas de acción (nivel de plan mencionado) y disposiciones de mediano y largo plazo sobre objetivos, programas, organización, finanzas y política de personal. Representa la interpretación de las autoridades máximas del Instituto sobre las disposiciones contenidas en la Convención Constitutiva. En la actualidad, lo que podría considerarse como "Plan General" en el IICA está representado por una serie de disposiciones diversas contenidas en resoluciones de la Junta Directiva y algunos números de las series "Política y Procedimientos" y "Ordenes Ejecutivas". Este año, una primera versión más organizada del Plan General será puesta en conocimiento de la Junta Directiva elaborada con base en las recomendaciones presentadas por la Comisión Asesora y las ideas del Director General incluídas en su mayoría en el mensaje presentado a la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva.
- b. El Programa-Presupuesto: representa la versión bienal del Plan General, o sea las disposiciones para el ejercicio económico inmediato siguiente, por lo que también debe ser aprobado por la Junta Directiva a propuesta del Director General. Atendiendo indicaciones de la Junta Directiva, el Programa-Presupuesto que se elabora a partir de este año deberá ser simplificado; el que corresponda al período 1971-1972 deberá reflejar una primera adaptación de la acción del IICA a las disposiciones del Plan General.
- c. El Programa-Operativo: su función fundamental es facilitar la ejecución y dirección de operaciones de cada Zona, Centro y Oficina Nacional, dentro de los lineamientos establecidos por el Programa-Presupuesto. Es aprobado por el Director General a propuesta de los Directores de las Unidades Operativas y detalla los proyectos específicos y actividades a ser desarrolladas durante el año inmediato siguiente.

Al igual que el proceso de programación, los procesos de diagnóstico y evaluación internos se realizan a través de todos los niveles jerárquicos del Instituto, correspondiendo a la Oficina de Planeamiento la labor de velar por el buen funcionamiento del sistema, apoyando, complementando, estimulando y coordinando esos esfuerzos. Para ello, esa Oficina mantiene un programa de diagnóstico hemisférico del que forman parte los proyectos de investigación y análisis de desarrollo institucional y rural que se realizan en cada Zona y Centro.



Las labores de diagnóstico en el IICA se cristalizan a través de la elaboración del documento Antecedentes y Fundamentos de los Programas y otros documentos de igual índole. Estos documentos son una síntesis del conocimiento acumulado por el IICA, a todos sus niveles, sobre las condiciones, tendencias y características más sobresalientes del proceso de desarrollo agrícola del hemisferio, sus regiones, sus países y sus instituciones.

Para efectos de evaluación se utilizan dos mecanismos:

- a. el sistema de información interno y control de proyectos; y
- b. la evaluación de programas.

Estos mecanismos permiten conocer el progreso logrado en procura de los objetivos establecidos y esta información, así como un análisis de las posibles decisiones se presenta a la Junta Directiva en el "Informe Anual".

### Organos de planificación

El Director General actúa como asesor directo de la Junta en las decisiones de política básica que le corresponde tomar a esa Junta. Para cumplir esta función y para adoptar las decisiones que le corresponde, el Director General cuenta con la ayuda de los siguientes órganos de planificación:

1. La Oficina de Planeamiento: como única unidad permanente de planificación cuyas funciones incluyen: a) ayudar al Director General en sus labores de orientación técnica del IICA; b) ajustar y mantener el Sistema de Planificación interno de acuerdo con las necesidades del Instituto; c) promover, apoyar, coordinar y complementar la acción de los distintos órganos de planificación internos; d) coordinar y promover la elaboración de proyecto de Programa-Presupuesto y desempeñar las labores de auditoría técnica del IICA; e) dar continuidad a las labores de planificación y facilitar el medio de articular los distintos niveles de decisión que se establezcan; f) proponer al Director General los ajustes en la política y programas en marcha con base en el análisis permanente de las condiciones, necesidades y tendencias del desarrollo agrícola del hemisferio y de sus instituciones.
2. El Consejo de Directores: es el órgano máximo de consulta del Director General; está integrado por el personal directivo del Instituto, pero su composición puede variar de conformidad con los asuntos que en cada caso corresponda tratar y siempre es presidido por el propio Director General o por el Subdirector General. Se reúne ordinariamente en setiembre de cada año y la Oficina de Planeamiento actúa como Secretaría Técnica del Consejo.
3. Comisiones Especiales: son grupos de trabajo que nombra el Director General para asesorarlo en aspectos específicos, integrados generalmente con personal de las unidades operativas y de la Oficina de Planeamiento y aún en ocasiones con personal especialmente contratado para el efecto.



A nivel de cada Zona y Centro existe un Comité de Programación cuya función es asesorar al Director respectivo en las labores de planificación que le corresponda realizar. La labor de estos comités es apoyada por la Oficina de Planeamiento, tanto en aspectos metodológicos como haciéndoles conocer las orientaciones de política establecidas por el Director General, razón por la cual uno o más delegados de Oficina pueden participar en sus reuniones. El Comité de Programación se reúne cuando así lo decida el Director respectivo, quien lo preside y su integración básica es la siguiente:

A nivel de Dirección Regional, por los Asesores de las Zonas y los Jefes de Programas Nacionales.

A nivel de Centro de Apoyo, por los Jefes de Departamento o unidades y representantes de la Zona interesados en las respectivas actividades. De acuerdo con los asuntos que corresponda tratar, el Director respectivo puede llamar a formar parte del Comité de Programación a cualquier otro funcionario o técnico de la Zona o Centro bajo su responsabilidad.

A nivel de cada Oficina Nacional, el Jefe y los técnicos respectivos incluyen dentro de sus funciones normales la de actuar como Comité Nacional de Programación. Este Comité tiene la triple misión de: 1) plantear la problemática nacional con el propósito de que sirva de base para la elaboración de programas y proyectos; 2) traducir los programas regionales o multinacionales en lineamientos específicos de acción para el país que corresponda; 3) proponer los ajustes y nuevas acciones que estimen pertinentes de conformidad con los planes y necesidades nacionales.

Con excepción de la Oficina de Planeamiento, ya referida como único órgano permanente de planificación en el IICA, el Consejo de Directores y los Comités de Programación mencionados cumplen labores de planificación en forma temporal y complementaria de las labores que cada uno de sus integrantes desempeña.







