







Parte	Título		
Capítulo	Nombre		
IV	EL PLAN GENERAL		
Sección	Contenido		
Emitida el	Modificada el		Hoja
1º junio 1976			De 2
			7

## 2. PROYECCION HEMISFERICA

a realizar las modificaciones de las estructuras socio-políticas que impiden el progreso de las masas rurales.

- Las instituciones del sector agrario ayuden a desarrollar la potencialidad creadora de los campesinos.

La doctrina sobre la proyección hemisférica tiene tres aspectos principales:

- Presencia física del IICA en cada país con una oficina permanente.
- Reorganización administrativa y técnica del IICA para atender mejor a cada uno de los países.
- Mayor identificación del IICA con las necesidades de cada país concreto.

Sin duda el último aspecto es el sustantivo, siendo los otros dos sólo medios.

Por consiguiente los objetivos de la proyección hemisférica van dirigidos a conseguir la mayor identificación posible del IICA con las necesidades de cada país en el sector agrario.

Estos objetivos son:

- Conocer mejor la realidad del país, especialmente en los aspectos agrarios, es decir, dónde se encuentra el país, a dónde quiere ir el gobierno y cómo quiere recorrer este camino.
- Determinar en base al punto anterior, dónde y cómo el trabajo del IICA puede ser más beneficioso para el país.
- Ofrecer al país en base a los dos puntos anteriores la cantidad y calidad de cooperación técnica que el país necesite.
- Con un conocimiento más profundo de la problemática de los países, orientar los esfuerzos regionales en favor del desarrollo general de América Latina.

This One



1603-CF1-0L64

Digitized by Google

**Instrumentos para alcanzar los Objetivos de la Proyección Hemisférica**

Las Direcciones Regionales cuya función es respaldar los esfuerzos de las Oficinas del IICA en los Países y coordinar proyectos multinacionales y regionales.

Las Oficinas del IICA en los Países estarán a cargo de un Director y, en general, uno o más técnicos internacionales. Las funciones de las Oficinas son eminentemente técnicas y se centran en conocer los problemas agrarios, elaborar proyectos para cooperar con los organismos que atienden estos problemas y ayudar en su ejecución.

Las Comisiones Asesoras Nacionales, compuestas principalmente por representantes de las instituciones del Sector Agrario, tienen la función de ayudar a la selección e integración de las acciones del IICA en el país.

Esta función la cumple la Comisión Asesora Nacional esclareciendo objetivos y prioridades en los planes nacionales y sirviendo de vínculo con el liderazgo del sistema institucional.

El Plan de Acción es un instrumento para ordenar el trabajo del IICA en cada país con miras a conseguir el mayor impacto posible de las actividades del Instituto. En el Plan de Acción se tienen en cuenta las prioridades del desarrollo del país y los objetivos, doctrina, estrategia del IICA, estructurando sobre estas premisas el conjunto de proyectos y actividades de cooperación técnica del IICA a mediano plazo.

Las oficinas sectoriales de planificación agraria se consideran por el IICA de especial importancia porque de ellas nacen o deben nacer las líneas maestras del esfuerzo del desarrollo agrario.

**3. COOPERACION TECNICA**

El IICA piensa que el término "cooperación técnica" expresa mejor que el término "asistencia técnica" el afán multilateral de avanzar los países juntos hacia el desarrollo.

**Definición**

El IICA entiende por cooperación técnica, el conjunto de acciones que se realizan dentro de un país, por decisión del gobierno y en colaboración con las instituciones nacionales con el objeto de alcanzar el desarrollo rural.

**Características**

La cooperación técnica, como la entiende el IICA, es básicamente supletoria y se refiere casi exclusivamente a la realización de acciones que los países no están en condiciones de llevar a cabo, o que realizarían a muy alto costo.

En ningún caso el IICA decide o ejecuta acciones a nombre de las instituciones nacionales: más bien su función es capacitar a estas últimas para que las lleven a cabo.

El IICA no trata de crear o fortalecer instituciones con tales características que luego no puedan integrarse dentro del esquema corriente de la administración nacional. El IICA cree que la cooperación debe entenderse básicamente como un proceso de redistribución de servicios y asistencia de los países de mayor desarrollo relativo hacia los países de menores recursos y menos desarrollo relativo.



Parte	Título		
Capítulo <b>IV</b>	Nombre <b>EL PLAN GENERAL</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>3</b> De <b>7</b>

### Conveniencia

El IICA considera que la cooperación técnica es conveniente:

- Como fuente de modelos de cambio estructural y tecnológico con relación a objetivos sectoriales, a estrategia para la aplicación de los objetivos, a organización y coordinación para la operación sectorial, a fortalecimiento de instituciones específicas, a identificación de incentivos y asignación de recursos sectoriales.
- Como complemento de la asistencia financiera tanto en las etapas de preparación y evaluación de proyectos, como en las de ejecución y control.
- Como fuente de estudios para identificar obstáculos y proponer y asesorar sobre las medidas correctivas de acciones técnico-administrativas como la planificación, la organización, la dirección, el personal, la coordinación y el control.
- Como aglutinadora de recursos nacionales que se encuentran dispersos en organismos donde la coordinación es deficiente o entre instituciones autárquicas.
- Como promotora de acciones multinacionales que por su naturaleza o elevado costo no son posibles de realizar al nivel de país.

### C. OBJETIVOS

#### 1. DADO POR LA CONVENCIÓN CONSTITUTIVA

Los objetivos del IICA establecidos por la Convención Constitutiva son los de estimular y promover el desarrollo de las ciencias agrícolas en las Repúblicas Americanas mediante la investigación, la enseñanza y la divulgación de la teoría y de la práctica de la agricultura, así como de otras artes y ciencias conexas.

#### 2. DEL PLAN GENERAL

Los objetivos establecidos por la Convención Constitutiva a la luz de la doctrina actual, derivada en parte de las condiciones del desarrollo agrario en América Latina y el Caribe, han dado lugar a los siguientes objetivos general y específicos.

### **Objetivo General**

- El objetivo general del IICA 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.
- El objetivo general del IICA abarca, pues, los aspectos técnico-biológicos, económicos y sociales del desarrollo agrario y de bienestar rural.

### **Objetivos Específicos**

El Instituto apoya los esfuerzos que los países americanos hacen por:

- Aumentar la producción y la productividad agrícolas de manera que la producción alcance tasas ajustadas al crecimiento demográfico y de los ingresos, especialmente en los rubros que tengan poder de competencia en el mercado internacional y en los que contribuyan a mejorar la dieta de la población.
- 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.
- Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo su marginalidad, incrementando los índices de participación de los campesinos en la distribución de los recursos productivos y en la toma de decisiones políticas, sociales y económicas.

El IICA no considera sus objetivos específicos (incremento de la producción, de la productividad, del empleo y de la participación), como categorías aisladas, sino en conjunto es decir, deben conseguirse simultáneamente, o por lo menos, no excluyentemente. Además, no se consideran estos objetivos en abstracto sino con referencia a los objetivos específicos del desarrollo rural establecidos por los gobiernos a la luz de la "imagen-objetivo" que han formado y persiguen para sus países.

## **D. ESTRATEGIA**

### **1. ESTRATEGIA BASICA**

#### **Fortalecimiento Institucional**

El IICA ha adoptado como estrategia básica para conseguir su objetivo general el mejoramiento de los sistemas institucionales que en los Estados Miembros se dedican al desarrollo agrícola y al bienestar rural.

Los sistemas institucionales están constituidos por instituciones y organismos del sector público y del sector privado. El IICA, sin excluir las instituciones privadas, tiende a concentrar sus esfuerzos en las instituciones públicas dado su papel preponderante para el sostenimiento de las políticas de desarrollo de los Estados Miembros.

#### **Enfoque Sistemático**

Las instituciones y organismos no los considera el IICA como entes aislados, sino como componentes de un sistema institucional y en consecuencia se da a cada institución la importancia



Parte	Título		
Capítulo <b>IV</b>	Nombre <b>EL PLAN GENERAL</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>4</b> De <b>7</b>

relativa que tiene dentro del sistema. Por otro lado, el enfoque en el sistema permite actuar sobre los factores externos que condicionan la acción de cada institución.

Por sistema se entiende el conjunto de subsistemas, instituciones y organismos, y los principios y normas, enlazados o coordinados entre sí para constituir una organización formal, a pesar de la relativa independencia funcional u operativa que puedan tener sus partes componentes. Estas partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común. El sistema institucional del sector agrario es parte de otro sistema mayor con el que se interrelaciona e incluye. A su vez, tiene subsistemas propios concebidos como la agrupación de instituciones y organismos que persiguen uno entre varios de los objetivos sectoriales; o la agrupación de instituciones y organismos a nivel regional (sobre todo en países grandes) que persigan varios objetivos sectoriales.

**El Sistema Institucional como Objeto de la Cooperación Técnica**

El IICA dirige sus acciones hacia el sistema institucional, los subsistemas, las instituciones y los organismos agrícolas. El sistema institucional es la unidad global y el organismo en la unidad primaria de atención.

El sistema institucional y sus componentes constituyen los instrumentos formales que usan los países para tratar de influir las decisiones individuales de los agricultores con relación a la producción o las decisiones colectivas sobre la distribución de los recursos y del producto social. El sistema institucional y sus componentes representa para el IICA, la oportunidad de aprovechar recursos multiplicadores y respetar los canales que usa cada gobierno para actuar sobre el sector. Dada la naturaleza intergubernamental del IICA y su financiamiento multinacional, sus servicios son casi exclusivamente para instituciones y organismos públicos.

**2. LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL**

Las instituciones son producto de un proceso. En el caso concreto de las instituciones del Estado, éstas nacen a raíz de la intervención del Estado en el devenir nacional a través de leyes, disposiciones y políticas, las cuales definen normas, y señalan objetivos y refuerzan valores y comportamientos. El proceso concluye con el establecimiento de organizaciones con estructuras formales, en-

cargadas de asegurar el cumplimiento de las leyes, disposiciones y políticas.

Las variables institucionales hacen referencia a todo el proceso dinámico de la institucionalización y no sólo a un aspecto aislado del proceso.

Los componentes o variables institucionales pueden categorizarse de diferentes maneras, aumentando o disminuyendo su número, según las necesidades e intereses que se persiguen. Lo importante para el IICA dentro de su estrategia de fortalecimiento y desarrollo institucional, es que las variables que se escojan sean significativas y sobre todo manipulables en orden a obtener resultados válidos y de trascendencia para el logro de los objetivos del desarrollo rural.

Existen métodos para detectar, definir y categorizar los problemas institucionales; sin embargo, subsiste un vacío importante en cuanto a métodos que indiquen caminos posibles de superación de los problemas. Los métodos de desarrollo institucional apenas han traspasado la barrera de la especulación teórica. El IICA intenta desarrollar y perfeccionar los métodos existentes y aún crear sus propios métodos para ayudar a la superación práctica de los problemas institucionales del Sector Agrario.

#### **Propósito del Fortalecimiento Institucional**

Las unidades sociales que conforman el aparato institucional y que interesan al IICA, son los organismos relevantes en términos de su ubicación o papel, actual o potencial, para obtener los objetivos del desarrollo rural. Estos organismos se deberían considerar como medios para alcanzar el desarrollo, y su establecimiento, consolidación, fortalecimiento, crecimiento y desaparición debería estar en función de su aptitud para promover el desarrollo.

Al analizar la aptitud de los organismos para promover el desarrollo cabe tener presente que los organismos se desenvuelven en un ámbito condicionado por decisiones y circunstancias de tipo político, que no siempre son concordantes con criterios de eficiencia técnica.

Es importante además tener en cuenta que existe una tendencia general en los organismos a perpetuarse más allá de su vida útil. Es decir a continuar aún cuando el fin para el cual fueron creados ya no existe, o cuando existiendo todavía el fin, éste ya no puede alcanzarse con las estructuras actuales.

El peligro de que el organismo se convierta en fin en sí mismo, divorciado de la razón de ser objetiva de su existencia, es mayor en los organismos de la administración pública, donde, entre otras cosas, la relación costo-beneficio juega un papel menos preponderante.

Por estas razones el IICA debería tratar de desarrollar selectivamente organismos o parte de ellos dentro de un subsistema o sistema en función de su importancia en la consecución de los objetivos del desarrollo rural.



Parte	Título		
Capítulo <b>IV</b>	Nombre <b>EL PLAN GENERAL</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>5</b> De <b>7</b>

### **El Proceso de Institucionalización de la Cooperación Técnica**

Con alguna frecuencia, durante el proceso de transferencia de conocimientos a personas de un organismo nacional, ha faltado la capacitación del organismo mismo para mantener y aún proseguir por su cuenta (independientemente de la agencia externa y de personas singulares del organismo) el avance que tales conocimientos suponían para el objetivo general del Desarrollo Rural. En otras palabras la cooperación técnica no se ha institucionalizado.

La institucionalización de la cooperación técnica requiere por parte del IICA lo siguiente:

- a) Trabajar en y con un organismo u organismos nacionales de forma que el trabajo sea, desde un principio, conjunto y más del organismo nacional que de la agencia externa, y más del organismo como tal que de personas que trabajan en el organismo.
- b) Dar los pasos necesarios durante el proceso de transferencia de conocimientos para capacitar o habilitar al organismo u organismos (subsistema o sistema) a fin de que éstos tengan una mayor capacidad para alcanzar por sí solos sus objetivos propios.
- c) Ayudar a convertir al organismo (subsistema o sistema) en el elemento dinámico e innovador para conseguir el Desarrollo Rural general.

### **Variables Institucionales**

Las variables institucionales que merecen una atención especial dentro del proceso de fortalecimiento institucional son las siguientes:

- El liderazgo, que involucra la dirección política, técnica, administrativa y gerencial.
- La doctrina, que es la expresión de lo que la organización representa, de lo que espera lograr y las estrategias de acción que intenta utilizar. Es el conjunto de principios que constituyen la base de las políticas, los objetivos, los programas y la estrategia de una organización.

- El programa, o sea los medios a través de los cuales los objetivos de la organización se ejecutan. Es la doctrina convertida en acción. El programa contiene el total de las actividades de una organización. Convierte los recursos que la sociedad da a una organización en los productos finales o servicios que se esperan de ella.
- Los recursos lo constituyen el personal, los medios financieros, físicos y otros que se entregan a una organización para que pueda elaborar su producto final.
- La estructura interna, o sea el patrón de organización y de relaciones administrativas, incluye la distribución formal e informal de autoridad, la división del trabajo entre las partes componentes, el flujo de trabajo y los canales de comunicación interna.
- Las conexiones son el nexo entre una organización y otras entidades y público dentro del país y la sociedad. Las conexiones tienen que ver con el manejo de las relaciones del sistema con el medio político; la cooperación con otros sistemas; el ajuste a patrones culturales y las relaciones con el público en general.

## **E. LINEAS DE ACCION**

### **1. ORIGEN DE LAS LINEAS**

El IICA ha identificado varias funciones para el desarrollo agrario que considera prioritarias para lograr los objetivos del Plan General. Las funciones prioritarias identificadas son siete: la información; la educación; la investigación; el fomento de la producción; los cambios estructurales y la organización campesina; la administración de la política agraria y el desarrollo rural regional. Estas funciones están a cargo de instituciones u organismos hacia los cuales se dirige la cooperación técnica del Instituto.

Las funciones han dado origen a las líneas de acción del Instituto. Dentro de cada línea de acción aparecen las sublíneas que corresponden a los organismos principales que aplican la función.

Por ejemplo: el fomento de la producción está comúnmente atendido en los países por organismos de asistencia técnica, comercialización, riego, crédito y conservación de recursos naturales.

### **2. CONTENIDO DE LAS LINEAS DE ACCION**

**Información y Documentación para el Desarrollo Rural**

Abarca las acciones de cooperación técnica para la recolección, análisis, organización y difusión de la información y la documentación de interés para el desarrollo rural.

**Educación para el Desarrollo Rural**

Abarca las acciones de cooperación técnica para lograr un sistema integrado de educación formal y no formal que esté al servicio de las necesidades ocupacionales, de los problemas reales del sector y de la planificación y ejecución de las acciones del desarrollo agrario.



Parte	Título		
Capítulo <b>IV</b>	Nombre <b>EL PLAN GENERAL</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>6</b> De <b>7</b>

**Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria**

Abarca las acciones de cooperación técnica para lograr mejoras sucesivas en el proceso que va de la innovación a la adopción de la tecnología por el agricultor y demás usuarios.

- a. Creación o adaptación de los conocimientos que generan el desarrollo de la tecnología.
- b. Consolidación de esa tecnología (sistemas de producción a nivel de rubros y a nivel de tipo de producto y paquetes tecnológicos para esos sistemas).
- c. Prueba en gran escala de la tecnología consolidada.
- d. Transferencia y aplicación masiva de la tecnología probada a los agricultores y demás beneficiarios, a través de las acciones de extensión, de asistencia técnica organizada y de otros mecanismos y organizaciones idóneas, públicas y privadas, de difusión y adopción de tecnología.

**Producción, Productividad y Comercialización Agropecuarias**

Abarca las acciones de cooperación técnica para lograr:

- a. Aumento de la producción y productividad agropecuaria con énfasis en la producción de alimentos para consumo interno y para los mercados externos. Ello implica la promoción y apoyo a la participación y coordinación formal (planificación y ejecución) de las organizaciones del sector público agrario directamente vinculadas con el mejoramiento de la producción y productividad agropecuarias.
- b. Mejoramiento de la distribución de la producción agropecuaria. Comercialización primaria y reducción de las pérdidas de post-cosecha.
- c. Desarrollo de una agroindustria que favorezca directamente a los pequeños productores y aumente los niveles de empleo.

**Desarrollo Rural Regional**

Abarca las acciones de cooperación técnica para la promoción, planificación y ejecución de las acciones de desarrollo de regiones

o subregiones preseleccionadas, incluyendo áreas de regadío, áreas semiáridas, áreas tropicales y expansión de la frontera agrícola (colonización).

#### **Cambios Estructurales y Organización Campesina**

Abarca las acciones de cooperación técnica para el mejoramiento de la distribución de los ingresos y de la participación de los agricultores menos favorecidos. Incluye el apoyo a los esfuerzos nacionales en los campos de reforma agraria y organización campesina en sus distintas modalidades como empresas comunitarias campesinas, cooperativas y otras formas asociativas que aseguren la redistribución y el incremento de los ingresos y el aumento de la producción. Se refiere también a la cooperación técnica a otras acciones del Estado dirigidas a la redistribución de los ingresos o del producto social.

#### **Formulación y Administración de la Política Agraria**

Abarca las acciones de cooperación relacionadas con aspectos técnicos de la formulación de las políticas del sector agrario, con la planificación del desarrollo agrario y con la gestión y administración de dicho desarrollo. Incluye el apoyo a:

- a. La clarificación, operacionalización y jerarquización de las políticas agrarias de los países.
- b. La planificación sectorial nacional y regional compatible con los objetivos, metas y estrategias que conforman las políticas.
- c. El fortalecimiento y adecuación de la organización rectora del sector público agrario.
- d. La gestión y administración del sistema institucional que asegure la realización y resultados de las acciones programadas.

Comprende, además, el diagnóstico de la situación y tendencias del desarrollo agrario y particularmente del sistema institucional de los países, a fin de conocer e interpretar su comportamiento y ajustar así la doctrina y las acciones del Instituto a su problemática y necesidades.

### **3. POLITICAS POR LINEAS Y SUBLINEAS \***

La posición del IICA en relación a lo que deben ser las funciones y los organismos agrarios de los países, se hace específica en su política por líneas y sublíneas de acción. Esta política da un marco de referencia relativamente concreto y cercano a la sustancia de los problemas que al IICA le toca atender.

Las políticas por líneas y sublíneas cubren cuatro áreas principales:

- Los objetivos generales y específicos, la estructura y alcances de la línea.
- El diagnóstico de la situación actual de las instituciones que atiende la línea y un modelo o modelos ideales o normativos de esas instituciones.

\* Ver Anexo No. 2, Capítulo X de este Manual.



Parte	Título		
Capítulo <b>IV</b>	Nombre <b>EL PLAN GENERAL</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>7</b> De <b>7</b>

**F. INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA**

- La metodología de selección de los organismos con los que el IICA cooperará.
- La definición de los principales instrumentos de acción de los que se valdrá la línea para efectuar el paso de la situación actual descrita por el diagnóstico a la situación deseable consignada en el modelo ideal.

Para cumplir con sus políticas por líneas y sublíneas de acción, el IICA utiliza principalmente los siguientes instrumentos de cooperación técnica:

- La educación y capacitación, cuyo propósito principal es preparar a los individuos tanto en aspectos técnicos como administrativos.
- La capacitación recíproca que permite a individuos de un organismo, conocer el funcionamiento de organismos similares en otros países.
- La investigación y estudios, cuyo propósito principal es producir nuevos conocimientos que puedan ser aplicados como base para mejorar las acciones de cooperación técnica.
- La asesoría directa que utiliza metodologías, modelos y conocimientos ya existentes para solucionar determinados problemas.
- El funcionamiento de grupos o comisiones permanentes, cuya función principal es la de solucionar problemas específicos a través del esfuerzo conjunto, o la de servir como creadora receptiva y multiplicadora de modelos mejorados de cambio.
- El apoyo a las asociaciones profesionales, con el fin de que adquieran capacidad propia para alcanzar los objetivos que persiguen.

**G. CARACTERISTICAS DE LAS FUNCIONES DEL IICA**

Las funciones necesarias para poner en práctica la doctrina y los objetivos se orientan dentro del marco de las siguientes características generales:

<b>Multinacional</b>	La acción debe ser multinacional. El IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que puedan tener un valor regional aunque se ejecuten en un determinado Estado Miembro.
<b>Complementaria</b>	La acción debe ser complementaria. El IICA debe operar exclusivamente en aquellas áreas de necesidad en las que los Estados Miembros no puedan actuar eficazmente por sí mismos. No debe trabajar en los sectores en que éstos pueden servirse bien, sin apoyo externo.
<b>Temporal</b>	La acción debe ser temporal. El IICA no debe realizar actividades por tiempo indefinido. En consecuencia, debe discontinuar la actividad cuando la institución pueda 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 discontinuar una actividad sea necesario abandonar al Estado o a la institución, especialmente si hay otras acciones que cumplir, de acuerdo con las características aquí enumeradas.
<b>Apoyo</b>	La acción debe ser de apoyo. El IICA debe prestar ayuda a los Estados Miembros en sus esfuerzos dirigidos al desarrollo agrícola con el fin de contribuir a que logren alcanzar sus objetivos a cabalidad, dando énfasis, en esta acción, a la formación y capacitación de recursos humanos 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 Estados Miembros o que por razones de economía de escala u otras, convenga realizarlas a nivel multinacional.
<b>Específica</b>	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 los objetivos de los programas.
<b>Receptiva y Flexible</b>	La acción debe ser receptiva y flexible. El IICA debe desarrollar continuamente sensibilidad para detectar las necesidades de los Estados Miembros, 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 Estado a Estado y dentro de cada uno de ellos.
<b>Innovadora</b>	La acción debe ser innovadora. El IICA debe, sin perjuicio de las anteriores características, mantener la aptitud de sugerir a los Estados Miembros cambios de concepto, de organización y de procedimientos. Su acción debe abrir alternativas y trazar sendas originales para los Estados Miembros.







Parte	Título		
Capítulo <b>V</b>	Nombre <b>ACCION DEL IICA A NIVEL DE PAIS</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>1</b> De <b>1</b>

**A. ELEMENTOS DE LA ACCION DEL IICA A NIVEL DE PAIS**

El Plan General tiene su aplicación en los países mediante un proceso que envuelve la identificación de los objetivos del desarrollo agrario y el diagnóstico de los organismos agrarios; la elaboración de un plan de acción; la concreción de ese plan de acción en un conjunto coordinado e integrado de proyectos para el país, y la ejecución de esos proyectos con el sistema institucional y los organismos agrarios.

**B. EL DIAGNOSTICO**

El diagnóstico es un estudio que elabora el IICA a nivel de país y que da la base para identificar los principales problemas del país, del sistema institucional y del complejo de organismos que lo componen y que son responsables de elaborar y ejecutar las soluciones pertinentes.

**C. EL PLAN DE ACCION**

El Plan de Acción del IICA a nivel de país es el conjunto de proyectos y actividades de cooperación técnica del IICA. Estos proyectos y actividades van dirigidas a solucionar los problemas identificados por los programas del IICA pero no con la fisonomía específica de cada país.

La finalidad del plan de acción es ordenar el trabajo del IICA en cada país con miras a conseguir el mayor impacto posible en la capacitación del sistema institucional del sector público agrario para que éste pueda efectivamente llevar a cabo los programas y proyectos nacionales dirigidos a alcanzar los objetivos fundamentales del desarrollo agrario.

En el plan de acción debe haber concordancia entre los fines fundamentales del desarrollo sectorial de un país y la doctrina, objetivos y estrategia del IICA.

El plan de acción debe integrar los servicios que el IICA presta a los proyectos interinstitucionales, o subsistemas y organismos seleccionados de tal manera que el fortalecimiento de cada uno en particular realmente se traduzca en un mejoramiento del sistema institucional como un todo.

En la elaboración del plan de acción se utiliza la siguiente secuencia:

- Determinación de los objetivos específicos del país y de los problemas más críticos del desarrollo agrario que pueden ser objeto de la cooperación técnica del IICA.
- Identificación de los organismos y entre ellos del organismo prioritario (clave) y de los proyectos (o áreas de acción) de esos organismos que tienen que ver con los objetivos específicos.
- Formulación de los proyectos del IICA que apoyarán los proyectos del país.

#### **D. LOS PROYECTOS DEL IICA**

Los proyectos del IICA que apoyan los proyectos interinstitucionales del país o los proyectos por organismos, conforman el Plan de Acción del IICA en el país.

Los proyectos del IICA identifican y plantean una solución en cuanto a: la naturaleza y magnitud del problema que tratará de afrontarse (problemas fundamentales del desarrollo agrario del país detectados por el IICA y objetivos prioritarios del gobierno); la organización del sector público agrario (sistema institucional, subsistemas institucionales y organismos) en el cual se centrarán las acciones de cooperación técnica; los medios o instrumentos que se usarán para tal fin; el plazo durante el cual se espera cooperar con la organización; las metas inmediatas y de mediano plazo a desarrollar y las acciones anuales o actividades a cumplir.

#### **E. EJECUCION**

Consiste en una serie ordenada de actividades que se llevan a cabo conjuntamente entre los organismos o sistemas institucionales del país y el IICA para tratar de poner en práctica los proyectos interinstitucionales y los proyectos que apoyan a organismos específicos, tales como los de planificación sectorial, educación, investigación.







Parte	Título		
Capítulo <b>VI</b>	Nombre <b>ACCION DEL IICA A NIVEL REGIONAL</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>1</b> De <b>1</b>

**A. LAS CUATRO ZONAS DEL IICA**

El IICA con la debida aprobación de la Junta Directiva, agrupa a los Países Miembros en cuatro Zonas. Las cuatro Zonas están constituídas de la siguiente forma: La Zona Andina, que comprende Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Su sede está en Lima. La Zona de las Antillas que incluye: Barbados, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, República Dominicana y Trinidad-Tobago. Tiene su sede en Santo Domingo. La Zona Norte está compuesta por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá. Su sede es la ciudad de Guatemala. A la Zona Sur corresponden: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. La sede está ubicada en Montevideo.

**B. FINALIDAD DE LAS ZONAS**

La finalidad de las Zonas es brindar a los Países Miembros una cooperación técnica más eficiente; a) complementando los servicios del personal técnico de las Oficinas del IICA en los Países, b) apoyando la ejecución de los programas a nivel de país, c) preparando y ejecutando los programas y proyectos multinacionales.

**C. NIVEL REGIONAL**

Las funciones de las Zonas son por consiguiente, de apoyo y de planificación, dentro de lo cual deben procurar el intercambio de servicios de técnicos de unas y otras Unidades para reforzar mutuamente los programas a nivel nacional y regional; coordinar la Política de Planificación y Operación en todos los Países de la Zona.

Promover el intercambio de información entre las instituciones nacionales en la Zona para fines de estimular y realizar acciones coordinadas y de cooperación técnica recíproca.









Parte	Título		
Capítulo <b>VII</b>	<b>POLITICAS DE RELACIONES EXTERNAS</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>1</b> De <b>1</b>

## A. LAS RELACIONES EXTERNAS

El Instituto, como organismo interamericano, mantiene relaciones institucionales de diversa índole con una gran variedad de organismos y entidades, tanto de carácter nacional como internacional, con el propósito de desempeñar mejor sus funciones en beneficio de los Estados Miembros.

La presencia física del Instituto en todos los Estados Miembros hace que todas sus unidades y cada uno de los miembros de su personal estén de hecho participando en las relaciones externas, en el ámbito respectivo en que actúan, por lo que sus acciones y actitudes repercuten sobre el Instituto.

### Tipos de Relaciones

Las relaciones externas comprenden cuatro tipos, a saber: político-institucionales; jurídico-administrativas; operacionales y públicas.

- Las relaciones **político-institucionales** están constituidas por aquellas acciones de carácter político que, a nivel institucional, envuelven lazos con entidades que detentan el poder legal de decidir sobre la existencia y la labor del Instituto. A través de ellas se trata de obtener el apoyo y la articulación de esfuerzos con los gobiernos y otros organismos e instituciones, con el propósito de que contribuyan a fortalecer la acción del Instituto.
- Las relaciones **jurídico-administrativas** están representadas por aquellas acciones que sean requeridas para la formalización de las relaciones con los gobiernos y otras organizaciones y entidades, de acuerdo con los objetivos y actividades del Instituto.
- Las relaciones **operacionales** representan las acciones, a nivel de operación, con aquellas instituciones que pueden utilizar los servicios del IICA o hacerle aportes.
- Las relaciones **públicas** son las acciones de comunicación, por medio de las cuales el Instituto se proyecta al exterior, con el objeto de promover y consolidar su imagen, así como obtener el apoyo sostenido de instituciones y personas, que puedan interesarse en su labor.

### **Características de las Relaciones Externas**

Las relaciones externas se conducirán en consonancia con la política establecida por la Junta Directiva. La labor de las relaciones externas debe realizarse según un criterio de prioridades, con miras a:

- Concentrar el apoyo en las áreas de acción seleccionadas por el Instituto con base en sus objetivos y prioridades.
- Evaluar selectivamente las alternativas de apoyo externo, potencialmente disponibles a la institución.
- Articular la acción con los organismos o entidades que faciliten el mejor desempeño de la institución.

En la estrategia de relaciones externas, no debe perderse de vista que el reconocimiento y prestigio del Instituto dependen mayormente de la calidad y oportunidad con que se presten los servicios a los Estados Miembros, en respuesta a sus intereses y prioridades.

En el cumplimiento de sus funciones, todo miembro del personal del IICA debe desempeñarse con lealtad, discreción y conciencia así como regular su conducta de acuerdo con los intereses de la institución y no solicitar ni aceptar instrucciones de ningún gobierno en particular o de cualquier autoridad ajena al IICA.







Parte	Título		
Capítulo	Nombre		
VIII	ESTRUCTURA ORGANICA		
Sección	Contenido		
Emitida el	Modificada el		Hoja 1
1º junio 1976			De 1

## A. COMPONENTES

### 1. JUNTA DIRECTIVA

#### 1.0 DIRECCION GENERAL

- 1.0.1 Consejo Técnico Consultivo
- 1.0.2 Consejo de Directores
- 1.0.3 Comité Asesor de Directores
- 1.0.4 Asesoría para la Coordinación Externa
- 1.0.5 Asesoría para Asuntos Financieros y Tesorería
- 1.0.6 Representación de la Dirección General en Estados Unidos de Norte América y Canadá
- 1.0.7 Jefatura del Gabinete

#### 1.1 SUBDIRECCION GENERAL

- 1.1.0.1 División de Relaciones Oficiales
- 1.1.0.2 Auditoría Interna
- 1.1.0.3 División de Procesamiento de Datos
- 1.1.1 Dirección de Desarrollo de Trópicos Americanos
- 1.1.2 Dirección de Personal
- 1.1.3 Dirección Administrativa
  - 1.1.3.1 División de Organización
  - 1.1.3.2 División de Contabilidad
  - 1.1.3.3 División de Compras y Servicios
    - 1.1.3.0.1 Unidad de Trámite Documentario

#### 1.2 SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE OPERACIONES

- 1.2.0.1 División de Asuntos Técnicos
- 1.2.1 Dirección de Análisis de Operaciones
- 1.2.2 Dirección de Programas Cooperativos
- 1.2.3 Dirección del Fondo Simón Bolívar
- 1.2.4 Dirección de Información Pública

#### 1.3 SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION

- 1.3.1 Dirección de Evaluación
- 1.3.2 Dirección de Programación

1.3.2.1 División de Planificación Prospectiva

1.3.2.2 División de Programación Operativa

#### 1.4 DIRECCIONES REGIONALES

##### 1.4.1 Zona Norte – Guatemala

1.4.1.1 Oficinas del IICA en. . . ;  
Costa Rica  
El Salvador  
Guatemala  
Honduras  
México  
Nicaragua  
Panamá

##### 1.4.2 Zona Andina – Perú

1.4.2.2 Oficinas del IICA en. . . ;  
  
Bolivia  
Colombia  
Ecuador  
Perú  
Venezuela

##### 1.4.3 Zona Sur – Uruguay

1.4.3.3 Oficinas del IICA en. . . ;  
  
Argentina  
Brasil  
Chile  
Paraguay  
Uruguay

##### 1.4.4 Zona Antillas – República Dominicana

1.4.4.4 Oficinas del IICA en. . . ;  
  
Barbados  
Dominicana  
Grenada\*  
Guyana  
Haití  
Jamaica  
Trinidad-Tobago

#### 1.5 CENTRO

1.5.1 Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA)

#### 1.6 ORGANISMOS ASOCIADOS

1.6.1 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

\* Se instalará una vez que sea miembro del IICA.





COLECCION ESPECIAL  
NO SACAR DEL BIBLIOTECA  
IICA - CIDA



# MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL



IICA-CIDIA  
BIBLIOTECA  
Bogotá-Columbia

CONF.  
11/11/48  
1176

## **INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS**

### **MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL**

El Director General, en uso de las facultades y responsabilidades que le conceden la Convención y el Reglamento aprobado por la Junta Directiva del Instituto, y con base en el Plan General aprobado por los Señores Miembros de la Junta Directiva en Washington en el mes de noviembre de 1970, dicta las disposiciones que contiene el presente Manual.

Estas disposiciones que comenzarán a regir el 1° de Junio de 1976, sustituyen y anulan todos los Documentos de Política, Reglamentos y todas las Ordenes Ejecutivas, emitidas hasta la fecha, sobre las materias que este contiene.

El presente Documento será modificado cuando lo estime conveniente el Director General, a la luz de la experiencia y de las disposiciones de la Junta Directiva.

José Emilio G. Araujo  
Director General

SAN JOSE – COSTA RICA  
JUNIO 1976

COLOMBIA



## INTRODUCCION

El Manual de Organización del IICA tiene el propósito de presentar en forma consolidada, ordenada y permanentemente actualizada la información acerca de las políticas relacionadas con los aspectos constitutivos, finalistas, doctrinarios y estructurales del Instituto así como la información acerca de las atribuciones, funciones, responsabilidades e interrelaciones de cada Unidad Operativa.

Con la elaboración de este Manual se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Compatibilizar propósitos, políticas, estructuras y funciones.
- Servir como instrumento normativo e informativo para el personal en general y, en particular, para el personal que ingresa a la Institución.
- Fortalecer la coordinación interna y favorecer la coordinación externa con aquellos entes que concurren en el medio ambiente operacional del Instituto.
- Proporcionar una fuente de consulta para aquellas personas y organismos que mantienen relaciones con la Institución o buscan establecerlas.

El Manual contiene en primer lugar, los ANTECEDENTES, que son un breve resumen del origen y de la evolución del Instituto, en los cuales se hace mención de los hechos más sobresalientes de su desarrollo.

El capítulo sobre la BASE LEGAL enumera las disposiciones que regulan la actuación del IICA y de las cuales se derivan las ATRIBUCIONES Y FUNCIONES GENERALES que le han sido asignadas por la Convención, Resoluciones de la Junta Directiva y otros instrumentos normativos.

Se incluyen también la DOCTRINA, los OBJETIVOS, la ESTRATEGIA, las LINEAS DE ACCION y los INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA según se desprende del PLAN GENERAL. También se consideran aspectos relacionados con la ACCION DEL IICA EN LOS PAISES Y EN LAS ZONAS. Se cubren las FUNCIONES ESPECIFICAS que cada parte de la ESTRUCTURA ORGANICA del IICA tiene a su cargo. El Manual presenta además en forma esquemática, mediante un ORGANOGRAMA, la estructura general de la organización del IICA.

El Manual cumple como tal su propósito de brevedad, generalidad y fácil manejo de la información. Un tratamiento más detallado aparecerá en Anexos que formarán parte de este Manual que podrán cubrir cada una de las principales áreas que lo componen.

Por último, para alcanzar su cometido, el Manual de Organización deberá mantenerse permanentemente al día, ajustándolo a los cambios de la estructura interna de la Institución, para que refleje la dinámica de ésta frente a un medio ambiente también siempre cambiante. Por ello, es necesario que los usuarios de este instrumento de ordenamiento administrativo aporten la información que lo mantenga al día y las sugerencias que lo mejoren constantemente.







## INDICE – CONTENIDO

CAPITULO	I	ANTECEDENTES
CAPITULO	II	BASE LEGAL A. DOCUMENTOS BASICOS
CAPITULO	III	ATRIBUCIONES
CAPITULO	IV	PLAN GENERAL A. CONTENIDO  B. DOCTRINA 1. PROYECCION HUMANISTA 2. PROYECCION HEMISFERICA 3. COOPERACION TECNICA  C. OBJETIVOS 1. DADO POR LA CONVENCION CONSTITUTIVA 2. DEL PLAN GENERAL  D. ESTRATEGIA 1. ESTRATEGIA BASICA 2. LA PROBLEMATICA INSTITUCIONAL  E. LINEAS DE ACCION 1. ORIGEN DE LAS LINEAS 2. CONTENIDO DE LAS LINEAS DE ACCION 3. POLITICAS POR LINEAS Y SUBLINEAS  F. INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA  G. CARACTERISTICAS DE LAS FUNCIONES DEL IICA
CAPITULO	V	ACCION DEL IICA A NIVEL DE PAIS A. ELEMENTOS DE LA ACCION DEL IICA A NIVEL DE PAIS B. EL DIAGNOSTICO C. EL PLAN DE ACCION D. LOS PROYECTOS DEL IICA E. EJECUCION
CAPITULO	VI	ACCION DEL IICA A NIVEL REGIONAL A. LAS CUATRO ZONAS DEL IICA B. FINALIDAD DE LAS ZONAS C. NIVEL REGIONAL
CAPITULO	VII	POLITICA DE RELACIONES EXTERNAS A. LAS RELACIONES EXTERNAS
CAPITULO	VIII	ESTRUCTURA ORGANICA A. COMPONENTES B. ORGANOGRAMA

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY  
5780 SOUTH CAMPUS DRIVE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

RECEIVED  
JAN 15 1964

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY  
5780 SOUTH CAMPUS DRIVE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

RECEIVED  
JAN 15 1964

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY  
5780 SOUTH CAMPUS DRIVE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

RECEIVED  
JAN 15 1964

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY  
5780 SOUTH CAMPUS DRIVE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

RECEIVED  
JAN 15 1964







Parte	Título		
Capítulo I	Nombre <b>ANTECEDENTES</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja 1 De 4

## FUNDACION

El 7 de octubre de 1942 el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la Fundación del Instituto.

### Convención Multilateral

Posteriormente, se le dio al Instituto, como base de organización, una convención multilateral, que quedó abierta a la firma de los Estados Americanos, en la Unión Panamericana, el 15 de enero de 1944. En este documento, se le reconoció como una institución permanente y se le dio el carácter de persona jurídica, de acuerdo con su propia legislación. En la fecha indicada, la Convención fue firmada por los Representantes de Costa Rica, Nicaragua, Panamá y los Estados Unidos de América y entró en vigor el día 1º de diciembre de 1944.

## PRIMERA ETAPA

### La Investigación Agropecuaria

En su primera etapa el IICA se dedicó fundamentalmente a la investigación Agropecuaria.

### La Educación de Posgrado

El 8 de enero de 1946 inició el Programa de Educación de Posgrado, localizado en el Centro de Turrialba – Costa Rica.

### Concentración en Turrialba

De 1946 a 1949 se progresó en el campo de la investigación, se iniciaron los programas de enseñanza para graduados, se realizó un intenso esfuerzo para demostrar a todos los Estados Americanos la importancia de la nueva institución y la utilidad que ofrecía, particularmente con sus trabajos de investigación y enseñanza de posgraduación y adiestramiento para estudiantes especiales, actividades naturalmente concentradas en Turrialba.

### Organismo Especializado

El 16 de febrero de 1949 el Consejo de los Estados Americanos aceptó la posición del Instituto como Organismo Especializado Interamericano para la agricultura.

## SEGUNDA ETAPA

### Programa de Cooperación Técnica

En el año 1950 la Organización de Estados Americanos estableció un Programa de Cooperación Técnica de naturaleza esencialmente educativa, de carácter continuo y de tipo multilateral. Lo confió a su Consejo Interamericano Económico y Social (CIES), el cual contaba con una Comisión de Cooperación Técnica. El Programa de Cooperación Técnica estaba formado por varios Proyectos correspondientes a distintos aspectos del desarrollo económico, social y cultural de las repúblicas americanas. Uno de ellos era el Proyecto 39.

### Ejecución del Proyecto 39

La Comisión de Cooperación Técnica encargó la administración y la conducción de las actividades del Proyecto 39 al IICA.

Los objetivos del Proyecto 39 fueron, suministrar enseñanza técnica para el mejoramiento de la agricultura y de la vida rural de América.

Esta finalidad primordial fue una respuesta a la crítica necesidad que sentían los países en cuanto a la preparación de personal técnico agrícola.

#### **Descentralización**

Con la ejecución del Proyecto 39, el Instituto adquirió una nueva dimensión. Para lograr los objetivos de este Proyecto, se abrieron oficinas regionales en Habana, Lima y Montevideo. Las labores se llevaron en forma más directa a los Estados Miembros y se ampliaron los servicios a la Zona Templada.

Con lo anterior, comienza el camino de la descentralización del IICA desde su centro de operaciones de campo en Turrialba — Costa Rica. Este proceso de descentralización llega hasta el año 1959, alcanzando así un considerable desarrollo y adquiriendo una dimensión interamericana.

### **TERCERA ETAPA**

#### **Una Nueva Dimensión**

El 8 de junio de 1960 en la Sesión de la Junta Directiva del IICA, en la Unión Panamericana, Washington, D.C. — E.U.A. el Ing. Armando Samper en su exposición, al asumir el cargo de Director, manifiesta que es imperativo que el Instituto reestructure su organización y programas para seguir el ritmo acelerado de los programas de desarrollo económico en América Latina.

El 16 de febrero de 1961 en el Informe Anual de Labores y Proyecto de Presupuesto, presentado por el Director General a la Junta Directiva, expone que se principió con la primera fase de la Nueva Dimensión, que tiene como base un plan de tres puntos que se pueden sintetizar así: 1) Lograr que todos los países americanos formen parte del IICA. 2) Efectuar una revisión general de los programas que dieron las normas para la reestructuración total de la Institución. 3) Una revisión Administrativa para lograr el saneamiento de las finanzas y la tecnificación de la administración. De lo anterior, se logró lo siguiente: a) se instaló en San José, Costa Rica, la Dirección General del Instituto y se estableció una Oficina en Washington a cargo de un Representante Oficial; b) se dio autonomía operativa y técnica al Centro de Turrialba, Costa Rica, englobando todas sus actividades en un Centro de Enseñanza e Investigación, con un Director Residente y un Decano de la Escuela para Graduados; c) se establecieron tres Direcciones Regionales permanentes, aprovechando la organización regional del Proyecto 39 del Programa de Cooperación Técnica, las cuales tienen a su cargo la ejecución de los programas del Instituto en los países que integran cada Dirección Regional; d) se iniciaron las labores del Centro Latinoamericano de Crédito Agrícola (CELCA); e) se llevó a efecto la revisión de la orientación general del IICA, para fijar prioridades básicas.

#### **Programas de Cooperación Técnica**

En enero de 1961 la Comisión de Cooperación Técnica del CIES aprobó la iniciación de labores del Centro Latinoamericano de Crédito Agrícola (CELCA) —Proyecto 201— “Capacitación y Estudios sobre Crédito Agrícola” del Programa de Cooperación Técnica de la OEA. Se encargó de la administración y ejecución de este proyecto al IICA, para los años 1961 a 1966. En el mes de noviembre de 1961 el CIES aprobó el “Proyecto 206” —Capacitación y Estudios sobre Reforma Agraria— del Programa de Cooperación Técnica de la OEA y le confió su ejecución al IICA.

#### **Ejecución del Proyecto 201**

El Proyecto se inició con el establecimiento del Centro Latinoamericano de Crédito Agrícola (CELCA) en colaboración con la Escuela Nacional de Agricultura, Chapingo, México. Las operaciones del Centro quedaron bajo la jurisdicción administrativa de la Zona Norte.

La finalidad general del Proyecto fue la siguiente: “Suministrar a los países lati-



Parte	Título		
Capítulo <b>I</b>	Nombre <b>ANTECEDENTES</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>2</b> De <b>4</b>

noamericanos facilidades de capacitación técnica de personal, dedicado a programas de crédito agrícola y estimular el desarrollo y mejoramiento de esas instituciones, mediante servicios que las fortalezcan”.

Para cumplir sus finalidades, el CELCA operó a través de los siguientes métodos principales: a) Adiestramiento de Personal; b) Asesoramiento a Instituciones; c) Investigación sobre Problemas; d) Divulgación e Intercambio de Materiales.

#### **Ejecución del Proyecto 206**

El Proyecto inició operaciones a fines de 1962, con el Primer Curso Internacional de Reforma Agraria que se dictó en América Latina. el que se ofreció en la Universidad de Costa Rica, San José.

De común acuerdo con la Dirección Ejecutiva del Programa de Cooperación Técnica de la OEA, el IICA, en desarrollo de la operación del Proyecto 206, creó el Centro Interamericano de Reforma Agraria (IICA-CIRA) y estableció su sede en Bogotá, previo el concepto favorable de una Comisión Técnica que estudió las propuestas hechas por varios países respecto a la sede del Centro. Para su instalación la Universidad Nacional de Colombia cedió un terreno en la Ciudad Universitaria y el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA) construyó y amuebló el edificio. La inauguración oficial del Centro se efectuó el 14 de abril de 1964.

#### **Reestructuración**

En los años 1962 y 1963 como resultado de la orientación general del IICA, anunciada el año 1961, se asignaron las siguientes prioridades básicas:

- Primera — Capacitación de personal profesional a nivel de posgraduación.
- Segunda — Investigación en función de la enseñanza y coordinación de las investigaciones en América Latina.
- Tercera — Asesoría a los gobiernos para fortalecer sus instituciones de servicio público para la agricultura, planear y evaluar sus programas de desarrollo agrícola y obtener financiación dentro de la Alianza para el Progreso.
- Cuarta — Desarrollo de las comunicaciones agrícolas.
- Quinta — Proyección de la imagen del Instituto en el público y relaciones oficiales dinámicas con los gobiernos y las instituciones nacionales.

Se sometió a la consideración de la Junta Directiva un Programa Ampliado, para un período inicial de cinco años, que fue aprobado y se inició en el año 1963-1964.

**Programa Ampliado**

De 1964 a 1966 se siguió fortaleciendo el IICA, en base al Programa Ampliado, de acuerdo con la política de la Nueva Dimensión.

Se efectuó una revisión general de los programas para dar prioridad a las actividades de educación, investigación y asesoría para que contribuyeran mayormente al fortalecimiento de las instituciones nacionales.

El Programa Ampliado abarcó los siguientes programas técnicos: 1. Recursos para el desarrollo. 2. Areas piloto de desarrollo. 3. Política agrícola, incluyendo reforma agraria. 4. Análisis de instituciones y programas. 5. Crédito agrícola y comercialización. 6. Educación agrícola superior. 7. Extensión agrícola. 8. Investigación y experimentación. 9. Estudios básicos. 10. Cultivos alimenticios, principalmente frijol. 11. Cultivos perennes, principalmente café y cacao. 12. Desarrollo forestal. 13. Producción ganadera. 14. Agricultura de regiones áridas. 15. Aplicación de la ingeniería agrícola al desarrollo rural. 16. Cultivos alimenticios andinos. 17. Programa Cooperativo de Educación para Graduados. 18. Investigaciones ganaderas. 19. Investigaciones fitotécnicas. 20. Comunicación Científica y Documentación. 21. Comunicación en las instituciones de educación agrícola superior. 22. Comunicación escrita y audiovisual para la extensión.

**Nuevo Enfoque Institucional**

En 1967 se agruparon las líneas de acción hemisférica en tres programas básicos a saber:

- Programa básico 1: Educación agrícola superior
- Programa básico 2: Investigación agrícola
- Programa básico 3: Desarrollo rural y reforma agraria

**Evolución en las Direcciones Regionales**

Durante los años 1968 y 1969 las Direcciones Regionales continuaron fortaleciéndose exitosamente con los programas de Investigación Agrícola, Educación agrícola superior, Desarrollo Rural y Reforma Agraria. Hasta el año fiscal 1963/64, que comenzó el Programa Ampliado, las Direcciones Regionales habían sido solamente oficinas de Zona del Proyecto 39 y no contaban con ningún profesional internacional pagado con fondos de cuotas de los Estados Miembros. Al iniciarse el Programa Ampliado, las tres Direcciones Regionales intensificaron sus programas, tanto con fondos de cuotas como con el refuerzo del Proyecto 206 –Reforma Agraria– del Programa de Cooperación Técnica de la OEA. La ampliación de actividades que tenía como objetivo central de su Programa Básico de Investigación Agrícola, el fortalecimiento de las instituciones de investigación de los Estados Miembros, se amplió exitosamente, sin embargo, se llegó a la conclusión que era reducido el impacto, al asignar unos pocos profesionales internacionales para colaborar con algunas instituciones de investigación, habiendo en América Latina una buena cantidad de éstas, con sus respectivas estaciones agrícolas experimentales, funcionando con marcado éxito, en vista de lo cual se decidió volcar los esfuerzos hacia los programas cooperativos regionales.

**Oficinas Nacionales**

Las oficinas en los países dieron a la institución una organización flexible y dinámica, con capacidad para evolucionar. Las oficinas estuvieron bajo la supervisión de tres Direcciones Regionales y articuladas técnicamente con el respaldo de centros de apoyo dedicados a la investigación y a la enseñanza. Para darle una base sólida de respaldo permanente a las operaciones y fortalecimiento a las instituciones nacionales, se concluyeron acuerdos básicos con todos los gobiernos de los quince países donde se colocaron oficinas propias del IICA.



Parte	Título		
Capítulo <b>I</b>	Nombre <b>ANTECEDENTES</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>3</b> De <b>4</b>

**Programas  
Cooperativos  
Regionales**

Con el propósito de hacer más efectiva e incrementar el impacto de las líneas de acción hemisféricas, se siguieron estrechando las relaciones con otros organismos interesados en el sector agropecuario. Se logró la cooperación efectiva con otros organismos internacionales, principalmente con la Secretaría General de la OEA, con el Banco Interamericano de Desarrollo, con la FAO, con la Secretaría General del Tratado de Integración Económica de Centroamérica y con el Consejo Superior Universitario Centroamericano, en el desarrollo de programas multinacionales de desarrollo institucional.

**Programa Regional  
de Desarrollo  
Científico y  
Tecnológico**

El IICA fue designado como organismo coordinador del Proyecto Multinacional de Ciencias Agropecuarias del Programa Regional de la OEA. Este Proyecto tenía como objetivo inmediato, incrementar la productividad agrícola mediante la investigación científica en el campo agropecuario, formando para ello, en el transcurso de unos cinco años, un mínimo de 200 profesionales de alto nivel.

En su fase inicial, o sea hasta el 30 de junio de 1969, el Programa Regional de Desarrollo Científico y Tecnológico funcionaría con 17 proyectos y recibiría una ayuda total de US\$ 4.338.525. El Proyecto Multinacional de Ciencias Agropecuarias contó con una asignación inicial de US\$ 215.750 que permitió iniciar la formación de 16 profesionales en suelos y 14 en zootecnia, durante un período mínimo de 18 meses; enviar 12 profesores visitantes, a razón de dos para cada centro; e iniciar un programa de adquisición de equipo complementario.

**Bibliotecas, Docu-  
mentación y Comu-  
nicación**

Los tres Programas Básicos contaron con el apoyo de los servicios de biblioteca, documentación y comunicación.

El IICA ha ejercido desde su fundación, un marcado liderazgo en los servicios de biblioteca, documentación y comunicación, a los cuales antes se prestaba poca atención en los Estados Miembros. El Servicio de Biblioteca y Documentación del CEI en Turrialba, por ejemplo, proyectó su acción a través del Programa Interamericano de Desarrollo de las Bibliotecas Agrícolas; y de la Asociación Interamericana de Bibliotecarios y Documentalistas Agrícolas (AIBDA), cuya Secretaría Ejecutiva tenía su sede en el CEI.

Por otra parte, la Biblioteca y Servicio de Documentación del Centro de Turrialba ha sido indiscutiblemente el motor del mejoramiento de las bibliotecas agrícolas de América Latina en los últimos 25 años. Lo ha sido a través de sus cursos de adiestramiento para bibliotecarios en el Centro de Turrialba, de sus servicios completos bibliográficos y de documentación, y del programa interamericano de mejoramiento de las bibliotecas y servicio de documentación.

En el año 1964 se introdujeron nuevos programas en la Biblioteca y Servicio de Documentación. Se reorganizó la estructura de los cursos para adiestramiento de Bibliotecarios agrícolas, se instituyeron becas y un presupuesto propio para asegurar el desarrollo regular de estos cursos, se crearon las series de publicaciones "Bibliotecología y Documentación" y el "Boletín para Bibliotecas Agrícolas" y se planeó un programa de visitas de observación y estudio a bibliotecas agrícolas de América Latina.

En el año 1965 se promovió el resurgimiento de la Asociación Interamericana de Bibliotecarios y Documentalistas Agrícolas (AIBDA), la cual con el apoyo financiero de la Fundación Rockefeller reinició sus actividades, en forma regular.

A partir de 1965 se iniciaron servicios de asistencia técnica a través de asesoría directa para la organización y administración de bibliotecas y servicios de documentación.

En el año 1967 los programas extramurales culminaron con la iniciación del "Programa Interamericano de Desarrollo de Bibliotecas Agrícolas" —IICA/PIDBA, el cual actuó como agente coordinador de los programas de mejoramiento de bibliotecas y de documentación que llevaron a cabo en toda América Latina el Centro de Enseñanza e Investigación en Turrialba, el Centro Interamericano de Reforma Agraria y Desarrollo Rural y las tres Direcciones Regionales del IICA.

#### **EL CIDIA**

En 1970 se llevó a cabo la reestructuración de las actividades de documentación e información del IICA con la creación del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola.

La creación del CIDIA se basó en el reconocimiento de que era necesario disponer en el Hemisferio de un órgano coordinador, que estimulara y cooperara en forma activa en la creación, desarrollo o consolidación de los sistemas nacionales de información agrícola en cada país. Además se consideró que para el procesamiento de grandes volúmenes de información y la aplicación de la nueva tecnología para su manejo, se requería también de un órgano de coordinación para acelerar estos esfuerzos y que estos resultasen rentables a los intereses de los países de América Latina.

#### **CUARTA ETAPA**

##### **La Proyección Hemisférica y Humanista**

Ante la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva, abril de 1970, el nuevo Director General José Emilio G. Araujo, expuso los lineamientos de la Proyección Hemisférica y Humanista que debía servir de base a la actividad del IICA durante su mandato. La Proyección Hemisférica ha extendido la acción del IICA a todos los países miembros mediante la instalación en ellos de sendas oficinas nacionales. La descentralización efectiva de las funciones de ejecución, que significa la presencia de las Oficinas del IICA en los Países le ha dado al Instituto la posibilidad de un trabajo más efectivo en cada país de acuerdo con los planes y prioridades de los gobiernos en el Sector Agrario.

La Proyección Humanista por otro lado, le da al IICA una mejor percepción de los fenómenos sociales y económicos del continente. El desarrollo del Sector Agrario no es para el IICA el mero crecimiento económico con la finalidad restringida al aumento cuantitativo de la capacidad de producir. Para el IICA el objeto y sujeto del desarrollo es el hombre.

##### **Informe de la Comisión Asesora**

Al asumir el Director General Araujo su mandato, se encontraba funcionando la Comisión Asesora creada el 25 de abril de 1969, en la Octava Reunión Anual de la Junta Directiva celebrada en Quito, Ecuador.



Parte	Título		
Capítulo <b>I</b>	Nombre <b>ANTECEDENTES</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>4</b> De <b>4</b>

Dicha Comisión, se nombró para hacer una amplia evaluación de las actividades del IICA y elaborar un plan sobre la orientación del mismo, con el fin de contribuir de la manera más eficaz dentro de un régimen de prioridades a las necesidades del desarrollo agrícola de los países miembros, conforme a las políticas trazadas por los Presidentes de América en su declaración de Punta del Este.

La Junta Directiva señaló para la Comisión Asesora los siguientes puntos de referencia:

- a. Conveniencia de que el IICA sea fortalecido para que se constituya en la principal agencia del sistema Interamericano para asuntos agrícolas.
- b. Conveniencia de que el IICA actúe como organismo de colaboración y coordinación en los países de la América Latina en relación con proyectos y programas de otros organismos internacionales, gobiernos y entidades interesados en el desarrollo agrícola de la región.
- c. Conveniencia de que el IICA actúe como organismo de asesoramiento técnico a los Proyectos de Inversión de organismos financieros para el desarrollo de programas agrícolas específicos en los países miembros.
- d. Conveniencia de que el IICA establezca sistemas más indicados para que los países miembros del Instituto puedan desarrollar adecuada y progresivamente sus propias instituciones y promover el intercambio de sus experiencias y conocimientos.
- e. Conveniencia de que el IICA desarrolle sistemas de organización, estructura y financiamiento que permita al Instituto una acción eficaz y oportuna en la ejecución de sus actividades.
- f. Conveniencia de que el Instituto participe en actividades relacionadas con la comercialización, industrialización y tecnología de productos agrícolas como etapas finales de los programas de desarrollo de la producción.

En su discurso como Director General en la Novena Reunión Anual de Mar del Plata, el Director Araujo instó a la Comisión Asesora para que concluyera su informe con anterioridad a la fecha prevista, de modo y forma que le fuera posible al Director General incluir entre sus decisiones relativas a la nueva administración del IICA las conclusiones de la Comisión Asesora.

El 18 de setiembre de 1970, la Comisión Asesora presentó su informe. La Comisión Asesora señaló las características que a su entender debía reunir el IICA e indicó que la acción debía ser multinacional, complementaria, de apoyo específico, y receptiva. Asimismo, y en relación a los puntos de referencia de la Junta Directiva, la Comisión Asesora estableció que el IICA debería constituirse en la principal agencia de la OEA para asuntos agrícolas; que el IICA debería actuar como organismo de colaboración y coordinación en relación con proyectos y programas de otros organismos, gobiernos y entidades interesadas en el desarrollo agrícola de la región. Dentro de éstos, la Comisión señaló organismos nacionales de países desarrollados, organismos internacionales, organismos de integración, organismos profesionales y fundaciones privadas.

La Comisión indicó asimismo que el IICA debía dedicarse primordialmente a atender el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones nacionales. Finalmente al tratar de las prioridades del IICA, se estableció que su acción debía hacerse sobre ocho aspectos, a saber:

- a. La educación en sus diferentes niveles (Técnica, intermedia, universitaria, posgraduación).
- b. La producción, comunicación y aplicación de la tecnología (investigación, extensión, documentación e información).
- c. La comercialización.
- d. El financiamiento de la producción.
- e. La política agrícola (diagnóstico, análisis, programación).
- f. La organización institucional del sector agropecuario.
- g. La tenencia de la tierra y la organización campesina.
- h. La integración multinacional.

La Comisión Asesora sugirió finalmente, que se hicieran ajustes en la organización del IICA de manera tal que se pudieran cumplir las nuevas funciones que emergían de su informe. Dentro de dicha política de reorganización, la Comisión sugirió la paulatina absorción de los centros de apoyo por los organismos nacionales interesados, el mantenimiento de las oficinas regionales para los programas o proyectos de naturaleza multinacional, y la consolidación de las oficinas nacionales.

#### **El Plan General**

El 30 de setiembre de 1970 el Director General presentó a consideración de la Junta Directiva el Plan General del IICA el cual fue acogido por la Junta Directiva el 2 de noviembre de 1970.







Parte	Título		
Capítulo <b>II</b>	Nombre <b>BASE LEGAL</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>1</b> De <b>1</b>

#### A. DOCUMENTOS BASICOS

- Carta de la Organización de los Estados Americanos. Reformada por el Protocolo de Buenos Aires en 1967.- OEA-Ser.A/2 Rev.
- Convención sobre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. – OEA-Ser. A/13.  
(Abierto a la firma de la Unión Panamericana el 15 de enero de 1944).
- Principales Resoluciones de la Junta Directiva 1962-1972. IICA – Serie Documentos Oficiales No. 7, 1973.
- Reglamento del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Aprobado el 12 de marzo de 1952. Enmendado en las Sesiones del 28 de junio de 1956, 5 de febrero de 1957 y 10 de diciembre de 1964.
- Manuales Administrativos.









Parte	Título		
Capítulo <b>III</b>	Nombre <b>ATRIBUCIONES</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>1</b> De <b>1</b>

De conformidad con la Convención constitutiva y con las leyes en los distintos Estados Miembros, el IICA podrá hacer uso de las siguientes atribuciones:

1. Crear, sostener y administrar establecimientos e instalaciones en uno o más de los Estados Americanos.
2. Prestar ayuda al establecimiento y mantenimiento de organizaciones que persigan finalidades análogas en dichos Estados.
3. Colaborar con el Gobierno de cualquier Estado Americano u otros organismos o entidades del Sector Agrícola y prestar ayuda a los mismos.
4. Comprar, vender, arrendar, mejorar o administrar propiedades en los Estados Americanos, de acuerdo con las finalidades del Instituto.
5. Aceptar contribuciones y donativos en forma de dinero o bienes, tanto muebles como inmuebles.
6. Celebrar y llevar a cabo contratos y acuerdos.
7. Cultivar o adquirir toda clase de productos agrícolas y sus derivados o disponer de los mismos en cualquier forma cuando sea esencial para fines de investigación o experimentación.
- 8: Efectuar negocios o llevar a cabo cualquier otra actividad que sea conveniente para lograr los fines del Instituto.









Parte	Título		
Capítulo <b>IV</b>	Nombre <b>EL PLAN GENERAL</b>		
Sección	Contenido		
Emitida el <b>1º junio 1976</b>	Modificada el		Hoja <b>1</b> De <b>7</b>

## A. CONTENIDO

El Plan General define que la doctrina de la Institución es la proyección hemisférica y humanista y la cooperación técnica. Define los objetivos en términos de ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural como medio para alcanzar el desarrollo y el bienestar de la población. Indica la estrategia básica de operación que es el fortalecimiento del sistema institucional dedicado al logro de los propósitos del desarrollo agrario de los países. Identifica las líneas de acción en términos de las funciones del sistema institucional que considera prioritarias para alcanzar los objetivos de aumento de la producción y productividad, empleo y participación de la población rural marginada. Finalmente el Plan General señala los instrumentos que el IICA utiliza en sus acciones de cooperación técnica en favor de los organismos y del sistema institucional de los países.

## B. DOCTRINA

### 1. PROYECCION HUMANISTA\*

#### Descripción del Desarrollo Humanista

El IICA entiende por desarrollo rural humanista la participación del campesino en las decisiones, en los recursos, en los ingresos y en los servicios del Sector de forma que le permita satisfacer razonablemente sus necesidades de realización humana.

El desarrollo humanista se obtiene cambiando por una parte las circunstancias que bloquean las oportunidades del campesino y estimulando por otra parte al campesino a ser autor de su propio progreso.

#### Elemento Orientador de toda la Actividad del IICA

La Proyección Humanista constituye el elemento orientador de toda la actividad del IICA. En sustancia la Proyección Humanista es la afirmación práctica de que el desarrollo es sólo un medio mientras que el hombre es el fin de todo esfuerzo de desarrollo. Este orden de prioridades establece que el hombre no puede ser sacrificado al desarrollo.

\* Ver Anexo No. 1 Capítulo X de este Manual.

## Participación

Para que la Proyección Humanista no quede en una abstracción debe concretarse en la plena participación del hombre en los esfuerzos y en los frutos del desarrollo rural. Esta participación es comúnmente aceptada por los países, aún cuando existirán diferencias en el sentido y contenido que se dé a esta participación. No obstante, es indudable que la plena participación del hombre, especialmente del campesino de escasos recursos, no será un hecho hasta que se hayan superado estructuras, actitudes y enfoques insertos en nuestras sociedades y por ende en la gestión pública de nuestros países que de hecho establecen discriminaciones en la participación del fruto del desarrollo.

## Acciones Concretas

De acuerdo con la Doctrina de la Proyección Humanista, la cooperación técnica del IICA se aplica con criterio selectivo y preferencial en cuanto a objetivos sectoriales y en cuanto a las instituciones que llevan a cabo esos objetivos. Al IICA le interesa con prioridad ayudar a aplicar los objetivos del gobierno que tienen que ver con cambios estructurales, con la redistribución de los recursos productivos y del producto social, porque juzga que esta es la manera más eficiente de solucionar o atenuar los problemas de desempleo, bajos niveles de consumo y reducida participación política.

Se trata, además, de promover y auspiciar todos los esfuerzos del gobierno, para que se tome al campesino como clientela prioritaria de los objetivos e instrumentos sectoriales. Hasta ahora, en muchos países, los objetivos sectoriales se centran en el desarrollo de rubros de producción y de regiones geográficas con limitada atención al campesino.

El IICA ayudará a los gobiernos a:

- Seleccionar los objetivos de la política agraria de acuerdo con los criterios de la Proyección Humanista.
- Seleccionar la clientela a la cual sirven las instituciones públicas del sector agrario.
- Diseñar formas de participación de la clientela de las instituciones públicas en las decisiones de estas instituciones que afectan a la clientela.

En términos concretos el IICA propondría a las instituciones nacionales y multinacionales con las que trabaja que:

- Las instituciones del sector agrario aumenten y mejoren sus recursos y servicios, dirigiéndolos prioritariamente a los segmentos marginados de la población rural.
- Las instituciones fomenten el desarrollo de formas de organización campesina en las que la participación sea el elemento esencial.
- Las instituciones ayuden a la realización de cambios estructurales dirigidos a desconcentrar los factores productivos y

*Fonseca*

**IICA**



**DIRECCION GENERAL  
SEDE CENTRAL**

**ORDEN EJECUTIVA No. 201/81**

**FECHA** 1 de abril de 1981

**ASUNTO:** Ajuste a la estructura orgánica del IICA  
**ACCION:** DIRECTORES, JEFES DE DIVISIONES Y UNIDADES OPERATIVAS

**REF.:** Manual de Organización General, Capítulo VIII - Estructura Orgánica

La presente Orden Ejecutiva complementa la No. 198/81 emitida el pasado 30 de marzo de 1981 y entra en vigencia a partir de la fecha.

**B. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

**3.1 Subdirección General**

a. Dependiendo de la Dirección del Fondo Simón Bolívar debe incluirse:

3.1.8.1 DIVISION DE SUPERVISION Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

b. En el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA) se rectifican los nombres de las divisiones así:

3.1.13.1 División de Servicios a Usuarios

3.1.13.2 División de Desarrollo de Sistemas

3.1.13.3 Sin modificación

José Emilio G. Araujo  
Director General

JEGA/mch.

Handwritten scribble or signature at the top left.

113A





