DISTRIBUCION RESTRINGIDA

Dirección

21ª CONSEJO DE DIRECTORES

SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION

IICA

SEDE CENTRAL, SAN JOSE, COSTA RICA
DEL 24 AL 27 DE OCTUBRE 1977

VIGESIMA PRIMERA REUNION
DEL CONSEJO DE DIRECTORES

24-27 de Octubre de 1977

Sede Central
San José, Costa Rica

INDICE

PARTICIPANTES

(24-27 de Octubre 1977)

Dr. José Emilio G. Araujo
Director General

Dr. Malcolm H. MacDonald
Subdirector General Adjunto de Operaciones

Ing. Ubaldo C. García
Subdirector General Adjunto de Planificación

Ing. Enrique Blair
Asesor para la Coordinación Externa

Ing. Jefferson F. Rangel
Representante ante los Gobiernos de EE. UU. y Canadá

Sr. Don L. Shurtleff
Asesor Financiero y Tesorero

Lic. Efraim Morales
Director Regional - Zona Norte

Dr. Antonio Pinchinat
Director Regional - Zona Antillas

Ing. Pompeyo Ríos
Director Regional - Zona Andina

Ing. Manuel Rodríguez
Director Regional - Zona Sur

Dr. Héctor E. Alburquerque
Director de Administración

Ing. Alfonso Castronovo
Director de Evaluación

Ing. Guillermo Guerra
Director del Fondo Simón Bolívar

Lic. Oto Jacob
Director de Programación

Dr. Heraclio Lombardo
Director de Recursos Humanos

Lic. María Dolores Malugani
Directora IICA-CIDIA

Ing. Carlos Molestina
Director de Información Pública

Ing. Miguel Paulette
Director de Programas Cooperativos

Ing. Fernando Suárez de Castro
Director de Análisis de Operaciones

Ing. José Alberto Torres
Coordinador de Programas en Costa Rica

Dr. Enrique Vigués
Jefe de Gabinete

Ing. Ignacio Ansorena
Director de la Oficina del IICA en Ecuador

Sr. Hugo Fernández
Coordinador de la Línea de Acción II

Ing. Alberto Franco
Coordinador de la Línea de Acción VII

Dr. Luis A. Montoya
Director de la Oficina del IICA en Brasil

Ing. Héctor Morales
Coordinador de la Línea de Acción IV

Dr. Gilberto Páez
Coordinador de la Línea de Acción III

Dr. Norberto Ras
Director de la Oficina del IICA en Argentina

Dr. Humberto Rosado
Director de la Oficina del IICA en México

Dr. Eduardo Salvadó
Director de la Oficina del IICA en Haití

Dr. Juan Pablo Torrealba
Especialista en Comercialización Agrícola *

Ing. Germán Uribe
Director de la Oficina del IICA en Honduras

---

* A partir del 1° de Noviembre de 1977, Director de la Oficina del IICA en Colombia.

AGENDA Y HORARIO DE TRABAJO

Lunes 24

9.00 a.m.	Consideraciones Generales. Director General.
10.00 a.m.	Café
10.15 a.m.	Tema A. Coordinación de Líneas de Acción - Subdirección General Adjunta de Planificación
12.30 a.m.	Almuerzo
2.30 p.m.	Tema B. Supervisión, Seguimiento y Apoyo Técnico - Subdirección General Adjunta de Operaciones
4.00 p.m.	Café
4.15 p.m.	Continuación Tema B.

Martes 25

8.30 a.m.	Tema C. Prosecución de las Recomendaciones de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura - Asesoría para la Coordinación Externa
10.00 a.m.	Café
10.15 a.m.	Tema D. Selección, Contratación y Administración de Personal Profesional Internacional - Subdirección General y Dirección de Recursos Humanos
12.30 a.m.	Almuerzo
2.30 p.m.	Continuación Tema D.
2.45 p.m.	Tema F. Estudios "Básicos" y Planificación Prospectiva - Subdirección General Adjunta de Planificación
4.15 p.m.	Café
4.30 p.m.	Tema E. Proyecto de Programa-Presupuesto 1978-1979 - Subdirección General Adjunta de Planificación

Miércoles 26

8.30 a.m.	Tema G. Evaluación y Resultados de la Comisión Especial - Subdirección General Adjunta de Planificación
10.15 a.m.	Café
10.30 a.m.	Tema H. Implementación de Proyectos Cooperativos. Política de Obtención y Uso de Recursos Externos - Subdirección General Adjunta de Operaciones
1.00 p.m.	Almuerzo
3.00 p.m.	Trabajo de Grupos

Jueves 27

8.30 a.m.	Continuación trabajo de grupos
10.00 a.m.	Café
10.15 a.m.	Continuación trabajo de grupos
1.00 p.m.	Almuerzo
3.00 p.m.	Sesión Plenaria para presentación de las Recomendaciones
4.15 p.m.	Clausura
4.30 p.m.	Comité de Apoyo Técnico - Subdirección General Adjunta de Operaciones

*****

1.0

TEMA A

COORDINACION DE LINEAS DE ACCION

Subdirección General Adjunta
de Planificación

TEMA A: COORDINACION DE LINEAS DE ACCION

Dentro de la estructura programática del IICA, las Líneas de Acción constituyen el nivel técnico de agregación más general. Ellas son grandes áreas de concentración establecidas normalmente en términos de objetivos del sector agrario y rural y de los subsistemas institucionales para cumplir esos objetivos.

Las Líneas de Acción se coordinan entre sí en la concepción del desarrollo que se señala en el Plan General y en las instancias de aplicación de los esfuerzos del IICA a nivel de país.

En la concepción y ejecución individual de cada Línea también se requiere la coordinación. Es necesario, por ejemplo, una orientación común en cuanto al contenido técnico de los programas y proyectos, se estima necesario un seguimiento que asegure el mantenimiento de esa orientación común, o, también, se juzga necesario enriquecer paulatinamente la concepción y la acción con los resultados de la evaluación. Para estas funciones se han designado Coordinadores de Línea cuyas funciones están descritas en el Manual de Operaciones.

1. Funciones

Los Coordinadores de Línea no constituyen instancia jerárquica administrativa y sus relaciones con los especialistas en las Zonas y en los Países serán fundamentalmente técnicas. Para los efectos de participar en los trabajos de sus funciones, los Coordinadores de Línea deberán contar con la aprobación de las instancias administrativas correspondientes a nivel de la Región y de los Países, conforme corresponda.

Los Coordinadores de Línea tienen funciones en el área de planificación y en el área de ejecución.

En el área de planificación, los Coordinadores de Línea son los encargados de revisar y actualizar continuamente el contenido de las políticas de las Líneas de Acción, con la cooperación del personal técnico correspondiente destacado en las Unidades Operativas. Asimismo, deben participar en la revisión de los programas, proponiendo los cambios necesarios para ajustar los

mismos a los planes de mediano plazo que opera el Instituto. Dentro de esta orientación, los Coordinadores de Línea deberán colaborar en la programación de las acciones de las Oficinas en los países, contribuyendo posteriormente en la formulación y evaluación de los proyectos identificados.

En el área de ejecución, se trata de conformar, conjuntamente con la Subdirección General Adjunta de Operaciones, un grupo de apoyo para atender las materias técnicas de los proyectos, tanto en su implementación como en la obtención de información para las funciones de planificación a nivel de programas. En el primer caso se espera que el Coordinador pueda colaborar directamente con el técnico responsable de los proyectos en los países o bien con el Director de la Oficina, en la realización de actividades claves del proyecto, a través de la obtención de recursos financieros, de personal y otros recursos para el cumplimiento de las mismas. En el segundo caso, la participación del Coordinador de Línea en el proyecto permite canalizar la información necesaria para que sirva de retroalimentación al proceso de planificación del Instituto.

Paralelamente a nivel de la Dirección General, la participación del Coordinador de Línea debe cumplir funciones similares.

Como elementos de apoyo a la Dirección General o a los Coordinadores Regionales por Zonas, los Coordinadores de Línea deben cumplir una serie de tareas que incluyen, entre otras, las siguientes:

a) Colaboración en la promoción de mecanismos para la obtención de recursos financieros externos de apoyo a los programas de la Línea;
b) Colaboración en la coordinación a nivel multizonal, de las acciones complementarias entre las Líneas de Acción;
c) Colaboración en la selección de personal en lo que se refiere a la definición y evaluación de sus calificaciones técnicas;
d) Colaboración en la promoción e implementación, conjuntamente con el personal profesional del Instituto, de las investigaciones que contribuyan a identificar y desarrollar nuevos modelos de acción en los respectivos programas.

2. Programa Operativo

Las acciones de los Coordinadores de Línea se concretan en proyectos específicos a nivel multizonal.

Las prioridades en las acciones de los Coordinadores correspondientes al año fiscal 1977-1978 han sido determinadas en función de dos circunstancias importantes: la Resolución de la Junta Directiva aprobando el Plan Indicativo de Mediano Plazo y la necesidad de consolidar los modelos operativos de las Líneas y Programas sobre la base de las restricciones impuestas por dicho Plan.

Sobre estas bases se han identificado las siguientes áreas de concentración.

a. Diseño y preparación de estudios básicos

Las políticas de las Líneas y Programas constituyen, en la mayoría de los casos, enfoques innovadores. Reflejan, asimismo, los avances desarrollados en la investigación e implementación de modelos novedosos de desarrollo institucional. Tanto los enfoques -concebidos globalmente- como los modelos y su ensayo, son con frecuencia, poco conocidos en el sistema institucional que constituye el interlocutor del IICA en cada país. Se considera de suma importancia, por consiguiente, que los Coordinadores de Línea conjuntamente con los equipos técnicos, desarrollen exposiciones claras de cada enfoque, resuman avances y experiencias concretas, propongan nuevas áreas de investigación y experimentación, realicen recopilaciones bibliográficas, etc. Este conjunto de estudios podrá constituir para cada Línea, un valiosísimo material de referencia para el desarrollo de programas y proyectos (dentro y fuera de cuotas), para guiar la acción de los especialistas, y para hacer explícito a los países el tipo de cooperación que el IICA les puede proporcionar.

b. Elaboración y ajuste de políticas

Si bien el Plan Indicativo de Mediano Plazo contiene el texto de las políticas por Líneas y Programas, dicho planteamiento debe considerarse un punto

de partida que deberá ser ajustado de manera permanente a la experiencia que el IICA vaya adquiriendo en la ejecución de sus proyectos.

En el presente año fiscal los Coordinadores iniciarán el proceso de ajuste mediante reuniones regionales o hemisféricas con los especialistas de cada Línea. Oportunamente -y como resultado de este trabajo- propondrán a la Subdirección General Adjunta de Planificación las modificaciones que se consideren pertinentes.

c. Programación y Ajuste del Plan Indicativo de Mediano Plazo

El Plan Indicativo de Mediano Plazo prevé la programación progresiva de la acción del IICA a nivel de país, sobre la base de las políticas por Líneas y Programas aprobadas por la Junta Directiva. Además de colaborar en la confección y ajuste de los planes de acción a nivel de país que se preven en dicho Plan y se han comprometido en las reuniones de programación de junio de 1977, los Coordinadores apoyarán a las oficinas en el replanteamiento de los proyectos de su Línea, según estén contemplados en el plan de acción correspondiente.

Para realizar esta tarea trabajarán conjuntamente con el especialista encargado de dicho proyecto y otros cuyo aporte se considere necesario.

d. Promoción y elaboración de proyectos a ser financiados con recursos externos

En la actual orientación del IICA se da énfasis especial a la obtención de recursos extra-presupuestarios para el financiamiento de proyectos específicos en los países.
Será función de los Coordinadores apoyar a las oficinas nacionales en la identificación de áreas de proyectos, en la preparación de solicitudes de recursos de preinversión y en el montaje de los mecanismos para elaborar los proyectos de financiamiento externo. Los distintos pasos de este proceso se encuentran descritos en el documento, "Algunas Notas sobre el Papel de las Unidades Operativas del IICA en la Generación de Proyectos Nacionales para Financiamiento con Recursos Externos", presentado en las reuniones de programación de junio de 1977.

GRUPO A

Tema: Coordinación de Líneas de Acción

Participantes: Ubaldo C. García, Fernando Suárez de Castro, Efraim Morales, Antonio Pinchinat, Manuel Rodríguez, Eduardo Salvadó, Héctor Morales, Hugo Fernández.

Temas específicos:

1. Sugerencias en relación con las funciones y estructura de la Coordinación en los distintos campos de acción.

2. ¿Mediante qué mecanismos o procedimientos de trabajo se puede asegurar el cumplimiento oportuno y sistemático de las funciones de coordinación tanto en el área de planeamiento como en las áreas de operaciones y relaciones externas?

3. ¿Cómo deben desarrollarse - para asegurar su agilidad y eficiencia - las comunicaciones entre las coordinaciones de Línea y las Unidades Operativas?

4. ¿Cómo conciliar el enfoque de Coordinación de Líneas con el enfoque multi-institucional en los proyectos integrales?

5. ¿En qué casos conviene el establecimiento de Coordinación de Programas regionales o multizonales?

[illegible]

[illegible]

[illegible] Fernando Suárez de Castro, Diran [illegible], Jacobo [illegible], José [illegible], Juan [illegible], [illegible], Jorge Fernández.

Temas [illegible]:

1. [illegible] en un [illegible] [illegible] de la Constitución [illegible] [illegible] de [illegible].

2. [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] de los [illegible] de [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

RECOMENDACIONES GRUPO A

Tema: Coordinación de Líneas de Acción

El Grupo designado para tratar este tópico aprobó el temario sugerido por la Secretaría y procedió a realizar comentarios y sugerencias específicas para cada uno de éstos.

Tema específico 1 - Funciones y estructura de la coordinación en los distintos campos de acción

1. Se reconoce la necesidad de que los Coordinadores de Línea operen en las áreas de Planificación, Operaciones y Relaciones Externas.
2. Se recomienda reiniciar la experiencia de designar Coordinadores Regionales por programa, por delegación de los Directores Regionales, en aquéllos casos que el número de técnicos o el volumen de acciones así lo requiera. Estos Coordinadores conformarán un equipo con el Coordinador de Línea, operando en las mismas áreas descritas y señaladas en el punto anterior. Se destaca la necesidad de enfatizar el rol de estos técnicos en la elaboración y ajuste de los programas operativos a nivel de los países de la región.
3. Se recomienda explicitar como una de las funciones específicas de los Coordinadores de Línea, la preparación de un informe anual sobre los avances de los programas de la Línea.

Tema específico 2 - Mecanismos o procedimientos de trabajo que puedan asegurar el cumplimiento oportuno y sistemático de las funciones de coordinación en las áreas de planificación, operaciones y relaciones externas

1. Para estos propósitos se sugiere que las Coordinaciones de Línea formulen sendos proyectos que integren los objetivos de la coordinación, la disponibilidad de recursos y la estrategia operacional, para definir sus acciones específicas en las áreas de Planificación y Operaciones.
2. Se recomienda que una vez que se establezca la Subdirección de Relaciones Externas, se estudie la necesidad de formular un proyecto con características similares en este campo.

[illegible]

Tema: Coordinación de líneas de acción

El Grupo Ad-Hoc para [illegible] propone el concepto expresado por la secretaría y procedió a realizar [illegible] y sugerencias específicas para cada uno de estos.

Tema específico 1 - Principios y [illegible] de la coordinación en los diferentes niveles de [illegible]

1. Se reconoce la necesidad de que los coordinadores de líneas operen en [illegible] de Planificación, [illegible], Relaciones Públicas.
2. Se recomienda [illegible] la conveniencia de [illegible] coordinadores [illegible] por [illegible], por delegación de los directores [illegible], en cuyo caso [illegible] de [illegible] en la línea de [illegible] en la [illegible]. Estos coordinadores [illegible] en [illegible] coordinación de otras [illegible] [illegible] en el [illegible] de [illegible] de estos directores [illegible] a nivel [illegible] de la región.
3. Se considera [illegible] como [illegible] de las [illegible] específicas de los coordinadores de línea, la [illegible] de informes anual sobre los avances de los programas de la línea.

Tema específico 2 - Mecanismos o [illegible] de trabajo que puedan asegurar el cumplimiento [illegible] sistemático de las funciones de coordinación en las áreas de planificación, operaciones y relaciones externas

1. Para este [illegible] se sugiere que las **Coordinaciones de Línea** tomen [illegible] en cuenta los objetivos de la coordinación, la disponibilidad de recursos y la estructura operacional, para [illegible] sus acciones específicas en las áreas de planificación y operaciones.
2. Se recomienda [illegible] que se [illegible] la subdivisión de [illegible] por Programas, se estudie la posibilidad de formular un proyecto con [illegible] específicas similares en todo campo.

3. Los proyectos que se elaborarán serán incorporados al Programa Operativo del IICA, previa consulta con los técnicos de Operaciones y la aprobación de los Subdirectores Generales Adjuntos de Planificación y de Operaciones.

4. Para los propósitos de ejecución de estos proyectos, se recomienda adoptar el patrón de programación trimestral de actividades que siguen las Unidades Operativas del Instituto. De esta manera se compatibilizará la participación de los técnicos correspondientes (especialmente la de los Coordinadores Regionales de los programas) en dicho proyecto.

5. La compatibilización de los proyectos entre Líneas deberá ser realizada internamente en la correspondiente Unidad de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

Tema específico 3 - Comunicaciones entre las Coordinaciones de Línea y las Unidades Operativas

1. Para los fines de agilizar y hacer más eficiente las comunicaciones entre los Coordinadores de Línea y las Unidades Operativas se recomienda que en los proyectos mencionados anteriormente se definan claramente las necesidades y flujos de información correspondiente, manteniéndose las disposiciones que para estos propósitos se consignan en el Manual de Operaciones.

Tema específico 4 - La Coordinación de Líneas y el enfoque multi-institucional de los proyectos del IICA

Este tema se trató con el objeto de establecer los criterios necesarios para ubicar los proyectos del IICA en cada uno de los países dentro de una de las Líneas de Acción, especialmente en los casos en que dichos proyectos comprometan las acciones de varias instituciones nacionales.

Se concluyó lo siguiente: 1) en la definición del proyecto del país se debe establecer claramente la institución clave que actúa como líder en la coordinación de los esfuerzos institucionales y asegure el cumplimiento de los objetivos definidos para el proyecto; 2) una vez identificada esa institución (la cual incluso puede ser creada para esos propósitos, concentrándose el proyecto del IICA precisamente en ello), se define la acción

5. Los proyectos que se elaboren serán incorporados al Programa Operativo del ILPES, previa consulta con los Órganos de Operaciones y la aprobación de los Directores Técnicos Adjuntos de Planificación y de Operaciones.

6. Para los propósitos de ejecución de estos proyectos, se recomienda adoptar el sistema de programación trimestral de actividades que exigen las Unidades Operativas del Instituto. De este modo se responsabilizará la participación de los técnicos correspondientes (especialmente la de los Coordinadores Temáticos de los programas) en dicho proceso.

7. La computarización de los proyectos antes citados deberá ser realizada íntegramente en la correspondiente Unidad de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

Tema específico 3 - Comunicaciones entre la Coordinación de Línea y las Unidades Operativas

1. Para los fines de agilizar y hacer más eficiente las comunicaciones entre los Coordinadores de Línea y las Unidades Operativas se recomienda que en los próximos encuentros anteriores a dichos Coordinadores programen las necesidades e flujos de información correspondientes, acordándose las disposiciones que para cada propósito se consideren en el manual de Operaciones.

Tema específico 4 - La Coordinación de Líneas y el enfoque multinacional de los proyectos del ILPES

Este tema se trató con el objeto de establecer los criterios generales para incluir los proyectos del ILPES en cada una de las líneas dentro de una de las líneas de acción correspondientes en los países en que dichos proyectos promueven las acciones de varios de los Coordinadores Nacionales.

En este tema se acordó: 1) en la Subdirección del Programa del ILPES se debe mantener el enfoque de institución como que surge como filtro en la coordinación de los diferentes institutos que asesoran al mantenimiento de los objetivos definidos para el proyecto. 2) una vez formulados por la Sede (Jefe cual Instituto para) se crearán unos grupos de trabajo, responsabilizados por el proyecto del ILPES particularmente en cada país, en la medida

central del IICA, tomando como eje el proyecto de apoyo a la misma, y definiéndose consecuentemente su ubicación en la Línea de Acción correspondiente.

Tema específico 5 - Criterios para el establecimiento de Coordinación de programas regionales o multizonales

Para aquellos programas que lo justifiquen se podrá designar un Coordinador, el cual tendrá dependencia técnica en sus funciones de coordinación, del Coordinación de la Línea correspondiente.

En el caso de acciones del IICA que no encajen dentro de los programas contenidos en el Plan Indicativo se recomienda que se estudie y decida sobre su eliminación o la recomendación de un nuevo programa.

TEMA B

SUPERVISION, SEGUIMIENTO Y APOYO TECNICO

Subdirección General Adjunta
de Operaciones

Tema: B: Supervisión, Seguimiento y Apoyo Técnico

1. Las sugerencias de ajustes y los comentarios sobre el Sistema de Supervisión y Apoyo Técnico que aparecen a continuación están basados en la experiencia adquirida hasta la fecha, las conversaciones sostenidas y las sugerencias recibidas.

Esperamos que a través de las discusiones del Consejo de Directores, surjan recomendaciones concretas sobre los ajustes que debemos introducir al Sistema.

2. Ciclo Trimestral

2.1 Se recomienda que el informe trimestral de las Oficinas Nacionales, sea dirigido al Director Regional para análisis y decisión y una copia sea enviada a la Subdirección General Adjunta de Operaciones.

Cualquier propuesta para mejorar la organización y contenido de este informe, debe hacerse tomando en cuenta que es un instrumento cuyo propósito principal es comunicación informativa-decisoria entre las Oficinas Nacionales y su nivel de supervisión inmediato, las Direcciones Regionales.

Este ajuste está más en acorde con la delegación de responsabilidad y autoridad que ha estado en vigencia en nuestro Sistema de Operaciones en el pasado. También coincide mejor con los principios gerenciales aplicados a una organización tan descentralizada como el IICA.

2.2 Se recomienda que en los informes trimestrales de las Direcciones Regionales a la Subdirección General Adjunta de Operaciones se presente un análisis cuantitativo y cualitativo del proceso de ejecución de los planes de acción -programa operativo- de las unidades operativas de sus Zonas.

La parte cuantitativa bien puede ser más escueta que la recibida de las Unidades operativas -uso de cuadros, etc.- sin dejar de mantener informada a la Dirección General en el grado de detalle requerido.

Un esfuerzo especial debe ser dedicado a lo cualitativo, tanto con relación al trimestre que finaliza como en lo referente a lo propuesto para el próximo trimestre.

Otro componente importante de este informe es un resumen del apoyo técnico programado dentro de la Zona, y el requerido de fuera de la Zona.

El tercer componente fundamental es un análisis de lo hecho por la Dirección Regional referente a supervisión y apoyo en el trimestre anterior y lo propuesto para el próximo trimestre. La relación entre éste y el análisis del proceso de ejecución por las unidades operativas de la zona es evidente.

Para estos dos últimos componentes también debe concretarse la participación de la Dirección General u otras unidades fuera de la Zona, que se considere necesaria.

2.3 Se recomienda que la Dirección General también inicie la práctica de preparar un calendario trimestral de actividades, indicando quién o quiénes estarían comprometidos en cada actividad o evento.

Se está sintiendo, cada vez más, la necesidad de este mecanismo para evitar duplicaciones en el tiempo, compromisos para las mismas personas o unidades, y sobrecargos de trabajo para las unidades operativas de actividades generadas por la Dirección General.

Por lo menos en el caso de las Direcciones Regionales y la Subdirección de Operaciones, debe resultar un calendario de trabajo mutuamente acordado y articulado, con los ajustes necesarios para atender las prioridades y necesidades de ambas unidades.

3. Supervisión y apoyo técnico al nivel proyecto y país

Este es el nivel fundamental de supervisión y apoyo técnico. Uno de los propósitos principales de los demás niveles es ayudar a mejorar el funcionamiento a este nivel.

Hasta la fecha, los informes trimestrales nos han dado muy poca luz de la situación a este nivel -qué anda bien, qué hay que apoyar, mejorar-, se espera que los ajustes antes sugeridos contribuyan al mejoramiento de esta situación.

No obstante, es evidente que instrumentos complementarios son necesarios, tales como visitas de los Directores Regionales y de funcionarios de la Dirección General, a las unidades operativas; talleres, etc.

Aunque el período transcurrido de julio a la fecha es muy corto, este no es un enfoque nuevo y la experiencia del IICA a través de los años es pertinente. Basándonos en esta larga experiencia, se puede decir que la ayuda de las Direcciones Regionales y la Dirección General, para mejorar la supervisión y apoyo técnico al nivel proyecto y país, no ha sido la más adecuada.

- En los pocos casos donde hemos analizado los proyectos con cierta profundidad en el terreno, encontramos frecuentemente deficiencias cuantitativas y/o cualitativas en el proceso de ejecución; algunas menores, algunas serias.

- Algunos Directores Nacionales no están siguiendo de cerca la ejecución de algunos de los proyectos bajo ejecución en sus países, o no están logrando las mejoras que deben incorporarse.

- Las comunicaciones hacia arriba son dificientes. A menudo la Dirección Regional o la Dirección General no pueden prestar su ayuda eficazmente, por no haber recibido la información oportunamente; muchas de las Oficinas Nacionales demuestran deficiencias en cuanto a la capacidad de ejecutar proyectos de mayor envergadura (Fondo Simón Bolívar, proyectos con recursos externos).

- Las visitas de personal de la Dirección Regional o Dirección General a menudo son deficientes: faltan planes de visita -metas- bien definidos; son poco programadas; a menudo no se toma nota -ayuda memoria, etc.- de lo hecho, lo acordado; pocas veces profundizan en aspectos técnicos; pocas veces se examina conjuntamente con los funcionarios nacionales, la marcha de los "proyectos país" para luego en función de esto mejorar la ejecución del "proyecto IICA"; incluyen poco contenido de "capacitación informal".

- Con unas excepciones notables, la información y las percepciones de estas estas visitas no son documentadas ni compartidas entre la Oficina Nacional, la Dirección Regional y la Subdirección de Operaciones.

- Frecuentemente, la Dirección General no ha respondido oportunamente o adecuadamente a solicitudes para apoyo, directrices específicas o decisiones. Hay que detectar hasta qué punto ésto se debe a deficiencias en organización o procedimientos, o a falta de recursos de personal, tiempo o presupuesto; para luego hacer los ajustes requeridos.

3.1 Se recomienda un uso más eficiente, mejor organizado y ordenado de visitas a las Oficinas Nacionales.

3.2 Pablo Roberts está preparando algunos materiales quepueden ser útiles a este respecto. Los presentará durante la reunión.

4. Comité Apoyo Técnico

Durante la reunión se iniciará el trabajo del Comité sobre Apoyo Técnico. Los designados para este comité (Directores Regionales, más representantes de las tres Subdirecciones) deben traer sus análisis y propuestas sobre este tema, para aprovechar al máximo el escaso tiempo que tendremos para trabajar en este asunto durante la reunión.

GRUPO B

Tema: Supervisión, Seguimiento y Apoyo Técnico

Participantes: Malcolm H. MacDonald, Fernando Suárez de Castro, Efraim Morales, Antonio Pinchinat, Pompeyo Ríos, Manuel Rodríguez, Ignacio Ansorena, Oto Jacob, German Uribe, Alfonso Castronovo.

Temas específicos:

1. ¿Cuál es el contenido de los informes trimestrales de las Oficinas Nacionales requerido por los Coordinadores Regionales? Nivel de detalle, proyectos o actividades?

2. ¿Se requieren informes (análisis escrito) diferentes (más detallados?) al nivel país que para los Coordinadores Regionales? ¿Uniformes - estadarizados - o "al gusto" de cada Director Nacional (siempre que contenga como mínimo la información y análisis requeridos por el Coordinador Regional)?

3. ¿Debemos tener fechas idénticas o diferentes para los informes de progreso, y las propuestas sobre trabajo para el próximo período?

4. ¿Son adecuados los "ritmos normativos" de visitas de los Coordinadores Regionales a los países? ¿De la Subdirección General Adjunta de Operaciones? ¿De los informes?

5. ¿Cuáles deben ser los contenidos - objetivos, metas, tácticas, actividades - de estas visitas? ¿Deben ser "estandar", o de distintos tipos? En este último caso, ¿de qué tipos deben ser las visitas?

[illegible]

[illegible]

Fuente: Superintendencia Nacional de [illegible]

Verificación de [illegible] Manuel Rodríguez, Tirsio [illegible] Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, Manual Rodríguez, [illegible]

Tesis [illegible]

1. [illegible] [illegible] [illegible]

RECOMENDACIONES GRUPO B

Tema: Supervisión, seguimiento y apoyo técnico

1. Se aceptó que la discusión se iniciara con un examen de los informes, se continuara con el examen del resto del sistema de supervisión y seguimiento y se refiriera la parte de apoyo técnico al Comité especial que se ha creado.

2. En relación con los informes hubo consenso en que el sistema debe ser único y que sus componentes deben proveer la información necesaria para los distintos niveles y áreas de acción del IICA.

3. Se examinó la utilidad del documento trimestral de supervisión y apoyo para los diferentes niveles de supervisión del IICA. En primer término se señaló que, en el caso de la Subdirección General Adjunta de Operaciones, la ventaja principal que se ha encontrado es la de permitir el seguimiento de las acciones dentro de los proyectos, a través de comunicaciones periódicas de su desarrollo, los avances logrados y las circunstancias que están afectando la ejecución; adicionalmente, estimula en el personal, a todo nivel, el examen frecuente y periódico de lo que se está haciendo y lo que se va a hacer, así como la forma como se integran las actividades ejecutadas y por ejecutar, en conjuntos dirigidos a metas específicas atadas a recursos financieros y de personal también específicos.
   En el caso de las Direcciones Regionales, los Directores de las Zonas Andina y Antillas señalaron la utilidad que le han hallado al documento trimestral, como guía para acciones de supervisión y apoyo técnico a cargo de dichas Direcciones; anotaron también varias circunstancias especiales de cada Zona o país que deberían tenerse en cuenta y se sugirieron varias modificaciones en el campo de los informes de viajes; el Director de la Zona Norte halló el documento trimestral poco útil para las acciones de supervisión y apoyo del equipo regional, ya que son prácticas establecidas en dicha Zona los encuentros trimestrales con el personal técnico de las oficinas nacionales, la reprogramación de medio período y el cronograma trimestral por técnico; el equipo

regional de la Zona Norte podría haber seguido funcionando bien sin necesidad de nuevos informes; el Director Regional de la Zona Sur le encontró algún valor al documento trimestral como mecanismo para estimular á pensar sobre lo que se hace y se va a hacer pero encontró que por sí solo no es un instrumento adecuado para mejorar la calidad de las operaciones; advierte que no ha tenido tiempo de analizar en detalle la información recibida de los países, aunque lo examinado hasta ahora, que es la referente a necesidades de apoyo técnico, dió guías interesantes sobre la situación en los países de la Zona.

Pasando al nivel de país, los Directores de Oficinas presentes reconocieron que el documento trimestral fue útil como estímulo para que los técnicos examinaran en conjunto, dentro de cada proyecto, las actividades llevadas a cabo en un trimestre. Se señalaron las dificultades originadas en la falta de un instructivo para llenar el formulario.

Adicionalmente, se señaló la conveniencia o utilidad de recabar información diferencial según la complejidad y dimensión de las unidades operativas y los propios proyectos.

4. Luego de este examen, se convino recomendar que se siguieran utilizando los sistemas de informes vigentes hasta que se termine de diseñar y se ponga en ejecución un sistema único (como se señala en el punto 2 de este informe), lo cual se espera que ocurrirá antes del 1 de julio de 1978.

5. Se lanzó la idea de que los documentos trimestrales, en la parte de propuesta de acción y gastos, cubrieran el semestre inmediatamente próximo.

6. Se convino recomendar que, ahora que se incorporaron plenamente los Directores Regionales a la Subdirección General Adjunta de Operaciones, se estudie la forma de delegar en ellos la autoridad suficiente para que a ese nivel se resuelvan muchas situaciones operativas de las oficinas nacionales.

7. Se recomendó que se inste a los técnicos a que formulen por escrito, antes del 31 de diciembre de 1977, las observaciones que consideren útiles al documento trimestral, para tenerlas en cuenta en el diseño y la puesta en ejecución del sistema único señalado atrás.

8. Finalmente, se hizo énfasis en que los informes no son el único instrumento de supervisión, seguimiento y apoyo sino que apenas cumplen un papel fundamentalmente descriptivo y analítico; por lo tanto, en el caso de la supervisión y seguimiento, deben servir de apoyo y guía para el resto de los componentes del sistema (visitas programadas, reuniones, etc.) los cuales se consideran de primordial importancia.

T E M A C

RECOMENDACIONES DE LA VII CONFERENCIA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA

POSIBLES FORMULAS DE PROSECUCION

Enrique Blair-Fabris
Coordinación Externa

TEMA C

RECOMENDACIONES DE LA VII CONFERENCIA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA

POSIBLES FORMULAS DE PROSECUCION

I. RECOMENDACION No. 1: Movilización de Recursos para el Diseño y Financiamiento de Proyectos Encaminados a la Generación de Ingresos y Empleo Productivo en el Sector Rural de los Países Americanos.

A. El Problema: Desocupación y falta de ingreso o ingreso insuficiente en la población rural.

B. Recomendación: Estudiar viabilidad de establecer una línea de financiamiento para proyectos encaminados a generar empleo productivo e ingreso en los sectores marginados de la población rural.

C. Prosecución: La misma recomendación señala lo siguiente:

1. Organizar Grupo de Trabajo con la siguiente composición:

   Un funcionario gubernamental por cada Zona del IICA. La Junta Directiva deberá designar los países.

   Un representante del BID

   Un representante del BIRF

   Un representante de AID

   Un representante de CIDA

2. Este grupo analizará la viabilidad de la propuesta; hará las consultas necesarias; diseñará un mecanismo para identificar y elaborar los proyectos, seleccionarlos y aprobarlos, señalar las condiciones para su financiamiento y para su ejecución, lo mismo que para la administración de los recursos externos y la evaluación de los proyectos. El Grupo elaborará un informe que someterá a los cuerpos directivos de los organismos internacionales y bilaterales de financiamiento; podrá sugerir la incorporación de nuevos miembros al Grupo, y establecerá un régimen de trabajo que le permita cumplir su cometido en un plazo máximo de seis meses.

3. El IICA deberá desempeñar las funciones de Secretaría del Grupo hasta que en la primera reunión, el Grupo designe sus propias autoridades.

4. Por encargo del Grupo, el IICA someterá el informe a la consideración de los Estados Miembros.

D. Acciones a seguir:

1. Constituir un grupo de tres expertos (Finanzas, Economía Agrícola, Sociología Rural) para preparar el diseño propuesto, en forma de documento de trabajo. Este grupo podría constituirse con personal del IICA solamente o con la cooperación del BID y la AID o del CIDA.

2. Informar a los Presidentes del BID, BIRF y CIDA, lo mismo que al Director de AID, sobre el texto de la Recomendación, e instarlos a designar sus representantes para el Grupo de Trabajo previsto.

3. Informar a la Junta Directiva del IICA sobre el texto de la Recomendación y solicitar que designe a los cuatro países que enviarán representantes al Grupo de Trabajo.

4. Convocar y conducir la primera reunión del Grupo de Trabajo.

II. RECOMENDACION No. 2: Aumento del Conocimiento de los Recursos Naturales.

A. El Problema: Insuficiente conocimiento de una vasta porción de los recursos naturales existentes.

B. Recomendación: Programa Interamericano que apoye a los países de la región para que, aprovechando la nueva tecnología de los satélites y los sensores remotos, inventarien, analicen y evalúen los recursos naturales existentes y logren mejor manejo, planificación, administración y aprovechamiento de los mismos. La recomendación señala cuatro objetivos específicos y tres instrumentos para el cumplimiento de los mismos.

C. Prosecución: La Recomendación demanda que el IICA promueva la creación y establecimiento del Programa.

D. Acciones a seguir:

1. Designación de un especialista en la materia y encargarlo de la elaboración del Programa, en consulta con las instituciones nacionales pertinentes de los Estados Miembros,con la colaboración del BID,del U.S.D.A. (AID) y del BIRF, y en contacto con la NASA.

2. El mismo especialista tendría a su cargo la promoción del Programa, con la colaboración de las instituciones y entidades mencionadas.

III. RECOMENDACION No. 3: Cooperación Técnica y Cooperación Técnico-Financiera

A. El Problema: La escasez, la falta de coordinación, la falta de complementación y el condicionamiento impropio de la cooperación técnica y la ayuda financiera internacional y bilateral.

B. Recomendación: Que se aumenten los recursos al 0.7% del PNB, conforme lo acordó el Consejo Mundial de la Alimentación; que las instituciones internacionales y bilaterales de cooperación técnica y de ayuda financiera, se articulen y coordinen mejor; que los países donantes encaucen su ayuda por la vía de los organismos internacionales; que los campos para la cooperación externa se acuerden con la participación de los países beneficiarios; que los Gobiernos de los países beneficiarios establezcan procedimientos adecuados para la coordinación de la ayuda externa, y que se negocie la eliminación o reducción de los condicionamientos impropios de dicha ayuda.

C. Prosecución: La Recomendación no contiene ningún mandato específico de prosecución para el IICA.

D. Acciones a seguir: Ayudar a los países y a las instituciones internacionales y bilaterales en la adopción de procedimientos que aseguren el cumplimiento de esas recomendaciones.

IV. RECOMENDACION No. 4: Ajuste en el Sistema Institucional

A. El Problema: La organización institucional del Sector Agrícola, en muchos países no es adecuada para la ejecución de políticas y programas ágiles y eficaces para el desarrollo agrícola y rural.

B. Recomendación:

1. A los Gobiernos: que revisen la organización actual y lleven a cabo la reestructuración necesaria.

2. Al IICA: que obtenga y difunda información existente sobre reestructuración del sistema institucional para la agricultura.

3. A los Organismos Internacionales: que presten atención y ayuda en la identificación de problemas y adopción de soluciones para una mejor estructuración de los sistemas institucionales para la agricultura.

C. Prosecución: Más actividad en el área de gestión y organización institucional del sector Agrícola, especialmente en el área de información y documentación.

D. Acciones a Seguir:

1. Preparación y distribución del libro previsto que resuma las experiencias del IICA en Centroamérica con el Programa de Gestión.

2. Preparar y distribuir bibliografía sobre el tema.

3. Perfeccionar e impulsar el programa vigente.

V. RECOMENDACION No. 5: Cooperación Técnica y Científica entre los Países de Latinoamérica y del Caribe.

A. El Problema: Falta de un mecanismo interamericano estable y permanente para el intercambio de información y aprovechamiento de experiencias exitosas de un país en beneficio de los otros países interesados de la región.

B. Recomendación: Establecimiento de un mecanismo que incluya: participación de los países por medio de sus instituciones agrícolas; colaboración de organismos financieros; identificación de experiencias transferibles e información sobre los mismos; establecimiento de acuerdos mínimos de cooperación; establecimientos de canales adecuados de información y comunicación; fortalecimiento de AGRIS y AGRINTER.

C. Prosecución: Establecer el mecanismo recomendado.

D. Acciones a Seguir:

1. Constituir un grupo interno de trabajo para que, en consulta con el BID y con los países, elabore y proponga el proyecto correspondiente.

2. Informar a FAO sobre la parte relativa al fortalecimiento de AGRIS y AGRINTER.

VI. RECOMENDACION No. 6: Fortalecimiento de los Sistemas Subregionales de Información de Precios y Mercado. Otros Servicios de Comercialización.

A. El Problema: Falta de un sistema eficiente de información de mercados, falta de programas efectivos de financiamiento, carencia de un sistema de normas de calidad e insuficiente estructura para transporte y almacenamiento.

B. Recomendación: Fortalecimiento o establecimiento de programas subregionales de información de precios y mercados; ampliación de la colaboración del IICA para los fines señalados, y cooperación del IICA a los países para la identificación, formulación y ejecución de proyectos encaminados a superar los problemas mencionados.

C. Prosecución: Mantener y fortalecer lo que se hace en el Programa de Comercialización del IICA.

D. Acciones a Seguir: Gestiones internas y externas para vigorizar el programa de Comercialización del IICA, con el enfoque indicado.

VII. RECOMENDACION No. 7: Institucionalización de las Conferencias Interamericanas de Agricultura.

A. El Problema: La falta de periodicidad de las Conferencias, dificulta la evaluación del alcance práctico de las recomendaciones.

B. Recomendación: Que las Conferencias Interamericanas de Agricultura, se celebren cada cuatro años en forma conjunta con la correspondiente reunión anual de la Junta Directiva del IICA; que las recomendaciones de las Conferencias se implementen con la coordinación de los Ministerios de Agricultura y por medio del IICA; que en cada Conferencia, el IICA presente un documento informativo que evalúe y formule recomendaciones sobre lo que se le hubiese recomendado.

C. Prosecución: Actuar conforme a lo indicado.

D. Acciones a Seguir: Informar a la Secretaría General, a la Asamblea General de la OEA y al CIES, con dos años de anticipación a la fecha prevista para la próxima Conferencia - la VIII - en mayo de 1981, hacer las gestiones necesarias ante los cuerpos superiores de la Organización, para la convocatoria, y adoptar las providencias necesarias para su organización.

VIII. RECOMENDACION No. 8: Aprovechamiento Racional de los Recursos Hídricos en América Latina.

A. El Problema: Insuficiente aprovechamiento de los recursos de agua en la agricultura para el mejoramiento económico y social del campesino.

B. Recomendación: Que, conforme a lo acordado en la Conferencia Mundial del Agua, la utilización de los recursos hídricos se realice con una planificación integrada del desarrollo a nivel de cuencas hidrográficas; que se adopten las medidas legales y organizacionales necesarias para asegurar un máximo aprovechamiento de los recursos y mejores niveles de vida de la población que trabaja la tierra; que los organismos financieros internacionales, asignen mayores recursos para llevar a cabo proyectos sobre la materia.

C. Prosecución: Trabajar conforme a estos lineamientos en el Programa de Desarrollo de Tierras y Aguas del IICA.

D. Acciones a Seguir: Informar a los organismos financieros internacionales.

IX. RECOMENDACION No. 9: Apoyo a la Erradicación de la Roya del Cafeto en Nicaragua y la Prevención de la Enfermedad en los Demás Países de la Región.

A. El Problema: El brote de "Roya del Cafeto" que apareció en Nicaragua.

B. Recomendación : Respaldar con ayuda técnica y económica los esfuerzos que lleva a cabo Nicaragua para el control de la Roya; apoyar la solicitud de ayuda financiera que el Gobierno de Nicaragua formuló al BID y al BCIE para los mismos fines; apoyar los esfuerzos que realizan los países productores de café - libres de la roya - para prevenir la enfermedad.

C. Prosecución: Impulsar los proyectos que están siendo propuestos al IBC del Brasil y a la OIC para los fines que señala esta Recomendación.

D. Acciones a Seguir: Informar a las instituciones financieras mencionadas, lo mismo que a la OIC, sobre el contenido de la recomendación, dando apoyo a la misma.

X. RECOMENDACION No. 10: Prevención y Control de la Fiebre Aftosa en el Area de Colombia, Centro y Norte América.

A. El Problema: Peligro de que la Fiebre Aftosa penetre a las ganaderías del Istmo Centroamericano y América del Norte.

B. Recomendación: Instar a los Gobiernos de Estados Unidos, Colombia y Panamá, para que prorroguen los convenios vigentes; exhortar los esfuerzos de colaboración entre los países de Centroamérica y Norteamérica, para impedir la entrada de la Aftosa y pedir que los organismos de cooperación técnica y de ayuda financiera, acojan las solicitudes que para los fines mencionados formulen los países del área.

C. Prosecución: Dar a los países el apoyo que requieran, de acuerdo con nuestra responsabilidad en este tema, que como se sabe, no está dentro de nuestros dominios.

D. Acciones a Seguir: Informar a las instituciones nacionales e internacionales pertinentes, sobre el texto de la Recomendación, expresando nuestro apoyo a la misma.

///

GRUPO C

Tema: Prosecución de las Recomendaciones de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura

Participantes: Enrique Blair, Maria Dolores Malugani, Carlos Molestina, Miguel Paulette, José Alberto Torres, Enrique Vigués, Norberto Ras, German Uribe.

Temas específicos:

1. Revisar y precisar las acciones necesarias para el proceso de prosecución de las Recomendaciones.

2. Acciones a nivel de Zona y de País que podrán contribuir al proceso de prosecución.

3. Mecanismos de enlace entre los Coordinadores Regionales y las Direcciones Nacionales con la Coordinación Externa para los fines de la prosecución.

RECOMENDACIONES GRUPO C

Tema: Prosecución de las Recomendaciones de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.

El Grupo de Trabajo consideró apropiado acoger las "acciones a seguir" presentadas en el documento que se sometió a consideración del Consejo de Directores, y en consecuencia sugiere lo siguiente:

Recomendación 1.- Movilización de recursos para el diseño y financiación de proyectos encaminados a la generación de ingresos y empleo productivo en el sector rural de los países americanos.

a) Que el Grupo Técnico que se constituya para preparar el documento preliminar que se presentaría al Grupo de Trabajo, que la recomendación considera debe ser del más alto nivel, a fin de asegurar la calidad técnica del mencionado documento.

b) Que se estudie la conveniencia de gestionar con alguna agencia financiera internacional, la posibilidad de organizar una reunión en la que participen expertos del mayor relieve en el campo que abarca el problema considerado en la recomendación, con el objeto de que se discuta y analice el tema, y se enriquezca la elaboración del documento que se preparará para el Grupo de Trabajo.

c) Que se solicite a los Ministros de Agricultura su cooperación para que gestionen ante los Ministros de Hacienda o Economía, o Finanzas de sus países el apoyo necesario para las acciones que se desarrollarían como respuesta a la recomendación hecha por la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.

Recomendación 2 - Aumento del conocimiento de los recursos naturales

a) Que se diseñe o contrate un especialista en la materia que prepare la propuesta de creación de programa interamericano que la recomendación contiene, en consulta con las instituciones nacionales pertinentes de los estados miembros, la colaboración del BID, USDA (AID), BIRF y la NASA.

[illegible]

[illegible] Proyecto de [illegible] conferencia de la VII Conferencia Internacional [illegible] Aduaneras.

[illegible] considerará [illegible] los medios a seguir para [illegible] que se [illegible] a consideración del Congreso la [illegible] [illegible] relativo [illegible]

[illegible] Unificación de procedimientos para el [illegible] y transmisión de [illegible] aduaneros. La [illegible] de [illegible] aduaneros en el exterior [illegible] de los medios [illegible]

a) [illegible] [illegible] [illegible]

Recomendación 3 - Cooperación Técnica y Cooperación Técnica Financiera

a) Que a la mayor brevedad se ponga en conocimiento de los países miembros el contenido de esta recomendación con el objeto de promover en los países la adopción de los procedimientos que aseguren el cumplimiento de la misma.

Recomendación 4 - Ajuste en el sistema institucional

a) Que a la mayor brevedad, se encargue a un miembro del antiguo grupo de gestión del IICA, para que prepare en base a la documentación existente el borrador del libro que resumiría las experiencias del IICA en Centroamérica, con el Programa de Gestión, e igualmente se establezca el mecanismo que permitiría su adecuada revisión, previa a la respectiva publicación.
b) Que se prepare y distribuya bibliografía existente sobre el tema.
c) Que se perfeccione e impulse la acción del Programa VII-B Gestión para el Desarrollo Rural, contenido en el Plan Indicativo de Mediano Plazo del IICA.

Recomendación 5 - Cooperación técnica científica entre los países de Latinoamérica y del Caribe

a) Que se constituya en el IICA un Grupo Interno de Trabajo para que en consulta con el BID, otros organismos financieros, y los países del área, elabore y proponga el mecanismo que permitiría implementar las acciones de cooperación técnica y científica.
b) Que se informe a la FAO sobre la parte relativa al fortalecimiento de AGRIS Y AGRINTER

Recomendación 6 - Fortalecimiento de los Sistemas Subregionales de Información de Precios , Mercadeo, y otros servicios de comercialización

a) Que el Instituto continue enfatizando el desarrollo de acciones internas y gestiones externas, que le permitan vigorizar el desarrollo de su programa de Comercialización, para fines de atender el enfoque contenido en la recomendación.
b) Que el Instituto por medio de su acción, a través del Programa IV-2 Comercialización Agropecuaria, fuerce su apoyo a los países y a los Grupos Subregionales en la identificación, formulación y puesta en marcha de proyectos específicos vinculados con el tema de la recomendación

Recomendación [illegible] Cooperación y Coordinación técnica financiera

a) Que a la mayor brevedad se tome en consideración en las actas siguientes el establecimiento de este procedimiento con el objeto de proveer en los casos la adquisición de los procedimientos que aseguren el cumplimiento de la obra

Recomendación [illegible] - Ajuste de el sistema institucional

a) Que a la mayor brevedad, se estudiase y se elaboren del anteproyecto Ley de creación del [illegible] que tendrá en cuenta la Gobernabilidad [illegible] el Interior con [illegible] las atribuciones del [illegible] en [illegible] [illegible] Proyecto de Decreto y Reglamento de [illegible] [illegible] [illegible]

Recomendación 7 - Institucionalización de las Conferencias de la Agricultura.

a) Que se informe a la Secretaría General, a la Asamblea General de la OEA y al CIES, con dos años de anticipación a la fecha prevista para la VIII Conferencia en Mayo de 1981, y se hagan las gestiones necesarias ante los cuerpos superiores de la Organización, para la convocatoria, y adoptar las provisiones necesarias para la organización.

Recomendación 8 - Aprovechamiento Nacional de los Recursos Hídricos de la América Latina

a) Que a la mayor brevedad se informe a los organismos financieros internacionales sobre el contenido de esta recomendación, a fin de que estudie la conveniencia de aportar una mayor ayuda a los países de Latinoamérica y del Caribe; que les permita a éstos, llevar a cabo estudios y proyectos relacionados con el mejor aprovechamiento de los recursos hídricos, como base a la expensión de la frontera agrícola y el aumento de la producción y productividad.

Recomendación 9 - Apoyo a la erradicación de la roya del cafeto en Nicaragua y la prevención de enfermedad de los demás países de la región.

a) Que a mayor brevedad se informe al BID y al BCIE lo mismo que a la OIC acerca del contenido de la recomendación, manifestando el apoyo que el Instituto otorga a la misma.
b) Que el Instituto continúe impulsando los proyectos que están siendo propuestos al IBC del Brasil y a la OIC para los mismos fines que señala la recomendación.

Recomendación 10 - Prevención y Control de la fiebre aftosa en el área de Colombia

a) Que se informe a las instituciones nacionales e internacionales sobre el texto de la recomendación expresando a la vez el apoyo que el Instituto otorga a la misma.

TEMA D

SELECCION, CONTRATACION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

Dirección de Recursos Humanos

TEMA D: SELECCION, CONTRATACION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

INTRODUCCION

El procedimiento para la selección del Personal Profesional Internacional del IICA, su contratación y posterior manejo, son aspectos que trata "in extenso" el Manual de Administración de Personal. Sin embargo, dada la creciente y evidente importancia del rol que sus funcionarios tienen que desempeñar para hacer efectivo los objetivos institucionales, el Director General ha querido que se elabore un documento de trabajo en el cual se compendie y presente todo el proceso.

Tratándose de un documento de trabajo para discusión interna, el mismo tiene un enfoque eminentemente pragmático. Con esto, queremos decir que se concreta directa y específicamente a la acción y a los pasos necesarios para seleccionar, contratar y administrar el personal, omitiendo las disquisiciones conceptuales sobre la materia. Dicho de otra manera, el documento es la exposición fiel de la experiencia que se vive en el IICA, en torno al tema.

SELECCION

La selección de personal no adquiere aún las características de un procedimiento sistemático, rápido y objetivo. Con la adición de un funcionario a la Dirección de Recursos Humanos, se ha intensificado, con el apoyo de Planeamiento, la elaboración de un sistema que permita, mediante computadora, el escogimiento de candidatos para los diferentes cargos. En la actualidad, se hace uso del archivo de currícula para seleccionar candidatos para los diferentes cargos regulares y aquellos pagados mediante convenios, contratos y acuerdos. Sin embargo, prevalece aún el conocimiento y la inclinación personal de los funcionarios nuestros para recomendar y escoger a un técnico para los cargos vacantes. En el archivo de currícula, se cuenta con un total de 1.013 formularios. Estos, están clasificados alfabéticamente en tarjetero separado. Se tiene también un segundo tarjetero clasificado por especialidades que incluye el nombre, título y nacionalidad. Los formularios de currícula se archivan en orden cronológico, asignándosele a cada uno un número de identificación. Del total de 1.013 currícula, quedan unos 100 por clasificar, según especialidad.

Tal como lo señala el aparte d de la Política 4.1, la responsabilidad primordial de buscar candidatos para los cargos disponibles es de la Dirección General, en particular de la Dirección de Recursos Humanos. No obstante, se aprecia y se

subraya la valiosa ayuda de las diferentes Direcciones de la Sede Central y de las Oficinas en los países que aportan sus conocimientos y experiencia para identificar candidatos potenciales. Confiamos en que una vez que la Dirección General dote a la Dirección de Recursos Humanos de los medios necesarios, podamos tener una participación más amplia y dinámica en la selección de candidatos.

CLASIFICACION

Efectuada la selección del candidato, se procede a su clasificación. Sobre este paso, son varias las observaciones que pueden hacerse. La letra a de la Política 1.9, especifica que se clasificará a los candidatos a cargos vacantes como paso previo a la oferta de nombramiento. Esta clasificación se efectúa de acuerdo con las normas contenidas en el documento "Sistema de Clasificación del Personal Profesional Técnico Internacional y Nacional del IICA." Participa en la labor de clasificación, el personal de la Dirección de Recursos Humanos con el apoyo de algunos funcionarios de la Sede Central, particularmente de Planeamiento y del Fondo Simón Bolívar. Hace ya bastante tiempo expresamos nuestra preocupación por hacer de la clasificación un procedimiento mejor organizado y con el apoyo de un número plural de funcionarios de la Sede Central. El Director General acogió la inquietud y solicitó esbozáramos la formación de un Comité de Clasificaciones del Personal Profesional Internacional.

En torno a la clasificación, es importante insistir en que ésta es una labor exclusiva de la Dirección General (Política 4.7.1 inciso IV). Elementos de juicio indispensables para la clasificación adecuada de un candidato es conocer la clasificación del cargo y la descripción del mismo. Finalmente debe conocerse el hecho de que la clasificación final otorgada a un candidato la aprueba el Director General. Esta clasificación puede coincidir o ser diferente a aquella establecida por quienes han participado en el análisis del curriculum del candidato.

Es oportuno mencionar que, algunos Directores en los países hacen ofertas de clasificación a candidatos a los cuales tienen interés en contratar. La anomalía se registra tanto para el Personal Profesional Internacional como para el Profesional Nacional. El Manual de Administración de Personal en sus dos partes expone cual es el procedimiento a seguir y bajo que circunstancias un Director de Oficina puede nombrar a un profesional internacional o nacional. Los Directores de Oficina o Coordinadores de Planes de Acción pueden nombrar Consultores pero por delegación

expresa del Director General. Sin embargo, el nombramiento es por una sola vez y hasta por tres meses. Pueden, también, nombrar Profesores Transitorios hasta por 60 días. En todos los demás casos, el nombramiento lo hace el Director General.

Oferta de Nombramiento

El paso siguiente, una vez definida la clasificación del candidato, es la oferta de nombramiento. Esta oferta, que la hace el Director General, contiene los siguientes elementos:

- Título del cargo que se ofrece,
  Categoría de Personal (Personal Profesional Internacional o Personal Nacional Profesional)
- Tipo de cargo (Temporal Suplementario; Temporal en Cargo Permanente)
- Funciones a desempeñar
- Sueldo anual y clasificación
- Subsidios
- Ajuste por Sede de Trabajo
- Plan de Seguros Colectivos
- Duración del Nombramiento
- Plan de Previsión
- Examen Médico
  - Formularios que se anexan:
    - Examen Físico e Historia Médica
    - Seguro de Accidentes, Vida y Salud y Seguros Optativos
    - Ingreso al Plan de Previsión
    - Designación de Beneficiario
  - Solicitud de envío de certificados de:
    - Matrimonio
    - Nacimiento de los hijos
    - Grado de enseñanza en que están
  - Información sobre pasajes de avión para el técnico y su familia
  - Información sobre transporte de muebles y efectos personales y la opción del subsidio
  - Copia del Manual de Administración de Personal Profesional Internacional

Es oportuno señalar que antes de hacer una oferta, se están efectuando las consultas del caso con los Directores o Coordinadores en los países, para evitar

roces con instituciones nacionales que resienten las ofertas formuladas a sus técnicos. Por instrucciones del Director General se está haciendo particular énfasis en la necesidad de que se envíe oportunamente el examen e historia médica. No se hace ningún nombramiento antes de que se cumpla con esta disposición reglamentaria y hasta tanto nuestro médico en Costa Rica dé su diagnóstico sobre la salud del candidato. Cuando, por razón de Convenios, Contratos y Acuerdos, es necesaria una aprobación previa de una institución nacional y del ente financiador, los currícula seleccionados se envían al Director o Coordinador respectivo para su presentación.

Nombramiento

Aceptada la oferta y recibido el Visto Bueno del médico, se procede a formalizar el nombramiento. Los nombramientos son todos de carácter temporal. Unos son Temporal en cargo Permanente, en cuyo caso el funcionario tiene que esperar un período de cuatro años antes de poder recibir un nombramiento como Personal Regular, por tiempo indefinido, de carácter permanente. Estos nombramientos se financian con el presupuesto de cuoras y el cargo está incluído en la estructura básica de personal del IICA.

El otro tipo de nombramiento es el Temporal Suplementario. Los recursos para su financiamiento pueden provenir del Presupuesto de Cuotas, dentro de programas, proyectos o actividades específicas, como también de Convenios, Acuerdos o Contratos u otros recursos que administre el IICA. Dentro de la categoría de Temporal Suplementario están los funcionarios nombrados por períodos de hasta dos años, los Consultores y los Profesores Transitorios. El Personal Temporal Suplementario es nombrado por el Director General y se cumplen todos los trámites en la misma forma como para los nombramientos del Personal Regular en Cargos Permanentes. Hay, no obstante, algunas excepciones señaladas en el Manual de Administración de Personal Profesional Internacional. Tal es el caso de los Consultores que, al tenor de lo que indica la Política 1.5.3.:

> "Serán nombrados por el Director General a pedido del Director interesado. Cuando fuera del caso contratar consultores para trabajar en Convenios, Acuerdos o Contratos específicos, financiados con recursos externos que administre el IICA, el Director General podrá delegar en el Director que corresponda o en el Coordinador respectivo, el nombramiento de Consultores hasta por tres meses y por una sola vez."

Para los Profesores Transitorios la contratación es de dos tipos:

" 1.5.4. Los Profesores Transitorios contratados hasta por 60 días, serán nombrados por los Directores de Oficina y Coordinadores del Plan de Acción en los países. "

"1.5.5. Los Profesores Transitorios contratados por más de 60 días, serán nombrados por el Director General a pedido de los Directores de Oficinas y Coordinadores del Plan de Acción en los países. "

Según el período de nombramiento y la fuente de financiamiento, varían los derechos y privilegios. Tal como está consignado en la Política 2.1 letra b:

"El Personal Profesional Internacional gozará de todos los privilegios y derechos que conceden las políticas y reglamentos, con las excepciones estipuladas específicamente en los contratos, convenios o acuerdos financiados con fondos distintos de los fondos regulares que provienen del pago de cuotas de los Estados Miembros del IICA. "

Examinemos algunas diferencias.

La Política 3.2 sobre sueldos establece que:

"El pago de los sueldos y subsidios correspondientes al Personal Profesional Internacional en Cargos Permanentes se hará en dólares de los Estados Unidos de América. "

"Cuando se trate de la contratación de personal en cargos suplementarios para prestar servicios a un país del cual no es ciudadano o residente, el sueldo o los honorarios se pagarán en dólares de los Estados Unidos de América. " (Política 3.4 letra a) y

"cuando se trate de la contratación de Personal Suplementario para prestar servicios en el mismo país del cual se es ciudadano o residente, se pagarán los sueldos u honorarios en la moneda del país correspondiente. " (Política 3.4 letra b).

La experiencia de años recientes es de que el Convenio, Contrato o Acuerdo especifica los porcentajes del sueldo que se pagarán en moneda de los Estados Unidos y en la del país en donde servirá el funcionario en cargo Suplementario. Tal es el caso de contratos financiados por el BID y por la AID. En el caso de Consultores, dada la disponibilidad de moneda nacional propia, el IICA busca establecer una política similar. También, en el disfrute de vacaciones, licencias

y otros privilegios, estos Convenios, Contratos o Acuerdos contienen cláusulas que limitan estos derechos o privilegios a lo que establecen las leyes nacionales para los servidores del Estado. Ni Consultores ni Profesores Transitorios tienen derecho a vacaciones.

En lo relacionado con el transporte de efectos personales y enseres domésticos por viaje de nombramiento, traslado o repatriación existen los siguientes derechos para el Personal en Cargo Suplementario:

" 7.13.5

i. Por períodos de nombramiento de un año y menores, hasta 100 kilos como carga aérea. Esta suma se entiende como una suma total y no por cada persona.

ii. Por períodos de nombramiento de más de un año y menores de dos para él y sus dependientes reconocidos 1.000 kilos en total, entendiéndose que este total es peso bruto y debe efectuarse en un solo embarque.

iii. Por períodos de nombramiento de dos años, tendrán los mismos derechos mencionados en la Regla 7.13.1 inciso i y ii de este Capítulo.

iv. El despacho debe efectuarse por la vía más económica. Los efectos personales no incluyen alimentos, licores, animales, ni automóviles."

NOTA: El inciso iii de la Regla 7.13.5 anterior se refiere a los derechos que tiene el Personal en Cargo Permanente. El Personal en Cargos Suplementarios tiene igual derecho a optar por el subsidio para el traslado de efectos personales y enseres domésticos.

Otra importante diferencia entre el Personal en Cargo Permanente y el Personal en cargo Suplementario lo es el Viaje a la Patria. La Política 7.14 letra d estipula que:

"Los funcionarios en Cargos Suplementarios, contratados como Personal Temporal, cuyo nombramiento se haya extendido por varios períodos sucesivos hasta completar dos años consecutivos, en una o más Sedes de Trabajo, fuera del país de Residencia Reconocida (Política 4.12 letra a) tendrán derecho a disfrutar

de un Viaje a la Patria para él y sus dependientes reconocidos, cuando se cumplan los requisitos y condiciones que se señalan a continuación:

i. "Que la fuente de financiamiento o convenio al amparo del cual está nombrado, tenga asegurada una duración de por lo menos un año desde la fecha de su regreso del Viaje a la Patria, y se le haya continuado el nombramiento por un plazo mínimo de doce meses.

ii. Que la fuente de financiamiento o convenio a que pertenece, tenga presupuestado fondos para este beneficio.

iii. Que el funcionario acepte la condición de que si el programa o proyecto a que pertenece, termina antes de un año de la fecha de su regreso del Viaje a la Patria, se comprometa a devolver los costos de éste."

ADMINISTRACION

El manejo o administración de personal está a cargo de la Sede del Funcionario y de la Dirección de Recursos Humanos.

Es responsabilidad de la Sede, la confección de la Acción de Personal (AP), llevar un control de vacaciones y el derecho al Viaje a la Patria del funcionario, evaluarlo cada dos años y recomendar su continuación. La Dirección de Recursos Humanos es responsable de tramitar las Acciones de Personal a Contabilidad; de mantener una carpeta del funcionario; de tramitar la emisión del Documento de Viaje; atender el Plan de Seguros; notificar la fecha de revisión de nombramiento y enviar el formulario de evaluación; recordar la terminación del nombramiento en el caso de funcionarios en Cargos Suplementarios y pedir el examen médico cada cuatro años de servicios.

Uno de los documentos más importantes en la Administración del Personal es la Acción de Personal. La primera AP debe emitirse y enviarse a la Dirección de Recursos Humanos inmediatamente después que el funcionario se incorpore a su Sede, porque de ello depende su inclusión en la nómina de pagos mensuales. La Política 4.24 que trata sobre la materia, indica lo siguiente:

" 4.24 Acción de Personal

a. Es política del IICA emitir una "Acción de Personal" (APPI) para cada funcionario, basada en las condiciones de la carta de nombramiento.

4.24.1 El formulario I-15 Acción de Personal Profesional Internacional, deberá emitirlo la Oficina o Dependencia en donde es asignado el funcionario a su ingreso al IICA, en el momento de asumir su cargo. "

Igualmente, deberá emitirse la correspondiente Acción de Personal en los siguientes casos:

i. Traslado
ii. Terminación de Servicio
iii. Cambio de sueldo
iv. Cambio de subsidios
v. Cambios en el Plan de Seguros
vi. Cambio de Dependientes Reconocidos
vii. Cambio de Presupuesto
viii. Cambio de cargo
ix. Cambio de Título del Cargo

Además de llevar el registro y control de las vacaciones y del Viaje a la Patria, corresponde a los Directores en la Dirección General, Directores Regionales, Directores y Coordinadores del Plan de Acción en los países, autorizar las vacaciones del personal bajo su jurisdicción. (Política 5.2 letra a). Además, las vacaciones

" Solamente podrán tomarse con autorización previa de acuerdo con las necesidades del programa de trabajo u obligaciones del servicio y las preferencias personales del funcionario. " (Política 5.1 letra b).

Una de las primeras medidas que toma la Dirección de Recursos Humanos al concretarse un nombramiento es facilitar la apertura de una cuenta bancaria para el funcionario en el American Security Bank por medio de tarjetas que se incluyen en la carta de nombramiento. La apertura de la cuenta le corresponde al Tesorero.

Paralelamente, se le solicita y se le instruye al nuevo funcionario sobre la información y documentación necesaria para solicitar el Documento Oficial de Viaje, por medio de la Oficina del IICA en Washington.

Para cada funcionario, en cargo permanente o suplementario, se mantiene una carpeta personal, en la cual se archivan todos los documentos que se van acumulando sobre el mismo. Se lleva, además, un control central cronológico sobre fechas de revisión de nombramiento. En cumplimiento de lo que dispone el Manualde Administración de Personal, seis meses antes de la fecha de revisión se le notifica al respectivo Director y se le anexa el formulario de evaluación. Dicho formulario no regresa a la Dirección de Recursos Humanos hasta tanto el Director General lo envíe con sus observaciones y recomendaciones finales.

Seguros

El IICA tiene un Plan Colectivo de Seguros para su personal que consta de las siguientes pólizas:

a. Póliza contra Muerte Accidental - No. A-101 de la Inter-American Assurance Co.

b. Póliza de Salud - No. GL-5427 de la Insurance Company of North America (INA).

c. Póliza de Vida - No. GL-5427 de INA

d. Póliza de Vida Adicional para Funcionarios y Vida para Dependientes Reconocidos - No. GL-5427 de INA.

e. Póliza de Incapacidad Prolongada - No. LK-5480 de INA.

f. Póliza de Seguro Dental - No. GL-5427 de INA.

g. Póliza GTO (Seguro de Vida a Plazo Fijo) - ("Group Term Ordinary") No. GL-5427 de INA.

h. Póliza de Seguro de Automóviles - No. 66-203784 de la Granite State Insurance Company del Group AIU (American International Underwriters Corp.).

i. Póliza de Seguro de Casa Propia o su contenido - No. H-24-66-65 de la New Hampshire Insurance Group.

Participación

Los funcionarios nombrados en Cargos Permanentes en la categoría de Personal Profesional Internacional (PPI) tienen la obligación de participar en las siguientes pólizas:

a. Póliza de Seguro Contra Muerte Accidental - Cobertura US$10.000,00; la prima es pagada por el IICA.

b. Póliza de Seguro de Vida - La cobertura se establece de acuerdo con el sueldo básico anual ajustado al próximo millar más alto, multiplicado por tres, hasta la edad de 65 años. Entre la edad de 65 y 70 se multiplica por 1-1/2. De 70 años en adelante corresponde un sueldo anual únicamente.

c. Póliza de Seguro de Salud. La cobertura es de acuerdo con las condiciones de la póliza.

Estos funcionarios tienen además el derecho optativo de suscribirse a todas las otras pólizas del Plan Colectivo, de acuerdo con los términos de las mismas, sufragando ellos el 100% del valor de las correspondientes primas.

Los dependientes reconocidos de estos funcionarios tienen el derecho optativo de participar solamente en las pólizas de los Seguros Contra Muerte Accidental, Vida para Dependientes (siempre que el funcionario se acoja al Seguro de Vida Adicional para Empleados), Salud y Dental, sufragando el funcionario el 100% del valor de las primas.

Los funcionarios nombrados en Cargos Suplementarios tienen la obligación de participar en las pólizas del Plan de Seguros Colectivos en iguales condiciones que los funcionarios en Cargos Permanentes, con las siguientes excepciones:

a. Los funcionarios nombrados hasta por tres meses serán incluídos en la póliza contra Muerte Accidental, por la suma de US$25.000,00, por cuenta del IICA. No podrán participar en otras pólizas del plan. Sus dependientes reconocidos tampoco participarán en los seguros colectivos.

b. Los Consultores nombrados como funcionarios en Cargos Suplementarios, cualquiera que sea el período de nombramiento, hasta el máximo de seis meses, serán incluídos en las pólizas de Seguro Contra Muerte Accidental (cobertura de US$25.000,00) y Seguro de Salud. El IICA pagará el 100% del valor de estas primas.

c. Los Consultores no podrán participar en ninguna otra póliza aparte de las señaladas anteriormente. Tampoco, podrán participar en el Plan de Seguros los Dependientes reconocidos de éstos.

La participación del Personal Asociado y los Profesores o Científicos Residentes, está sujeto al contenido o condiciones de los convenios que el IICA celebre con las respectivas organizaciones, en relación al nombramiento de este personal.

Las primas del Seguro de Salud para el funcionario y sus dependientes reconocidos es pagada entre el Instituto y el funcionario; el porcentaje depende del

estado civil y el número de dependientes reconocidos de éste y el monto del sueldo mensual que percibe.

Las primas del Seguro de Vida son pagadas en partes iguales entre el Instituto y el funcionario.

El resto de las pólizas del Plan Colectivo de Seguros, que son de participación optativa para el funcionario y sus dependientes reconocidos, corren por cuenta del propio funcionario.

El Personal Nacional Profesional (PNP) y de Servicios Generales (SG) no pueden incluirse en el Plan de Seguros Colectivos del IICA. Hay dos excepciones a esta regla:

a. La participación obligatoria de dicho personal en el Seguro de Vida (Póliza GL-5427 de INA) con una cobertura fija de US$2.000,00 por empleado, cuya prima es pagada totalmente por la Institución.

b. Cuando algún funcionario de las categorías de Personal Nacional Profesional y de Servicios Generales tenga que cumplir una misión fuera del país donde normalmente presta sus servicios. Durante el tiempo que dure la misión, se le cubre en los Seguros contra Muerte Accidental por US$25.000,00 y Seguro de Salud.

Las primas de ambas pólizas corren por cuenta de la Institución.

En síntesis, la selección, contratación, y manejo de personal cubre las siguientes fases. (Véase cuadro No. 1).

Banco de Currícula

Selección y examen de currícula

Clasificación

Oferta de Nombramiento

Aprobación de Historia y Examen Médico

Nombramiento

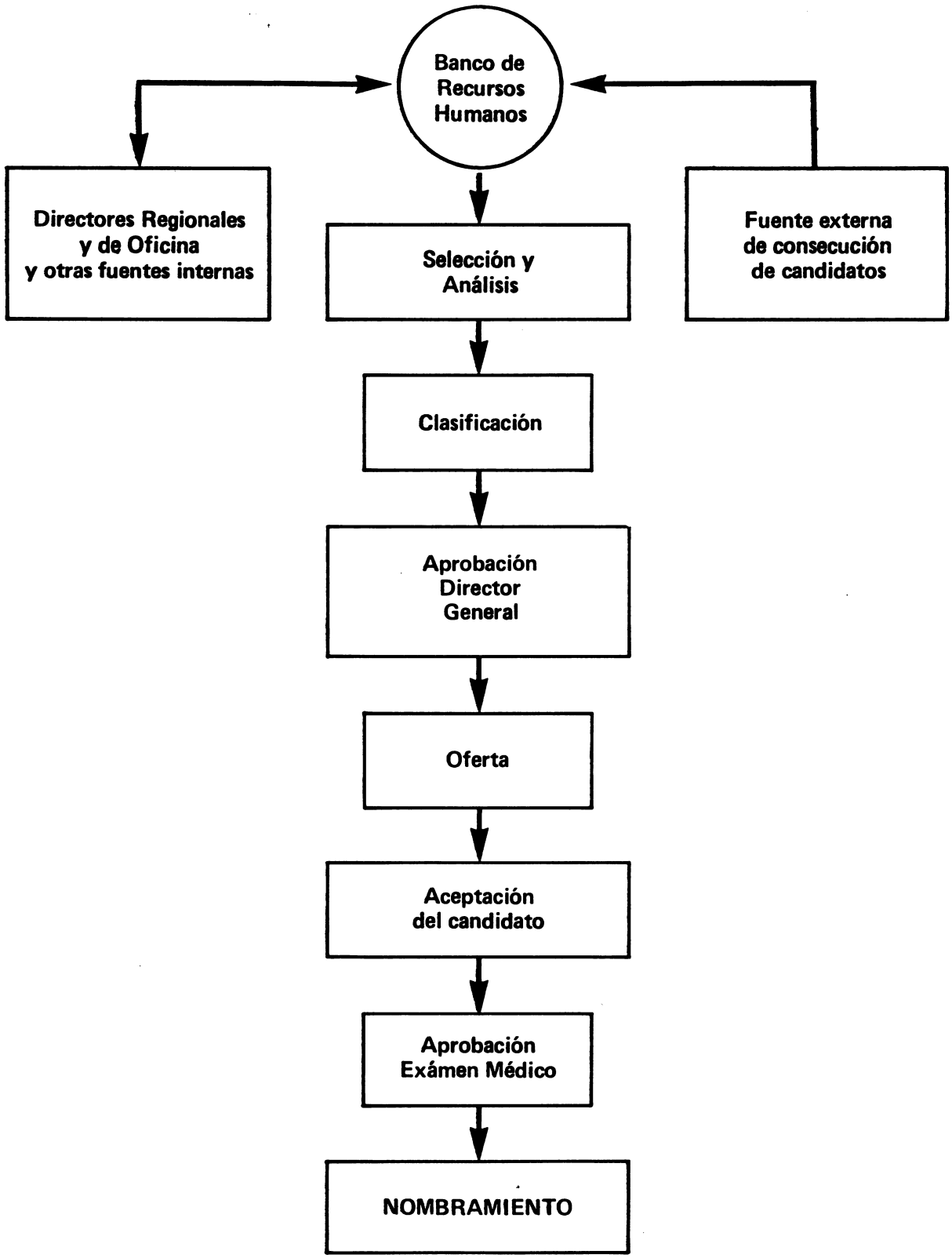
Emisión del Documento Oficial de Viaje

Apertura de cuenta bancaria en el American Security and Trust Bank

Nota a la División de Servicios sobre transporte de enseres y efectos personales

Carpeta de control individual para el técnico

PROCESO DE SELECCION Y NOMBRAMIENTO DE PERSONAL



Consideraciones Especiales

En torno a la contratación y manejo de personal hay algunos puntos sobre los cuales queremos vertir algunos comentarios.

Servicios por Contrato

Existe en el Manual de Administración de Personal una disposición poco conocida y ocasionalmente aplicada que dice:

" 11.4

a. Las disposiciones, políticas y reglas contenidas en este Manual no rigen en ninguna de sus partes para los servicios que se presten por contrato y otros casos especiales, no contemplados en este documento. "

Mediante la Orden Ejecutiva 129/77, se reglamentó la Política 11.4, añadiendo a las Políticas 1.3 y 1.5 lo siguiente:

" 1.3 Tipos de Personal

d. Personal por Contrato, dentro del Personal Suplementario, es aquel que recibe un nombramiento por contrato a plazo fijo, cuya remuneración se establece como honorario fijo mensual, durante todo el período de contratación. "

" 1.5 Funcionarios en Cargos Suplementarios

b. Los funcionarios nombrados por contratos, con honorarios fijos (Política 1.3, letra d de este capítulo) se regirán por las condiciones de trabajo que se establezcan en sus respectivos contratos, de acuerdo con la Política 11.4, Capítulo XI de este Manual. "

Consideramos que todo el Personal Profesional Internacional financiado con fondos fuera de Cuota, debería nombrarse mediante Contrato de Servicios.

Con frecuencia, surgen problemas o dificultades con el personal en cargos Suplementarios, a quienes por la naturaleza del nombramiento se les aplica las disposiciones que contiene el Manual. Cuando un funcionario pasa de un cargo Suplementario a uno Permanente arrastra un tiempo de servicio y vacaciones acumuladas que se le acreditan. Significa esto que inmediatamente o poco después, tiene derecho al Viaje a la Patria. Como lo usual es que el Contrato, Convenio o Acuerdo no contemple el financiamiento del Viaje a la Patria ni de vacaciones acumuladas,

estas erogaciones tienen que cubrirse con fondos regulares. Hay también, los casos de cambio en el Ajuste de Sueldo por Sede de Trabajo y los potenciales cambios en el escalafón de sueldos que siempre provocan alguna gestión de parte del Personal Suplementario para ser beneficiados con estos cambios. Si los fondos para cubrir estos cambios no están claramente previstos, lo más probable es que, de concederse, sean cubiertos a la postre de fondos de cuotas, ya que el organismo financiador no reconocería el gasto.

Acciones Extemporáneas

Aunque no es una práctica generalizada, hay casos en que el Director de Oficina ofrece una clasificación determinada a un candidato y escribe a la Dirección General pidiendo dicha clasificación; en otros casos, el Director interesado nombra un Consultor sin estar autorizado para ello. Al respecto, vale decir que en la Dirección de Recursos Humanos tenemos que regirnos, y hacer cumplir las normas establecidas, lo cual nos inhibe de aceptar la acción tomada. Sin embargo, ante hechos cumplidos como elnombramiento de consultores, en ocasiones lo aceptamos para no obstaculizar la ejecución de las actividades en los países.

Participación de la Dirección de Recursos Humanos

Contrario a lo que se piensa, la selección, nombramiento y manejo de personal no es una función ejecutada exclusivamente por la Dirección de Recursos Humanos. En la misma, tienen ingerencia el Director General, los Directores en los países, los grupos que participan en las reuniones de planificación y, por su envergadura, el Director del Fondo Simón Bolívar. Lamentablemente, cuando se produce un corto circuito, éste se achaca a la Dirección de Recursos Humanos.

Distribución porcentual de funcionarios

La Dirección General ha sentado como norma el mantener un número de técnicos por nacionalidad, pagados con fondos de cuotas, que no exceda del 10% del total.

Hay compañeros que piensan que, en vez de un porcentaje fijo, deberían considerarse otros parámetros como el grado de desarrollo del país, sus necesidades y disponibilidad de técnicos. El argumento se basa en que es más perjudicial para un país de menor desarrollo relativo contratarle a sus técnicos. Se han adelantado también, algunas alternativas al procedimiento actual. Recientemente, el Director General ratificó la política seguida. Al 19 de Octubre de 1977 la distribución era como se muestra en el cuadro siguiente. (Véase cuadro No. 2).

Cuadro No. 2

NACIONALIDADES, POR PAISES, DEL PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL DEL IICA AL 20 DE OCTUBRE DE 1977.

Financiamiento del Fondo de Cuotas

País	Número de funcionarios	Porcentaje del total
Perú	18	13.04
Colombia	16	11.59
Chile	14	10.14
Argentina	13	9.42
Uruguay	9	6.52
Estados Unidos	8	5.79
Brasil	9	6.52
Costa Rica	7	5.07
Bolivia	10	7.25
Ecuador	6	4.34
Paraguay	5	3.62
Guatemala	2	1.45
España	3	2.17
México	3	2.17
Cuba	2	1.45
Nicaragua	2	1.45
Venezuela	2	1.45
Haití	2	1.45
Honduras	1	0.73
Canadá	2	1.45
El Salvador	1	0.73
Panamá	1	0.73
Reino Unido	1	0.73
Bélgica	1	0.73
	138	100.00

Escasez de Personal

La expansión acelerada de actividades del IICA, financiadas con fondos de Contratos, Convenios y Acuerdos y la necesidad de encontrar candidatos idóneos, ha puesto en evidencia la escasez de personal calificado en los países miembros, para llenar las vacantes. Este problema nos ha llevado a la contratación de algunos técnicos de fuera del Continente. Se necesita por lo tanto, el concurso de todos los Directores para identificar técnicos; además, es urgente poner en vigencia el sistema mecanizado que permita una selección rápida de candidatos potenciales.

Profesionales Jóvenes

En la Dirección de Recursos Humanos se hace un esfuerzo por seleccionar profesionales jóvenes, lo cual es lo que se desea. Sin embargo, no es fácil lograr esto debido a que los profesionales jóvenes no cuentan con la experiencia necesaria y suficiente madurez. Los 209 técnicos que se tienen actualmente, tienen una edad promedio de 45,5 años.

Ajuste por Sede

A la Dirección General llegan de todas las oficinas, comunicaciones relacionadas con cambios en el Ajuste por Sede de Trabajo y en el escalafón de sueldos.

Se recuerda que la Institución que toma la iniciativa en estos asuntos es las NNUU. El IICA, no procede hasta tanto la Secretaría General de la OEA adopte en todo o en parte lo actuado por las NNUU. El lapso entre la iniciativa de las NNUU y la adopción por el IICA puede ser apreciable. La paridad de sueldos con la OEA es una política adoptada por el Director General, en parte para mantener paridad con otros organismos internacionales y necesaria por nuestra participación en el Fondo de Pensiones y Jubilaciones, el cual lo exige.

RECOMENDACIONES

1. En la Dirección de Recursos Humanos estamos convencidos de que muchos de los problemas que surgen en torno a la selección, nombramiento y administración de personal radican en la falta de familiaridad con el Manual de Administración de Personal. Por lo tanto, instamos a los Directores para que tomen las providencias del caso para conocer a fondo el Manual y mantener actualizado su conocimiento del mismo.

2. A pesar de que es constante la divulgación que hacemos del contenido del Manual y las políticas, hay que institucionalizar un sistema mediante el cual tanto los Directores o Coordinadores como el personal administrativo, se capaciten en el manejo de personal. La repetición de los mismos problemas sugieren que no es efectivo el sistema actual de hacer observaciones por escrito.

3. A la Dirección de Recursos Humanos debe dotársele de los recursos necesarios para cumplir sus funciones eficientemente, particularmente a corto plazo para establecer el sistema mecanizado de identificación de candidatos.

4. La poca vocación por lo administrativo, por parte de Directores y Coordinadores en los países, mueven a recomendar que se estudie la posibilidad de relevarlos de estas funciones.

GRUPO D

Tema: Selección, Contratación y Administración de Personal Profesional Internacional

Participantes: Don L. Shurtleff, Héctor Alburquerque, Heraclio Lombardo, María Dolores Malugani, Luis Montoya, Héctor Morales, Gilberto Páez

Temas Específicos:

1. De acuerdo con el criterio del grupo ¿cuáles son las limitaciones, fallas o defectos más evidentes o notorios, ya sean reales o infundados, que hay en cuanto a la selección, contratación y administración de personal?

2. ¿Cómo podrían solucionarse estas deficiencias? Concrétese la propuesta para cada caso.

3. Es evidente la falta de familiaridad de algunos Directores de Oficina con respecto a las disposiciones del Manual de Administración de Personal. Se ha recurrido al envío de memorandos para llamarles la atención sobre las normas y reglamentos que no aplican por desconocimiento. ¿Qué otras medidas podrían recomendar como efectivas para lograr un mayor conocimiento y práctica en el uso del Manual?

4. ¿Estaría justificado traducir el Manual a otros idiomas, tomando en cuenta las constantes modificaciones que surgen con la emisión de las Ordenes Ejecutivas, las que a su vez habría que traducir?

5. ¿Es conveniente utilizar el Contrato por servicios como instrumento general de contratación de personal pagado con fondos fuera de cuotas?

RECOMENDACIONES DEL GRUPO D

Tema: Selección, Contratación y Administración de Personal Profesional Internacional.

1. Se encontraron como defectos más evidentes en cuanto a la selección, contratación y administración de Personal los siguientes:

Selección:

a. La estructura actual de la Dirección de Recursos Humanos no permite una rápida captación y sistematización de currícula para atender la demanda.

b. El sistema actual de selección de personal requiere de una revisión y ajuste para adecuarlo a las necesidades del momento.

c. Existe una insuficiente asignación de recursos necesarios para poder operar de acuerdo con el sistema o mecanismo que se establezca para la selección de candidatos.

Contratación:

a. Es indispensable crear un mecanismo que permita hacer una adecuada selección previa a la contratación del candidato.

Administración de Personal:

a. Se ha comprobado que en algunas oficinas no se llevan registros adecuados sobre el personal.

b. Los funcionarios contratados con nombramiento de tipo temporal, cuando pasan a un cargo permanente, en algunas oportunidades, llevan consigo una serie de obligaciones y compromisos contraídos que asume o tiene que asumir el presupuesto de cuotas.

2. Para solucionar esas deficiencias, el grupo propuso:

a. Buscar el concurso de los Directores de oficina y de otros organismos internacionales para enriquecer el banco de recursos humanos disponibles.

[illegible]

[illegible] [illegible] Personal Profesional [illegible]

1. [illegible] en [illegible] la selección, [illegible] y [illegible] Personal [illegible]

[illegible]

a. [illegible]

b. [illegible]

c. [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] de Personal

a. [illegible]

b. [illegible]

c. [illegible]

1. [illegible] Personal [illegible]

a. [illegible]

b. [illegible]

b. Se hace necesario que la Dirección de Recursos Humanos cuente con información anticipada sobre las posiciones a llenar, antes de que se firmen los acuerdos, convenios o contratos dentro de los cuales se financian los cargos. Se sugiere que una copia del borrador del contrato y otros documentos relacionados con el mismo se envíen a Recursos Humanos para que tengan conocimiento de los cargos que se requerirán para la ejecución del mismo. También, debe solicitarse -con la debida anticipación- las descripciones de cargo que incluyan las funciones específicas y requisitos para la posición a llenar.

c. Se propuso que la Dirección de Recursos Humanos prepare una estimación de los recursos mínimos necesarios para ampliar, organizar y operar el banco de datos, dentro de la estructura actual en vigencia. Dada la limitación presupuestal del presente ejercicio fiscal, en cuotas, parte de los recursos puede financiarse con el overhead de los distintos contratos, acuerdos y convenios.

Contratación:

a. Analizado el curriculum, deben comprobarse las referencias y si fuera del caso, realizar entrevista personal en el país donde reside el candidato. Se debe contar con la descripción de cargo completa como elemento esencial para la clasificación. También, debe acompañarse información adicional y específica sobre el cargo de manera que permita establecer ciertas equivalencias o ajustes al aplicar el sistema de clasificación vigente.

Administración de Personal:

a. Deben establecerse controles que permitan detectar el incumplimiento de las normas que emanan del Manual, incorporando a éste disposiciones reglamentarias que se dictan por circulares y Ordenes Ejecutivas.

b. Los acuerdos, contratos y convenios deben tener cláusulas específicas, comprometiéndose a cubrir el costo de los compromisos y obligaciones que contrae el IICA con funcionarios nombrados bajo los mismos.

3. Para lograr un mayor conocimiento y práctica en el uso del Manual de Administración de Personal, por parte de los Directores de oficina y su personal de administración, se recomienda:

   a. Una mejor y más efectiva capacitación del personal administrativo. Para esto se preparará un plan de acuerdo a las prioridades que señale la Dirección de Recursos Humanos. Cuando el volumen de las operaciones y otras condiciones así lo ameriten, nombrar personal con preparación y experiencia administrativa que releve a los Directores de oficina de gran parte de las funciones administrativas.

4. El grupo se manifestó partidario de que se traduzca el Manual a otros idiomas. Para este propósito, se recomendó que las respectivas oficinas de las distintas Direcciones Regionales en donde exista personal calificado para las traducciones, presten colaboración en este sentido. Asimismo, las Ordenes Ejecutivas se continuarían emitiendo en la Dirección General, en español, quedando las traducciones a cargo de las distintas oficinas en los países, cuando sean de distinta lengua.

5. Se recomendó acoger la propuesta de la Dirección de Recursos Humanos, de utilizar el contrato por servicios para contratar personal con fondos fuera de cuotas, pero no cuando el término sea superior a un año. Se propone que sea implantado, a manera de ensayo, con el objeto de ver sus resultados.

6. Con respecto al texto de la letra d. de la Regla 7.14 del Manual de Administración de Personal, se recomienda que no se aplique en detrimento del funcionario la sanción que señala, con respecto al costo del viaje a la patria que se efectúa cuando por razones ajenas a su voluntad, termina un convenio que está previsto para un plazo mayor que le permitiría hacer uso de este derecho.

5.0

TEMA E

PROYECTO DE PROGRAMA PRESUPUESTO PARA 1978-1979

Subdirección General Adjunta
de Planificación

TEMA E: PROYECTO DE PROGRAMA PRESUPUESTO PARA 1978-1979

El Proyecto de Programa-Presupuesto para 1978-1979 se presenta a consideración del Consejo de Directores con el propósito fundamental de que su análisis consolide la distribución de recursos disponibles.

Fue propósito inicial el de extender la cobertura del Programa-Presupuesto anterior por seis meses más, esto es hasta el 31 de diciembre de 1978 de manera que el Programa-Presupuesto que se somete a consideración debió coincidir con el año calendario a partir del 1° de enero de 1979. Esta iniciativa no ha podido ser implementada por lo que se continúa manteniendo el criterio tradicional para el período que se inicia el 1° de julio de 1978 hasta el 31 de junio de 1979, pese a que la OEA ha introducido ya el sistema presupuestario coincidente con el año calendario.

Lo anterior implica que si para el período 1977-1978 se hizo efectivo el incremento del 10% con respecto al presupuesto 1976-1977, la proposición que hoy se presenta mantiene el crecimiento dispuesto por el Director General en conformidad con las proyecciones del PIMP del 8% para el período en consideración, lo que permite alcanzar una disponibilidad de $ 9'773.887 a los que se debe agregar el reembolso que hace Estados Unidos por concepto de impuesto a la renta, siendo dicho reembolso en esta oportunidad equivalente a $ 60.000. Se tiene así un monto de $ 9'833.887.

Según resolución de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura, deben ejecutarse gestiones de seguimiento y prosecución, lo que requiere una disponibilidad de $ 160.000 adicionales, esto es un 1.6% de incremento. Se llega así a un total de presupuesto a distribuirse de $ 9'993.887.

De acuerdo a instrucciones específicas emanadas del Director General, la asignación presupuestaria señalada fue el marco de referencia para que la propia Dirección General, así como la Subdirección General, las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones, y las Direcciones Regio-

nales, el programa IICA-CIDIA y el CATIE, elaborarán sus respectivos Proyectos de Programa-Presupuesto en función de los recursos que se les habían señalado.

La distribución original que fuera comunicada a cada una de las unidades ha sufrido variaciones que no son significativas si se observa que la reducción a unas permite la ampliación de capacidad operativa a otras unidades, lo que sustancialmente conduce a una mayor efectividad de acción entre Unidades y Programas.

Sin embargo, al establecerse una comparación con el período anterior 1978-1979 es evidente el aumento que reciben todas las unidades. Este aspecto debe ser destacado por cuanto en algunas Zonas no se alcanza a gastar las asignaciones presupuestadas, esperándose que en el nuevo ejercicio la mayor disponibilidad de recursos de las unidades de apoyo y asistencia técnica, permita una exitosa gestión a nivel hemisférico.

Este propósito en el ámbito de la asistencia técnica y apoyo se pondrá de manifiesto en cuatro direcciones fundamentales:

- Cooperación directa en las fases preparatorias de programas, proyectos y actividades.
- Cooperación en la revisión y reformulación de proyectos y actividades en caso de ser necesaria, a fin de reforzar programas integrales ya diseñados, o si hubiera oportunidad de diseñar nuevos programas integrales.
- Acción participativa en la evaluación y seguimiento en el proceso de implementación.
- Apoyo en las acciones de seguimiento con programas que se pueden derivar de los que ya están implementándose o ampliación de los mismos.

No obstante el ajuste realizado en la distribución presupuestaria, la participación porcentual para cada una de las Zonas y del IICA-CIDIA con respecto al ejercicio fiscal 1977-1978 ha sido aumentada, lo que permitirá atender la programación presentada. En el cuadro"Proyecto de Programa-Presupuesto Julio 1978-Junio 1979, se indica la orientación y destino que se da a las recaudaciones provenientes de los recursos de cuotas, contiene un aspecto adicional que debe interpretarse como la preocupación de otorgar a cada Zona y Programa una

mayor capacidad de ejecución. En efecto, se observa que se producen muy ligeros cambios de personal técnico por Zona, lo que cuantitativamente pudiera no ser significativo pero que cualitativamente, y dentro de la modalidad de operación intra-zonal participativa, puede tener efectos considerables.

En la misma forma, y con respecto al reembolso que por recaudaciones al impuesto sobre la renta hace el Gobierno de EE. UU., se obtuvo en el ejercicio anterior un aumento especial de $40.000 sobre los $ 35.000 que inicialmente se habían considerado. Para el nuevo ejercicio fiscal 1978-1979 se toma la estimación de $ 60.000 que ha sido la última información.

De lo expuesto se deduce que el apoyo a la elaboración y ejecución de Programas-Presupuesto y Programas Operativos anuales tendrá que traducirse no solo en una mayor efectividad de los mismos sino también en crear un mecanismo básico para compatibilizar los PANP's con el PIMP.

Es ilustrativa la presentación, con un mayor grado de detalle de las asignaciones en la Sección Costos Generales y Provisiones que se muestra a continuación y que refleja aumentos importantes en comparación con el ejercicio anterior.

SERVICIOS Y ACTIVIDADES 1978 - 1979

	$
Costos Generales	
Capacitación de Personal	20.000
Auditoría Externa	16.000
Auditoría Interna	38.000
Asesoría Legal	5.000
Reunión Anual Junta Directiva	18.000
Transporte de Miembros del Consejo Técnico Consultivo	12.000
Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Junta Directiva	12.000
Premios	10.000
Secretaría del Programa Juventudes Rurales	40.000
Boletín Trimestral y Programa de Publicaciones	20.000
Secretaría de Asociaciones Profesionales	40.000
Reposición al Programa de Textos W.K. Kellogg.	40.000
Evaluación de Programas por la Junta Directiva	50.000
Subtotal	321.000
Provisiones	
Imprevistos	92.000
Fondo General de Trabajo	85.000
Subtotal	177.000
TOTAL	498.000

GRUPO E

Tema: Proyecto de Programa-Presupuesto 1978-1979

Participantes: Malcolm H. MacDonald, Don L. Shurtleff, Héctor Alburquerque, Oto Jacob, Luis Montoya, Pompeyo Ríos, Fabio Villacís Gilberto Páez, Humberto Rosado.

Temas específicos:

1. ¿Cómo se puede compensar el incremento porcentual aprobado a los presupuestos del IICA de modo que ese incremento refleje el efecto inflacionario mundial que altera los costos de operación?

2. La utilización del tiempo de los técnicos debe planearse cuidadosamente a fin de obtener el máximo de beneficio, sobre todo en lo referente a estudios, apoyo y asistencia técnica, lo que implica una estricta coordinación entre Planificación y Operaciones.

3. Si se alcanza una cifra de 10.000.000 de dólares como recursos externos, el manejo de los mismos debe hacerse con 1.200.000 (12% aprobado por la Comisión Especial) con la siguiente distribución: 1/3 en gestión y promoción, 1/3 en supervisión y evaluación y 1/3 en administración?

4. El cálculo de incremento porcentual (para el período 1978-1979 es del 8%) aprobado debe hacerse en lo sucesivo en base al monto total de los recursos provenientes de cuotas de los países miembros y considerar aparte los reembolsos de impuesto a la renta que hace EE. UU.?

ANEXO

Tema: Proyecto de Puerto-Frescuenaco 1972-1979

Participantes: Malcolm T. Macdonald, Don L. Sturtleff, Héctor Alburquerque, Cid Jacob, Luis Cordova, Tempayo Elías, Pablo Villacís Gilberto Páez, Humberto Posada.

Temas específicos:

1. ¿Cómo se puede compensar el incremento porcentual aprobado a los presupuestos del IICA de modo que su incremento refleje el efecto multiplicativo mandril que ritere los costos de operación?

2. La utilización del clamo de los técnicos debe ofrecerse cuidadosamente a fin de obtener el máximo de beneficio, sobre todo en lo referente a cuadros, ayuda y asistencia técnica, lo que implica una estricta coordinación entre Planificación y Operaciones.

3. Se alcanza una cifra de 12.000.000 de dólares como recursos externos, el aporte de los mismos debe bajarse con 1.000.000 (12% aprobado por la Comisión Ejecutiva) con la siguiente distribución: 1/3 en gestión y promoción, 1/3 en supervisión y evaluación y 1/3 en administración?

4. El cálculo de incremento porcentual para el período 1972-1979 es del 30% aparente debe hacerse en lo sucesivo en base al monto total de los recursos provenientes de cuotas de los países miembros y considerar aparte los requerimientos de financiamiento a la Fase III, IV ?

5. La acción de compatibilizar y ajustar los Programas-Presupuesto de cada sede con el PIMP corresponde a cada Director de Oficina y Coordinadores, estando el equipo de la Subdirección General Adjunta de Planificación listo para prestar el apoyo que se pudiera requerir?

6. Si se destina aproximadamente la mitad del presupuesto a las Zonas,lo que equivale a mantener similar criterio a años anteriores, será muy difícil una labor eficiente de apoyo especialmente en la consecución de fondos desde fuentes externas?

7. Ninguna sede, durante los últimos 4 años ha logrado gastar más allá del 90% de lo presupuestado, a excepción del IICA-CIDIA. ¿Deben implementarse estrategias de mejor programación?

8. Los Coordinadores de Zona no están autorizados a transferir recursos para programas de una sede a otra, debería establecerse un plan de disposición de recursos cuando ello fuera considerado como importante, siempre a través de una participación de Auditoría y con la aprobación del Director General?

9. Apoyo a los límites de aumento propuesto por la Dirección General. Hay que notar que está basado en un 8% de aumento sobre el presupuesto de gastos de 1976-1977, más 1.6% para dar prosecución a las resoluciones de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.

10. La programación de todas las actividades del IICA deberá hacerse dentro de un plan de reserva de contingencias de 5 ó 4% aplicable a todos los recursos del IICA?

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

RECOMENDACIONES GRUPO E

Tema: Proyecto de Programa-Presupuesto 1978-1979

Después de intercambiar opiniones en relación con el tema señalado, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Que en los Programas-Presupuesto futuros se tome como base para el cálculo de la inflación el incremento estimado para los Estados Unidos en este aspecto, adicionando este incremento al 8% aprobado por la Reunión Anual de la Junta Directiva.

2. Que en todas las negociaciones para proyectos financiados con fondos extra-cuota, al calcular la distribución del "overhead" se tome en cuenta que habrá la posibilidad de considerar costos directos y costos indirectos. Se reconoce que en virtud de la gran variabilidad de situaciones posibles, el Comité que estudie el proyecto debe considerar los siguientes tres componentes de gastos dentro del "overhead":
   2.1 Costos directos no negociados explícitamente en el proyecto
   2.2 Costos indirectos de apoyo técnico
   2.3 Costos indirectos de apoyo administrativo.
   Se recomienda además, que durante la negociación del proyecto se hagan los máximos esfuerzos para incluir en él todos los costos directos, a efecto de que dentro del "overhead" éstos se reduzcan al mínimo absoluto.

3. Que la acción de consolidar el Programa-Presupuesto 1978-1979 para su presentación a la Reunión Anual de la Junta Directiva se realice en la Sede Central por la Subdirección General Adjunta de Planificación y que el Programa Operativo de ese año sea ajustado por el Director de la Oficina en el país y los Coordinadores Regionales, apoyados por el equipo de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

4. Que los países que aún no tienen proyectos con financiación externa realicen un esfuerzo especial para asegurar este tipo de apoyo. La Dirección General deberá prestar especial atención a estos esfuerzos en forma directa en las sedes cuando el caso así lo requiera.

5. Que se mantenga la política de considerar como reserva de contingencia el 6% que ha sido tradicional en el IICA.

RECOMENDACIONES SOBRE EL

Tema: Costo de programas-transporte 1974-1975

Después de [illegible] recomendaciones en relación con el tema señalado, se llegó a la siguiente conclusión:

1. [illegible] programas-transporte [illegible] no sean [illegible] para el edificio [illegible] y internacionales [illegible] entre los Estados Miembros [illegible] aplicándose esta [illegible] si se ajusta a la política Aéreo de la Agencia [illegible].

2. Que se [illegible] a [illegible] para [illegible] las [illegible] con medios extraordinarios [illegible] alcanzar [illegible] "[illegible]" [illegible] [illegible] la [illegible] de [illegible] [illegible] [illegible] y costos [illegible] [illegible] [illegible] la [illegible] de situación [illegible] [illegible] [illegible] los [illegible] de [illegible] [illegible] [illegible]

6.0

TEMA F

ESTUDIOS "BASICOS"

Y

PLANIFICACION PROSPECTIVA

Subdirección General
Adjunta de Planificación

TEMA F: ESTUDIOS "BASICOS" Y PLANIFICACION PROSPECTIVA

I. ESTUDIOS "BASICOS"

1. Introducción

1.1. Los estudios básicos en el caso del IICA se refieren al conocimiento sistemático de experiencias nacionales en áreas coincidentes con los programas del IICA y al análisis de aspectos relacionados con los objetivos y estrategia del Plan General. Estos estudios pueden constituir un insumo importante para la cooperación técnica, dado que intentan revelar tanto la orientación de acciones nacionales, como la base teórica sobre la cual se asienta el enfoque general del IICA.

1.2. Los estudios serán realizados y/o coordinados por una unidad técnica que pasará a llamarse División de Estudios. Estará ubicada dentro de la Subdirección General Adjunta de Planificación (SDGAP).

2. Naturaleza de los Estudios

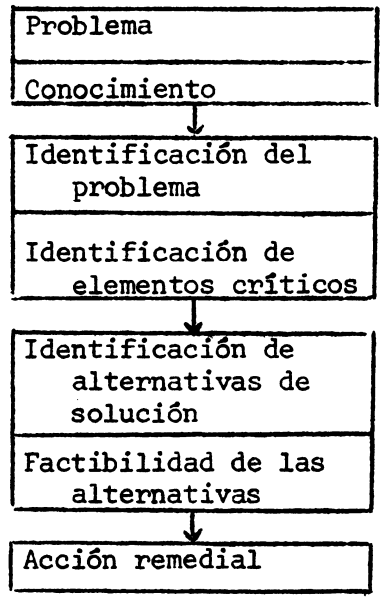
2.1. Existen varios tipos de estudios que debe adelantar el IICA. En primer término, está la investigación sobre la situación en América Latina y el Caribe, en cuanto a programas de los países coincidentes con las Líneas y Programas del IICA. Se trata, por ejemplo, de estudios de la situación actual de la investigación agropecuaria en los países. O el estado actual de los programas de desarrollo regional.

2.2. Otra clase de estudios se refiere al análisis de los factores ligados al aumento de la producción y productividad; al incremento del empleo y a la reducción de la marginalidad. En términos más generales, debe mejorarse la comprensión sobre el proceso de desarrollo agrario y desarrollo rural. Esto puede ser motivo de análisis por el IICA.

2.3. Finalmente, deben adelantarse estudios y análisis sobre experiencias concretas de desarrollo institucional, mayormente cuando ellas están ligadas a las actividades de organismos de cooperación técnica y financiera.

3. Importancia de los Estudios

3.1. El conocimiento de la situación de los programas nacionales coincidentes con Líneas y Programas del IICA se considera como un insumo de importancia para la planificación y ejecución de acciones de cooperación técnica:



3.2. Como puede verse, el conocimiento acerca de un problema provee las bases para su aprensión en forma más concreta, la identificación de elementos críticos del problema, la identificación de alternativas de solución, la factibilidad de cada alternativa y finalmente la selección de la acción remedial.

3.3. Sobre esta base, el estudio de programas nacionales coincidentes con las Líneas y Programas del IICA, permite: a) adecuar los proyectos y actividades del Instituto a la situación y necesidades de los países, b) establecer modelos de cooperación técnica que pueden ser adaptados en varios países, c) programar acciones remediales sobre un conocimiento actualizado de la situación en los países.

3.4. El análisis de factores asociados con el incremento de la producción y productividad; el aumento del empleo y la reducción de la marginalidad, pueden dar una base teórica más sólida a los esfuerzos de cooperación técnica del IICA. Un mejor entendimiento de esos factores ayuda, por

ejemplo, en la toma de posición del IICA en reuniones internacionales; en la elaboración y permanente perfeccionamiento de las políticas técnicas de la institución, a las cuales se amarran los proyectos del IICA en los países; y en el logro de una especie de consenso institucional -a diferencia de opiniones personales- sobre los objetivos "último" que impulsan el IICA.

3.5. Igual cosa puede decirse del análisis del proceso de desarrollo rural. En este campo existe un buen grado de desacuerdo sobre la propia definición del proceso y por lo tanto, sobre sus elementos integrantes y condicionantes. Una definición operacional sobre el desarrollo rural y sobre sus políticas, al menos para propósitos de trabajo del IICA, sería un elemento importante para una mejor planificación y ejecución de nuestra acción de cooperación técnica.

3.6. El estudio y análisis de las experiencias de desarrollo institucional puede ser una fuente importante de conocimientos teóricos y prácticos para toda la acción del IICA. En América Latina y el Caribe existen varias experiencias de ese tipo. El conocimiento sistemático de los alcances de estos esfuerzos y de los factores que han contribuido, tanto a acelerar como a retardar su implementación, constituyen una base útil con relación a la estrategia básica de operación del IICA.

3.7. En un sentido más general, pueden concebirse los estudios como parte de un proceso de generación-transferencia y adopción de conocimientos. Parte importante de los conocimientos se originan (generan) en la experiencia personal de los técnicos, pero este elemento puede mejorarse sustancialmente con el estudio sistemático. La transferencia es la base de la acción del IICA. La adopción, por su parte, depende en muchos casos de ingredientes de cooperación financiera. La generación-transferencia-adopción en un proceso difícil de segmentar, pero el mejoramiento en uno de sus elementos (en este caso la generación), puede condicionar el perfeccionamiento del proceso total.

4. La Realización de los Estudios

4.1. Los estudios serán llevados a cabo y/o coordinados por una División de Estudios, ubicada dentro de la SDGAP. Cada estudio dará lugar a un proyecto del IICA. Se espera que el grueso de estos proyectos sea financiado con recursos externos.

4.2. Durante el presente ejercicio se tratará de lograr tanto el conocimiento como la aproximación a fuentes externas de financiamiento para los estudios, como la operación y coordinación de los siguientes proyectos:

a) Proyecto sobre planificación agrícola y análisis de política en los países latinoamericanos y del Caribe (financiado por AID y en cooperación con las Universidades de Iowa y Michigan)

b) Proyecto cooperativo de investigación sobre tecnología agropecuaria

c) Análisis de estrategias para el desarrollo rural en países de América Latina y el Caribe

4.3. Para el futuro se espera promover el estudio de programas nacionales relacionados con otras Líneas de Acción del IICA. Se estudiará también la viabilidad técnica, política y en términos de recursos de establecer o integrar un programa interamericano de estudios del desarrollo rural, en base a una red de organismos nacionales preocupados por el estudio de aspectos económicos, sociales e institucionales del medio rural y de las instituciones que lo sirven.

A.F.

II. PLANIFICACION PROSPECTIVA

1. Antecedentes para la Acción Prospectiva

1.1. La XVI Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA aprobó un Plan Indicativo de Mediano Plazo (PIMP), operacionalizando la implementación del Plan General para los próximos cinco años. Dicho Plan Indicativo entró en vigencia el 1º de Julio del presente año.

1.2. A nivel de metas el Plan Indicativo establece, entre otras:

a) La actualización permanente del contenido de las Líneas y Programas, tomando como punto de partida los textos contenidos en él;

b) El ajuste gradual de las acciones del IICA a las políticas por Líneas y Programas;

c) La operacionalización de este ajuste por la vía de la reformulación de los Planes de Acción a nivel de país;

d) Un incremento en el impacto y la efectividad de las acciones del IICA a nivel de país, mediante una concentración de los esfuerzos y la elaboración de proyectos de envergadura susceptibles de recibir financiamiento externo;

e) El ajuste de las políticas técnico-administrativas al PIMP.

1.3. La División de Planificación Prospectiva tiene asignadas, entre otras, las funciones de organizar el proceso de implementación del PIMP y asistir a las Direcciones Regionales y a las Oficinas del IICA en los Estados Miembros en la elaboración y ajuste de los Planes de Acción a Nivel de País (PANP).

1.4. Como estrategia de trabajo, igualmente, la SDGAP desarrollará el apoyo y seguimiento del proceso de planificación a nivel regional y de Unidades Operativas, mediante el establecimiento de Mecanismos de Enlace con cada Zona. Estos enlaces operarán a través de la División de Planificación Prospectiva.

1.5. Tal como lo han entendido la Junta Directiva y la Dirección General, la implementación del PIMP y el ajuste de las acciones del IICA deben ser realizados gradualmente, sin que se produzcan interrupciones bruscas en las áreas de trabajo que se han venido desarrollando.

Ello implica que cada unidad operativa deberá contar con un PANP y una estrategia de trabajo que facilite la transición entre los proyectos actualmente en ejecución y los proyectos previstos en dicho Plan. Estos cambios de índole programática irán acompañados, asimismo, de un ajuste gradual de la planta de personal.

2. Objetivos para la Acción de Prospectiva

2.1. El cumplimiento de las funciones de implementación del PIMP determina los siguientes objetivos para la División:

2.1.1. Prestar apoyo necesario a las Direcciones Regionales y a las Oficinas del IICA en los Estados Miembros, para la elaboración de PANPs y proyectos de índole regional ajustados a los programas y exigencias del PIMP.

2.1.2. Prestar, a las mismas dependencias, el apoyo necesario para la reprogramación y ajuste permanente de los PANP y los proyectos que los componen.

2.1.3. Elaborar y adaptar conjuntamente con las dependencias correspondientes de la Dirección General, las políticas técnico-administrativas de la institución al PIMP, y a las modificaciones y ajustes que vayan siendo incorporados.

2.2. En el desarrollo de la estrategia de trabajo mediante la constitución de los mecanismos de Enlace a nivel de Zona, la División incorpora como objetivo adicional:

2.2.1. Asegurar el funcionamiento oportuno y eficiente del sistema de planificación a nivel de las Direcciones Regionales y de las Oficinas del IICA en los Estados Miembros.

3. Cumplimiento de los Objetivos

3.1. Para asegurar la obtención del objetivo 2.1.1. La División ha establecido la preparación de un Plan de Acción a nivel de cada país, y a nivel de las Direcciones Regionales, para setiembre de 1978. Este primer cronograma -cuyo cumplimiento ya se ha iniciado- está aún siendo sometido a discusión y revisión de las Direcciones Regionales y de las Oficinas del IICA en los Estados Miembros.

3.2. En cada caso, la preparación del Plan de Acción se desarrolla en dos fases. En la primera fase se realiza la identificación de áreas de proyecto y el trazado -en líneas gruesas- de las principales acciones dentro de

cada proyecto, de acuerdo a lo establecido en los programas del PIMP. Se caracterizan asimismo los tipos de proyectos (integral, promocional, etc.) que deberán elaborarse. Se formulan un cronograma para la preparación de los mismos y se establece tentativamente la modalidad del apoyo que recibirá la Oficina de parte del Coordinador de la Línea respectiva, o de algún técnico de la Línea.

La segunda fase constituye el momento final del cronograma, en que los proyectos son revisados y ajustados. En la mayoría de los casos estos proyectos están planteados en términos plurianuales. La segunda fase incluye también la definición de las acciones correspondientes al año fiscal siguiente.

3.3. En todos los casos participarán de este proceso el personal de la Oficina, la Dirección Regional y el personal de la SDGAP. En la medida de lo posible, participará también el personal de la Subdirección General Adjunta de Operaciones.

3.4. Asimismo, cuando ello ocurra, el cambio en la Dirección de una Oficina modificará el cronograma global, de tal forma que dicha Oficina reciba prioridad para la elaboración de su PANP.

3.5. Para asegurar la obtención del objetivo 2.1.2. La División ha iniciado la elaboración de un cronograma que permita la revisión y ajuste periódico de los PANP de aquellas Oficinas en que éstos hayan estado en vigencia un mínimo de un año. Al igual que en el caso recién descrito, la elaboración y cumplimiento de este cronograma involucran a las Oficinas de los Países, las Direcciones Regionales, y a la SDGAP.

3.6. Los ajustes serán realizados tomando en cuenta las variaciones producidas en el diagnóstico, las alternativas de ejecución de los proyectos y la disponibilidad de recursos internos y externos para la ejecución de proyectos.

3.7. Para asegurar el cumplimiento del objetivo 2.1.3. La División apoyará -cuando sea necesario- a las dependencias respectivas de la Dirección General, en la elaboración o ajuste de las políticas de Operaciones, Rela-

ciones Externas, Administración, Recursos Humanos e Información y Publicaciones. La revisión de estas políticas deberá ajustarse a los objetivos que para ello se establecen en el PIMP, y será llevada a cabo antes de diciembre de 1977.

3.8. Para asegurar el cumplimiento del objetivo 2.1.4. La División organizará y asegurará la operacion de los Mecanismos de Enlace con las Zonas. Las funciones de Enlace serán:

3.8.1. Realizar el seguimiento general del proceso de planificación en los países de cada Zona y en la Dirección Regional.

3.8.2. Apoyar a las Direcciones Regionales y a las Oficinas del IICA en los países de cada Zona, en la implementación del PIMP, en concordancia con los mecanismos allí previstos y con los que los complementen y ajusten en el futuro.

3.8.3. Apoyar a las Direcciones Regionales y a las Oficinas del IICA en los países de cada Zona en la elaboración y ajuste permanente de los diagnósticos y los planes de acción a nivel de país.

3.8.4. Asistir a las mismas dependencias en el diseño de sistemas de ejecución y en el establecimiento de mecanismos de evaluación.

3.8.5. Mantener en la SDGAP, información actualizada sobre el desarrollo de los proyectos.

3.8.6. Organizar el apoyo de las Coordinaciones de Línea a nivel de proyectos regionales y de las Oficinas en los Países.

3.8.7. Asegurar la disponibilidad, en la SDGAP, de los proyectos de programa presupuesto y programa operativo, con una anticipación no menor de dos semanas a las reuniones anuales de programación.

3.8.8. Mantener al día, para el uso de todas las dependencias de la Dirección General, información sobre el desarrollo sectorial y global de los países y las Zonas.

3.8.9. Mantener al día, para el mismo fin, información sobre las autoridades y contactos más relevantes, a nivel general y del Sector Público Agropecuario.

3.9. Los ensayos realizados hasta el momento han demostrado que tanto los procesos de ajuste al PIMP como el funcionamiento de los Mecanismos de Enlace a Nivel Regional son satisfactorios. En ambos casos, se anotan el propósito y la tendencia de sustituir momentos de planificación, por procesos de planificación. Asimismo, al reforzar la coparticipación armónica de las Oficinas, las Direcciones Regionales y la SDGAP en estos procesos, se desarrolla un nivel mayor de concurso entre estas instancias en relación con la selección de áreas de proyecto y el contenido de los mismos.

H.F.

GRUPO F

Tema: Estudios "Básicos" y Planificación Prospectiva

Participantes: Ubaldo C. García, Carlos Molestina, Norberto Ras, Enrique Vigués, Alberto Franco, Juan Pablo Torrealba, Hugo Fernández.

Temas específicos:

Estudios "Básicos"

1. ¿Cuáles deben ser los objetivos o propósitos principales de los estudios básicos?

2. ¿Cuáles deben ser los tipos principales de estudios que debe realizar el IICA? ¿Bajo cuáles criterios?

3. ¿Cuáles pudieran ser las fuentes principales de fondos externos para elaborar estudios?

4. ¿Cómo debe ser la cooperación de las Oficina Nacionales del IICA en los estudios?

Planificación Prospectiva

1. ¿Qué plazo se consideraría razonable para realizar un primer ajuste de los PANP's al Plan Indicativo de todas las Unidades Operativas?

2. ¿Cómo pueden organizar las Unidades Operativas las tareas relativas al ajuste de los PANP's al Plan Indicativo?

3. ¿Qué apoyo se espera recibir de la Subdirección General Adjunta de Planificación en el desarrollo de estos ajustes?

RECOMENDACIONES GRUPO F

Tema: Estudios "Básicos" y Planificación Prospectiva

El Grupo de Trabajo procedió a analizar los temas específicos sugeridos por Secretaría, con los agregados y modificaciones que se señalan más adelante.

1. Estudios Básicos

1.1 Objetivos

El Grupo de Trabajo señaló que la creación de la División de Estudios constituye una respuesta del IICA a dos problemas:

1.1.1 Un conocimiento fragmentado y poco sistemático sobre la evolución de la producción y la productividad, el empleo y la participación en los Estados Miembros, sobre la evolución de los sistemas institucionales, y sobre otros factores referidos a los objetivos generales y estrategia del Instituto.

1.1.2 La falta de sistematización de experiencias nacionales en relación con dichos puntos y la inexistencia, o la existencia fragmentaria, de modelos de soluciones útiles para los distintos aspectos de desarrollo del sector.

Existiendo acuerdo sobre la vigencia de estos problemas, se sugiere que los Estudios Básicos se realicen orientados hacia los siguientes objetivos generales:

1.1.3 Sistematizar el conocimiento y la información sobre la evolución de la producción y la productividad, el empleo y la participación en los Estados Miembros, sobre la evolución de los sistemas institucionales y sobre aquéllos otros factores referidos a los objetivos generales y estrategia del Instituto.

1.1.4 Analizar las experiencias nacionales, elaborar los modelos mejorados de cambio y desarrollar - sobre esta base - los fundamentos teóricos y las estrategias de acción de los programas del IICA.

ANTECEDENTES - TEMA I

Tema: Estudios Básicos y Investigación Prospectiva

El Grupo de trabajo encargado de realizar los temas que titulos superior son: Maquinaria, con los cuales debe - multidisciplinarios en - Medias más adelante.

1. Estudios Básicos

1.1 Objetivos

El Grupo de Trabajo considera que la creación de la Dirección de Estudios Básicos y Prospectiva del ICA a sus propósitos:

1.1.1 Un conocimiento fundamentado y poco sistematizado sobre la evolución de la producción y productividad, el empleo y su incorporación en las Estadas Técnicas, sobre la evolución de los sistemas institucionales, y sobre otras variables relevantes de objetivos económicos y políticos del instituto.

1.1.2 La toma de - sistematizadas de - otras, tanto nacionales como foráneas, con otros puntos y - conocimiento, - la elaboración - de modelos de simulación útiles para los tomadores de decisiones de - nivel - del -.

Anteriormente - sobre la viabilidad de - estos problemas, se - sugiere que los Estudios Básicos - se - diseñen - atendiendo - hacia los siguientes - elementos - básicos.

1.1. - conocimiento - el - conocimiento y la información sobre la evolución de la producción - productividad, el empleo y la mecanización - - - estudio - - sobre la evolución de los diferentes - sectores y sobre - - factores - - -

1.1.5 Desarrollar de manera coherente los insumos técnicos, conceptuales y metodológicos para el ajuste de los instrumentos doctrinarios, normativos y operativos del Instituto, incluyendo la capacitación del personal.

Consecuentemente con estos objetivos generales, serán objetivos específicos de los Estudios Básicos:

1.1.6 Analizar la evolución de la producción y productividad, el empleo y la participación en el sector rural de la América Latina

1.1.7 Elaborar diagnósticos y estudios de situación de los organismos, sistemas y subsistemas institucionales que tienen a su cargo el desarrollo y ejecución de las políticas referidas a producción y productividad, empleo y participación

1.1.8 Desarrollar modelos mejorados de cambio para la elaboración y aplicación de dichas políticas

1.1.9 Estudiar la evolución previsible de los problemas y las instituciones en relación con dichos puntos en los Estados Miembros y en la región en su conjunto.

1.2 Tipos principales de estudios

1.2.1 Se sugiere que la División elabore un primer Plan de Estudios y lo ponga en conocimiento de las diferentes unidades administrativas y operativas del Instituto.

1.2.2 Los estudios incluídos en dicho Plan corresponderán a los objetivos específicos enunciados, en las áreas correspondientes.

1.2.3 El establecimiento de las prioridades para la realización de estos estudios utilizará como criterios principales

1.2.3.1 La experiencia global ofrecida por la aplicación del Plan Indicativo de Mediano Plazo, en relación con las políticas técnicas e instrumentos de cooperación del IICA

1.2.3.2 La experiencia de las Oficinas del IICA en la elaboración y ejecución de proyectos correspondientes a los programas incluídos en el Plan Indicativo

1.2.3.3 La disponibilidad de recursos internos y externos para la elaboración de los estudios.

1.1.5 Desarrollar de manera coherente los insumos técnicos, conceptuales y metodológicos para el ajuste de los instrumentos cuantitativos, cualitativos y normativos del Instituto, incluyendo la caracterización del usuario.

Consecuentemente, en otros [illegible] conceptuales, será objetivo especificar a los Patronatos Rurales.

1.1.6 Analizar la evolución de la producción y productividad, el empleo y la participación en el sector rural de la mujer latina.

1.1.7 Elaborar diagnósticos y estudios de situación de los organismos, sistemas y subsistemas institucionales de los [illegible] que el desarrollo y ejecución de las políticas referidas a producción y productividad, empleo y participación

1.1.8 Desarrollar modelos interrelacionados de apoyo para la elaboración y aplicación de diversas políticas.

1.1.9 Facilitar la comprensión predecible de los problemas y las insatisfacciones en relación con diversos grupos de los Estados Miembros y [illegible] de [illegible].

1.2 Tipos adecuados de [illegible]

1.2.1 Determinar [illegible] de los [illegible] unidades [illegible] matrices y objetivos del Instituto.

1.2.2 [illegible]

1.2.3 [illegible]

1.2.4 [illegible]

1.2.5 [illegible]

1.2.6 [illegible]

1.2.7 [illegible]

1.2.8 [illegible]

1.2.9 [illegible]

1.3 Fuentes de financiamiento

Se estima que las fuentes principales de colaboración para el desarrollo de estos estudios pueden ser las siguientes:

1.3.1 Organismos internacionales de financiamiento, tales como el BID, el BIRF, el BCIE, etc.

1.3.2 Agencias bilaterales y países fuera del sistema (AID, CIDA, España, Francia, Israel, Suecia, etc.)

1.3.3 Instituciones públicas y no gubernamentales de los Estados Miembros (Ministerios, Universidades, institutos de investigación, etc.)

1.3.4 Acuerdos específicos con organismos especializados para el desarrollo conjunto de estudios (ILPES, CEPAL, etc.)

1.4 Cooperación de las Oficinas Nacionales en la realización de los estudios

El Grupo de Trabajo consideró conveniente tratar también bajo este tema algunos aspectos de la organización de la División. Las sugerencias generales fueron las siguientes:

1.4.1 Tomando en cuenta la importancia y la urgencia de los estudios que realizará esta División, se sugiere que se la coloque desde su iniciación bajo la responsabilidad de un funcionario que le dedique todo su tiempo.

1.4.2 Se sugiere también que las funciones de "estudio" que el Manual de Operaciones asigna a los Coordinadores de Línea se desarrollen dentro del contexto de esta División, y formen parte de su Plan de Estudios.

1.4.3 La realización de cada estudio deberá contar con una masa crítica de recursos humanos y financieros. Para asegurar la participación de las Oficinas en los Países en el desarrollo de estos estudios es imprescindible que el producto de los mismos sea útil para dichas oficinas, y que exista un flujo apropiado de información sobre el resultado de estos estudios.

1.4.4 Los grupos técnicos que desarrollen los estudios básicos podrán estar localizados en la Dirección General o en las Oficinas del IICA en los países.

1.4.5 Los equipos técnicos de las Oficinas podrán participar en el desarrollo de estudios básicos, toda vez que ello no signifique un recargo excesivo a sus tareas normales, y dentro de las especialidades que en ellos estén representadas.

1.4.6 Las Oficinas del IICA en los países tendrán responsabilidad principal en la elaboración de estudios de situación y tendencias del sistema institucional. Estos estudios serán consolidados por la División a nivel multinacional.

1.4.7 Dichas Oficinas podrán participar en el desarrollo de aquellos estudios referentes a problemas que hayan surgido de los diagnósticos a nivel de país cumplidos por ellas.

1.4.8 Las Oficinas del IICA en los países colaborarán con la División de Estudios en el establecimiento de conexiones con organismos científicos y técnicos con sede en el país respectivo.

2. Planificación Prospectiva

Con relación a la agenda del punto de Planificación Prospectiva, el Grupo consideró conveniente reincorporar un punto adicional con el número 1 relativo a cuáles deben ser los objetivos de la planificación prospectiva.

2.1 ¿Cuáles deben ser los objetivos de la División de Planificación Prospectiva?

2.1.1 Sentar las bases teóricas y programáticas para la elaboración o ajuste del Plan General y de los planes indicativos que lo implementen

2.1.2 Elaborar y ajustar de manera permanente el Plan Indicativo de Mediano Plazo tomando en cuenta las recomendaciones de la Junta Directiva, los resultados de la evaluación y los estudios básicos, la ejecución de los planes de acción a nivel de país y otros elementos pertinentes

2.1.3 Perfeccionar la metodología de elaboración del PANP

2.1.4 Prestar el apoyo necesario a las Direcciones Regionales y a las Oficinas del IICA en los países para la elaboración y ajuste de los PANP's y proyectos de índole regional a los marcos de referencia del PIMP.

2.1.5 Asegurar la elaboración y adaptación de las políticas técnico-administrativas de todas las Unidades de la institución al PIMP

2.1.6 Asegurar el funcionamiento oportuno y eficiente del sistema de planificación a nivel de los Coordinadores Regionales y de las Oficinas del IICA en los Estados Miembros.

2.2 Plazo para realizar un primer ajuste a los PANP's

Se considera que en setiembre de 1978 debe estar cumplido el primer ajuste de los PANP's en todos los países. La fecha propuesta nace de consideraciones sobre los recursos disponibles para realizar la tarea y las posibilidades de los Coordinadores Regionales, de los Directores de las Oficinas en los países y de la División de Planificación Prospectiva.

2.3 Organización de las unidades operativas para el ajuste de los PANP's al PIMP

Las Unidades Operativas tienen dos funciones principales con relación al ajuste de los PANP's al Plan Indicativo de Mediano Plazo: la preparación de la reunión y el acuerdo sobre fecha de la misma.
La preparación de la reunión consistirá en tener disponible, y haber realizado un examen crítico de la información sobre

- situación y tendencias del sector
- análisis institucional de los organismos del sector
- análisis de las políticas públicas del sector

En relación con la fecha de la reunión deberá acordarse oportunamente con la Subdirección General Adjunta de Planificación la que sea mutuamente conveniente para realizar el ejercicio de ajuste.

2.4 Apoyo de la Subdirección General Adjunta de Planificación

Cuanto antes la Subdirección General Adjunta de Planificación deberá enviar a las Oficinas del IICA en los países un memorando con instrucciones específicas sobre los alcances y metodología que se seguirán en el ejercicio, la información necesaria, los contactos de personal que deben establecerse y otra información pertinente para el buen éxito de la reunión.

7.0

TEMA G

EVALUACION Y RESULTADOS DE LA COMISION ESPECIAL

Dirección de Evaluación
Subdirección General Adjunta
de Planificación

TEMA G: EVALUACION Y RESULTADOS DE LA COMISION ESPECIAL

Este tema no contó con un documento específico. Su discusión se basó en el contenido de los Documentos "Metodología de la Evaluación a Nivel de Programas" (IICA/RAJD/Doc.174(17/78) e "Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimoséptima Reunión Anual de la Junta Directiva" (IICA/RAJD/Doc.175(17/78)Rev.).

GRUPO G

Tema: Evaluación y Resultados de la Comisión Especial

Participantes: Jefferson Rangel, Alfonso Castronovo, Guillermo Guerra, Heraclio Lombardo, Alberto Franco, Ignacio Ansorena, Juan Pablo Torrealba.

Temas específicos:

1. ¿Qué objetivos podrían considerarse relevantes para la evaluación a nivel de proyecto?

2. ¿Qué sugerencias de tipo metodológico formularía el grupo de trabajo para lograr el cumplimiento de dichos objetivos?

3. Sugerencias del grupo en cuanto a la información necesaria a nivel de proyecto para que éste pueda ser evaluado

4. ¿Qué mecanismos se sugiere establecer para el envío y análisis de la información de evaluación a dicho nivel?

5. ¿Qué tipo de criterios podrían establecerse para seleccionar anualmente los proyectos que se evaluarán?

6. ¿Cuál sería la participación más apropiada de los distintos niveles jerárquicos y operativos en dicho proceso de evaluación?

7. ¿Qué tipo de proyecto de Resolución debemos llevar a la Junta Directiva tomando en cuenta lo anterior?

[illegible]

[illegible] de la Comisión Arbitral)

[illegible]

[illegible]

1. [illegible]

2. [illegible]

3. [illegible]

4. [illegible]

5. [illegible]

6. [illegible]

7. [illegible]

RECOMENDACIONES GRUPO G

Tema: Evaluación y resultados de la Comisión Especial

Tema específico 1: Objetivos de la evaluación

La evaluación de proyectos busca los siguientes objetivos:

- conocer la consistencia de los proyectos con el Plan Indicativo del IICA
- conocer el grado en que los proyectos responden a necesidades y prioridades del país
- conocer la eficacia de los proyectos (o sea la diferencia producto cumplido, producto esperado) y el costo del producto cumplido
- conocer la eficiencia (o sea la relación beneficio a costo).

El conocimiento sobre estos aspectos es útil para: (1) determinar la eficiencia en el uso de los recursos del IICA; (2) determinar el beneficio que recibe el país de los servicios del IICA; (3) informar sobre ambos aspectos y (4) hacer los ajustes necesarios.

Temas específicos 2 y 3 - Sugerencias de tipo metodológico para lograr el cumplimiento de los objetivos
- Sugerencias en cuanto a la información necesaria a nivel de proyecto para que este sea evaluado

a) Consistencia: requiere un examen del proyecto a la luz del Plan Indicativo y la opinión de una instancia técnica del IICA.

b) Prioridad del país: exige la determinación de relaciones entre productos del IICA, productos institucionales y productos sectoriales. Se adelanta mediante análisis de documentos internos del IICA (PANP, por ejemplo), documentos del país (plan de desarrollo agrario, por ejemplo) y otra información relevante, escrita y oral obtenida en los organismos con los cuales trabaja el IICA.

c) Eficacia: requiere la determinación de los productos del IICA alcanzados, los productos del IICA esperados, la diferencia y el costo de los productos alcanzados.

d) Eficiencia: se establece en base a la relación de los beneficios a los costos (a calcularse solo cuando sea factible).

[illegible]

[illegible]. Valoración y [illegible] de la [illegible] Superior

[illegible] específico 1 Objetivos de la valoración

La valoración de proyectos [illegible] bases los siguientes objetivos:

a) conocer la consistencia de los proyectos con el Plan Indicativo del ICA

conocer en grado en que los proyectos [illegible] y prioridades de país

[illegible] del producto

conocer la eficacia de los proyectos (Rentabilidad económica producto [illegible]) y el [illegible] cumplido

conocer la eficiencia [illegible] (Costos [illegible]).

El conocimiento sobre estos aspectos (a,b,c) [illegible] (1) determinar la conveniencia en el uso de los recursos del ICA, (2) determinar el cumplimiento que [illegible] el país de los servicios del ICA, (3) [illegible] sobre estos aspectos y (4) hacer los ajustes necesarios

Para específicos 2 y 3 - Supervisión de tipo retrospectivo para lograr el cumplimiento de los objetivos

Supervisión en cuanto a la información necesaria a nivel de proyecto para que sea valorado

a) Consistencia: requisitos en el [illegible] del proyecto a la luz del Plan Indicativo y la [illegible] del ICA

b) Prioridad del país: [illegible] relaciones entre productos del ICA, productos del [illegible] y productos [illegible]. Se adelanta [illegible] en [illegible] los [illegible] del ICA (ICA, [illegible]), [illegible] del plan de [illegible], por ejemplo [illegible] y cual [illegible] en los [illegible] del ICA.

c) Eficacia: [illegible] determinar si los productos del ICA alcanzados, los productos del ICA [illegible], la diferencia y el costo de los productos alcanzados.

d) Eficiencia: se [illegible] en base a la relación de los beneficios [illegible] y los costos (- [illegible] sólo cuando sea factible).

Se sugiere que lametodología a ser empleada para la evaluación sea simple y signifique las menores exigencias posibles al personal en los países.

Tema específico 4 - Mecanismos de envío y análisis de información

La información para evaluación debe ser parte integrante de un sistema unificado de informes del IICA. Una copia de este informe unificado debe ser enviado a la Dirección de Evaluación para su análisis.

Tema específico 5 - Criterios para seleccionar proyectos para evaluación

Para el período 1978-1979 se elaborará una metodología de evaluación de proyectos ya ajustados al Plan Indicativo. Con el tiempo se desarrollarán criterios para la selección de proyectos a evaluar. Un ejemplo posible de estos criterios es el siguiente:

(1) Cuando el propósito principal de la evaluación es el uso interno del IICA: (a) que los proyectos sean importantes (la importancia medida en términos de proyectos integrales versus proyectos promocionales o actividades coyunturales y de sus mayores recursos relativos); (b) que se juzgue, a priori, que los proyectos requieren ajustes relativamente grandes.

(2) Cuando el propósito principal de la evaluación es la información pública: (a) que los proyectos sean importantes al país (importancia medida en términos de interés y prioridades del país mas que intereses y prioridades del IICA); (b) que se juzgue, a priori, que los proyectos representan una contribución importante al desarrollo del país.

Tema específico 6 - Participación a distintos niveles jerárquicos -y operativos en la información para la evaluación

De acuerdo con los requisitos de información para la evaluación, la participación de los distintos niveles jerárquicos y operativos sería la siguiente:

- examen del proyecto a la luz del Plan Indicativo y opinión de una instancia técnica: Coordinador de Línea
- prioridad del país: Director de la Oficina del IICA en el país; Coordinador Regional; personal directivo de organismos nacionales con los cuales trabaja el IICA

de archivo que [illegible] es empleado para la capitación sea simple y [illegible] las memorias existentes resulten el perfecto en los países.

Tema específico 6 - Mecanismos de enlace y sistemas de información

La información para evaluación debe ser parte integrante de un sistema [illegible] de información del IICA. Por otra [illegible] información utilizado debe ser evaluado a la [illegible] de [illegible] para evaluación.

Tema específico 7 - Tipos de [illegible] metodologías para evaluación

[illegible] de [illegible] 1969 [illegible] metodología de evaluación de proyectos [illegible] Plan [illegible]. [illegible] tiempo de [illegible] para la [illegible] de [illegible] a evaluar. [illegible] posible [illegible] en el [illegible].

El [illegible] propósito principal de la evaluación es el [illegible] del IICA [illegible] proyectos [illegible] [illegible] [illegible]

- productos del IICA alcanzados y esperados: encargado del proyecto
- beneficios, costos: Dirección de Evaluación en base a información anterior y otros que se requiera

Tema específico 7 - Tipo de proyectos de resolución que deberían elevarse a la Junta Directiva

El proyecto de resolución debería contemplar y proponer el siguiente plan de evaluación para 1978-1979:

1. Preparación de los antecedentes, documentos y demás elementos necesarios para que la Junta Directiva pueda proceder a evaluar la implementación del Plan General, conjuntamente con el Plan Indicativo de Mediano Plazo, en la reunión anual que celebrará en 1979. En el futuro, las evaluaciones a este nivel se realizarán por períodos coincidentes con la vigencia de los Planes Indicativos.

2. Elaboración y ensayo de una metodología para la evaluación de los proyectos del IICA. La metodología se aplicará a un número suficiente de proyectos para permitir su ajuste y determinar criterios para la selección de proyectos que serán evaluados en el futuro. Un informe a este respecto será presentado en la Reunión Anual de la Junta Directiva de 1979, junto con el resultado de las evaluaciones a nivel de proyecto realizadas.

3. Selección y obtención del consenso de un Estado Miembro para evaluar en él la labor desarrollada por el IICA. El país donde se realice la evaluación presentará, si lo estima oportuno y conveniente, un informe a la Reunión Anual de la Junta Directiva de 1979.

4. Selección de dos proyectos en marcha o recientemente concluídos en cada una de las cuatro Zonas del IICA y preparación de sendos informes de progreso o finales para ser presentados a la Reunión Anual de la Junta Directiva de 1979.

Tema específico 8 - Uso de los resultados de la evaluación

El resultado del análisis de la información será puesto en conocimiento de las instancias jerárquicas pertinentes para que éstas adopten las medidas del caso.

[illegible]

- [illegible] y [illegible] [illegible] del proceso
- [illegible] costos. [illegible] de [illegible] [illegible] información
[illegible] y [illegible] [illegible]

Tema específico [illegible] [illegible] de [illegible] por [illegible] [illegible]
[illegible]

Si [illegible] [illegible] [illegible] y [illegible] [illegible]
plan de evaluación para [illegible]

1. Integración de los [illegible] [illegible] y [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
implementación del [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

2. Elaboración y [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

3. Determinación y [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

4. Selección [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

Tema específico 8 [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]
[illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

8.0

TEMA H

POLITICA DE OBTENCION Y USO DE LOS RECURSOS EXTERNOS

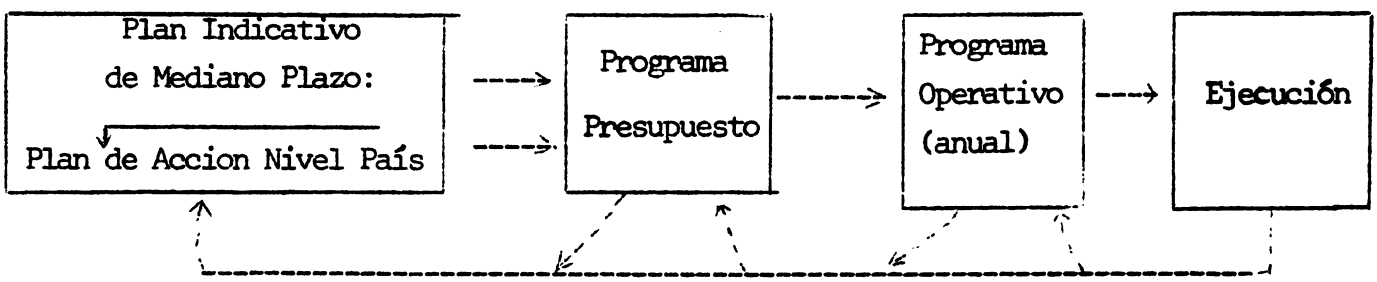
Subdirección General Adjunta
de Operaciones

TEMA H: Política de Obtención y Uso de los Recursos Externos

Durante los primeros ocho meses de 1977, han llegado a la Dirección General unos sesenta Convenios de Operaciones y Aportes, y Cartas de Entendimiento; un promedio de aproximadamente dos por semana.

La mayoría de estos involucran recursos y compromisos relativamente limitados, para los cuales los procedimientos actuales parecen adecuados (Ver Anexo #1). No obstante, el número de convenios de mayor envergadura y complejidad está creciendo rápidamente y con ello la presión sobre los mecanismos y capacidad actuales, para el proceso de obtención y uso de recursos externos.

Para la planificación y ejecución de los proyectos y actividades financiados con recursos del Programa-Presupuesto de cuotas, el proceso está bien definido y funcionando (siempre se puede mejorar. Ver documento para el Tema B):



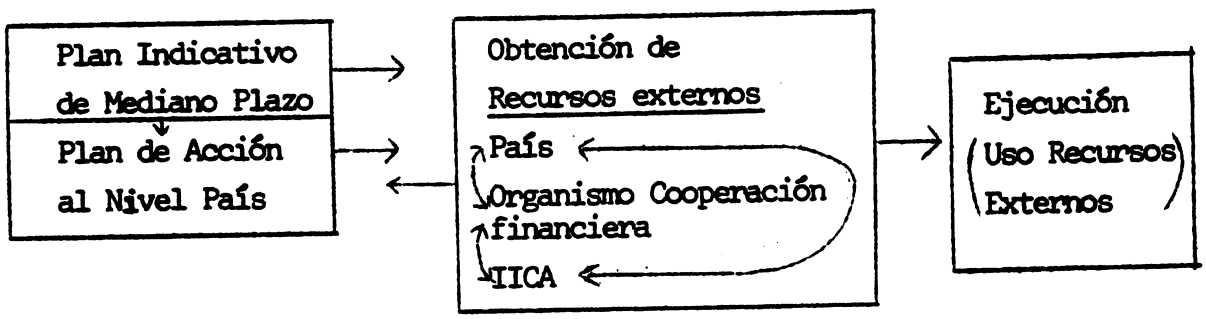
Lo mismo se puede decir para los Convenios y Cartas que consisten en refuerzos modestos a los proyectos financiados principalmente con recursos de cuotas.

Un caso intermedio es el de los proyectos del Fondo Simón Bolívar. Son de mayor tamaño (personal, presupuesto anual) que el promedio de los proyectos financiados con recursos de cuota, sin llegar a ser de una escala que tenga un impacto significativo por sí solos, sobre la tasa de desarrollo del sector agropecuario.

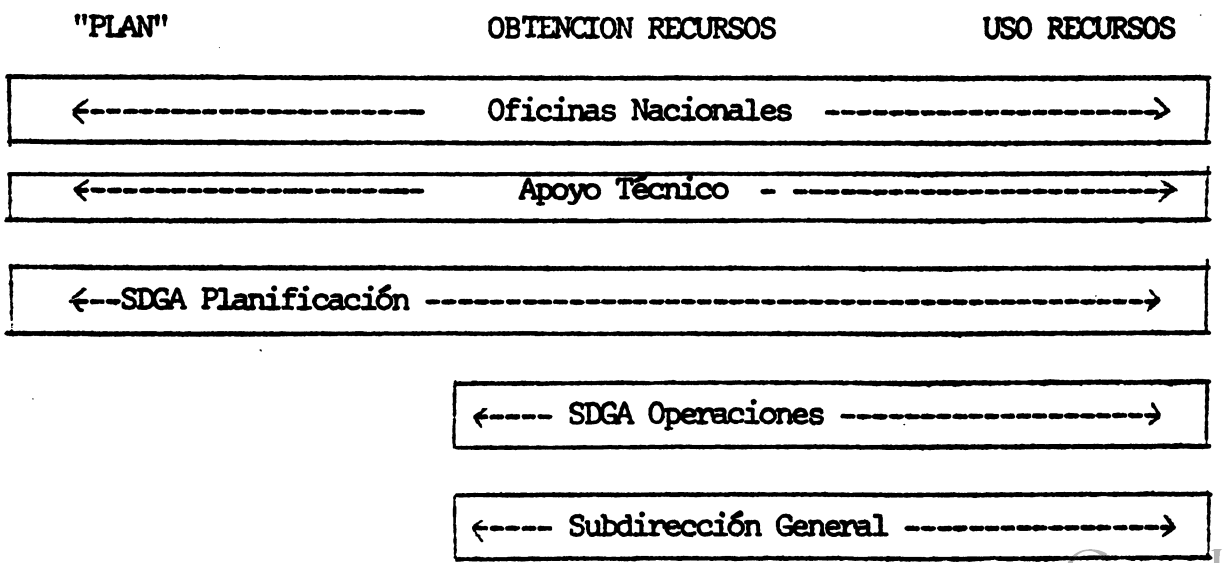
Aún así, hemos visto la utilidad (a veces la necesidad) de un mayor aporte de la Dirección General de lo que ocurre con los proyectos "regulares": de la SDGA de Planificación; de la Dirección del F.S.B.; de la Unidad de Manejo de Proyectos.

En el caso de los proyectos de mayor envergadura y con financiamiento de organismos de cooperación financiera (multinacionales -BID, BIRF, etc; nacionales -AID de los EE.UU., CIDA-Canadá, Etc.), el proceso es más complicado. Además, varios aspectos que no tienen gran importancia en convenios modestos, se vuelven críticos por la magnitud misma de estos proyectos; y por sus complejidades técnicas, administrativas, e institucionales.

La distinción nítida entre los pasos del continium planificar-ejecutar es más difícil. En contraste con elesquema anterior, su equivalente parece más así:



El número de personas y unidades del IICA involucradas es mucho mayor y las interrelaciones entre ellas (para poder ejecutar este proceso con éxito) son más complejas.



- Actualmente no tenemos previsto recursos, ni de presupuesto ni de personal, adecuados para este proceso. (Estamos haciendo una propuesta. Ver Anexo #2).

- No conocemos suficientemente los procesos de cooperación financiera, ni los organismos dedicados a ello y sus procedimientos, ni el marco de referencia de cada uno de ellos y de cada país. (Ver Anexo #3 sobre Generación de Proyectos).

- Mientras que las relaciones con cada institución (e.g. IICA-BID, IICA-AID, etc.) tengan que tener una política y trato único, el acceso a los "pipelines" de estos organismos está básicamente en los países. En la situación actual no están bien ajustados a esta realidad.

- En el pasado no hemos tenido una política suficientemente clara sobre "Overhead", aprobada por nuestra Junta Directiva. Creemos que estamos en el camino de corregir esta situación (Ver Anexo #4).

Analizando los casos de proyectos de esta índole que estamos preparando o ejecutando, han surgido varias percepciones y recomendaciones:

1. Se requiere que alguna persona de la Dirección General se dedique a tiempo completo a liderar este proceso de obtención de recursos externos.

2. Además, se requiere el uso de una gama amplia de recursos técnicos (que a su vez significa recursos financieros):

- conocimientos sobre los "pipelines" de los organismos de cooperación financiera
- conocimientos financieros; legales
- capacidad en la técnica de preparar proyectos
- capacidad en la técnica de negociar proyectos
- conocimientos técnicos (altamente variables de proyecto a proyecto).

3. El proceso de capacitación discutido en el Anexo #3, debe iniciarse lo antes posible.

4. Tan pronto hayamos saneado el área de "Overhead", debemos comenzar a utilizar recursos para asegurar un apoyo técnico adecuado y una ejecución de "excelencia" de los proyectos. (El análisis de PAHO indica que aproximadamente la mitad del Overhead (costos indirectos) debe asignarse a los aspectos técnicos.)

5. Hasta donde podemos analizar el asunto, hay necesidad de "traslapar" las funciones de planificar, programar, ejecutar -si queremos la máxima calidad posible:

```
identificar
|-------proyectos --------|
                         |------programar -------|
                                                 |--------- ejecutar -------|
```

Para este propósito, los Coordinadores de Línea -personalmente o por delegación- pueden jugar un papel importante.

Igualmente, cuando sea posible debemos involucrar -en el proceso de obtención de recursos y diseño de proyectos- a los técnicos que tendrán la responsabilidad de dirigir la ejecución del proyecto.

Hemos visto que el primer año del "arranque" de nuevos proyectos de envergadura es "de transición", con la necesidad de un traslapo de los que participen en la programación con los que comiencen a ejecutar.

Por lo menos durante el período actual, cuando estamos relativamente cortos de técnicos en la Dirección General, tendremos a menudo que utilizar la misma persona en dos o tres de las etapas planificar-programar-ejecutar.

6. Finalmente, el panorama con relación a recursos externos ha cambiado fuertemente en los últimos cinco años. Las posibilidades de conseguir recursos externos han aumentado tremendamente. Ahora el desafío es llegar a tener proyectos bien diseñados y bien ejecutados, para el máximo beneficio de nuestros países miembros.

Parte	Título		
Capítulo V	Nombre CONTRATOS DE RELACIONES EXTERNAS		
Sección CUARTA	Contenido CONVENIOS DE OPERACIONES Y DE APORTES		
Emitida el 1o. MAYO 1977	Modificada el		Hoja 1 De 2

A. DEFINICION

Los Convenios de Operaciones y Aportes son los que se llevan a cabo con los Ministerios o Secretarías de Agricultura, o con instituciones públicas de los Estados Miembros, siempre que haya mediado autorización de estos Ministerios o Secretarías. En especial se refieren a actividades contempladas en el Programa-Presupuesto. Estos convenios pueden también concertarse con grupos de países para la operación de programas regionales; del mismo modo, pueden llevarse a cabo con instituciones internacionales —regionales, hemisféricas, o mundiales— con el fin de operar programas conjuntamente, o de coordinar su acción en áreas afines.

Estos convenios contemplan generalmente transferencias de recursos para realizar las operaciones, desde el IICA o hacia el IICA. Aquellos que envuelven simple traspaso de recursos del IICA a otras entidades se denominan Convenios de Aportes. Deben puntualizar las contribuciones financieras, de personal, y de otras facilidades que las partes convengan o consideren necesarias para la buena marcha de los programas, proyectos o actividades, motivo del convenio.

B. TRAMITACION

1. Anteproyecto

a. La preparación del anteproyecto de Convenio de Operación estará a cargo del respectivo Director de la Oficina del IICA en el país, con base en las ideas que haya sometido a la consideración del Director General y que éste haya aprobado.

b. Los anteproyectos de alcance multinacional serán preparados por el respectivo Director Regional y los multizonales por la Subdirección General Adjunta de Planificación.

c. La preparación de anteproyectos de Convenios con organizaciones internacionales o mundiales, estarán a cargo del funcionario que designe e instruya en cada caso el Director General.

d. La versión final del anteproyecto deberá ser aprobada por el Subdirector General, previa consulta escrita a las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones, así como a la Asesoría para la Coordinación Externa.

2. Negociación

a. La negociación y toda la tramitación de los proyectos de convenios será de responsabilidad de los mismos funcionarios encargados de la preparación de los anteproyectos, como se señala en el numeral 1, inmediatamente anterior.

3. **Aprobación del Proyecto**

a. La versión final del Proyecto de Convenio de Operación, deberá ser aprobada por el Subdirector General, previa consulta que hará por escrito a los Subdirectores Generales Adjuntos de Operaciones y de Planificación, así como al Asesor para la Coordinación Externa.

4. **Firma del Acuerdo**

a. El documento aprobado por el Subdirector General, se someterá al Director General para su conocimiento y disposiciones pertinentes a la firma del mismo.

b. La firma de los convenios de operación no requiere autorización de la Junta Directiva; por tanto, es de responsabilidad y atribución del Director General firmarlos; éste podrá delegar esta responsabilidad de manera expresa en otro funcionario.

C. **CONTENIDO**

1. **Modelo**

a. En la preparación de los Convenios de Operación, deberán tenerse presentes las pautas que se señalan a continuación, ajustándose a ellas en lo posible.

i. TITULO: El título puede ser redactado según las costumbres de los países, o de las instituciones con las que se está tratando, siempre y cuando este título exprese el contenido del documento.

ii. PREAMBULO: En este aparte, deben registrarse los nombres de las partes contratantes y su personería jurídica; así como su capacidad contractual. En la casi totalidad de los casos, se escriben los nombres de las personas que van a firmar el contrato.

iii. CONSIDERANDO: Antecedentes, razones o motivos por los cuales se lleva a cabo el convenio, señalando los propósitos perseguidos, lineamientos de los trabajos, acciones de las partes, etc., etc.

iv. HAN CONVENIDO LO SIGUIENTE: Debe señalarse la Sede; responsabilidad en relación con el programa y su operación; una descripción del programa que se va a desarrollar; quién desarrollará el programa-presupuesto; quién lo va a aprobar; quién tendrá la responsabilidad final de su administración; el manejo y la contabilidad de los fondos.

(1) Estudiantes— Si el programa es para adiestramiento, explicar de dónde vienen los estudiantes; quién los seleccionará; quién los pagará; de quién es la obligación de asegurarlos, etc.

(2) Contribución de las Partes Contratantes— Explicar cuál es la contribución de cada organización; en efectivo, personal, espacio, servicios y otras contribuciones. En el caso de contribución en efectivo, explicar si es en moneda local, dólares, o en partes de cada una.

(3) Se incluirán asimismo, las normas para la aprobación de los presupuestos anuales de gastos, indicando la persona o cuerpo colegiado que tiene autoridad para ello. Por parte del IICA, serán aprobados por el Subdirector General. Se indicará que se seguirán los procedimientos administrativos y contables que tiene en vigencia el IICA, en el caso de que las leyes nacionales no obliguen a seguir normas o procedimientos específicos. En el caso de que el IICA deba obligarse a presentar estados financieros, se detallará en qué

consistirán éstos; frecuencia con que deben presentarse y nombre del funcionario u organismo al que deben ser remitidos.

(4) Disposiciones varias— Incluir cualquier explicación que sirva para definir en mejor forma las responsabilidades. Por ejemplo, explicar si los empleados serán del IICA o de otro organismo; quién tendrá la responsabilidad de sus prestaciones legales; del pago de sus seguros; si es personal profesional internacional del IICA, cómo se les pagará, quién aprobará sus nombramientos y otros aspectos.

(5) Explicar también, si van a tener privilegios o no. Indicar la duración del Convenio y lo que va a suceder después de terminar el período; y cuál será la responsabilidad de cada organismo en caso de terminación. Aclarar qué sucederá con los fondos disponibles y el equipo comprado para el programa si el convenio termina antes del período acordado. Incluir también la forma de modificar el convenio, si fuera necesario hacerlo.

v. DISPOSICIONES GENERALES: Se describirán las causas de rescisión y los mecanismos para dirimir conflictos, mecanismos de renovación, plazo para terminación por voluntad de alguna de las partes y otros detalles pertinentes.

vi. Sin perjuicio de las pautas señaladas, pueden agregarse tantos títulos, artículos y explicaciones como sean necesarios, o convenga a las partes.

Parte	Título		
Capítulo V	Nombre **CONTRATOS DE RELACIONES EXTERNAS**		
Sección **QUINTA**	Contenido **CARTAS DE ENTENDIMIENTO**		
Emitida el **1o. MAYO 1977**	Modificada el		Hoja 1 De 1

A. DEFINICION

Se intercambian o se suscriben Cartas de Entendimiento, para llevar a cabo actividades específicas, dentro de los respectivos Convenios y Acuerdos vigentes.

B. TRAMITACION

1. **Anteproyecto**

   a. La preparación del texto del anteproyecto está a cargo del respectivo Director de la Oficina del IICA en el país; salvo en casos de actividades multinacionales, en los que lo hará el Director Regional correspondiente y de los multizonales, que estarán a cargo de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

2. **Aprobación**

   a. Las Cartas de Entendimiento deben ser aprobadas por el Subdirector General, antes de proceder a su firma.

3. **Negociación**

   a. Será responsabilidad del mismo funcionario, que preparó el borrador de la Carta de Entendimiento, la negociación de la misma, de acuerdo con las instrucciones de su superior correspondiente.

4. **Firma**

   a. La firma de las Cartas de Entendimiento es responsabilidad del mismo funcionario que firmó el respectivo convenio, o acuerdo que sirve de base para la Carta de Entendimiento; en ausencia de éste, podrá firmarlo otro funcionario del mismo nivel jerárquico.

C. CONTENIDO

1. **Cláusulas**

   a. La Carta de Entendimiento no podrá exceder el ámbito de una actividad determinada.

   b. Debe ser lo más específica posible, en cuanto a la naturaleza de los compromisos contraídos.

ANEXO #2

RECOMENDACION No. 1*

MOVILIZACION DE RECURSOS PARA EL DISEÑO Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS ENCAMINADOS A LA GENERACION DE INGRESOS Y EMPLEO PRODUCTIVO EN EL SECTOR RURAL DE LOS PAISES AMERICANOS

La SEPTIMA CONFERENCIA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA:

CONSIDERANDO:

Que existe en los países americanos un amplio sector de la población rural que subsiste en condiciones de vida sumamente precarias, que se encuentra en gran medida marginada de los beneficios del desarrollo y cuyo volumen asciende a unos 85 millones de personas al promediar la década; y que si bien la importancia relativa de esta población varía de país a país, en todos los Estados Miembros existen regiones "deprimidas" en las que se concentra esta población;

Que la población marginal según estimaciones de CEPAL ocupa aproximadamente unos 13 millones de hectáreas, lo que corresponde a un 2,5 por ciento del total de la tierra ocupada en América Latina; que el ingreso per cápita de esa población marginada asciende a unos 115 dólares anuales; y que la población económicamente activa en es ese grupo es de unos 24 millones de personas;

Que, entre los problemas mayores para el desarrollo del sector se destacan los altos niveles de sub-utilización de mano de obra, los bajos niveles de producción por hombre y por hectárea en la agricultura tradicional, los bajos ingresos que percibe la mayoría de la población campesina, y los bajos niveles de consumo de bienes y servicios -tales como alimentación educación, salud y vivienda, que recibe el grueso de la población rural;

Que, en términos globales, la atención del problema de la marginalidad, en su manifestación de desempeño y subempleo y baja productividad requiere cuantiosos recursos para su solución y que los recursos actualmente disponibles para el financiamiento de proyectos con esta orientación están muy por debajo de las necesidades mínimas;

Que una parte importante de los programas nacionales dirigidos a prestar servicios y a estimular la producción no llega hasta los pequeños y medianos productores, a los productores de subsistencia, y a los sectores asalariados sin tierra, que componen en conjunto un porcentaje significativo de la población marginal; y que la mayor parte de dichos programas están en muchos casos dirigidos a apoyar al sector de la agricultura comercial, que tiene acceso a múltiples fuentes de crédito y asistencia técnica;

Que es un deber de los gobiernos promover programas que se dirijan a los pequeños productores y teniendo en cuenta que los organismos internacionales y bilaterales de financiamiento han manifestado repetidamente su interés en apoyar a los países en el desarrollo de proyectos orientados a la solución de los problemas

* Presentada y aprobada en la VII Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, Tegucigalpa, Honduras, 5-10 setiembre 1977.

mencionados en el considerando 3, en beneficio de los grupos marginados del sector rural; y que se encuentran al presente en ejecucuón un número considerable de proyectos diseñados para dicho propósito.

Que, no obstante lo anterior, se ha observado la existencia de serias dificultades para la identificación, diseño, presentación y análisis de este tipo de proyectos; que el volumen de los recursos de pre-inversión para el diseño de dichos proyectos no ha sido conmensurable con la demanda potencial para los mismos, y que los países han experimentado dificultades y retrasos en el uso de estos recursos de pre-inversión.

Que a menudo los criterios de análisis técnico que se aplican a la consideración de estos proyectos muestran un marcado sesgo hacia el análisis de la inversión física; restando importancia al impacto de los mismos en la reducción de la marginalidad;

Que los proyectos de este tipo que alcanzan la fase de ejecución rara vez llegan a producir cambios sustanciales en la incidencia global de los problemas citados en el considerando 3; que muchas veces esta falla se encuentra en el diseño mismo de los proyectos y otras veces puede atribuirse a un desajuste entre la capacidad operativa real de las instituciones, y la naturaleza y el volumen potencial de los beneficiarios;

Que el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas ha tomado la iniciativa de promover intercambios sistemáticos con los organismos internacionales y bilaterales de financiamiento, en relación con la definición del alcance real de los problemas citados en los considerandos anteriores y su posible solución.

RECOMIENDA:

1. Que se organice un grupo de trabajo, integrado con un representante de cada grupo de países que conforman las cuatro zonas operativas del IICA, designadas por esta vez por la Junta Directiva del Instituto y con representantes del Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco de Reconstrucción y Fomento, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas y Agencias Bilaterales de financiamiento de los Estados Miembros y de países extracontinentales, con los siguientes cometidos:

   a) Analizar la viabilidad de establecer una línea de financiamiento específico para proyectos de tipo descrito en los considerandos, orientados hacia los sectores marginados de la población rural;

   b) realizar las consultas pertinentes con los organismos internacionales y bilaterales de financiamiento;

c) diseñar un mecanismo que permita operacionalizar esta línea de financiamiento, particularmente en lo que se refiere a:

i) la identificación y la elaboración de los proyectos;
ii) el análisis, la selección y aprobación de los proyectos;
iii) las condiciones de financiamiento de los proyectos;
iv) la ejecución de los proyectos;
v) la administración de los recursos externos;
vi) la evaluación de los proyectos.

d) elaborar un informe, incluyendo una propuesta para el establecimiento del mecanismo descrito en el inciso c), y elevar dicho informe por las vías pertinentes a la consideración de los cuerpos directivos de los organismos internacionales y bilaterales de financiamiento;

e) sugerir a los cuerpos de dirección de los organismos integrantes del Grupo de Trabajo la incorporación de nuevos miembros al mismo, toda vez que ello se considere pertinente;

f) establecer un régimen de trabajo ágil que permita el cumplimiento de estas funciones dentro de un plazo máximo de seis meses después de la constitución del Grupo de Trabajo.

2. Que el Instituto Interamericano de Ciencias Agricolas desempeñe interinamente las funciones de Secretaría del Grupo de Trabajo, hasta tanto éste designe, en su primera reunión, sus autoridades y procedimientos de trabajo; que en el cumplimiento de dichas funciones, el IICA se encargue de convocar y organizar la primera reunión de este Grupo de Trabajo.

3. Por encargo del Grupo de Trabajo, el IICA someterá el informe citado en el inc so d) del párrafo 1 a la consideración de los Estados Miembros del Sistema Interamericano.

ALGUNAS NOTAS SOBRE EL PAPEL DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL IICA EN LA GENERACION DE PROYECTOS NACIONALES PARA FINANCIAMIENTO CON RECURSOS EXTERNOS *

El Director General ha deseado aprovechar esta oportunidad de las reuniones de Programación del mes de junio para reiterar al personal técnico del IICA en general, y a los Directores de Oficinas del IICA en los países en particular, el marcado interés del Instituto en participar de manera creciente en la generación y ejecución de proyectos nacionales para financiamiento con recursos externos.

Si bien nuestras Oficinas en los países se han visto involucradas progresivamente en un número cada vez mayor de proyectos de este tipo, se estima oportuno aumentar y generalizar estos esfuerzos, según se señala en el Plan Indicativo de Mediano Plazo y dentro de los programas allí previstos.

Se considera oportuno también que en el curso del presente ciclo de reuniones de programación se establezca un mecanismo en cada zona, para la capacitación del personal técnico en general, y especialmente de los Directores de Oficina, en los distintos aspectos de promoción, diseño, trámite, ejecución y evaluación de este tipo de proyectos. Asimismo, se sugiere establecer un calendario para el desarrollo de estas actividades de capacitación, en las que - necesariamente - colaborarán el especialista en proyectos destacado en cada Zona, y miembros del personal de las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planeamiento y Operaciones.

En los párrafos siguientes se resumen de manera breve los distintos puntos que - conjuntamente con el personal técnico citado - se desarrollarán en esa oportunidad.

1. Identificación de Proyectos

Cada uno de los distintos organismos de financiamiento (BID, BIRF, AID, etc.) cuenta con un mecanismo propio para la identificación y selec-

* Preparado por la Subdirección General Adjunta de Planificación y presentado en la reuniones de Reprogramación de Junio 1977.

ción de proyectos a nivel de cada país. En todos los casos, sin embargo corresponde a cada país la determinación de las áreas prioritarias para el desarrollo de proyectos con financiamiento externo.

En la realidad, sin embargo, se dan dos situaciones que relativizan la afirmación anterior. En primer lugar, en algunos países no existe capacidad instalada suficiente (o apropiada) para dialogar con todos los organismos y orientar su cooperación financiera según un cuadro único de prioridades nacionales. Prevalece así el diálogo aislado entre organismos y agencias de financiamiento, y se comprometen recursos locales y externos en campos cuya prioridad y relevancia pueden ser discutibles en un contexto sectorial. La ingerencia de organismos centrales de planificación es frecuentemente tardía y representa un simple aval. En otros casos esta oficina (o el Ministerio de Economía, o Hacienda) toman la iniciativa de negociar recursos externos según surjan las oportunidades, sin tomar suficientemente en cuenta el cuadro de prioridades a nivel sectorial.

En segundo lugar, es común apreciar también algunas distorsiones en la selección de áreas de inversión derivadas de los intereses propios de los organismos de financiamiento. En estos casos, se "venden" a veces proyectos en áreas de prioridad para los organismos, o en áreas complementarias a inversiones anteriores, etc., sin prestar demasiada atención a las prioridades sectoriales o a los intereses de los organismos que componen el sistema institucional.

El IICA no intentará - en la mayoría de los casos - dar una solución global a estos problemas. En la capacitación citada anteriormente se buscará, en principio, definir solamente tres áreas:

a) Cómo ayudar a los países a aumentar su capacidad de diálogo con organismos de financiamiento, para aumentar la racionalidad en la

determinación de alternativas de inversión y en la selección de los proyectos.

b) Cómo ubicar, a nivel nacional, los interlocutores más apropiados para este apoyo del IICA, al nivel que sea necesario.

c) Cómo ayudar a los países - utilizando para ello el Plan de Acción del IICA a Nivel de País - a seleccionar las áreas de inversión más importantes para recursos externos, y las agencias apropiadas para solicitar dichos recursos.

2. La obtención de recursos de pre-inversión

La capacitación incluirá también alguna información básica sobre la disponibilidad de recursos de pre-inversión en diversas fuentes. Estos recursos incluyen tanto los fondos llamados de "asistencia técnica no reembolsable" como las contribuciones de "recuperación contingente" para el diseño de proyectos.

Si bien las agencias de financiamiento (especialmente el BID y el BIRF) disponen de estos fondos, existen fuentes adicionales - incluso algunas extra-continentales - a las que los países pueden recurrir para este fin. Nuestro propio Fondo Simón Bolívar, según lo establece su reglamento, puede cumplir esta función. En algunos países, las agencias de financiamiento han constituído en las Oficinas de Planificación Nacional fondos permanentes de pre-inversión para cuyo uso los países cuentan con fuerte discrecionalidad.

La capacitación buscará que cada oficina se familiarice con las prácticas usuales para la solicitud y uso de los fondos de pre-inversión, y con los mecanismos utilizados a nivel nacional para el trámite y asignación de los mismos.

3. La participación del IICA en el diseño de proyectos

Este constituye uno de los puntos claves en el trámite de proyectos de financiamiento, que permite aumentar la posibilidad de que dichos proyectos coinciden con la doctrina del IICA, con sus políticas por líneas y con su Plan Indicativo de Mediano Plazo.

Se buscará por medio de la capacitación que nuestras oficinas estén en condiciones de:

a) Conocer las áreas en las que el país ha decidido desarrollar proyectos de inversión (influído o no por el Instituto).

b) Negociar con el país una posible participación del IICA en la ejecución de la "preinversión", organizando los equipos encargados del diseño del proyecto, o participando en los equipos que se hayan organizado para tal fin.

c) Negociar con las agencias de financiamiento el reconocimiento del IICA como un organismo idóneo para organizar equipos de alto nivel, elaborar buenos proyectos de financiamiento, cumplir plazos, supervisar la subcontratación de tareas específicas dentro del diseño general (arquitectura, levantamientos aerofotogramétricos, etc.).

d) Dadas ciertas condiciones mínimas de trabajo, responsabilizarse de la calidad técnica del trabajo y proporcionar apoyo continuado al país en los ajustes que la negociación de un proyecto determinado pueda requerir antes de su ejecución.

Se informará también al personal técnico y a los Directores de Oficina sobre la disponibilidad de currículos para contratación de técnicos de corto plazo en distintas especialidades, incluyendo individuos con reconocida capacidad para formular los compomentes financieros y "bancables" de proyectos de financiamiento de este tipo.

Se informará también sobre mecanismos especiales para agilizar la ubicación y el reclutamiento de estos técnicos.

Se sugerirán formas de organizar los equipos de diseño, y de asegurar el apoyo técnico de especialistas de la línea correspondiente, para asegurar tanto la calidad técnica del proyecto, como su coincidencia con la doctrina del Instituto y sus políticas por líneas.

Se indicará cuáles son las prácticas que han resultado más útiles para montar los sistemas de seguimiento y evaluación de diseño, de forma de asegurar la aceptación de estos proyectos por parte de las agencias de financiamiento.

4. El apoyo a los países en la negociación de proyectos con organismos de financiamiento

Si bien los organismos de financiamiento usualmente establecen *a priori* algunos de los elementos básicos del proyecto (monto máximo, fecha aproximada de ejecución, duración, áreas de prioridad específicas, etc.) al facilitar fondos de pre-inversión para el diseño, es muy común que la mayoría de los componentes de un proyecto sean "negociables". Para ello es imprescindible que el país conozca el trámite de los proyectos en las agencias de financiamiento y cuente con mecanismos, ágiles para intervenir en las distintas etapas de dicho trámite. En algunos casos ha probado ser muy eficaz un apoyo continuado del IICA en esta materia, Se cita como ejemplo la participación de los especialistas financieros - aún después de concluído el diseño de un proyecto - en la negociación de ajustes, nuevas etapas, etc. El papel del IICA en este aspecto pueda ser clave.

La capacitación estará dirigida a que nuestras oficinas se familiaricen con dos aspectos de la cuestión.

a) Los elementos del proyecto que son flexibles y deben - y pueden - ser negociados; ello implica un conocimiento del trámite de los proyectos, las etapas de negociación y los niveles de la misma.

b) Los mecanismos y capacidad instalada del Instituto, a nivel regional y de la Dirección General, para apoyar la negociación.

5, La participación del IICA en la ejecución de los componentes de cooperación técnica de los proyectos financiados con recursos externos

En esta oportunidad se entrega también a los participantes de la reunión un documento presentado por el Director General a la Junta Directiva sobre el tema de la Cooperación Técnica Participativa. Este documento expone nuestra concepción de la cooperación técnica y analiza sus ventajas frente a la asistencia bilateral, o la que ofrecen otros organismos. En virtud de este planteamiento, y tomando en cuenta nuestros planes de Acción a Nivel de País, consideramos de vital importancia que el IICA asuma un papel importante en la ejecución de los componentes de cooperación técnica de los proyectos en cuyo diseño ha participado. (Ello no excluye la posibilidad de que tome también parte de la cooperación técnica de proyectos elaborados por otras entidades, aunque es en todos los casos preferible que la participación se dé en todas las etapas).

La capacitación cubrirá los siguientes puntos en torno a este tema:

a) La negociación con el país y el organismo financiero para determinar la composición del equipo de técnicos, y los mecanismos gerenciales y de integración técnica que permitan su operación como verdadero "equipo de trabajo".

b) La negociación de los términos de referencia, para asegurar en todos los casos la existencia de términos globales para el equipo

y cada uno de sus miembros, que sean lo suficientemente flexibles para permitir aquellos ajustes que demanden las circunstancias cambiantes y el proceso de evaluación de la ejecución del proyecto.

c) La disponibilidad de un número apreciable de currículos en la Dirección General, la posibilidad de obtener currículos adicionales, los mecanismos de pre-selección y selección de candidatos, la negociación de los mismos con autoridades nacionales y de los organismos financieros y el trámite de contratación.

d) La discrecionalidad del IICA, dentro del convenio respectivo, para cambiar o promover a los técnicos integrantes de un equipo determinado.

e) Los mecanismos de supervisión y apoyo técnico al equipo de cooperación técnica, y su organización a nivel de la Dirección General (coordinadores de línea) y del equipo hemisférico.

f) El diseño de planes de ejecución, evaluación, supervisión, seguimiento y apoyo para cada uno de estos proyectos.

6. <u>Determinación de costos de supervisión Técnica y Apoyo Institucional y utilización de dichos fondos</u>.

Tanto en la organización de equipos para el diseño de proyectos, como para la ejecución de sus componentes de cooperación técnica, la labor "diferente" que pretende realizar el Instituto nos exige incurrir en algunos costos que hemos denominado "de Supervición Técnica y Apoyo Institucional".

Desde hace algún tiempo nuestra Junta Directiva está particularmente interesada en el tema, y nos ha instruído que todas las acciones que desarrollemos para el diseño o ejecución de proyectos con financiamiento externo deben incluir este rubro, para cubrir los costos de "administración"

de los proyectos. La reunión extracrdinaria de la Comisión Especial tocará nuevamente este asunto en el próximo mes de octubre.

En todos los casos estos fondos deben ser suficientes para cubrir algunos costos como los siguientes:

a) La supervisión técnica del proyecto por parte de técnicos de la línea, según el sistema acordado con su coordinador.

b) El apoyo técnico a elementos específicos del proyecto, no previstos en el diseño del programa de cooperación técnica, esenciales para la buena marcha del mismo, para los cuales no existen fondos ni a nivel del proyecto ni a nivel nacional.

c) El apoyo administrativo y de equipo a nivel de la oficina en el país donde se desarrolla el proyecto.

d) Si el tamaño del proyecto lo amerita, la contratación de un técnico de alto nivel, a ser ubicado en la oficina del IICA en el país, para organizar la supervisión y apoyo in situ, coordinar el apoyo de la Dirección General y de la línea, y desarrollar la evaluación de la ejecución.

e) En caso de proyectos grandes, la contratación del personal técnico y administrativo necesario en la Dirección General para asegurar la buena marcha del mismo.

f) La difusión de los resultados, experiencias, etc., del proyecto a nivel de las otras oficinas del IICA, y a nivel de los países y los organismos internacionales de financiamiento.

La capacitación cubrirá en detalle estos y otros puntos relevantes dentro de este tema, y se concentrará en:

a) Habilitar a los técnicos y los directores de oficina para estimar los montos necesarios para este rubro, a partir de las funciones.citadas.

b) Habilitar a los técnicos y directores de Oficina para negociar estos montos con los países y los organismos internacionales de financiamiento.

7. Explicación de algunos mecanismos de los organismos internacionales de financiamiento para la identificación, selección y negociación de proyectos.

De manera muy especial la capacitación intentará describir en detalle el funcionamiento de los siguientes mecanismos:

a) Las misiones de programación. Estas son las visitas periódicas que realizan representantes de los organismos de financiamiento a los países para reunirse con autoridades nacionales y de otros organismos, con el fin de determinar, para el mediano plazo y de manera tentativa, las áreas de inversión en las que habrá de participar el organismo.

b) El trámite de los fondos no reembolsables, o de recuperación contingente, para el diseño de proyectos. En cada país este trámite muestra algunas variaciones: existe un fondo único a nivel central, existen fondos organizados sectorialmente, se tramita la solicitud en cada caso a nivel del órgano de planificación, por iniciativa del organismo interesado, etc.

c) El "pipe-line". Usualmente es un documento publicado anualmente, que recoge las áreas de inversión seleccionadas para los dos o tres años siguientes (de manera tentativa) e indica el estado del trámite de cada proyecto (identificado, solicitado, con fondos de preinversión asignados, ejecutados, etc., en negociación por condiciones previas , etc.). Incluye también montos tentativos. El documento es "confidencial" o de "circulación restringida" pero normalmente se encuentra en manos de todas las compañías consultoras.

d) Los plazos. El manejo de un proyecto, en cualquiera de sus etapas, está siempre sujeto a plazos que dependen - en su mayoría - de los plazos internos de las distintas dependencias que lo tramitan dentro del organismo de financiamiento. Algunos de estos plazos son negociables y otros absolutamente inamovibles. Es fundamental que cada oficina conozca estos plazos - y su carácter - a los efectos de diseñar su estrategia de negociación o de ejecución de un proyecto.

e) Criterios de selección y evaluación "ex-ante" y "ex-post". Los organismos de financiamiento - particularmente el BID - tienen documentos sectoriales de política que guían sus decisiones de inversión. En estos documentos se incluyen tanto las políticas como los criterios de evaluación que de ellos se derivan.

f) La negociación de las condiciones. Salvo casos excepcionales, los organismos de financiamiento tienen condiciones mucho más flexibles para el diseño y la ejecución de proyectos de lo que sus oficiales en el campo están dispuestos a admitir. Si bien esta situación varía mucho, dependiendo del país en el que vaya a ejecutarse el proyecto, las condiciones pueden usualmente ser alteradas, o ajustadas, si la negociación se da al nivel apropiado . Ello puede implicar, en muchos casos "ir a Washington".

g) Requisitos de presentación. Dentro de un modelo general bastante sencillo (aunque en algunos casos muy detallado) cada organismo posee un formato para la presentación de proyectos. Las guías y manuales de estos organismos sobre el tema son, con frecuencia, más complicadas de lo necesario. Estamos intentando elaborar una guía nuestra, más sencilla, aplicable con pocas

modificaciones para los distintos organismos. Asimismo, estamos reuniendo un conjunto de "buenos proyectos" de distinto tipo, para utilizarlos como dodelo.

8. Requisitos del IICA

El Instituto posee una serie de normas y procedimientos para la tramitación interna de la participación de nuestras oficinas en proyectos de este tipo. Estas normas son conocidas y se encuentran consignadas en los manuales y órdenes ejecutivas de los cuales hay copia en cada oficina.

En la capacitación se pretende hacer énfasis en un mecanismo que ha dado resultados positivos en los casos en que se ha ensayado y que involucra en todo el trámite interno de estos proyectos al coordinador de la línea respectiva. Este mecanismo es sencillo y consiste en solicitar la participación del coordinador desde el comienzo mismo de los contratos a nivel de país. Este funcionario puede apoyar no sólo en los aspectos técnicos de orientación del proyecto, revisión de materiales, búsqueda y selección de candidatos, redacción del convenio, etc., sino también en la tramitación misma de todos los aspectos mencionados - y otros que surjan - a nivel de la Dirección General.

Como parte de la Subdirección General Adjunta de Planeamiento puede gestionar los trámites, ajustes y el visto bueno final. Conjuntamente con la Subdirección General Adjunta de Operaciones, puede armar todo el sistema de supervisión, apoyo, seguimiento, etc. Conjuntamente con la Subdirección General, y con la propia Dirección General, puede colaborar en la toma oportuna de decisiones sobre contratación, contabilidad, trámite administrativo, etc.

Este procedimiento - en principio previsto por las normas existentes - no se superpone en materia de trámites y decisiones a los procedimientos establecidos, sino que permite asegurar su cumplimiento oportuno, manteniendo

comunicaciones ágiles y nexos oportunos entre todas las dependencias involucradas.

Para concluir, se considera necesario reiterar la importancia que estos proyectos asumen en el plazo cubierto por el Plan Indicativo. Asimismo, conviene insistir en que el IICA ya ha adquirido suficiente experiencia para buscar los proyectos que le interesan según su Plan de Acción a Nivel de País, habiéndose superado la etapa en la que resultaba preciso "probar" la capacidad del Instituto para desarrollar este tipo de proyectos.

Las Subdirecciones Generales de Planeamiento y Operaciones están en condiciones de prestar a las oficinas en los países toda la asistencia que requieran para desarrollar esta tarea.

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

ANEXO #4

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.173(17/78)
setiembre 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

SEGUNDO INFORME SOBRE COSTOS DE SUPERVISION TECNICA Y DE APOYO INSTITUCIONAL 1/

En cumplimiento de la solicitud formulada por la Junta Directiva en su Resolución IICA/RAJD/Res.55(16/77) del 17 de mayo de 1977, se han llevado a cabo estudios adicionales con el fin de poder determinar en forma más precisa la estimación de estos costos y los criterios para su aplicación.

A este respecto, se han hecho contactos con otras organizaciones que han venido estudiando sus propios costos, con el fin de determinar y mantener una política adecuada, aplicable cuando se ejecuten proyectos y actividades para otras entidades u organismos a través de contratos y acuerdos.

El nuevo cálculo, que se adjunta a este informe, refleja los resultados de los estudios y análisis cumplidos y define los principios y prácticas que se han determinado aplicables a instituciones que como la nuestra, no persiguen fines de lucro. Estos principios y métodos de cálculo han sido aceptados por agencias y organizaciones que contratan con instituciones similares al IICA para llevar a cabo determinadas actividades o proyectos para su beneficio.

No obstante, existen ciertos organismos internacionales tales como la Organización Panamericana para la Salud (OPS) que por su método de operación, naturaleza de costos envueltos y problemas que encuentran en la determinación de una política adecuada para cobrar los gastos de supervisión técnica y de apoyo institucional, ofrecen mejor comparación con el IICA. Por tal razón, hemos tratado de beneficiarnos con los resultados de los recientes estudios y experiencias logrados por dicha organización en particular.

1/ Informe del Director General a la Comisión Especial de la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva para ser conocido en su Reunión Extraordinaria que se celebrará en San José, Costa Rica, del 19 al 21 de octubre de 1977.

Aunque el PNUD, por ejemplo, paga sólo el 14 por ciento por costos de administración a las agencias y organizaciones que ejecutan sus proyectos, un estudio recientemente practicado por un grupo especial de trabajo revela que las agencias ejecutoras podrían justificar, como promedio, un cargo de 23 por ciento por servicios de administración. En el caso del IICA, el porcentaje de costos indirectos a los costos directos es de 19,24 por ciento, o sea casi el 20 por ciento, basado en gastos reales para el año económico 1976-1977. Obviamente, este porcentaje puede variar de año a año.

En el reciente estudio hecho al efecto por el IICA, los cálculos, o en algunos casos, las estimaciones, sujetas a los cálculos finales, revelan que en otras organizaciones parecidas, los costos indirectos de administración oscilan entre 25 por ciento y 30 por ciento de los costos directos. Como estos datos en algunos casos fueron suministrados con carácter confidencial e inclusive algunos de ellos están todavía pendientes de confirmación final, no se mencionan en este informe las organizaciones específicamente tomadas como ejemplo.

En nuestro caso, un análisis de los recursos fuera de cuotas, tomando en cuenta en cada oportunidad los objetivos y las actividades en sí de los acuerdos, muestra en forma muy clara que, con pocas excepciones, los convenios se suscriben entre el IICA e instituciones o entidades nacionales y que los fondos suministrados financian actividades en el determinado país, de la misma categoría de las que este Instituto realiza dentro de su propio programa regular. En estas circunstancias, el IICA en realidad no actúa como una agencia ejecutora contratada para llevar a cabo proyectos específicos para una organización o entidad internacional, aún cuando los acuerdos sean con organizaciones internacionales, sino que el trabajo que se hace es definitivamente de interés mutuo. En otras palabras, las actividades son de tal naturaleza, que el IICA podría incluirlas dentro de su propio programa, si tuviera los fondos adicionales de cuotas para hacerlo.

Algunas veces el IICA recibe fondos externos a través de un donativo o "grant". En estos casos, no se contempla -por supuesto- aplicar ningún cargo adicional.

Por estas razones, se considera que el IICA debe compartir los costos indirectos para la supervisión técnica y el apoyo institucional, por ser una entidad internacional organizada para actuar en ese campo.

La Organización Panamericana para la Salud opera bajo una política muy parecida cuando lleva a cabo actividades de interés compartido. En el caso del IICA, se hace todo lo posible para incluir siempre en los acuerdos, los costos directos del proyecto o actividad en cuestión.

Según lo dicho, los costos indirectos de administración y apoyo técnico pueden repartirse de acuerdo con el siguiente criterio de porcentajes:

<u>Grupo I</u> - Contratos específicos que se firman para hacer un trabajo o ejecutar un proyecto solicitado por una organización internacional

o llevar a cabo un proyecto financiado con fondos de una organización o entidad internacional. En estos casos, se partirá de la guía de repartirnnos los costos de supervisión y apoyo institucional, asumiendo para el IICA entre 40 por ciento a 50 por ciento de los costos calculados de acuerdo con el porcentaje en efecto en ese momento y cobrando a la entidad entre 50 por ciento a 60 por ciento resultantes de los costos.

Grupo II - Acuerdos con instituciones nacionales que nos entregan fondos adicionales para reforzar el trabajo que ya estamos haciendo, o sea para ampliar la acción del IICA financiada ya con ingresos regulares. En estos casos, aplicaremos la política de repartir los costos de supervisión técnica y apoyo institucional, asumiendo para el IICA entre 50 por ciento a 60 por ciento de los costos calculados de acuerdo con el porcentaje vigente en ese momento, cobrando a la entidad contratante entre 40 por ciento a 50 por ciento de los costos.

Es importante mencionar que esto es apenas una guía para sentar una política y para aplicar criterios, y que debe dársele cierta flexibilidad según sea el caso. Según lo hace la Organización Panamericana para la Salud, el Director General nombrará un comité para que considere cada uno de los acuerdos, los revise y analice y haga las recomendaciones sobre el porcentaje que debe de aplicarse, los objetivos que persigue, y la implicación que el IICA tendrá en su administración y ejecución.

Con base en la experiencia obtenida en la aplicación de la mencionada política, se pueden hacer los ajustes necesarios.

De igual forma que la Organización Panamaericana para la Salud, el IICA establecerá una cuenta especial, a la cual acreditará los ingresos recibidos para este propósito y a la cual cargará los costos administrativos y de apoyo técnico, relacionados con la administración de actividades financiadas con recursos externos.

RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Fuente total de los fondos: IICA - Año Económico 1976-1977

(U.S. Dollars)

Gastos	Costos Totales	Menos: Costos no Aceptables 1/	Costos Directos 2/	Costos Indirectos 3/
A. Gastos Administrativos 4/				
1. Costos administrativos generales	966.052			966.052
2. Costos generales y previsiones (parte)	110.825			110.825
	1.076.877			1.076.877
B. Costos de Apoyo Técnico 5/				
1. Oficina de Planeamiento	339.727			339.727
2. Oficina de Operaciones (no incluye Información Pública)	202.681			202.681
3. Oficinas Regionales	398.215			398.215
	940.623			940.623
C. Costos Específicos de Programas 6/				
1. Costos generales y previsiones (parte)	105.777		105.777	
2. Contribución al Fondo General de Trabajo y costos misceláneos - edificio	116.418	116.418		
3. Contribución al CATIE y equipo	525.779	525.779		
4. Programa de Información Pública	205.746		205.746	
	953.720	642.197	311.523	
D. Otros Costos de Programas				
1. Todos los costos de Programas Regulares	5.086.576		5.086.576	
2. Programas y costos del Fondo Simón Bolívar	849.624		849.624	
3. Contribución al fondo de trabajo y equipo Fondo Simón Bolívar	368.748	368.748		
4. Programas y costos financiados con fondos fuera de cuotas	4.238.460		4.238.460	
	10.543.408	368.748	10.174.660	
Total - Todos los fondos	13.514.628	1.010.945	10.486.183	2.017.500

1/ - Costos incluyen inversiones en equipo edifio, contribuciones al Fondo General de Trabajo y al CATIE

2/ - Costos Directos incluyen Costos de Personal, Costos de Operaciones, Servicios Generales cargables directamente a un Programa o Proyecto o actividad específica.

3/ - Costos Indirectos incluyen Costos de Personal, Costos de Operaciones, Servicios Generales, como parte de una unidad o actividad que cumple una función para toda la organización y no relacionado con un programa, proyecto, o actividad directamente.

4/ - Costos de Administración General incluyen Costos de Personal, Operaciones, Servicios Generales, como la Oficina del Director General, Oficinas de los Asesores, de la Administración General de Contabilidad, Personal Auditoría Interna y Externa, Procesamiento de Datos, mantenimiento de oficinas y costos de las Reuniones de la Junta Directiva y de la Comisión Especial.

5/ - Costos del Apoyo Técnico en general, incluyendo los mismos costos de Personal, Operaciones, etc., de las Oficinas de Planeamiento, Operaciones en su apoyo y su análisis de programas en ejecución. También incluye los costos del análisis y la coordinación y apoyo técnico de las Oficinas Regionales.

6/ - Costos directos de Personal, Operaciones, etc., identificables con los programas en ejecución y financiados con cuotas y otros fondos.

GRUPO H

Tema: Implementación de Proyectos Cooperativos. Política de Obtención y Uso de Recursos Externos

Participantes: Enrique Blair, Jefferson Rangel, Guillermo Guerra, Miguel Paulette, José Alberto Torres, Humberto Rosado, Eduardo Salvadó.

Temas específicos:

1. Elementos para una política institucional de coordinación externa que envuelva la canalización de recursos hacia el desarrollo rural de América Latina en armonía con los planes nacionales de desarrollo de los Estados Miembros y con los programas del IICA.

2. Mecanismos para la participación de las diferentes unidades del Instituto.

3. Procedimientos para la generación y canalización de iniciativas.

4. Mecanismos de intercambio e información.

5. Equipamiento y recursos. "Overhead".

6. Necesidades de capacitación a nivel de las Unidades Operativas en relación con la política y la operación de la obtención y uso de recursos externos.

RECOMENDACIONES GRUPO H

Tema: Implementación de Proyectos Cooperativos. Política de Obtención y Uso de Recursos Externos

1. Elementos para una política institucional de coordinación externa

   a. La política encaminada a la obtención y uso de recursos externos debe estar dirigida a apoyar a los Gobiernos y a las instituciones nacionales de los Estados Miembros en la promoción, identificación, elaboración y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola y rural en armonía con los planes nacionales de desarrollo y articulados con las acciones y programas del IICA.

   b. Esas políticas deben encaminarse también a facilitar el cumplimiento de los objetivos y las operaciones de los organismos financieros multilaterales y bilaterales, gubernamentales y no gubernamentales de cooperación técnica y de ayuda financiera en beneficio de los Estados Miembros.

   c. Esas políticas deben apoyarse en una alta calidad técnica de los servicios que el Instituto presta a los gobiernos y a las instituciones nacionales. También deben estar en línea con los principios fundamentales del IICA que se refieren al fortalecimiento de las instituciones nacionales, a su carácter de organismo con sede permanente y acción responsable ante los países; a su carácter de organismo que no persigue fines de lucro y su estrategia de dejar una capacidad instalada para que las instituciones nacionales prosigan en sus programas de desarrollo.

   d. Las políticas de obtención y uso de recursos además no deben sacrificar los principios básicos que orientan las actividades del IICA, que están consignadas en el Plan General y en el Plan Indicativo de Mediano Plazo. Tampoco deben limitar la participación de las distintas unidades y funcionarios del Instituto. Por el contrario, deben proporcionar la aplicación de tales principios y la máxima participación de todos los funcionarios del Instituto.

2. Mecanismos para la participación de las diferentes Unidades del Instituto

   a. Se consideró que para darle apoyo a una política encaminada con los fines señalados debiera asegurarse la participación de todas las Unidades del Instituto, tanto aquéllas de la Dirección General como las Direcciones Regionales y Direcciones en los países.

   b. Es evidente que esa participación implicará esfuerzos que el personal habrá de cumplir en adición a sus actividades regulares y sin sacrificar los programas en marcha.

   c. La participación deberá ser articulada, coordinada y mutuamente complementaria, dentro de un esquema que permita unidad de criterios.

   d. Que las Oficinas nacionales cooperen con las instituciones nacionales del sector agrícola en la identificación y elaboración de proyectos susceptibles de ser financiados por organismos de ayuda financiera externa.

   e. Asi mismo, la acción del Instituto se articulará con los servicios nacionales vinculados al desarrollo agrícola y rural para los fines de actuar como agencia ejecutora de proyectos de cooperación técnica o el componente de cooperación técnica de los préstamos otorgados a los países por las agencias financieras externas.

3. Procedimientos para la generación y canalización de iniciativas

   a. Conviene que para ampliar y acentuar las acciones encaminadas hacia la captación de recursos externos se opere de manera amplia, estimulándose la generación de iniciativas en todas las Unidades e instancias jerárquicas del Instituto, con el entendido de que todas ellas deben ser calificadas y aprobadas en la Dirección General antes que entren a la fase de gestión.

   b. Antes de que se inicien gestiones o acciones sobre cualquier iniciativa o propuesta planteada con estos propósitos, es necesario asegurarse de que se encuentra enmarcada dentro de los lineamientos de las políticas que están adoptándose para estos fines.

c. Con anticipación a la iniciación de cualquier trámite relacionado con los convenios de operación que impliquen la captación de recursos debe informarse a la Dirección General a fin de que oportunamente ésta indique su conformidad al respecto. Para estos fines, se revisarán y se comunicarán las pautas existentes sobre la materia.

4. Mecanismos de intercambio e información

a. Obtener y reunir información sobre los diferentes organismos financieros que disponen de recursos para el sector agropecuario, y para el desarrollo rural. Se tratará de definir la naturaleza del organismo, su organización, origen y monto de los recursos disponibles, sus programas y prioridades, sus normas y condiciones y los procedimientos que requieren para la aceptación de proyectos.

b. Que las Oficinas nacionales se mantengan informadas sobre los proyectos que en cada país están en gestación o están siendo tramitados para su canalización hacia los organismos externos. Mantenerse igualmente informadas sobre las ideas y proyectos que las misiones periódicas de los organismos financieros externos sugieran a los países para su posible elaboración.

c. Las Oficinas nacionales deberán mantener un flujo adecuado de información hacia la Dirección General sobre lo mencionado en el punto anterior. De la misma manera, la Dirección General mantendrá un flujo adecuado de información hacia las Oficinas nacionales con relación a iniciativas o proyectos que vayan a ser gestionados y que comprometen la participación de dichas oficinas.

5. Equipamiento y Recursos

a. Estudiar más el concepto de "overhead" y hacer una programación sobre el uso del mismo que tenga en cuenta el grado de responsabilidad de las diferentes unidades del Instituto que tomen parte en el proceso de captación de recursos.

b. Es necesario asegurar la coparticipación de las diferentes unidades del Instituto en la aplicación de las políticas y esfuerzos encaminados a la captación de recursos.

6. Necesidades de capacitación

a. El contenido de la capacitación para la aplicación de las políticas que se relacionan con la captación de recursos debiera incluir entre otros los siguientes aspectos:

i. Fuentes de financiamiento - su organización, programas de operación - requerimientos, etc.

ii. Políticas y normas del IICA en relación con la captación de recursos

iii. Técnicas de identificación, preparación y evaluación de proyectos

b. Lo anterior podría hacerse mediante varios medios entre los cuales se tendrán en cuenta:

i. Capacitación recíproca

ii. Talleres y seminarios

iii. Información por medio de boletines y documentos.

SESION PLENARIA

SESION PLENARIA

Durante la Sesión Plenaria se conocieron las Recomendaciones de los diferentes Grupos de Trabajo y una Orden Ejecutiva sobre el ajuste a la estructura orgánica del IICA.

Se anunció que posteriormente se harán llegar a las distintas Unidades Operativas los acuerdos tomados durante esta Sesión y las decisiones del Director General en relación con cada una de las Recomendaciones formuladas por los Grupos de Trabajo.

EDITORIAL IICA