DISTRIBUCION RESTRINGIDA

22ª

CONSEJO DE DIRECTORES

SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION

IICA

SEDE CENTRAL, SAN JOSE, COSTA RICA
DEL 18 AL 20 DE OCTUBRE 1978

VIGESIMA SEGUNDA REUNION
DEL CONSEJO DE DIRECTORES

18-20 de Octubre de 1978

Sede Central
San José, Costa Rica

INDICE

PARTICIPANTES

(18-21 de octubre de 1978)

Dr. José Emilio G. Araujo
Director General

Ing. Manuel Rodríguez
Subdirector General

Ing. Enrique Blair
Subdirector General Adjunto para la Coordinación Externa

Dr. Malcolm H. MacDonald
Subdirector General Adjunto de Operaciones

Dr. José S. Silos
Subdirector General Adjunto de Planificación

Ing. Alfonso Castronovo
Asesor para el Desarrollo Rural Integrado

Sr. Don L. Shurtleff
Asesor Financiero y Tesorero

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

Dr. Rodolfo Martínez-Ferraté
Director de la Coordinación Regional para la Zona Norte

Dr. Lyndon McLaren
Director de la Coordinación Regional para la Zona de las Antillas

Ing. Emilio Montero
Director de la Coordinación Regional para la Zona Sur, Encargado

Dr. Pompeyo Ríos
Director de la Coordinación Regional para la Zona Andina

Dr. Héctor Alburquerque
Director de Administración

Sr. Hugo Fernández
Director de Promoción de Proyectos

Ing. Guillermo Guerra
Director del Fondo Simón Bolívar

Econ. Oto Jacob
Director de Programación y Coordinación de Líneas

Dr. Heraclio Lombardo
Director de Recursos Humanos

Ing. Carlos Molestina
Director de Información Pública

Lic. Efraím Morales
Director de Evaluación

Dr. Gilberto Páez
Director del CIDIA

Ing. Miguel Paulette
Director de Apoyo Técnico

Ing. Fernando Suárez de Castro
Director de Supervisión y Seguimiento

Ing. José Alberto Torres
Director de Proyectos Cooperativos

Dr. Enrique Vigués
Director de Fortalecimiento Institucional

Dr. Juan Antonio Aguirre
Jefe, División de Elaboración de Proyectos

Dr. Ignacio Ansorena
Jefe, División de Planificación Prospectiva

Ing. Miguel Angel Araujo
Director de la Oficina del IICA en Guatemala

Dr. Rufo Bazán
Coordinador del Comité Institucional para el Trópico Americano

Sr. Rogelio Coto
Director de Gabinete

Ing. Ernani Ma. da Costa Fiori
Director de la Oficina del IICA en Paraguay

Ing. Alberto Franco
Jefe, División de Estudios

Ing. Héctor Guerrero
Especialista en Administración Financiera

Ing. Héctor Mena Valerio
Director de la Oficina del IICA en Nicaragua

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

Dr. Michel Montoya
Director de la Oficina del IICA en República Dominicana

Ing. Héctor Morales
Jefe, División de Evaluación de Proyectos

Ing. Héctor Murcia
Coordinador del Plan de Acción en Costa Rica

Ing. Jorge Ramsay
Director de la Oficina del IICA en Venezuela

Dr. Pablo Roberts
Jefe, Programa de Manejo de Proyectos

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

Ing. Carlos Vallejo
Jefe, División de Manejo de Proyectos

AGENDA Y HORARIO DE TRABAJO

Miércoles 18

9:00-12:00	Atención de Asuntos Oficiales	
12:30	Almuerzo	
15:00	Tema A	"Información del Director General sobre aspectos de política del IICA". A cargo del Director General.
16:00	Café	
16:15	Tema B	"Análisis y discusión del documento sobre alcance y logros de la ejecución del Programa Operativo 1977-1978" A cargo de la Comisión Ad Hoc designada.

Jueves 19

9:00	Tema C	"Análisis del Programa Operativo para el año fiscal 1978-1979". A cargo de Directores de la Coordinación Regional y Director de Programación y Coordinación de Líneas de la Subdirección General Adjunta de Planificación.
10:30	Café	
10:45	Tema G	"Control de las recomendaciones de los técnicos del IICA a nivel de país". A cargo de la Subdirección General Adjunta de Operaciones.
11:15	Tema H	"Identificación, selección, clasificación y reclutamiento de personal". A cargo de la Dirección de Recursos Humanos.
12:30	Almuerzo	
14:00	Tema D	"Análisis del proceso de puesta en marcha de los proyectos financiados con recursos de fuera de cuota, con el fin de acelerar su flujo". A cargo de la Comisión Ad Hoc.
15:30	Café	
15:45	Tema E	"Información sobre el Programa Presupuesto para el segundo semestre de 1979 y para el año 1980". A cargo de la División de Programación Operativa de la Subdirección General Adjunta de Planificación.
16:45	Tema F	"Análisis de aspectos relacionados con la evaluación de proyectos". A cargo de la Dirección de Evaluación de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

Viernes 20

9:00-12:00	Grupos de Trabajo
12:30	Almuerzo
14:00	Sesión Plenaria. Presentación de las recomendaciones. Clausura.

1.0

TEMA A

INFORMACION DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE ASPECTOS DE POLITICA DEL IICA

Director General

TEMA A: INFORMACION DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE ASPECTOS DE POLITICA DEL IICA *

El Director General presentó un saludo a los participantes en la XXII Reunión del Consejo de Directores.

Manifestó que la agenda contenía puntos muy importantes y que de su discusión se sacaría mucho beneficio, tanto en el aspecto personal de cada participante como en la formulación de ideas para el mejoramiento de la obra del IICA. Agregó que en la presentación de cada punto, esperaba que todos pudieran hacer sus aportes. Que él mismo esperaba presentar sus puntos de vista, de modo que se estableciera un diálogo y un intercambio de información.

Indicó que en el presente punto del temario deseaba entonces hacer unas reflexiones de orden general, que consideraba importantes.

Comenzó sus reflexiones expresando que ya todos tenemos la sensación de que el IICA es una institución grande, que continúa en franco proceso de crecimiento. Para redondear su punto de vista se refirió a algunos indicadores que comprueban esa afirmación, tal como el incremento presupuestario logrado últimamente, tanto de fondos de cuotas, como de recursos externos.

Una institución en esta etapa, subrayó, necesita de una alta dosis de coordinación, para mantener la coherencia necesaria que permita fácilmente cumplir sus objetivos y alcanzar sus metas.

Recordó que en el IICA el Subdirector General es el responsable de la coordinación en todos los niveles de la institución. En consecuencia, todos los funcionarios deben atender sus instrucciones al respecto.

---

* Resumen de la presentación del Director General, Dr. José Emilio G. Araujo. XXII Reunión del Consejo de Directores. San José, Costa Rica, Sede Central, 18-20 de octubre de 1978.

Enfatizó que todo el personal está obligado a participar en el esfuerzo de coordinación. Todos los Directores deben velar porque todos los funcionarios cumplan con esta importante responsabilidad. En esta nueva etapa en la evolución del IICA ninguna oficina, ningún programa, ningún proyecto, ni ninguna actividad puede ser una isla. En todo nuestro trabajo, dijo, debe haber una absoluta integración de esfuerzos, comunidad de ideales y entusiasta participación conjunta. El Instituto es uno solo.

Se refirió luego a la imagen del Instituto y expresó que en una institución todos los funcionarios, no importa cuales sean sus funciones, tienen responsabilidad para la buena imagen que el público tenga de ella. En el IICA no nos escapamos a esa realidad, subrayó; la responsabilidad es de todos y no solo del grupo que tiene a su cargo la información pública.

Los Directores, manifestó, deben velar porque todos los funcionarios del IICA contribuyan a engrandecer la imagen de la institución. Podrían contribuir si:

a. cuidan la calidad del trabajo que realizan;
b. muestran entusiasmo y optimismo en la tarea que ejecutan;
c. son puntuales en el cumplimiento de los deberes que atienden;
d. imprimen cordialidad, simpatía y respecto a las relaciones con otras personas.
e. se preocupan por lograr una comunicación efectiva con los demás.

Siguiendo adelante con sus reflexiones manifestó que en el IICA hay un profundo respeto por la pluralidad de ideas. Todos pueden tener su propio credo; pero es importante recordar que ningún funcionario tiene autoridad para mezclar su propia ideología con la doctrina de la institución.

Al efecto todos los Directores del IICA deben velar porque en todas las ocasiones prevalezca la doctrina humanista del IICA.

Seguidamente el Director General hizo un comentario sobre las limitaciones del desarrollo agrícola. Comentó que entre ellas están la producción y la productividad; los problemas derivados de la estructura de la tenencia de la tierra y la organización de los agricultores; la comercialización agrícola y las pérdidas post-cosecha; y los aspectos relativos al crédito agrícola.

Finalmente resume su pensamiento manifestando que se le debe dar debida consideración a la coordinación, al fortalecimiento de la imagen de la institución, incluyendo la información institucional, y al fortalecimiento de la doctrina humanista del Instituto. Solo así el IICA adquirirá la coherencia y la dimensión de unidad que requiere una institución grande, en proceso de crecimiento.

2.0

TEMA B

ALCANCES Y LOGROS DE LA EJECUCION DEL PROYECTO OPERATIVO 1977-1978

Dirección de Administración

TEMA B: ALCANCES Y LOGROS DE LA EJECUCION DEL PROYECTO OPERATIVO 1977-1978

Introducción

Este informe consta de dos partes:

En la primera se hace un breve análisis de la ejecución del presupuesto operativo financiado con recursos de cuotas y se destacan los aspectos positivos y negativos encontrados.

En la segunda se formulan algunas recomendaciones sobre medidas que permitirían mejorar en forma inmediata el funcionamiento del IICA.

Análisis de la ejecución presupuestal en 1977-1978

La ejecución presupuestal de los recursos financiados con cuotas durante el ejercicio 1977-1978 tuvo las siguientes características, con relación a la ejecución presupuestal del ejercicio 1976- 1977 (Cuadro 1).

Aumentó la ejecución por concepto de personal y de gastos de operación. Se redujo la ejecución por concepto de equipos y de servicios generales y se mantuvo el gasto por concepto de costos generales y provisiones en los límites autorizados. El resultado final, al momento del cierre al 30 de junio de 1978, fue un aumento en la ejecución presupuestal real y una mejor composición del gasto con respecto al ejercicio anterior.

En el Cuadro 2 se indica la ejecución presupuestal de las unidades operativas en el ejercicio 1977-1978 con relación al ejercicio 1976-1977. Con excepción de la Subdirección General Adjunta de Planificación que aumentó su ejecución presupuestal a 97% del presupuesto operativo aprobado, se redujo la ejecución presupuestal de las restantes unidades operativas ubicadas en San José, a los límites autorizados en el respectivo presupuesto operativo. En cambio, en las cuatro zonas en conjunto, se aumentó la ejecución presupuestal de 84% a 92% del presupuesto operativo total aprobado.

En el Cuadro 3 se indica la composición del gasto del ejercicio presupuestal 1977-1978 en comparación con el ejercicio presupuestal 1976-1977, para las

Unidades Operativas. Aumentó la ejecución por concepto de personal tanto en la Sede Central como en las Zonas y este aumento fue proporcionalmente mayor en la Sede Central. Se redujo en la Sede Central la ejecución por concepto de gastos de operación de 125% a 94%, o sea que se cumplieron los límites impuestos por el presupuesto operativo aprobado. En cambio, en las cuatro zonas se aumentó la ejecución del presupuesto por concepto de gastos de operación de 72% a 86%. La ejecución presupuestal por concepto de servicios generales en la Sede Central, se redujo de 136% a 90%, o sea que se cumplieron los límites establecidos en el presupuesto operativo aprobado. En las cuatro Zonas en cambio, aumentó la ejecución por concepto de servicios generales de 98% a 105%.

Durante el ejercicio 1977-1978 se adecuó el presupuesto operativo de las Unidades Operativas ubicadas en la Sede Central a las necesidades presupuestales en función del análisis de la ejecución de los presupuestos operativos en los años anteriores. Además se tomó la decisión de corregir la asignación de recursos presupuestales para personal, operación y servicios generales con respecto a la asignación prevista en el programa presupuesto aprobado y en función del análisis mencionado. También se elaboraron presupuestos operativos trimestrales en consulta con cada unidad operativa y se informó mensualmente de la ejecución presupuestal y de los saldos disponibles en cada trimestre para facilitar las adecuaciones necesarias. Por último se adoptó la decisión de realizar estrictos controles mensuales y trimestrales a través de la División de Servicios y de la División de Contabilidad, sobre los gastos de cada unidad operativa y en forma anticipada, o sea en el momento de la autorización de los gastos.

Además debe señalarse que en la Sede Central, las Unidades Operativas realizaron una estimación trimestral de gastos muy ajustada a la realidad y que se pudo mantener, a través de los mecanismos administrativos disponibles, la ejecución presupuestal en el ritmo previsto en cada trimestre.

El conjunto de estas medidas complementarias permitió mejorar notoriamente la ejecución presupuestal en la Sede Central. Si no se hubieran

adoptado estas medidas, se estima que, de acuerdo a la tendencia de los años anteriores, la Sede Central en conjunto, se habría sobregirado en su ejecución presupuestal en aproximadamente $350.000 en el ejercicio 1977-1978.

Se observa que en el ejercicio 1977-1978 se obtuvieron simultáneamente correcciones a las características tradicionales de la ejecución presupuestal al final de los ejercicios presupuestales.

Las Unidades Operativas ubicadas en la Sede Central gastaban normalmente de 10 a 20% más que los recursos autorizados en el presupuesto operativo.

Las Unidades Operativas ubicadas en las cuatro Zonas gastaban normalmente de 20 a 15% menos que los recursos autorizados en el presupuesto operativo.

Si bien en la Sede Central mejoró la distribución del gasto en cada trimestre, en las Unidades Operativas ubicadas en los países se mantuvo la tendencia a concentrarlo en el último trimestre del ejercicio.

Durante el ejercicio 1977-1978 se comprobaron problemas tanto en las Oficinas Nacionales como en la Sede Central, en relación con las funciones administrativas a cargo del personal profesional y de servicios generales. Estos problemas, en el caso del personal profesional se derivan tanto del desconocimiento de las normas como de su incumplimiento. En el caso del personal de servicios generales estos problemas casi siempre se relacionan con inadecuada capacidad administrativa. Es así que existe gran variabilidad en el comportamiento administrativo de las Unidades Operativas.

En el Cuadro 6 se indica la relación de funcionarios administrativos a personal profesional y total de las Unidades Operativas. En promedio en las cuatro Zonas, esta relación es de 4 a 1 y 6 a 1, respectivamente, mientras que en la Sede Central es de 4 a 1 y 12 a 1, respectivamente.

En el Cuadro 7 se indica la distribución por cargos del personal que cumple funciones administrativas en las Unidades Operativas. Se observa que solo se dispone de personal calificado en aproximadamente 50% de las Unidades Operativas. Además en varias Unidades Operativas se encuentran secretarias cumpliendo funciones administrativas, las que han asumido por razones circunstanciales y sin poseer la formación requerida. Es notoria la situación deficiente en la Zona Norte y en la Zona de Las Antillas.

Además debe señalarse que esta situación se agrava con el nombramiento o traslado de Directores de oficinas con insuficiente experiencia administrativa y que por las razones anteriormente mencionadas no pueden contar con respaldo eficaz para su gestión.

Considerando la ejecución del programa operativo a nivel de proyectos, en el Cuadro 4 se indica la ejecución de los gastos de operación como porcentaje del programa operativo aprobado en 1977-1978. Se observa que para un total de 162 proyectos examinados en todos los países, solo en 32% de los casos se logró una ejecución comprendida entre 75 y 100% del programa operativo aprobado. En 41% de los proyectos la ejecución fue inferior a 75% del programa operativo aprobado y en 27% de los proyectos la ejecución presupuestal se excedió del operativo aprobado.

Examinando la ejecución del programa operativo a nivel de actividades, se observa en el Cuadro 5 que sobre un total de 954 actividades programadas, se dejaron de realizar 210. Además, se realizaron 110 actividades no programadas y de 41 actividades no se dispone de información suficiente, lo cual en la mayoría de los casos significa que no se llevaron a cabo. En resumen, el Programa Operativo en los 22 países en donde se trabajó durante el ejercicio 1977-1978, se varió por sustracción o adición, en lo que se refiere a la ejecución de actividades, en cerca de un 40%.

Por Zona, esta variación expresada en porcentajes promedios para los países incluídos en cada una, se eleva a 50% en la Zona Norte, 40% en la Zona Andina, 35% en la Zona Sur y 10% en la Zona de las Antillas.

Conviene agregar que en numerosos casos, los informes de actividades permiten concluir que lo realizado se aparta de lo programado. Esta situación no se ha tenido en cuenta en las cifras presentadas. Por lo tanto, la desviación de lo ejecutado en relación con lo programado, es aún mayor que la anotada.

Recomendaciones

El análisis de la ejecución presupuestal del programa operativo financiado con cuotas en el ejercicio 1977-1978, las deficiencias señaladas y los logros obtenidos permiten formular las siguientes recomendaciones con el fin de mejorar en forma inmediata la ejecución de las acciones en el IICA.

1. Adecuación del sistema y proceso de planificación

Se considera que el sistema y proceso de planificación no son los más adecuados a las condiciones actuales.

El sistema y proceso de planificación presentan deficiencias notorias provenientes de su complejidad, de la debilidad de los nexos entre las diversas etapas de planificación y ejecución y de la escasa relación entre lo programado y realmente ejecutado. Estas circunstancias los transforman en un formalismo que debe cumplirse pero que no ayuda eficazmente en la conducción de las acciones concretas.

Estas consideraciones han llevado a la revisión del sistema y proceso de planificación, la cual se encuentra en proceso y debe aún ajustarse para su incorporación al Manual correspondiente y para su aplicación. Sin embargo, los principios fundamentales que guían esta revisión en marcha permitirán establecer un sistema de planificación para:

a) Trabajar en problemas relevantes de los países.
b) Lograr mayor efectividad en la acción.
c) Lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos
d) Poder medir y calibrar el trabajo.

e) Utilizar la experiencia para mejorar la acción futura.
f) Orientar el crecimiento y concentración del IICA hacia las áreas más importantes para el desarrollo rural de los países.

Se considera que son precondiciones del sistema las siguientes:

a) Que se hayan detectado los problemas rurales más importantes del país.
b) Que exista un proyecto del país o que se haya cooperado con éste para su formulación.
c) Que se hayan formulado los objetivos específicos de la acción del IICA para la solución de dichos problemas, conjuntamente con las autoridades nacionales.

La esencia del sistema reside en la preparación y ejecución de proyectos y actividades para alcanzar los objetivos específicos con la mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Este sistema de planificación debe ser un proceso determinado por las necesidades de los países y debe fluir desde los países a la Dirección General, la que debe cumplir su función directiva, ordenadora, coordinadora, de apoyo, de control y de evaluación.

Este proceso debe ser participativo, con la intervención del personal nacional, del personal del IICA en el país y del personal de la Dirección General.

Los marcos de referencia del sistema deben ser el Plan General, el Plan Indicativo a Mediano Plazo. Debe comenzar con la formulación del PANP, continuar con la elaboración de los proyectos a nivel del país. Estos proyectos deben ser analizados y consolidados a nivel de la Dirección General para fines de la formulación del Proyecto de Programa Presupuesto. Una vez aprobado el Programa Presupuesto, los proyectos con las modificaciones correspondientes pasarán a formar parte del Programa Operativo. A nivel del país se deben programar las metas y consecución de los objetivos del proyecto.

Aunque todavía no se ha llegado a una versión acabada de los nuevos "Rituales" de la planificación del IICA, se les está preparando con el espíritu de disminuir la presión por "momentos de programación", específicamente de las reuniones de programación, al nivel de los países, transformándolos en un verdadero proceso permanente en cada oficina. De tal modo, las reuniones fijas podrían limitarse a las que se refieren específicamente a la elaboración final del Programa Operativo, luego de la aprobación del Programa Presupuesto por la Junta Directiva.

En lo demás, las acciones de planificación seguirían a cargo de las Oficinas Nacionales y de las Direcciones de Coordinación Regional. La SDGAP estará a disposición de las Oficinas Nacionales y de las Direcciones de Coordinación Regional para colaborar, cuando se le solicite.

Los recursos presupuestales actualmente disponibles indican que cada una de las Oficinas Nacionales podría en principio disponer de un total anual de por lo menos 15 días/hombre del personal de la SDGAP para colaborar en su planificación y de una cantidad similar de días/hombre de personal de la SDGAO y de la SDGCE para colaborar en los aspectos correspondientes.

Por último, y en atención a la escasa relación encontrada entre la programación y ejecución de actividades, se sugiere que se analice detenidamente la conveniencia de que el programa operativo anual, a nivel de actividades, sea considerado como indicativo de la acción esperada en el proyecto para todo el ejercicio. Sin embargo, esta programación de actividades debería ser revisada formalmente por la Unidad Operativa en cada trimestre y de la misma surgiría el programa operativo trimestral definitivo.

2. <u>Implementación integral del sistema de supervisión y seguimiento</u>

Las Oficinas del IICA en los países, son las unidades básicas de operación técnica, en tanto que las demás dependencias son unidades de apoyo y supervisión.

En el plan de acción a nivel de país y por consiguiente en el programa operativo anual, con su correspondiente presupuesto, deben quedar incluídos todos los proyectos y actividades del IICA, independientemente de sus fuentes de financiamiento.

Las unidades operativas deben llevar a cabo, eficiente y eficazmente, actividades de alta calidad que contribuyan adecuadamente al logro de los objetivos y metas de los proyectos de los cuales forman parte.

Además de lo señalado en el punto anterior, las actividades del IICA deben llenar las siguientes condiciones necesarias:

a) Que no se aparten de lo establecido en los instrumentos normativos emanados de la Dirección General.

b) Que correspondan al programa operativo aprobado.

La supervisión y el seguimiento deben ser parte de un proceso continuo, y los ejercidos por la propia unidad básica de operación encabezada por los Directores de las Oficinas Nacionales, por la Dirección General, a través de las Direcciones para la Coordinación Regional y por la Subdirección General Adjunta de Operaciones. En todos los casos, la supervisión y el seguimiento deber ser ejercidos en primer lugar por la dependencia más cercana a la operación.

Se espera que a través de la implementación integral de este sistema se logrará:

a) La ejecución eficiente de actividades en la secuencia y combinación más adecuadas para alcanzar las metas y los objetivos de los proyectos de los cuales forman parte;

b) Un flujo periódico y oportuno de información que facilite la toma y cumplimiento de decisiones a diferentes niveles;

c) La provisión del aporte técnico necesario para llevar a cabo las actividades;

d) La articulación adecuada entre el conjunto de actividades y de proyectos en ejecución en un país de manera que los recursos y los logros con ellos alcanzados se refuercen mutualmente;

e) Un mecanismo sencillo y paulatino de perfeccionamiento de los procedimientos operativos.

Se recomienda por lo tanto la aplicación sistemática e integral de los instrumentos previstos en el sistema de supervisión y seguimiento y en particular:

a) informes y cronogramas trimestrales de actividades;
b) visitas de campo;
c) reuniones;
d) análisis periódicos de la operación global.

3. Coordinación de los sistemas de planificación, operación y administración

Además de la adecuación del sistema de planificación e implementación integral del sistema de operaciones, según los lineamientos indicados en los puntos 1 y 2, se considera necesario reforzar los actuales mecanismos para asegurar la coordinación sistemática, operativa y continua entre los sistemas de planificación, operación y administración, durante todo el período de ejecución operativa, a través de reuniones formales mensuales.

Para este fin, se recomienda establecer un mecanismo permanente de consulta y decisión a nivel operativo entre las tres Subdirecciones Generales directamente involucradas en los aspectos señalados, con la finalidad de proponer recomendaciones y adoptar decisiones en los campos que corresponsan ante las situaciones, propuestas, consultas y acciones de apoyo que deben resolverse sobre la marcha.

Este mecanismo permitiría proponer recomendaciones suficientemente elaboradas y coordinadas a los Subdirectores Generales para decisión en su reunión semanal de coordinación, en los casos que así se requieran.

También permitiría adoptar decisiones rápidas y coordinadas que se canalizarían a través de la Subdirección General cuando involucran a más de un área de acción. Por último, proporcionaría elementos de juicio global para las acciones de rutina que, de acuerdo a sus funciones, competen a cada una de las Subdirecciones Generales involucradas.

4. Adecuación del Personal

Como se indicó anteriormente, se considera necesario adecuar al personal de servicios generales, especialmente en relación con las funciones administrativas, tanto en las oficinas ubicadas en los países como en la Sede Central.

En el caso de las Oficinas Nacionales, el énfasis debe ponerse en la capacitación del personal actual y en la reclasificación de los cargos disponibles, con la finalidad de asegurar mayor calidad en la prestación de estos servicios. En el caso de la Sede Central, el énfasis debe ponerse simultáneamente en mecanismos que permitan adecuar en cantidad y calidad el personal de servicios generales que cumple funciones administrativas para las Unidades Operativas de la Sede Central y para el IICA en su conjunto.

También se considera conveniente recomendar que a la brevedad posible, se analice la dotación actual de personal profesional internacional asignado a cada país y su consistencia con los requerimientos que surgen del Plan Indicativo de Mediano Plazo, del actual Programa Operativo y de los Planes de Acción a Nivel de País, y proponga mecanismos para su compatibilización.

Por último, es importante anotar que deben hacerse más rígidas las exigencias del cumplimiento de las disposiciones normativas para lograr mejoramientos efectivos en las operaciones del IICA. Actualmente parecería que las disposiciones y documentos normativos pueden acatarse o no, sin que de ello resulten consecuencias. Si no existe un sistema efectivo de estímulos y sanciones no será fácil mejorar sustancialmente el comportamiento gerencial y ejecutivo del personal.

CUADRO #1

Ejecución presupuestal al 30 de junio, por objeto de gasto

en los ejercicios 1976-1977 y 1977-1978

Objeto de Gasto	Ejercicio 1976-1977	Ejercicio 1977-1978
Personal	92	95
Operación	80	88
Equipo	212	121
Servicios Generales	120	102
Costos Generales y Provisiones	103	97
TOTAL	93	95

CUADRO #2

Ejecución presupuestal total al 30 de junio por Unidad Operativa en los ejercicios 1976-1977 y 1977-1978

Unidad Operativa	Ejercicio 1976-1977	Ejercicio 1977-1978
Dirección General	110	107
Subdirección General	105	92
SDGA Planificación	82	97
SDGA Operaciones	101	98
DIP	101	95
CIDIA	105	99
Zona Andina	83	85
Zona Norte	87	90
Zona Sur	97	104
Zona Antillas	81	90

CUADRO #3

Ejecución presupuestal por objeto de gasto al 30 de junio por Unidad Operativa

en los ejercicios 1976-1977 y 1977-1978

Unidad Operativa	Personal	Operaciones	Servicios	Total	Personal	Operaciones	Servicios	Total
Dirección General	106	144	156	110	107	123	109	107
Subdirección General	99	61	164	105	102	57	106	92
Planificación	74	136	90	82	94	117	102	97
Operaciones	97	116	137	101	92	76	42	88
DIP	94	164	101	101	96	95	86	95
CIDIA	99	131	167	105	100	97	87	99
PROMEDIO	92	125	136	101	99	94	89	96
Zona Andina	85	73	93	83	85	85	88	85
Zona Norte	91	69	102	87	93	75	103	90
Zona Sur	100	79	108	97	106	96	110	104
Zona Antillas	80	66	89	81	87	88	114	90
PROMEDIO	89	72	98	87	93	86	105	92

CUADRO #4

Número de proyectos en cada intervalo de clase, según la ejecución del presupuesto de gastos de operación en el ejercicio 1977-1978 expresado como porcentaje del operativo aprobado

Clase	número de Proyectos
1 - 25	12
26 - 50	15
51 - 75	39
76 - 100	52
101 - 125	23
126 - 150	11
151 - 175	4
176 - 200	3
201 - 300	2
Más de 700	1
TOTAL	162

CUADRO #5

Clasificación de las actividades del ejercicio 1977-1978

de acuerdo a los informes recibidos

	Actividades programadas y realizadas	Actividades programadas y no realizadas	Actividades no programadas y realizadas	Actividades "indefinidas" (*)
ZONA:				
Andina	201	68	38	1
Antillas	95	6	2	-
Norte	226	78	53	17
Sur	224	56	20	23
TOTAL:	746	210	110	41

NOTA: Este cuadro resume el cuadro calculado por países.

CUADRO #6

Distribución del personal total en las Unidades Operativas

en el ejercicio 1977 - 1978

Unidad Operativa	Personal Técnico	Personal Administrativo	Otras Funciones	Personal Total
Zona Andina	46.0	11.0	55.0	82.0
Zona Norte	42.0	11.0	43.0	58.0
Zona Sur	62.0	18.5	74.5	99.0
Zona Antillas	35.0	7.0	38.0	49.0
Sede Central	50.0	13.0	128.0	154.0
TOTAL	235.0	60.5	338.5	429.0

CUADRO #7

Personal que cumple funciones administrativas en las Unidades Operativas agrupado en dos categorías según su clasificación y capacitación

ZONA	Número de Unidades Operativas	CATEGORIAS: Profesional Nacional Principal Adjunto	CATEGORIAS: Asistente Auxiliar Ayudante Oficinista	TOTAL
Andina	5.0	4.0	7.0	11.0
Norte	7.0	1.0	10.0	11.0
Sur	5.0	7.0	11.5	18.5
Antillas	6.0	3.0	4.0	7.0
Sub-total	23.0	15.0	32.5	47.5
Sede Central	1.0	4.0	9.0	13.0
TOTAL	24.0	19.0	41.5	60.5

RECOMENDACIONES DEL GRUPO 1

Tema B: Alcance y logros de la ejecución del Programa Operativo 1977-1978

Participantes: Héctor Alburquerque, Ignacio Ansorena, Miguel Angel Araujo, Enrique Blair, Hugo Fernández, Héctor Guerrero, Oto Jacob, Malcolm MacDonald, Lyndon McLaren, Héctor Murcia, Miguel Paulette, Jorge Ramsay, Pompero Ríos, Humberto Rosado, José Silos, Fernando Suárez de Castro, Carlos Vallejo.

Se tomó como guía para las discusiones, el documento presentado a la reunión, principalmente las recomendaciones contenidas en las páginas 2.5 a 2.10 de dicho documento.

1. Adecuación del sistema y proceso de planificación

   a) El problema que se presenta es la escasa relación entre lo previsto en el operativo y lo ejecutado.

   b) En el documento guía se propone que el plan operativo anual se reajuste (tanto en fondos como en actividades) trimestralmente a través de un mecanismo permanente y contínuo, y que se amarre este proceso al sistema de informes trimestrales.

   c) Se apoya esta recomendación sugiriéndose que los plazos de reprogramación se decidan con base en un examen más profundo del asunto.

   d) Se señala además, que para atacar el problema señalado en a) es esencial llevar a cabo un proceso de negociación con las instituciones nacionales pertinentes, de manera que los proyectos resulten de un acuerdo entre el IICA y las instituciones del sector público agrícola; por lo tanto, se recomienda que se urja a los Directores de las Oficinas en los países para que busquen esta clase de consenso o acuerdo.

   e) Adicionalmente, se recomienda que las reuniones de programación se reemplacen por o se complementen con visitas de apoyo en programación, de manera que la planificación sea realmente un proceso permanente en cada Oficina; se cree útil señalar que esto debe hacerse sin afectar el mecanismo, que se considera muy útil, de reuniones periódicas de personal técnico, a distinto nivel, a través del cual se asegura un intercambio de información y la coordinación de acciones.

2. Implementación integral del sistema de supervisión, seguimiento y apoyo

   a) Se recomienda que se continúen los esfuerzos necesarios para poner en plena marcha y en forma integrada, el sistema mencionado.

b) Se llama la atención sobre la necesidad, en este proceso de implementación del sistema, de involucrar efectivamente los niveles más cercanos de supervisión (específicamente a los Directores del IICA en los países y a los Directores de Coordinación Regional) en el análisis de la información que se recoge periódicamente, y en la toma de decisiones operativas, procurando que las responsabilidades de supervisión, seguimiento y apoyo no se traspasen a niveles burocráticos más altos.

3. Reforzamiento de la coordinación operativa de las Subdirecciones de la Dirección General

Se recomienda que se establezca un mecanismo permanente de consulta y decisión a nivel operativo, de las Subdirecciones de la Dirección General con la finalidad de proponer recomendaciones a los niveles más altos y adoptar decisiones en los campos que corresponda, ante situaciones, propuestas, consultas y acciones de apoyo que llegan de las Unidades Operativas a la Dirección General y que deben resolverse sobre la marcha.

4. Adecuación de personal

a) Se recomienda que a la mayor brevedad posible, la Dirección General designe un grupo de trabajo que analice la dotación actual de personal profesional internacional asignado a cada país y su consistencia con los requerimientos que surgen del Plan Indicativo de Mediano Plazo, los Planes de Acción a Nivel de País y los programas operativos respectivos y proponga mecanismos para su compatibilización.

b) Se considera también necesario adecuar el personal de servicios generales, especialmente en relación con las funciones administrativas tanto en las Oficinas ubicadas en los países como en la Sede Central, poniendo énfasis en la capacitación del personal actual y en la reclasificación de los cargos disponibles con la finalidad de asegurar mejor calidad en la prestación de estos servicios.

5. Cumplimiento de las normas

Se recomienda que la Subdirección General examine los mecanismos que sería necesario diseñar y aplicar, para lograr el cumplimiento de las normas y el mejoramiento del comportamiento gerencial del personal.

6. Prosecución

Se recomienda que en el año próximo se haga un examen similar al realizado en el documento que ha servido de base al trabajo de la Comisión, incluyendo recursos financieros totales y haciendo énfasis en aspectos cualitativos de la operación.

3.0

TEMA C

ANALISIS DEL PROGRAMA OPERATIVO

PARA EL AÑO FISCAL 1978-1979

Subdirección General Adjunta
de Planificación

TEMA C: ANALISIS DEL PROGRAMA OPERATIVO PARA EL AÑO FISCAL 1978-1979

Introducción

El Programa Operativo del IICA para el año fiscal 1978-1979 define las acciones que el Instituto desarrollará en los diferentes países, en el ámbito regional y en la Dirección General (Sede Central), clasificadas en dos amplias categorías:

- acciones enmarcadas en proyectos
- acciones de coyuntura

Esta constituye una aproximación al Plan Indicativo de Mediano Plazo que, al referirse a la acción del Instituto, establece cuatro categorías: acciones de tipo coyuntural, proyectos de tipo promocional, proyectos de tipo integral y proyectos de tipo complementario. En esta ocasión, no se logró, por razones de diversa índole, la clasificación de los proyectos como lo indica el PIMP, sino que se utilizó la categorización enunciada arriba.

Conviene hacer notar que la clasificación adoptada no implica, necesariamente, un juicio en cuanto a la calidad o conveniencia, o en último caso a la bondad, de la acción que se desarrolla o que se propone desarrollar. Se trata de utilizar el concepto que el PIMP establece, a saber: "Acciones de tipo coyuntural. Son actividades aisladas y de corta duración, que responden a una demanda de tipo coyuntural y a una solicitud expresa de las autoridades nacionales competentes".

En este sentido, las acciones que no mostraron condiciones de encajar en un proyecto (por lo tanto, acciones "aisladas") y las que, aparentemente o explícitamente, se derivaban de intereses de las autoridades nacionales, fueron consideradas "Acciones de Coyuntura".

En lo que se refiere a las acciones enmarcadas en proyectos, se encuentran - en su mayoría - descritas siguiendo el nuevo formato para presentación de proyectos utilizado a partir de enero de 1978. Lo que se ha hecho, hasta el momento, al tratar de evaluar la adecuación de este formato en la orientación de las acciones del IICA, ha demostrado que puede llegarse a dos conclusiones:

- El nuevo formato no tiene (como ya se sabía al concebirlo) una aplicación universal. Será necesario introducirle ajustes o, lo que parece más conveniente, preparar uno nuevo principalmnnte en lo que se refiere a acciones de carácter multinacional, a las de programación de la acción de las Oficinas en los Países y a las de programación de la acción de la Sede Central.
- El nuevo formato resultó satisfactorio para las acciones que se desarrollan en los países. Es evidente que hay pasos y secuencias que presentan algún grado de dificultad: principalmente la secuencia de objetivos, metas, actividades y el establecimiento de la línea de base mostraron puntos delicados. Sin embargo, el análisis efectuado hasta el momento indica que tales dificultades resultan más de la falta de entrenamiento en el uso del formato que de deficiencias del formato en sí.

La Subdirección General Adjunta de Planificación considera que, por el momento, el formato debe mantenerse tal como está, por lo menos por algún tiempo, inclusive para que se disponga de mayor experiencia en su uso, antes de introducirle alteraciones de importancia o, aún, antes de modificarlo totalmente.

Aspectos Cuantitativos del Programa Operativo 1978-1979

El Programa Operativo 1978-1979 asciende a un total de US$ 18.663.163, equivalentes a aproximadamente el 87% de los recursos presupuestados en el Programa Presupuesto (Cuadro 1).

Cuadro 1

Origen de los Recursos Financieros del IICA para 1978-1979, por Fuente de Financiamiento

Fuente	Programa Presupuesto A	Programa Operativo B	B/A %
Cuotas	9.993.887	9.712.432	97,2
Extra-cuotas	8.351.234	6.793.805	81,3
Fondo Simón Bolívar	3.080.000	2.156.926	70,0
TOTAL	21.425.121	18.663.163	87,1

El origen de la discrepancia debe ser analizado por fuente de financiamiento, ya que hay diferencia de criterios para la asignación de recursos entre el Programa Presupuesto y el Programa Operativo según el origen de los recursos que utiliza el Instituto.

En lo que se refiere a cuotas, la diferencia apreciada de aproximadamente un 3% se debe a la constitución de una reserva para contingencias, que varía en las diversas dependencias del Instituto, desde un mínimo de 2,7% (CIDIA) hasta un máximo de 4,6% (Zona Norte). (Cuadro 2)

Cuadro 2

Recursos de Cuotas. Detalle de Reserva para Contingencias 1978-1979

Zona/Centro	Reserva para Contingencias	% del Presupuesto	Presupuesto por Zona
Zona Andina	79.398	4,54	1.747.397
Zona Norte	83.195	4,56	1.822.623
Zona Antillas	48.529	4,55	1.065.349
Zona Sur	57.795	2,74	1.822.623
CIDIA	12.538	2,72	454.135
TOTAL	284.155		

La diferencia observada en el caso de recursos de extra-cuota (cerca del 19%)se deriva de que el Programa Presupuesto incluía proyectos (principalmente del BID/Cono Sur y AID/Honduras) que, en el momento de la aprobación del Programa Operativo todavía no estaban en condiciones de ser incorporados.

En el caso del Fondo Simón Bolívar, la discrepancia se debe a que en el Programa Operativo se incluyeron exclusivamente los totales destinados a los proyectos en ejecución, sin considerar, por lo tanto, los recursos destinados a proyectos en fase de preparación y proyectos en reserva. Los proyectos en preparación implican US$ 612.000 y los proyectos en reserva US$ 172.000. Conviene tener presente, además, que las partidas asignadas a países en el Programa Presupuesto son, en general, indicativas y pueden sufrir (y generalmente sufren) modificaciones en el momento de concretarse los proyectos.

El Programa Operativo 1978-1979 incorpora un total de 173 proyectos y 127 acciones de coyuntura (Cuadro 3).

Cuadro 3

Programa Operativo 1978-1979. Resumen Total de Proyectos, Actividades, y Acciones de Coyuntura por Unidad Operativa y por País

Unidad Operativa	Proyectos	Actividades	Acciones de Coyuntura
ZONA ANDINA	27	218	29
Bolivia	5	32	4
Colombia	6	24	11
Ecuador	4	21	6
Perú	5	59	-
Venezuela	6	80	1
Proyectos multinacionales	1	2	7
ZONA NORTE	38	234	35
Costa Rica	5	36	-
El Salvador	4	19	5
Guatemala	4	21	9
Honduras	5	35	10
México	8	27	1
Nicaragua	4	25	4
Panamá	4	31	4
Proyectos multinacionales	4	40	2
ZONA ANTILLAS	15	146	32
Barbados	1	5	3
Guyana	3	10	2
Haití	5	44	-
Jamaica	1	12	4
República Dominicana	5	75	3
Trinidad y Tobago	-	-	14
Proyectos multinacionales	-	-	6
ZONA SUR	48	258	29
Argentina	5	21	6
Brasil	20	130	4
Chile	5	25	3
Paraguay	5	26	4
Uruguay	7	30	12
Proyectos multinacionales	6	26	-
SUBTOTAL	128	856	125
CIDIA	2	51	-
CIRA	3	15	-
DIP	2	40	-
SJR & S.E.Asociaciones	3	23	-
Dirección General	2	19	-
Subdirección General	10	64	-
S.D.G.A. Planificación	15	88	-
S.D.G.A. Operaciones	5	10	2
S.D.G.A. Coordinación Externa	3	9	-
TOTAL	173	1.175	127

La incorporación del concepto de Acciones de Coyuntura y la conceptualización de proyectos a nivel de la Sede Central en el Programa Operativo, dificultan la comparación del número de proyectos previstos en el Programa-Presupuesto 1978-1979 y los incluídos en los Programas Operativos 1977-1978 y 1978-1979. Sin embargo, se puede obtener alguna información a través de los Cuadros 4 y 5.

Cuadro 4

Variación del Número de Proyectos entre el Programa-Presupuesto y el Programa Operativo 1978-1979 por Zonas

Programa Presupuesto y Programa Operativo	Zonas				Total
	Andina	Norte	Antillas	Sur	
Programa Presupuesto	51	53	39	60	203
Programa Operativo	27	38	15	48	128
Variación	-24	-15	-24	-12	- 75

Conviene hacer notar que la diferencia entre el número de proyectos previstos en el Programa Presupuesto y los incluídos en el Programa Operativo, que la Propuesta de Programa Presupuesto se elaboró con anterioridad a la introducción del nuevo formato para la elaboración de proyectos que lleva a una concentración de la acción en los países en un menor número de proyectos.

El Cuadro 5 muestra la variación entre el Programa Operativo 1977-1978 y su homólogo en 1978-1979.

Cuadro 5

Variación del Número de Proyectos Incluidos en los Programas Operativos 1977-1978 y 1978-1979 por Zonas

Programas Operativos	Zonas				Total
	Andina	Norte	Antillas	Sur	
Programa Operativo 77/78	70	66	29	64	229
Programa Operativo 78/79	27	38	15	48	128
Variación	-53	-28	-14	-16	-101

Como ya se mencionó, los datos mostrados anteriormente - que se refieren exclusivamente a proyectos - se deben tomar con gran cuidado, en virtud de que la introducción del concepto de acción de coyuntura disminuye necesariamente el número de proyectos.

Los Cuadros 6 al 9 muestran la distribución de los recursos totales por Zona y País. Para la Sede Central se incluye el Cuadro 10.

Cuadro 6

Programa Operativo 1978-1979 - Recursos Totales por País - Zona Andina

Zona/Países	Programa Presupuesto (A)	Programa Operativo (B)	B/A
Zona Andina	1.837.416	1.888.553	102,78
Bolivia	193.906	432.693	223,15
Colombia	403.892	333.516	82,58
Ecuador	283.399	260.551	91,94
Perú	440.684	358.721	81,41
Venezuela	426.721	414.413	97,12
Multinacional	88.814	88.559	99,71

Como puede verse, la diferencia más notable se refiere a Bolivia, que muestra un crecimiento superior al 220% entre el Programa Presupuesto y el Programa Operativo. La razón reside en que el Operativo incluye un proyecto financiado por el BID (MACA-BID) por un monto de US$ 221.000 que no estaba considerado en el Programa Presupuesto.

Otras dos alteraciones se producen en los casos de Colombia y Perú, presentando ambos una reducción aproximada del 18%. El caso de Colombia se explica porque el Programa Operativo no incluye el aporte del Ministerio de Agricultura y del INCORA, ya que los proyectos no se presentaron. En lo que se refiere a Perú, la reducción se basa en el hecho de que en el Programa-Presupuesto la mayoría de los costos de la Dirección de Coordinación Regional se cargaban a la Oficina de Perú y en el Programa Operativo pasaron a constituir un centro de costos independiente.

A pesar de los cambios significativos en lo que se refiere a los países, el monto asignado a la Zona se alteró muy poco.

Cuadro 7

Programa Operativo 1978-1979 - Recursos Totales por País - Zona Norte

Zona/Países	Programa Presupuesto (A)	Programa Operativo (B)	B/A
Zona Norte	2.666.201	2.777.248	104,16
Costa Rica	326.258	519.703	159,29
El Salvador	138.779	145.412	104.78
Guatemala	177.161	318.602	179,84
Honduras	825.228	161.634	19,59
México	357.425	312.935	87,55
Nicaragua	142.137	134.499	94,61
Panamá	181.938	463.175	254,59
Multinacional	516.775	721.288	139,57

Como se puede ver, en la Zona Norte se presentan diferencias notables entre lo proyectado en el Programa Presupuesto y lo aprobado en el Programa Operativo, a pesar de que la comparación a nivel de Zona como un todo es prácticamente la misma.

En el caso de Costa Rica, el aumento de casi un 60% se debe a un incremento superior al 150% en el aporte del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En lo que se refiere a Guatemala, que aumenta en un 80%, ocurrió que en el Programa Operativo se consideró como proyectos de esa Oficina algunos que antes se consideraban como multinacionales.

Honduras presenta una disminución del 80% que se debe a que no se presentó el proyecto correspondiente al Convenio de Operaciones con la Secretaría de Recursos Naturales para la ejecución del Contrato de Asistencia Técnica IDA-628-HO, por un total de US$ 596.284.

El aumento de Panamá se debe a la inclusión de recursos del MIDA por US$ 331.315 de contrapartida nacional para el proyecto del Fondo Simón Bolívar.

Con los multinacionales de la Zona Norte pasó que- a pesar de la transferencia de algunos de los proyectos así considerados anteriormente a la Oficina de Guatemala - hubo aportes de recursos de extra-cuota mucho más elevados que no se consideraron en el Programa Presupuesto.

Cuadro 8

Programa Operativo 1978-1979 - Recursos Totales por País - Zona Antillas

Zona/Países	Programa Presupuesto (A)	Programa Operativo (B)	B/A
Zona Antillas	1.536.521	1.587.412	103,31
Barbados	83.780	77.940	93,03
Guyana	110.810	84.633	76,38
Haití	688.996	637.147	92,49
Jamaica	145.600	122.586	84,19
República Dominicana	336.091	453.625	134,10
Trinidad y Tobago	115,371	131.383	113,88
Multinacional	55.973	80.098	143,10

Al igual que en las otras Zonas, en Las Antillas los montos totales del Programa Presupuesto y del Programa Operativo son casi iguales. Sin embargo, nuevamente se constatan cambios importantes a nivel de país, especialmente en lo que se refiere a Guyana, Jamaica, República Dominicana y en los multinacionales.

En República Dominicana el Programa Operativo incluye US$ 170.550 de la SEA que no estaban previstos en el Programa Presupuesto. En los multinacionales, que aumentan en un 43%, se consideran los costos de la Dirección de Coordinación Regional, que antes estaban contemplados en República Dominicana.

Cuadro 9

Programa Operativo 1978-1979 - Recursos Totales por País - Zona Sur

Zona/Países	Programa Presupuesto (A)	Programa Operativo (B)	B/A
Zona Sur	8.011.944	5.995.409	74,83
Argentina	408.320	449.270	110,03
Brasil	5.407.278	4.473.937	82,74
Chile	334.543	367.656	109.90
Paraguay	187.897	191.745	102,05
Uruguay	316.611	408.930	129,16
Multinacional	1.357.295	103.871	7,65

De las diferencias más notables en la Zona Sur, la ocurrida en el caso del Brasil, con una disminución de US$ 1.000.000 (18%) se debe fundamentalmente a los cambios en los montos del contrato con EMBRAPA. En cuanto a los proyectos multinacionales, la discrepancia se origina en que el Programa Operativo no incorporó, por no estar preparado en el momento de su aprobación, el proyecto BID/Cono Sur por un valor de aproximadamente US$ 1.050.000. El aumento mostrado en Uruguay se debe al aporte nacional de contrapartida del Fondo Simón Bolívar.

De todo este análisis es importante notar el carácter aleatorio de las alteraciones que se produjeron entre el Programa Presupuesto y el Programa Operativo de las Zonas y Países. Sin embargo, el hecho de que los montos por Zona (excepto la Zona Sur) cambian poco se debe más al hecho de que se consiguen nuevos recursos de extra-cuota y/o que faltan aportes de la misma fuente, más que a un patrón definido de gestión de recursos externos.

Cuadro 10

Programa Operativo 1978-1979 - Recursos Totales para la Sede Central

Unidad Ejecutora	Programa Presupuesto (A)	Programa Operativo (B)	B/A
CIDIA	590.889	591.863	100,16
CIRA	81.779	81.779	1
DIP	252.000	252.000	1
Dirección General	251.173	251.173	1
Subdirección General	593.463	599.423	101,01
SDGA Planificación	590.078	616.263	104,44
SDGA Operaciones	402.332	390.599	97,08
SDGA Coordinación Externa	265.275	265.275	1

En la Sede Central, debido a la mayor participación de recursos de cuota, se nota una estabilidad mucho mayor entre el Programa Presupuesto y el Programa Operativo. Los cambios más notables no alcanzan al 5% y aún así, se deben a alteraciones - mínimas - en los recursos externos.

El Cuadro 11, que se refiere estrictamente a recursos de cuotas, ratifica el cambio mínimo ocurrido en esos recursos.

Cuadro 11

PROGRAMA PRESUPUESTO/PROGRAMA OPERATIVO

Resumen de Recursos de Cuotas 1978-1979

Objeto del Gasto	Zona Norte		Zona Antillas		Zona Andina		Zona Sur	
	PP	PO	PP	PO	PP	PO	PP	PO
Costos de Personal	1.238.356	1.204.108	721.078	708.920	1.114.314	1.090.606	1.334.025	1.334.846
Costos de Operación	334.577	279.350	158.900	139.812	386.992	329.547	415.064	327.648
Equipo	15.000	15.000	3.350	3.350	16.200	16.200	11.000	11.000
Servicios Generales	75.580	82.260	89.243	71.960	70.355	72.400	166.394	195.194
Reserva de Contingencias 5%		83.195		48.529		79.408		57.795*
Costos Generales y Provisiones	158.710	158.710	92.778	92.778	159.236	159.236	183.713	183.713
TOTAL	1.822.623	1.822.623	1.065.349	1.065.349	1.747.397	1.747.397	2.110.196	2.110.196

* Rebajado al 3%

El Cuadro 12 presenta los promedios de los costos de operación por Zona, relativos a los proyectos y a las acciones de coyuntura incluidos en el Programa Operativo 1978-1979.

Cuadro 12

Promedio de Costos de Operación de Proyectos y Acciones de Coyuntura Por Zona, en US$

Promedio de costos / Zona	Andina	Norte	Antillas	Sur	TOTAL
Proyectos	10.689	8.199	8.334	6.875	8.256
Acciones de Coyuntura	2.386	1.422	1.820	1.522	2.065

Conviene observa que, dadas las características de la acción del IICA - asesoramiento técnico - los costos de operación no son el elemento más relevante para medir la calidad de la acción, ni deben constituir un patrón de referencia del impacto o de la importancia de los proyectos que realiza el Instituto. Una actividad de asesoramiento técnico significativa y valiosa raramente implicará costos de operación elevados. Por otra parte, considerar solamente los costos de operación como medida de la magnitud de los proyectos significa despreciar el costo de personal que involucra - ese sí - el principal instrumento con que cuenta y que utiliza el IICA. Como ejemplo, puede tomarse el caso de la Línea de Acción V en que el promedio de los costos de operación por proyecto está por alrededor de los US$ 8.000 por año. Si se considera, sin embargo, el costo de personal, el proyecto promedio de la Línea llega a un valor entre US$ 60.000 y US$ 70.000 por año, bastante significativo.

Comparación entre el Programa Operativo 1978-1979 y el Plan Indicativo de Mediano Plazo

El Plan Indicativo de Mediano Plazo (PIMP) constituye una orientación para el planeamiento de las acciones del IICA. Sus objetivos principales son:

a) Continuar, de manera sistemática, la operacionalización del Plan General

b) Ofrecer mejores elementos de juicio a las autoridades del IICA y a su personal técnico para la toma de decisiones y para la planificación y ejecución de las acciones de cooperación técnica del Instituto

c) Suministrar a los países información específica sobre la doctrina del IICA y las posibilidades concretas de acción del Instituto.

El PIMP parte del ejercicio 1976-1977 hasta el año 1982; sin embargo, es importante aclarar que se empezó a instrumentar más plenamente en el ejercicio 1978-1979, lo que puede explicar algunas de las desviaciones que aparecen en el Programa Operativo de este período.

Lo anterior en ningún caso resta validez al PIMP como documento normativo; este sigue siendo el marco de referencia prospectivo para la programación del IICA, proporcionando además una pauta evaluativa que coadyuva en la redefinición programática o en el mantenimiento de los lineamientos estratégicos que se han venido instrumentando.

Es el propósito de la Dirección General, teniendo en cuenta los necesarios ajustes en la política institucional del IICA, que se propenda a cumplir con las metas del PIMP al término de su vigencia, es decir, considerando el cambio del período presupuestario, en el año 1982.

1. Origen del presupuesto total

El Programa Operativo 1978-1979 considera el siguiente origen de los recursos a emplear:

Cuotas	9.712.432	52,0%
Fondo Simón Bolívar	2.156.926	11,6%
Extra-cuotas	6.793.805	36,4%
Total	18.663.163	100,0%

Esta composición del origen de los recursos puede decirse que supera la meta establecida en el PIMP, ya que faltando aún tres años para el fin del período, los recursos externos están muy próximos a ser mayores que los fondos provenientes de las cuotas.

2. Política de relaciones externas

El PIMP establece que se debe realizar una acción inmediata con el fin de:

a) Incrementar el flujo de recursos externos en apoyo a la operacionalización de las políticas y estrategias por Líneas y Programas

b) Normar las actividades de cooperación con otros organismos

A este propósito se estructuró la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa, con un presupuesto de $ 265.275 que es un 52% superior al que tenían las unidades que se integraron en el Programa Presupuesto 1977-78. Incorporó además la Dirección de Promoción de Proyectos, recientemente creada, para que se encargue de todo lo relacionado con las vinculaciones con entidades internacionales y nacionales de desarrollo y con la obtención de recursos externos, sea para apoyar las acciones del IICA o para financiar proyectos nacionales promovidos y/o elaborados por el Instituto.

3. Requisitos de personal

En el Cuadro 13 puede verse la comparación entre el personal profesional (núcleo básico y temporal) que establece el PIMP para el período 1978-1979 y el contemplado en el Programa Operativo 1978-1979. Se observa que hay una estrecha relación entre ambos instrumentos, siendo la única variación importante la que se muestra en la Zona Andina, que tiene tres profesionales menos. En parte, esto se debe a que esta Zona cedió un técnico a los Comités Institucionales.

Cuadro 13

Personal Profesional Internacional
Comparación entre el PIMP y el Programa Operativo 1978-1979

	PIMP 1978-1979	Programa Operativo 1978-1979
Zona Andina	35	32
Zona Norte	33	33
Zona Antillas	20	20
Zona Sur	36	36
Comités Institucionales	-	2
CIDIA	8	8
DIP*	6	6
Estructura de Apoyo	30	31
TOTAL	168	168

* En el PIMP está incluído en la Subdirección General

En el Cuadro 14 se detalla la comparación entre los ejercicios 1977-1978 y 1978-1979 en cuanto a la clasificación del personal profesional y el número de técnicos para cada categoría. Estos datos indican como las variaciones más significativas, una promoción neta de personal de nivel profesional a directivo y un cambio en las categorías profesionales.

Lo anterior ha tenido repercución en el costo anual por técnico, que de acuerdo al PIMP debía ser para 1978-1979 de $ 30.068 y en el Programa Operativo alcanza $ 31.968.

Cuadro 14

Clasificación del Personal Profesional Internacional

Categoría	1977-1978	1978-1979
D	1	1
SD	3	4
D-2	4	3
D-1	9	16
P-5	29	22
P-4	59	58
P-3	48	59
P-2	7	3
P-1	-	2
Total	160	168

Finalmente se debe recalcar que si bien el Programa Operativo especifica 168 cargos para el personal profesional, a principios de este mes de octubre se habían contratado 145 con financiamiento de cuotas. En cuanto a la dotación de servicios generales, a la misma fecha se contaba con 229 personas en el presupuesto de cuotas, lo que da una relación de 1,36 por 1 respecto al personal profesional. La meta del PIMP es que esta relación llegue a 1,50 por 1 a fin de que los técnicos dispongan del apoyo adecuado.

4. Requisitos financieros

En el Cuadro 15 se muestra la distribución del Programa Operativo 1978-1979 financiado con recursos de cuotas y la proyección porcentual del PIMP para dicho período.

Cuadro 15

Distribución del Presupuesto de Cuotas. Comparación entre el PIMP y el Programa Operativo 1978-1979

	Programa Operativo 78-79 Monto	%	PIMP 78-79 %
Costo de Personal	6.601.811	68,0	63,1
Profesional	5.370.587	55,3	51,9
Servicios Generales	1.231.224	12,7	11,2
Costos de Operación	1.276.286	13,1	19,3
Servicios Generales	568.585	5,8	5,9
Equipo y Mobiliario	56.550	0,6	1,3
Costos Gen. y Provisiones	658.000	6,8	5,0
Aporte al CATIE	551.200	5,7	5,4
Total	9.712.432	100,0	100,0

La desviación principal se observa en el rubro de Costos de Operación, que en el PIMP significa un 19,3% del presupuesto, en tanto que en el Programa Operativo es de 13,1%. Se recalca que para el período terminal, el PIMP establece que esta categoría alcance un 27,1%. A este respecto podría ser conveniente hacer una revisión de esta meta en función de los requerimientos efectivos de los proyectos en cada una de las Líneas y Programas.

Por otro lado, los costos de personal en el Programa Operativo exceden (68,0 a 63,1%) a lo establecido en el PIMP. Los costos generales y provisiones son mayores que la proyección del PIMP (6,8 y 5,0% respectivamente). Se debe considerar que los cargos no llenados del Personal Profesional previsto en el Programa Operativo le dan a este instrumento una cierta flexibilidad para adecuarse en parte, a través de su ejecución, a las proyecciones del PIMP.

El PIMP establece como meta para el período 1981-82 una distribución porcentual del costo por Líneas de Acción que refleja un planteamiento de prioridades. En el Cuadro 16 se muestra la comparación entre la distribución del costo de operación financiado con recursos de cuotas con la meta del PIMP. La divergencia más significativa es la alta asignación que en la actualidad tienen las Líneas V y VII, sucediendo lo contrario en las Líneas I y II y en menor cuantía, en las Líneas III y VI. En la Línea IV hay bastante coincidencia con la meta del PIMP.

Cuadro 16

Distribución del Costo de Operación por Líneas de Acción. PIMP y Programa Operativo 1978-1979

	Programa Operativo 1978-1979 Monto	%	PIMP Meta Final %
Línea I*	137.128	11,7	17,4
Línea II	129.329	11,0	15,0
Línea III	132.618	11,3	14,4
Línea IV	193.657	16,5	17,0
Línea V	256.893	21,9	11,6
Línea VI	87.515	7,5	10,9
Línea VII	235.358	20,1	13,7
Subtotal Programas	1.172.498	100,0	100,0
Estructura de Apoyo	103.788		
Total	1.276.286		

* Incluye el CIDIA

En el Cuadro 17 se han integrado los recursos de cuotas con los externos, excluyéndose de estos últimos los recursos del Brasil, que por su elevado monto distorsionan el análisis. En cuanto al Fondo Simón Bolívar se analiza separadamente en cuanto a su incidencia más adelante.

Cuadro 17

Distribución del Costo de Operación por Líneas de Acción con Recursos de Cuotas y Externos PIMP y Programa Operativo 1978-79

Líneas	Programa Operativo 78-79 Recursos Cuotas	Recursos Externos *	Total	%	PIMP Meta Final %
I	137.128	192.200	329.328	12,0	17,4
II	129.329	37.537	166.866	6,0	15,0
III	132.618	42.250	174.868	6,4	14,4
IV	193.657	470.900	664.557	24,2	17,0
V	256.893	270.281	527.174	19,2	11,6
VI	87.515	246.850	334.365	12,2	10,9
VII	235.358	313.837	549.155	20,0	13,7
Total	1.172.498	1.573.855	2.746.353	100,0	100,0

* Excluye los recursos extra-cuotas del Brasil y del Fondo Simón Bolívar

Puede verse que el empleo de los recursos externos en las operaciones del IICA incrementa apreciablemente las acciones de la Línea IV y permiten que la Línea VI exceda por un pequeño margen la incidencia que tiene en el PIMP. Por otra parte, las Líneas II y III al incluirse los recursos extracuotas sólo participan en un 6,0 y un 6,4% respectivamente del costo de operación.

La comparación que aquí se hace en forma suscinta puede servir de punto de partida para un análisis más exhaustivo que permita establecer una política operativa encaminada a una reorientación gradual de los recursos de cuotas y a la búsqueda y canalización de nuevos recursos externos.

El Fondo Simón Bolívar tiene una utilización, en el Programa Operativo de $ 2,156.926 que se distribuyen por objeto del gasto y por Líneas según se muestra en el Cuadro 18.

Cuadro 18

Utilización del Fondo Simón Bolívar. Programa Operativo 1978-79

	Líneas de Acción IV	V	VI	VII	Administración	Total
Personal	297.897	386.784	92.415	237.439	137.350	1.151.885
Costo Operación	293.200	274.140	108.907	76.693	35.650	788.596
Servicios Generales	61.903	61.783	24.678	7.281	6.000	161.645
Equipo	21.000	32.800	-	-	1.000	54.800
Total	674.000	755.513	226.000	321.413	180.000	2.156.926

El Fondo tiene un impacto significativo en la asignación de recursos de las Líneas de Acción a las cuales pertenecen los proyectos, particularmente en las Líneas IV y V. En el Cuadro 19 se muestra porcentualmente el incremento del Costo de Operación en las Líneas de Acción en las cuales opera el Fondo Simón Bolívar, tanto respecto a los recursos de cuotas como para el total.

Cuadro 19

Incidencia del Fondo Simón Bolívar
en el Costo de Operación por Líneas

Líneas	Cuotas	Recursos Totales	FSB	Incidencia del FSB	
				Cuotas %	Recursos Totales %
IV	193.657	664.557	293.200	151,4	44,1
V	256.893	527.174	274.146	106,7	52,0
VI	87.515	334.365	108.907	124,5	32,6
VII	235.358	549.155	76.693	32,6	14,0

5. Consideraciones extra-presupuestarias

Aparte de las metas cuantitativas que señala el PIMP, éste propone algunos ajustes de política y de operación, señalándose aquí aquéllos que tienen prioridad y que deben instrumentarse en los primeros años de vigencia del PIMP. Estos objetivos si bien no tienen necesariamente un reflejo en el presupuesto, implican una acción en cuanto al uso de los recursos incluidos en el Programa Operativo.

A este respecto el PIMP señala que debe hacerse un ajuste global de la política de planificación que comprenda básicamente el proceso de elaboración y aprobación de proyectos, los instrumentos de programación operativa y el sistema de evaluación. De acuerdo a esta norma, la Subdirección General Adjunta de Planificación está iniciando la revisión del sistema de planeamiento en el IICA, tanto prospectivo como de corto plazo o anual.

Además, el PIMP indica que para asegurar que se proporcione un adecuado seguimiento, supervisión y apoyo técnico a todas las acciones del IICA, se deben fortalecer las funciones de apoyo técnico de la Dirección General, se debe facilitar la integración y operación de los equipos técnicos y se debe mejorar substancialmente la coordinación interna. Como una acción primordial en este sentido se crearon al inicio del ejercicio 1978-1979 los Comités Institucionales. Teniendo en cuenta las restricciones que implica el Plan Operativo vigente, se ha logrado una reasignación de algunos recursos de cuotas, dentro de la flexibilidad que proporciona la organización del IICA, para que empiecen a funcionar desde ya algunos de los Comités.

Finalmente, se hacen indicaciones para fortalecer la Política de Relaciones Externas, las cuales ya fueron comentadas en párrafos anteriores.

TEMA C

ANALISIS DEL PROGRAMA OPERATIVO

PARA EL AÑO FISCAL 1978-1979

PRESENTACION DE LAS APRECIACIONES DE LOS DIRECTORES

DE COORDINACION REGIONAL

TEMA C: ANALISIS DEL PROGRAMA OPERATIVO PARA EL AÑO FISCAL 1978-1979

Presentación de las apreciaciones de los Directores de Coordinación Regional.

ZONA ANDINA

BOLIVIA

Proyecto I.AB.11 - Fortalecimiento de la Unidad de Información Agrícola

Problemas:

1. Carencia de una política y estructuras apropiadas.
2. Falta de apoyo institucional.
3. Personal capacitado.

Objetivo General:

Creación del subsistema nacional de información.

Objetivos específicos:

1. Crear conciencia en las instituciones.
2. Cooperar en la organización y mantenimiento del servicio.
3. Coordinarlo con AGRIS y AGRINTER.
4. Capacitar personal técnico.

Metas:

1. Lograr que las Instituciones IBTA, MACA y Universidades apoyen el sistema y lo legalicen.
2. Que las unidades del subsistema estén perfectamente coordinadas entre si.
3. Que el subsistema esté coordinado con AGRINTER y AGRIS
4. Capacitar el personal necesario.

Este es un proyecto simple y su calidad no es muy grande, por no tener especialista en el país que lo implemente, de allí que su presupuesto es de solo US$2000.

El proyecto, sin embargo, es de importancia para el desarrollo del sector por causas de todos conocidas.

Proyecto III.AB.11 - Fortalecimiento del IBTA

Este proyecto es de buena calidad pues en el se cumplieron todos los requisitos exigidos por la Subdirección General Adjunta de Planificación al realizar el Operativo.

Respecto a su importancia en la realidad del país, también considero esto de importancia, pues es necesario que todos los países tengan un buen sistema de investigación y transferencia de tecnología que les permita resolver sus problemas tecnológicos. Sin esto, el desarrollo del sector no se producirá con la urgencia que el devenir del país lo reclama. Además no se puede olvidar que el IBTA es una obra del IICA, por lo tanto, tenemos que seguirle prestando asesoramiento hasta que esté completamente consolidado.

Proyecto IV.XAB.11 - Fomento de la producción de leche en Tarija (FSB)

Es un proyecto que aparentemente está bien programado. Ha sido realizado según las pautas establecidas del F.S.B., aún cuando en las reuniones de planificación de febrero y junio no fue considerado para su análisis.

Su importancia para Bolivia nace en el interés de darle utilización a una planta procesadora de leche que instaló en Tarija CODETAR por dos causas:

1. Insuficiente oferta de leche nacional en Bolivia (no alcanza al 20% de la demanda actual).
2. Que la Zona presenta condiciones naturales apropiadas para el cultivo de pasto y materias primas, fabricación concentrados (alfalfa, subproductos centrales azucareros) y clima excelente para ganado de leche de alto potencial genético.

Sin embargo en la actualidad el desarrollo lechero en la zona tiene un gran enemigo: el cultivo de la vid. El precio que se está pagando por la uva para la producción de vino en Tarija hace posible que se tengan utilidades brutas por hectárea alrededor de los US$5000. En base a esto, no se conseguirá que ningún empresario invierta un peso en leche, si hay posibilidades de invertirlo en plantar vid. De allí que lo primero que hay que hacer para que ese proyecto pueda tener éxito es el de establecer una zonificación que permita indicar cuáles suelos no son aptos para el cultivo de la vid y en esas áreas fomentar la producción de leche.

Desde que se presentó el primer informe sobre la Zona se hizo ver que la producción de leche no podía competir económicamente con la vid, pero solo en el último año es cuando se ha presentado este interés, verdaderamente impredecible, hacia la plantación de uvas, tomando las características de un verdadero "boom".

Proyecto V.AB.11 - Desarrollo Rural

Este proyecto está bien concebido, fue realizado según las normas establecidas por la Subdirección General Adjunta de Planificación.

Su importancia en la realidad del país es de primera prioridad, ya que a través de él se piensa cooperar con el país a elevar el bajo ingreso de las poblaciones marginadas, a través del fortalecimiento del subsistema institucional que tiene que enfrentar el problema.

Proyecto VII.AB.21 - Mejoramiento de la administración del desarrollo agropecuario

El proyecto fue concebido siguiendo las normas de la Subdirección General Adjunta de Planificación. Su importancia para el país es primordial, pues se busca a través de él: elevar la capacidad del sector en la ejecución de planes y programas a través de un mejoramiento de la organización del sector y capacitación de su personal.

La acción de este proyecto es conveniente para que el proyecto de la Línea V pueda tener impacto, así que son complementarios. Además es una necesidad expresada por el Gobierno.

COLOMBIA

Este país, como se desprende de la ayuda memoria de la Reunión de Planificación de junio, así como de la última reunión de planificación efectuada en Bogotá en los primeros días de ese mes, necesita una reprogramación, pues sus proyectos no están bien concebidos. Sin embargo, haré lo posible por cumplir con lo pedido por la Dirección General.

Proyecto I.AC.21 - Fortalecimiento y coordinación de los servicios de documentación e información agrícola en Colombia

Es un proyecto de buena calidad pues está bien concebido. Su importancia en cuanto al impacto en el país es como todos los proyectos de la Línea I, conveniente y necesario, pero de una acción restringida, pues por lo general solo servirá como base de antecedentes para estudios, programas y proyectos. Esta Línea ha sido evaluada por el IICA recientemente, por lo tanto, se debe tener un conocimiento real de su funcionamiento actual y futuro.

Proyecto I.AZ.21 - Automatización de procesos bibliotecarios y bibliográficos y servicios de documentación e información para el desarrollo rural en América Latina y el Caribe

Se hace el mismo comentario del proyecto anterior pero a nivel multizonal.

Proyecto II.AC.21 - Capacitación en apoyo de áreas prioritarias de los organismos del sector agropecuario (PNCA)

Este es un proyecto financiado por instituciones colombianas, quienes a través de una Junta Consultiva establecen su presupuesto a ejecutar y las líneas de acción a seguir, según las necesidades de dichas instituciones. El IICA lo dirige y administra, por lo tanto, es poco lo que se

puede decir en cuanto a su calidad e impacto, pues él es programado por el país y es de importancia para él, ya que lo financia. En base a ello, solo cabe decir que este proyecto no se está cumpliendo con la "característica temporal" que establece nuestro Plan general, ya que está pasando a la categoría de "permanente". Esto tiene su base en que, tanto en la Junta Consultiva como en muchos directivos de nuestra Institución, hay la convicción de que al retirarnos del proyecto aparecería en la dirección de éste el elemento político y es muy probable su futura desaparición, como sucedió con el ILMA. Se está estudiando y buscando que dicho proyecto pueda pasar a formar parte del SENA, organismo encargado de la capacitación a nivel nacional en campos del sector agrícola.

Proyecto III.AC.11 - Cooperativo de investigación sobre tecnología agropecuaria en América Latina

Este proyecto pasará a San José y en su programación la Zona no ha tenido mayor participación. Además como es un proyecto propio de investigación aparentemente no tiene cabida en el operativo colombiano. Es financiado con recursos del PNUD, CIID y F. Ford. Solo la actividad 117, con $5000 es financiada de cuotas, a través de ella se apoya el diseño y organización de los mecanismos de planificación en Colombia.

Proyecto III.AC.12 - Análisis comparativos de los recursos humanos en países seleccionados.

Este proyecto es financiado también con fondos externos, $25,000 (F.Rockefeller), el cual fue programado sin participación de la Zona.

Lo que diré a continuación debe tomarse como una crítica constructiva y lo hago basado en que tengo la convicción de que la Dirección General es la primera interesada en conocer la opinión verdadera de los técnicos que forman nuestra Institución.

Para mi la hipótesis planteada está formulada para justificar el proyecto. Creo que ella es mucho más simple, pues la causa que produce la migración de los técnicos capacitados tiene su origen en que: los incentivos económicos, por desgracia, son los primordiales en cualquier tipo de sociedad, sea ella fascista, capitalista o socialista, estando por encima de los incentivos intelectuales. Por esta razón, los técnicos preparados científicamente cuando consideran que en una Institución o en un país no se les está pagando lo que su trabajo vale, y en otra Institución o País le ofrecen una mejor remuneración, emigran. Esto estará acentuado muchas veces por intransigencias de tipo político, lo cual acelera la migración. Esto para mi es casi un axioma, por lo cual en su demostración se está gastando recursos humanos y económicos que podrían ser utilizados en otros proyectos de mayor trascendencia.

Proyecto V.AC.21 - Apoyo a la creación y fortalecimiento de la estructura de capacitación del SENA

Este proyecto necesita una nueva programación porque la actual es posible de mejorarse por ser deficiente; su importanciaes fundamental pues el SENA es el organismo que tiene la responsabilidad de preparar los recursos humanos necesarios para realización de los proyectos de Desarrollo Rural Integrado. Estos proyectos son la espina dorsal del programa agrario del Gobierno. Su importancia es vital en el país, pues él será un complemento a los proyectos DRI; además las 912 empresas comunitarias existentes en Colombia que ocupan casi un cuarto de millón de hectáreas necesitan en su mayoría consolidarse.

ECUADOR

Proyecto II.AE.11 - Apoyo a la organización y planeamiento del subsistema de educación agrícola

Este es un proyecto complementario al VII.AE.21.

Fue elaborado a conciencia siguiendo las pautas de la Subdirección General Adjunta de Planificación y no creo que necesite reprogramarse.

Su importancia es innegable, pues a través de la puesta en marcha de Unidades de Planificación en cada Facultad, se piensa hacer una revisión continua de los planes de estudios de las diferentes asignaturas, con el fin de que éstas estén coordinadas en forma eficiente, que todas formen un solo cuerpo educativo y que esté dirigido a la formación de un profesional capaz de enfocar en forma crítica los problemas que confronta el agro ecuatoriano.

Proyecto V.XAE.21 (FSB) - Proyecto Integrado de desarrollo agropecuario Quimiag-Penipe

Su programación fue una tarea ardua, en la cual intervinieron la Subdirección General Adjunta de Operaciones, la Universidad de Cornell y la Oficina de Ecuador y luego en octubre del año pasado tuvo el "visto bueno" de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

Tiene importancia, pues en ella se está tratando de impulsar un proyecto de "desarrollo de área". Esta está formada por pequeños y medianos agricultores, ubicados en una región no muy lejos de Quito. Su sistema de producción parece adecuado a la zona y el área cultivada con hortalizas, aparentemente, lo es con buena tecnología. Se verá cuál es la acción que se puede lograr en zonas como éstas (comunes no solo en Ecuador sino en la Zona Andina) cuando se mejora la tecnología empleada y se coordinan bien los organismos que prestan servicios en la Zona.

Proyecto V.AE.11 - Mejoramiento de la capacidad institucional de los organismos claves adscritos al MAG

Este es otro proyecto complementario al VII.AE.21, en el cual también se cumplió con el proceso de programación, asesorado no solo por personas de la Subdirección General Adjunta de Planificación, sino también por la de Operaciones y Seguimiento.

Su importancia para el país es fundamental; con él se está ayudando a mejorar la capacidad institucional de los organismos adscritos al MAG para que así cumplan mejor los roles que les corresponden en el desarrollo del sector.

Este proyecto está dirigido a ayudar a que el INIAP, ENAC, IERAC, INCRAE y BNF orienten sus acciones de investigación, comercialización, reforma agraria, mercadeo y crédito a través de PIDAS y ASAS hacia los pequeños y medianos agricultores.

Proyecto VII.AE.21 - Fortalecimiento de la capacidad institucional del MAG.

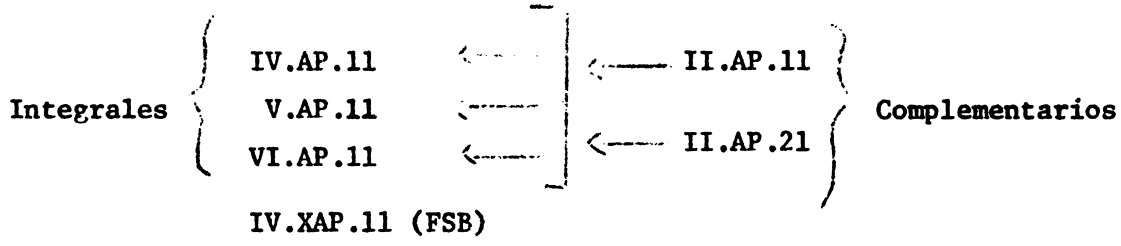
Este es el proyecto integral del Ecuador. Su planificación fue buena. En la reunión de planificación de junio se le hicieron algunas observaciones pero no son de mayor peso. Su importancia es para el Ecuador y el IICA fundamental, pues en él (ubicado en la Zona No. 6), se está tratando de aplicar las nuevas normas descentralizadas de gestión administrativas a un nivel regional, aprobadas por el Gobierno ecuatoriano. Esta resolución fue producto de una gestión realizada por el IICA en Ecuador y que tuvo completa aceptación por parte del MAG. Por lo tanto, el prestigio del IICA está hasta cierto punto en juego en este proyecto.

En Ecuador todas las acciones de los proyectos tanto complementarios como integral están concentradas en la Zona 6 (Salcedo), lo cual presenta también la ventaja de una buena concentración de esfuerzo.

Existe cierta relación entre el proyecto integral VII.AE.21 y el del FSB, pues los dos son modelos de desarrollo, existiendo en el segundo una mayor intensidad de acción; de allí la necesidad de que estos proyectos estén intercambiando ideas continuamente para aprovechar todo lo bueno y evitar repetir errores.

PERU

Este país presenta además del Proyecto del FSB, 3 proyectos integrales y dos complementarios, como se presenta en esta representación gráfica:



Todos los proyectos nuevos del FSB fueron sometidos a dos procesos de programación, uno en el segundo trimestre y otro en el tercero.

En la reunión de planificación zonal se hicieron recomendaciones, que si en verdad tienen alguna importancia, ellas no son fundamentales; de allí que creo que todos los proyectos tienen una buena programación.

Proyecto IV.AP.11 - Fortalecimiento del subsistema institucional del Ministerio de Agricultura y Alimentación para el incremento de la producción, productividad y la comercialización de productos alimenticios

Como dije en la introducción el proyecto me parece de buena calidad. Su importancia es significativa para el Perú, pues a través de él se van a:

1. Colaborar con la organización y funcionamiento del INIA recién creado, a nivel regional.
2. Se ayudará a diseñar y aplicar metodologías de estrategias de coordinación y transferencia de tecnología
3. Se capacitará en extensión y comunicación agrícola.
4. Se cooperará en la puesta en marcha del sistema de comercialización.
5. Se apoyará en la formulación de estrategias institucionales para el desarrollo rural.
6. Se apoyará para la puesta en marcha del sistema AGRINTER.

Proyecto V.AP.11 - Apoyo a los organismos encargados del desarrollo de los trópicos

Respecto a su calidad, tiene el mismo comentario anterior. En cuanto a importancia, su principal relevancia está en que se está ayudando al Perú al desarrollo de su zona tropical, una de las pocas fronteras que tiene este país para su desarrollo agrícola, pues en la Costa la escasez de agua limita la extensión, en la Sierra las condiciones de clima y suelo, así como la poca tierra en relación con la gran cantidad de agricultores frena el desarrollo. En otras palabras es necesario encontrar una salida con una explotación adecuada de la zona tropical. Allí se trabajará en investigación y transferencia de tecnología, dando énfasis a sistemas integrados de producción, comercialización, colonización y desarrollo forestal con el CRIA III, las universidades de la zona y ORDELORETO*.

Proyecto VI.AP.11 - Apoyo a la consolidación económica de las empresas campesinas

Respecto a calidad es igual a los proyectos anteriores. Su importancia es de gran magnitud, pues el proceso de reforma agraria peruana llegó a la etapa de "consolidación", por lo tanto las acciones a realizar por parte del IICA en este proyecto son de trascendencia.

1. Colaboración con el CENCIRA en el desarrollo del programa de gestión empresarial (Convenio BID).
2. Participación con las unidades de investigación y capacitación del CENCIRA y la Dirección General de Reforma Agraria en la elaboración y aplicación de técnicas de investigación y capacitación campesina.

---

* Organismo descentralizado que tiene bajo su responsabilidad el desarrollo del Departamento de Loreto.

3. Apoyo de cursos de elaboración de proyectos y financiamiento para empresas campesinas con CENCIRA, DGRA y Universidades.
4. Colaboración en el subsistema de apoyo a las empresas campesinas en la identificación de los principales problemas en la gestión y administración de empresas campesinas y sus centrales.

En relación a los proyectos complementarios, los cuales son relacionados a educación, mi opinión es la siguiente:

Proyecto II.AP.11 - Apoyo a la organización y planeamiento del subsistema de educación agrícola

En realidad sobre calidad, se aplica el comentario anterior.

En cuanto a su importancia, para mi tiene una gran relevancia, pues el proyecto va dirigido a apoyar la División de Servicios Educativos en Areas Rurales, organismo que tiene la responsabilidad de capacitar al campesino peruano para que salga de su relativa pasividad y se transforme en un elemento activo en el proceso de consolidación de reforma agraria. Para ello hay que preparar a los jóvenes y adolescentes del campo peruano en forma tal que puedan aprovechar la potencialidad de los recursos humanos que poseen en forma integral. En el Perú esto es fundamental pues la mayor parte de su población económicamente activa está en el campo. Por un lado, porque su proceso de industrialización es incipiente y, por otro, porque el desarrollo del sector terciario está frenado por la crisis económica que atraviesa el país, lo que impide a la población adquirir los valores agregados que pueden producir los servicios o utilizar estos directamente en forma adecuada, de allí que sigue siendo todavía la actividad agrícola una fuente primordial de ingresos, los cuales debemos buscar que sean cada vez mayores, tratando que los que lo produzcan en el campo, tengan una capacidad cultural suficiente que no se conformen con lo necesario para cubrir sus necesidades primarias, como está sucediendo en la actualidad, sino que tengan un nivel de preparación que no solo busquen satisfacer nuevas necesidades sino lo que es más importante que se despierte en ellos la capacidad de ahorro, para que a través de éste puedan generar el capital necesario para acelerar el proceso económico que les permitirá a ellos y al país salir del subdesarrollo actual.

Esta capacitación no se logrará sino a través de un Programa de Educación Rural bien programado y mejor ejecutado, de allí la importancia de este proyecto.

Proyecto II.AP.21 - Fortalecimiento del subsistema de educación superior del Perú

En realidad la calidad del proyecto no es mala pero encuentro una falla en su planificación pues me parece que el punto principal de este proyecto está en la creación en cada Facultad de una "sólida Oficina de Planificación" como se dice en el aparte (a) de la "Descripción de la situación al final del Proyecto del IICA", página 11.2 (7) del Operativo y luego en las metas y actividades no se dice en forma concreta cómo se logrará esta Unidad.

En cuanto a importancia, el país no se puede negar, ya que lo esencial en el desarrollo agrícola es que su planificación y ejecución esté en manos de profesionales no solo capaces, sino que hayan sido, a través de sus pasos por las respectivas facultades,dotados de una mentalidad crítica, basada en el conocimiento real y dialéctico de las condiciones naturales, económicas, culturales y sociales del sector agrícola. Esto es lo que se busca con dicho proyecto, pues se está tratando que cada Facultad oriente su acción hacia sus educandos en forma que se cumpla el enunciado anterior, a través de despertar en sus profesores y cuerpos directivos la necesidad de una revisión continua y permanente de sus estructuras y programas académicos para hacer los ajustes o cambios a que la realidad del sector ameriten, y en esta forma se produzcan en estas Casas de Estudios profesionales que necesita realmente el campo peruano para hacer una realidad su desarrollo.

Proyecto IV.XAP.11 - Fomento de la producción de la quinua en el Departamento de Puno

Este proyecto fue planificado según las normas del FSB y también ha sido evaluado por una comisión nombrada para tal fin. La principal

crítica que se le hace es que ha debido basarse en un estudio de factibilidad. Para mi el proyecto, dentro de sus condiciones suigeneris, es de buena calidad; digo esto porque su aprobación y programación fue realizada en condiciones especiales como fueron:

1. Fue el primer proyecto que se presentó al Fondo Simón Bolívar, cuando aún no se habían establecido las reglamentaciones que debería regir a dicho Fondo.
2. Antes que esto saliera, ya se habían realizado conversaciones en las cuales se había acordado que el proyecto se aprobaría.
3. En esa época el Gobierno daba a la quinua una primera prioridad a nivel nacional. Habiendo planteado esto en varias reuniones internacionales como fue en la de FAO, realizada en Lima en 1976.

Esto tuvo, como dije ya, gran peso en la aprobación del proyecto el cual no contó con la aprobación incondicional de la Dirección de Coordinación Regional, ya que envié un memo a San José, en donde planteaba mis inquietudes y reservas al respecto. (Memo ZA/D-846 del 18.8.76)

En cuanto a su importancia, se puede decir que es relativa, pues la quinua aún cuando es uno de los cultivos que tiene posibilidades de producir en las condiciones del Altiplano, ha perdido prioridad en las políticas del Gobierno peruano de allí que hoy solo se le asigne una prioridad zonal. Además se habían creado expectativas con dicho cultivo, las cuales parecen estar alejadas de la realidad ya que se basaban en datos empíricos, pues la investigación sobre este producto es ahora cuando se está iniciando en forma seria. Por esta razón, creo como dije en un principio, que su importancia es relativa y por lo que se puede ver hasta el momento, es difícil que con el fomento de su cultivo se vaya a lograr un mejoramiento sustancial en el ingreso de los campesinos del Altiplano, lo que es más, talvez existen otros productos en la zona con una mayor perspectiva económica (ganadería, lana de camélidos, papa, oca, etc.). El problema se piensa atacar en el futuro, en forma tal que la quinua solo sea un componente de sistemas de producción en el Altiplano, lo cual parece mucho más lógico.

VENEZUELA

En este país no se realizó sino una Reunión de Planificación, pero los proyectos presentados tuvieron, con pequeñas modificaciones, la aprobación de la Subdirección General Adjunta de Planificación. En este país se había venido haciendo la planificación de los proyectos no en forma anual, sino a mediano plazo, de allí que su adaptación al PIMP se redujo en gran parte a la concentración de proyectos en los problemas prioritarios.

En los estudios gráficos realizados para visualizar la situación, se puede ver como a través de un diagnóstico del sector agrícola se llega a la formulación de los proyectos y como estos inciden en las instituciones nacionales; como se puede apreciar toda la acción está concentrada hacia el fortalecimiento del MAG por ser éste el organismo líder del sector.

En base a esto no trataré el problema calidad, pues en general con algunos pequeños ajustes, como se ve en la ayuda memoria de la reunión de zona de junio, los proyectos cumplen los requisitos exigidos. Así que me referiré solo a su importancia en el país.

Proyecto I.AV.24 - Mejoramiento de la eficiencia del subsistema nacional de información en ciencias agrícolas

Este sistema está creado, funcionando y con presupuesto suficiente. Nuestra acción ahora solo es consolidarlo. Su importancia es la misma que la de los proyectos semejantes en otros países.

Proyecto II.AV.21 - Creación de mecanismos de planeamiento y coordinación académica a nivel de educación rural, educación superior y postgrado

En él se concentraron los dos anteriores y a través de su acción se piensa lograr:

1. Creación de una Unidad de Planeamiento e Investigación de la Educación Agropecuaria en el Ministerio de Educación.
2. Establecer una Unidad que coordine la educación agrícola superior a fin de que la investigación y la docencia encaren los problemas reales del agro venezolano.
3. Lograr un Plan Nacional de Estudios de Postgrado.
4. Lograr una coordinación a través de CONICIT* de toda la investigación agrícola nacional.

Como se ve es un proyecto bastante ambicioso y que toca los puntos claves de la educación agropecuaria a todos sus niveles, buscando que ella se haga en base a una investigación seria de los problemas nacionales. Su ejecución no es una falacia, pues es mucho el trabajo realizado con anterioridad en este campo y, por lo tanto, hay posibilidades de alcanzar muchos logros.

Proyecto IV.AV.11 - Fortalecimiento del subsistema institucional de producción del sector agrícola

Este es el proyecto principal en Venezuela y tiene como objetivo principal ayudar a los empresarios agrícolas a aumentar su capacidad de producción y productividad para que en esta forma puedan cubrir el déficit que tiene actualmente la oferta para cubrir la demanda, de allí su gran importancia para el país. Esta acción se piensa lograr mediante el fortalecimiento y coordinación de tres Direcciones claves: FONAIAP, Dirección General de Desarrollo Agrícola y Corporación de Mercadeo Agrícola. Así se coordinará en forma efectiva los organismos de investigación con los de transferencia de tecnología para que formando un bloque puedan llevar a cada "región" el paquete tecnológico que necesitan los empresarios agrícolas para aumentar su eficiencia.

---

* Consejo Nacional de Investigación de Ciencias y Tecnología.

Así mismo, a través de una regularización del sistema de mercadeo, se piensa reducir el costo de estas operaciones (márgenes) para que los precios de los productos e insumos sean más eficientes en el sector agrícola y sean incentivos para: utilizar mayor cantidad de insumos, mejorar la administración y aumentar la producción.

Proyecto IV.XAV.15 (FSB) - Estudio de factibilidad de la producción e industrialización de la yuca y elaboración de un Plan Nacional de Yuca

Este proyecto tiene su importancia en que Venezuela está buscando un producto nacional que le permita eliminar su dependencia del mercado internacional en la producción de concentrados para bovinos, porcinos y aves, ya que éstos son producidos actualmente en base de granos importados.

Debido a que en las universidades nació esta preocupación y de encontrarse que la yuca tenía grandes posibilidades de ser el elemento sustitutivo, se hicieron investigaciones al respecto con resultados muy promisorios. Estos a su vez motivaron a industriales para hacer instalaciones de procesamiento de diversos tipos y en diferentes lugares, creándose en esta forma una expansión de esta industria en forma desordenada, por su falta de estudios básicos.

Este proyecto está dirigido a estudiar las posibilidades reales de la yuca en la producción de alimentos concentrados y en base a esto planificar su producción e industrialización.

Proyecto VI.AV.11 - Fortalecimiento de la planificación y gestión del IAN y la Fundación CIARA

Este proyecto es financiado en su mayor parte por estos organismos nacionales y sus objetivos están estipulados en un convenio firmado con ellos y en donde se busca que para 1980 se hayan creado organizaciones económicas de producción, industrialización, comercialización y servicios que agrupan a 95,000 familias campesinas, a fin de elevarles sus ingresos a niveles concordantes con los del resto de los venezolanos.

Proyecto VII.AV.11 - Fortalecimiento de la Dirección de Planificación Agrícola del MAC

Este proyecto tiene gran importancia para el país, pues la Dirección General de Planificación del MAC hasta el momento, por diversas causas, no ha desempeñado el rol que le corresponde en el MAC, lo cual se ha traducido en la no existencia en ese organismo de un plan a largo o mediano plazo de desarrollo agrícola. Las principales acciones a realizar serán entre otras:

1. Aumentar la coordinación entre CORDIPLAN y la OPSA del MAC.
2. Promover la coordinación entre OPSA y las Oficinas de Planificación de los organismos adscritos al MAC.
3. Colaborar metodológicamente en la formulación, ejecución y control de planes, programas y proyectos.
4. Ayudar en la creación y operación de la Oficina de Planificación Regional en concordancia con la OPSA del MAC.

CONCLUSIONES

Según todo lo expuesto, considero que para que los Programas-Operativos de los países cumplan con lo previsto en el PIMP, solo faltaría hacer una Reunión de Planificación en el mes de febrero en Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela y dos en Colombia, estas podrían realizarse en enero y marzo.

En base a todo el material que dispone la Subdirección General Adjunta de Planificación como con las consultas que se crean necesarias, podría Vigués formarse una clara idea de los ajustes a realizar en cada país y en base a ella llevar a las reuniones un programa completo de las mejoras que hay que hacerle a los Operativos de los países. En esta forma, estas reuniones no ocuparían mucho tiempo y se llegarían a soluciones concretas.

De ser aceptada esta idea, creo conveniente que las sugerencias que traiga Vigués, deben ser conocidas con anterioridad a las reuniones, tanto por los Directores de países como por la Dirección de Coordinación Regional.

ANTILLEAN ZONE (Lyndon McLaren)

Barbados

In a small country such Barbados with an acute shortage of agricultural land and of water for irrigation, the need for extending irrigated agriculture and for increasing the efficiency of water usage is crucial at this time.

The IICA Project 05 LB 2 - Land and Water use in Barbados for Integrated Agricultural Development - in Barbados is one which has the potential for major impact on the country's agricultural production over time as it is attempting to provide the country with the capability to deal with a major problem in a region of Barbados - Soil Conservation - and a major national problem - more efficient development and use of scarce irrigation water.

The major thrust of the project is appropriately directed at improving the capacity and capability of the "Lead" Unit of the Land and Water Use Unit of the Ministry of Agriculture to plan, manage and assist in the extension of irrigated and conservation agriculture. As outlined the targets which have been established to achieve the objective are both reasonable and appropriate.

However, after review of the strategy for project implementation and programming of the targets, the opinion has been formed that targeting for the first year appears over ambitious. This is especially so with reference to target c)-1 which relates to development of methods of technology transfer.

IV-XLB-21 Improvement of the Agricultural Marketing System in Barbados

Marketing systems for agricultural products throughout the Caribbean are in the main, in need of major improvement. The system in Barbados is no exception. IICA assistance in this key area possesses the potential for yield in substantial returns but only if the resource inputs are adequate to the task.

The proposed personnel inputs into the project when examined against the background of proposed areas of work and the project objectives and targets are a recognition of this need.

The draft outline submitted for preliminary consideration clearly identifies the objective and satisfactorily defines the project targets.

These, in my view reflect the real needs of the sector with respect to marketing and emphasize the development of a close linkage between production and marketing of the produce.

Further comment would be inappropriate as the final form and scope of the project have not been finalised. However successful achievement of project objectives would provide experience which could probably be valuable elsewhere in the Caribbean.

Dominican Republic

The Dominican Republic has six (6) ongoing projects, another which is shortly to be initiated and yet another which is currently being negotiated. The material outlining these is voluminous, and it proved impossible in the time available to critically review these, especially in the light of one's very limited competence in Spanish.

The comments which follow must be taken against this background and represent impressions formed as a result of a rather limited study of the documentation.

At least four projects, those dealing with generation and transfer of technology, management of natural resources, development of agricultural marketing and agricultural planning represent a substantial interface with the agricultural sector but evidence of attempts to assure inter-relationship is not apparent.

III-LD-11 Strengthening of the System for Generation and Transfer of Technology

This is apparently a key area of concern in the agricultural sector and the project planned a large number of activities many of which are related to reorganisation and restructuring of the system for agricultural research. The planned changes outlined by the new administration will probably require a restructuring of certain of the project activities.

The current objective appears somewhat broad and may therefore be difficult to attainment.

An important area for direction of special attention concerns the linkage between the activities for generation of technology and the development policies and goals of the country.

IV-LD-21 Development of the Agricultural Marketing Subsystem

The project has led to the generation of a substantial volume of data but one of its objectives -the development of marketing centres- does not now appear to find favour with the present government.

It is characterised by a large number of activities some of which might well be consolidated or eliminated altogether.

It proved difficult to clearly identify IICA's role and function and that of the local technicians who are regarded as part of the Secretariat of Agriculture.

V-LD-21 Development of the Subsystem for Support of Farmers' Organisation

The activities under the project are dominated by studies, seminars and meetings and there is not sufficient evidence that these are in fact linked to achievement of more satisfactory organization of production, provision or acquisition of services. Thus, although more effective marketing is likely to result from better and more dynamic farmer organisation a link between activities of the two projects is not apparent.

Many of the proposed activities are questioned in relation to their likely value in achieving the project objective.

With the changes proposed by the new government revision of a number of project activities is likely.

VII-XLD-12 Support of the Agricultural Planning System

The project appears to be dominated by studies many of which are directed at restructuring of the planning system.

With the current reorganisation of the Secretariat of Agriculture modification of certain proposed activities is likely.

V-LD-21 Strengthening of the System of Managing Natural Resources in the Agricultural Sector

The project seeks to achieve inter alia considerable institutional change and upgrading, some of which now appears to be in train, following installation of the new government.

Much valuable data has been developed under the project and local staff trained to utilise that information.

It appears that if the technology developed is now applied in certain high priority development areas of the present administration this could yield valuable benefits to the country and to IICA.

Guyana

IV-XLG-11 Definition and Promotion of Methodologies for Legumes Cassava Production

As the major project being implemented by IICA and having regard to the significance being placed on production of these two (2) commodities in Guyana's food production plan the project could be expected to possess considerable potential impact on production of these two foodstuffs. However the project as conceived and prepared envisaged the development and transfer of relevant technology, organisation and achievement of changes in production methods.

This appears unrealistic for the relatively short time of three (3) years. When examined against the background of the realities of the agricultural sector in Guyana the project is very much in line with the priorities set for that sector, in terms of achievement of national self sufficiency in these commodities by 1980/81. However having regard to constraints of trained manpower, availability of that resource and of the likely duration of the activities, the targets which seek to identify and develop successful management practices, train and place in the field extension personnel skilled in these practices have been somewhat ambitious.

As it has transpired the development of technology suited to Guyana conditions has required more than a single year in order to allow for confirmation of the provisional results. Additionally the number and diversity of the agencies concerned with production of the two types of commodities has not only made coordination difficult but has made the task of evolving appropriate production packages/models rather complex. The activity concerned with investigation of mechanised planting and harvesting of cassava is a case in point as such an approach is likely to be more appropriate to the large state enterprises than to small Guyanese farmers. A similar comment is applicable in respect of the development of management systems for the agencies participating in the production program.

In consequence it is unlikely that the increased production being anticipated as a result of the project activities will be realised.

VI-LG-21 Developing Appropriate Models of Social Organisation of Production

The continuing emphasis of the Government of Guyana on the use of different forms of social organisation for agricultural production, in the absence of periodic evaluation of the social and economic viability of existing forms makes the participation of IICA in a project which will examine existing farmers' organisations and their performance highly relevant and especially appropriate.

Identification of the major constraints for development and successful performance of each and subsequent formulation of proposals for designing and testing alternative models will doubtless be of considerable value to Guyana and perhaps certain other Caribbean nations pursuing a similar course.

VII-LG-11 Strengthening the Sectoral Planning Capability of the Ministry of Agriculture

One of the priority areas identified as needing upgrading was the planning capability of the Resource Development and Planning Division of

the Ministry. Not only will this be valuable in respect to formulation of agricultural policy and its administration but also in the wider area of agricultural development.

The project seeks to develop the capability of the Division to produce and utilize on a self-sustaining and continuous basis.

Haiti

The review of project under this office has been cursory especially since a number of these are in process of revision and the modified documentation was not available.

II-LH-11 Integrated Rural Education Project

Revised document unavailable.

IV-XLH-11 Strengthening of the National Service for Improved Seed

The project is of special significance in the drive for increased food production. The activities executed and planned appear appropriate to the project goals so that the project appears satisfactory.

The major deficiency, namely the absence of a research input, is now being remedied.

IV-LH-21 Strengthening of the National Agricultural Marketing Service

The project is currently being revised and the new format was not available for study.

V-XLH-11 Strengthening of Communal Projects for Rural Development

The project is now being revised but two comments are appropriate. The first in on the apparent heavy emphasis on training and on farmer organisation instead of on more direct development activities. The other relates to the absence of an identified linkage with the marketing project which should impinge on this sector of activity.

VI-LH-12 Strengthening of the Technical and Administrative Structure of the Agency for Development of the Artibonite Valle (ODVA)

The project is well conceived and the objectives satisfactorily formulated. It appears to be a most satisfactory response to a pressing demand in the agricultural sector of Haiti. Projects of this nature which demonstrate IICA capability to assist in generation of development/production activity are vital.

VII-LH-11 Strengthening of the Planning System of Haiti

The project is of considerable significance to the Ministry of Agriculture of Haiti, having regard to the previous absence of planning capability in that organisation.

Project goals and activities appear adequate to the identified task and the effectiveness of these has been reflected in the increasing value of the system which has been developed.

Jamaica

IV-XLJ-11 Promoting Production and Productivity of Hillside Agriculture

One of the most dominant features, if not the most dominant, in any examination of the land resources available to agriculture in Jamaica is fact that some 80 percent of the land area is mountainous. In consequence the question of utilisation of Hillside land is vital to Jamaica's agriculture and to the small farmers who occupy this land. The project which has its major objective the development of a body of knowledge on Hillside farming and cropping systems for more productive use of the land is of great significance to Jamaican agriculture. The extension of the newly developed system(s) to the surrounding pilot area and their adaptation and spread to other Hillside areas is likely to have far reaching effects on small farm production.

The goals of the project are in themselves satisfactory but in at least one instance, the extension of the improved food production techniques resulting from the research, the timing of the activities need some revision.

One important component is lacking, namely the critical examination of the constraints which are likely to hinder the adoption of the new technology and the modification of the extension methodology accordingly.

Overall the project objectives are somewhat ambitious.

ZONA NORTE (Rodolfo Martínez-Ferraté)

Proyecto de un Sistema de Apreciación y Evaluación de Proyectos 1/

El sistema de trabajo que se desarrolló para este análisis fue definir objetivos y preparar un marco general de evaluación que debía ser muy simple y tendiente a la creación de un sistema para la Zona que pudiera mejorarse en el futuro.

Con la base anterior se ha preparado la apreciación que a continuación se detalla, la cual fue revisada en una reunión del equipo técnico, quien opinó que como inicio para la creación de un sistema es útil, que podrían ampliarse las variables a analizar y que debería hacerse con un sistema de calificación decimal. Se asumió que el objetivo de la apreciación solicitada debe reunir conclusiones y juicios generales. 2/

Apreciación de los Proyectos de la Zona Norte 78/79

El presente trabajo es una apreciación que reune conclusiones y juicios generales sobre un gran complejo de variables. Tomando ésta como premisa básica, se presentan cuatro variables generales para llegar a una apreciación de la calidad de un proyecto.

a. Aspectos Técnicos

La primera variable general, aspectos técnicos, es de suma importancia y va a las cuestiones del análisis técnico de la situación, del sistema institucional y de las soluciones ofrecidas. También incluye los requisitos técnicos y administrativos para la ejecución del proyecto. Se ha dado atención al contenido técnico de cada acápite y después y con la misma ponderación a la concordancia entre los diferentes componentes del Proyecto.

1/ El documento completo (71 páginas) se puede consultar en la Subdirección General Adjunta de Operaciones.

2/ Se presenta introducción y cuadro de resumen de valoración de un solo país (Guatemala). Los cuadros de los otros países y los juicios de apreciación de cada uno, están en el documento completo.

Son los aspectos técnicos que reciben casi toda la atención de los análisis de informes y de las reuniones de programación. Las otras variables que se han usado no están tratadas en forma sistemática en las descripciones de los proyectos, ni en las reuniones de programación, aunque se han tratado en los análisis de los informes anuales. Se considera de importancia para hacer una apreciación de la calidad de un proyecto, aunque en este informe se está dando mayor peso a la variable "aspectos técnicos" que a cada una de las otras. Estas otras variables se describen a continuación:

b. Claridad de los Conceptos Claves (tales como los objetivos y metas y los indicadores usados)

La calidad de un proyecto determínase en parte por la claridad de los conceptos usados. Se nota en la elaboración de los proyectos una profusión de términos (promover, fortalecer, asesorar, coordinar, etc.) que con frecuencia no se llegan a definir o concretar. Cuando esto ocurre, el proyecto carece de objetivos claros, metas e indicadores, lo que desde el principio inhibe su buena ejecución.

c. Aspectos Humanistas

Cualquier proyecto del IICA puede tener un componente humanista en términos de aumentar la participación de las personas involucradas en entender su situación y en ayudar en la toma de decisiones; es decir, en suma, en desarrollar y contribuir con sus propias potenciales. (Esta acción no se limita solamente a las acciones de organización campesina, como a veces se ha entendido).

d. Aspectos de Fortalecimiento Institucional

Es obvio que cualquier acción del IICA tiene implicaciones para las instituciones con que se las toman. Es esencial sin embargo hacer bien explícita la forma en que nuestras acciones modifican y benefician las instituciones para su mejor participación en los procesos de desarrollo.

A manera de resumir los análisis hechos, se utilizó un tipo de escala con punteos. De hecho estos punteos, las evaluaciones que se hicieron son todavía subjetivas, pero este esquema hace menos subjetiva la evaluación y nos ayuda en hacer una comparación aproximada entre los proyectos.

Para la variable "aspectos técnicos" se usó un punto de 1 a 10 con la suposición de que cualquier proyecto ya aceptado está técnicamente satisfactorio (5 en la escala).

Para las otras variables se utilizó un punteo de 1 a 5. El punteo de uno significa que la variable no está tratada o es apenas aceptable la forma de tratarla. (Se supone que cualquier concepto tiene algún grado de claridad y que todas las acciones del IICA tienen algún elemento humanista y de fortalecimiento institucional).

La presentación es por país, aunque el análisis se hizo primero por Líneas de Acción y después por país. Se utilizó este procedimiento porque por lo general se analizan los proyectos por país y se da poca atención a su importancia a su relación con la Línea de Acción.

Apreciación sobre Calidad de los Proyectos de Guatemala

I. Los proyectos de Guatemala están bien elaborados, con la excepción del Proyecto I.NG.31. Este quizás debe considerarse como acción de coyuntura, hasta que se haga una reagrupación.

II. Guatemala, Resumen de Apreciaciones:

Variables generales	PROYECTOS				
	I.NG.31	II.NG.21	III.NG.11	VI.NG.21	VII.NG.21
Apreciación de calidad Aspectos técnicos (1-10)	5	9	7	6	8
Claridad de Conceptos claves (1-5)	2	5	5	4	2
Aspectos humanistas (1-5)	1	3	1	4	3
Aspectos de fortalecimiento institucional (1-5)	1	3	4	3	4
Subtotal	9	20	17	17	17
Importancia para el país (1-10)	5	8	8	8	9
TOTAL (posible 35)	14	28	25	25	26

RECOMENDACIONES DEL GRUPO 1

Tema C: Análisis del Programa Operativo para el año fiscal 1978-1979

Participantes: Héctor Alburquerque, Ignacio Ansorena, Miguel Angel Araujo, Enrique Blair, Hugo Fernández, Héctor Guerrero, Oto Jacob, Malcolm MacDonald, Lyndon McLaren, Héctor Murcia, Miguel Paulette, Jorge Ramsay, Pompeyo Ríos, Humberto Rosado, José Silos, Fernando Suárez de Castro, Carlos Vallejo.

1. Se recomienda que todos los años se hagan análisis similares al que aquí se examinó.

2. Que se estudie la forma como podrían flexibilizarse los programas operativos de los diferentes proyectos de cuotas y de fondos externos, teniendo en cuenta el tamaño y la complejidad de cada uno de ellos, de manera que los instrumentos programáticos se adecúen a tales características.

3. Que en la revisión de los procedimientos de la programación que está haciendo la Subdirección General Adjunta de Planificación:

   a) se busque la manera de cumplir con el requisito de elaborar programas operativos para todos los proyectos financiados con recursos externos;

   b) se atienda la secuencia de programación en relación con la Junta Directiva (Programa-Presupuesto) y las Unidades Operativas (Programa Operativo);

   c) se analice el nivel de recursos de operación que requieren las distintas Unidades Operativas y los proyectos que en cada una de ellas se llevan a cabo.

4.0

TEMA D

IDENTIFICACION, ELABORACION Y PUESTA EN MARCHA DE PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS EXTERNOS

Subdirección General Adjunta
para la Coordinación Externa

TEMA D: IDENTIFICACION, ELABORACION Y PUESTA EN MARCHA DE PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS EXTERNOS

1. INTRIDUCCION

El Plan Indicativo de Mediano Plazo describe las Líneas de Acción del Instituto y los Programas que las componen. Cada una de las Unidades Operativas del IICA organiza su trabajo mediante la elaboración de proyectos específicos enmarcados en los Programas previstos en el Plan Indicativo.

Hasta el presente, tomando el IICA como un todo, la mayor parte de los proyectos elaborados por las unidades operativas han sido ejecutados con fondos provenientes del presupuesto de cuotas del Instituto. Existen indicaciones claras, sin embargo, de que un número cada vez mayor de proyectos de las unidades operativas -y en consecuencia un porcentaje cada vez mayor de sus recursos operativos- serán financiados con fondos fuera de cuotas. Las fuentes principales de estos recursos, si se mantiene la tendencia actual, serán los organismos de los propios Estados Miembros, los organismos internacionales de financiamiento, agencias de tipo bilateral, y organismos públicos o privados de países observadores y otros países extra-continentales.

En el momento actual el IICA cuenta con un conjunto de normas y procedimientos dirigidos a sistematizar la identificación, elaboración y aprobación y ejecución de proyectos financiados con recursos de cuotas. En muchos casos las normas y procedimientos previstos no son totalmente aplicables al trámite de proyectos de financiamiento externo. Algunas de las razones de ello son las siguientes:

a. Las formas de negociación de estos proyectos, y los organismos involucrados en la misma son diferentes a lo usual en los proyectos de cuotas.
b. Muchos de los organismos de financiamiento operan con formatos de elaboración de proyectos diferentes a los que utiliza el IICA.
c. La fechas de presentación y ejecución de los proyectos rara vez coinciden con el calendario del Instituto.

En virtud de lo anterior, y tomando en cuenta la participación creciente de los recursos externos en el financiamiento de la acción del IICA, se ha estimado conveniente establecer un conjunto de procedimientos sencillos para la identificación, elaboración y puesta en marcha de proyectos financiados con dichos recursos.

Tales procedimientos tienen los siguientes propósitos fundamentales:

a. Asegurar que estos proyectos se enmarquen dentro de las líneas y programas previstos en el Plan Indicativo.
b. Asegurar el mantenimiento de la capacidad institucional para un diseño correcto, una ejecución y administración óptimas y un buen seguimiento y supervisión de estos proyectos.
c. Asegurar la oportuna incorporación de los mismos al sistema regular de normas y procedimientos del Instituto.
d. Asegurar el buen manejo de las relaciones del IICA con organismos nacionales e internacionales, bilaterales y multilaterales.

2. PROYECTOS A NIVEL DE PAIS

El proceso involucrado en la tramitación de un proyecto financiado con recursos externos tiene seis etapas principales. Estas etapas son: 1. identificación del área potencial para el desarrollo de un proyecto; 2. elaboración del proyecto; 3. apoyo al país en la negociación del mismo; 4. elaboración y aprobación del resumen del proyecto IICA; 5. negociación con el país, y 6. puesta en marcha del proyecto. Cada una de estas etapas:

a. Incluye un conjunto de acciones específicas
b. Culmina con la obtención de ciertos productos
c. involucra diversas dependencias del Instituto.

En las páginas siguientes se describen las acciones y los productos de cada etapa, y la participación institucional en las mismas.

2.1 Identificación del Area Potencial para el Desarrollo de un Proyecto

Consiste en la determinación, de parte de la Oficina del IICA en un país, de la conveniencia y oportunidad de desarrollar un proyecto con recursos adicionales al presupuesto operativo asignado a la oficina.

2.1.1 Acciones

a) Compatibilización de la idea de proyecto con el diagnóstico que la oficina maneja en materia institucional, y en cuanto a la situación y tendencias del desarrollo del sector. La oficina constata, además, la concordancia del proyecto con las políticas por líneas y programas consignadas en el Plan Indicativo de Mediano Plazo, y con las proyecciones para el desarrollo del trabajo del IICA previstas en el Plan de Acción a Nivel de País.

b) Formalización del interés de uno o varios organismos nacionales en el desarrollo de un proyecto en el área identificada.

c) Identificación de recursos de pre-inversión. Estos son los recursos necesarios para la elaboración y -ocasionalmente- la negociación de un proyecto. Los recursos de pre-inversión pueden provenir del IICA, de un organismo nacional, o de un organismo internacional o bilateral de financiamiento. En la mayoría de los casos los recursos de pre-inversión pueden obtenerse de fuentes externas. En la medida que ello sea posible, los recursos que destine el IICA a la pre-inversión deben ser de "recuperación contingente" (a ser recuperados en una etapa posterior, cuando el proyecto se encuentre aprobado y en ejecución).

d) Identificación de las características del personal técnico y de servicios generales que deberá ser contratado para la elaboración del proyecto. Elaboración de términos de referencia del equipo en conjunto y de cada uno de los técnicos. Envío de curriculum vitae de posibles candidatos.

e) Preparación de un perfil preliminar resumido del proyecto que el IICA ayudará al país a elaborar. Este perfil, de una extensión de tres o cuatro páginas a lo sumo, debe cubrir las siguientes áreas:

- Título del Proyecto
- Definición del Problema
- Objetivos

- Características del Proyecto
- Localicación:
  - Geográfica
  - Institucional
- Estrategia de Ejecución
- Productos Esperados
- Beneficiarios Potenciales
- Costo Estimado:
  - Inversión física
  - Cooperación Técnica
- Duración
- Estado Actual del Proyecto
- Participación Eventual del IICA en la Ejecución del Proyecto.

f) Envío del perfil preliminar resumido a la Dirección de Coordinación Regional y a la Dirección General (subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa, solicitud de autorización para formalizar un entendimiento con el país o con éste y un organismo de financiamiento para la elaboración del proyecto, acompañando posible texto de carta de entendimiento, convenio, etc.

g) Análisis, ajuste y aprobación del perfil preliminar resumido, autorización a la Oficina para formalizar un convenio con el país para la elaboración del proyecto.

2.1.2 Productos

a) Un área potencial de proyectos identificada, compatibilizada con las políticas del IICA y las proyecciones de la oficina, acordada con un organismo nacional competente y con la Dirección General.

b) Se ha aseguraro la disponibilidad de recursos de preinversión suficientes para la elaboración del proyecto

c) Se han identificado y caracterizado las especialidades de los técnicos necesarios para elaborar el proyecto.

2.1.3 Participación Institucional y Responsabilidades

a) Oficina Nacional:

Identifica el área de proyecto y la compatibiliza (acción a); negocia con organismos nacionales competentes (acción b); ubica recursos de pre-inversión (acción c); establece características del equipo técnico de la elaboración (acción d) elabora perfil preliminar resumido del proyecto (acción e); y lo envía en consulta a la Dirección de Coordinación Regional y a la Dirección de Promoción de Proyectos, con tres copias (acción f).

Para el desarrollo de una o varias de estas acciones la oficina nacional puede solicitar el apoyo de la coordinación de la línea correspondiente al área identificada, por l s canales regulares.

b) Dirección de Coordinación Regional

Analiza el perfil preliminar resumido y eleva sus sugerencias y recomendaciones a la Dirección General, por los canales regulares. Se sugiere que este informe sea enviado en un plazo no mayor de diez días.

c) Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa

Recibe el perfil preliminar resumido. A través de la Dirección de Promoción de Proyectos, abre un legajo para el proyecto; somete copias del mismo a las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y Operaciones, y a la Dirección de Recursos Humanos. Compatibiliza las opiniones y sugerencias de éstas y las de la Dirección de Coordinación Regional y recomienda al Subdirector General la aprobación o ajuste del perfil preliminar resumido (acción g). Se sugiere que el proceso de análisis descrito tenga una duración máxima de diez días.

d) Subdirección General Adjunta de Planificación

A través de los respectivos coordinadores de Línea y la División de Elaboración de Proyectos analiza el perfil y envía sus opiniones y sugerencias a la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa. En caso de que le sea solicitado por las vías ordinarias presta el apoyo necesario

en esta etapa. Designa un funcionario (preferentemente el Coordinador de Línea) que será responsable de dar seguimiento a este proyecto, desde el punto de vista de la Subdirección General Adjunta de Planificación hasta que se comience la ejecución del mismo.

e) Subdirección General Adjunta de Operaciones

A través de la Dirección de Proyectos Cooperativos analiza el perfil y eleva sus opiniones y sugerencias a la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa. A través de la Dirección de Apoyo Técnico tramita el apoyo necesario a esta etapa, a solicitud de la oficina. Designa un funcionario para dar seguimiento a este proyecto, desde el punto de vista de la Subdirección General Adjunta de Operaciones, hasta que se comience su ejecución, momento en que se incorpora a los procedimientos regulares en vigencia.

f) Dirección de Recursos Humanos

Recibe las indicaciones en cuanto al personal requerido para la elaboración del proyecto conuuntamente con los funcionarios designados por la Subdirección General Adjunta de Planificación y la Subdirección General Adjunta de Operaciones reune un conjunto de currículos, de los que envía copia a la oficina. En la medida de lo posible se enviará más de un currículum para cada cargo, sugiriendo prioridades en cada caso. Se realizará una clasificación tentativa de los candidatos.

g) Subdirección General

Sobre la base de las recomendaciones formuladas por las distintas Subdirecciones autoriza la negociación del perfil y recomienda su ajuste.

2.2 Elaboración del Proyecto

Una vez recibida la autorización correspondiente de parte de la Subdirección General, la oficina puede dar comienzo a la etapa de elaboración del proyecto.

2.2.1 Acciones

a) Formalización del uso de los recursos de preinversión. Esta acción se realiza mediante la fi ma de un convenio o de cartas de entendimiento. La autorización para firmar se tramita por lo canales ordinarios. Se sugiere mantener informados del proceso a los funcionarios designados por la Subdirección General Adjunta de Planificación y la Subdirección General Adjunta de Operaciones.

b) Selección del equipo de elaboración del Proyecto. Conjuntamente con la aprobación de la Subdirección General la oficina habrá recibido el currículum de candidatos para la integración del equipo de elaboración del proyecto, con las sugerencias correspondientes. Conjuntamente con los organismos nacionales competentes y -si fuera del caso- con el organismo que financia la preinversión, se seleccionarán dos candidatos para cada puesto, indicando el orden de preferencia entre ellos. El equipo tendrá un coordinador.

c) Contratación de Personal. La Dirección de Recursos Humanos enviará las ofertas a los candidatos que hayan sido seleccionados en primer lugar para cada puesto. En caso de urgencia podrá solicitar a la oficina del IICA en el país de residencia del candidato que le preste asistencia para acelerar los trámites. Los funcionarios designados por la Subdirección General Adjunta de Planificación y Operaciones, y la Dirección de Promoción de Proyectos, serán informadas del avance de las gestiones de contratación.

d) Capacitación del equipo de elaboración del Proyecto. La División de Elaboración de Proyectos en consulta con la Dirección de Recursos Humanos y el Coordinador de Línea propondrán un programa de capacitación para el equipo de elaboración del proyecto a la Oficina. Este programa se llevará a cabo en el país, con el apoyo de la Coordinación de la Línea y la División de Elaboración de Proyectos. Los fondos de preinversión deben prever los costos de la capacitación como costos directos.

e) Diseño del Proyecto. El Director de la Oficina del IICA, el Jefe de la División de Elaboración de Proyectos y el Coordinador del equipo elaborarán un programa de trabajo para el diseño del proyecto, conjuntamente con las autoridades nacionales correspondientes. En este programa deberá preverse el apoyo que el equipo recibirá de la Coordinación de la Línea, de la División de Elaboración de Proyectos y de otros técnicos o dependencias del IICA, Los costos del apoyo deberán estar pervistos, son costos directos y deben formar parte del presupuesto de elaboración del proyecto financiado con fondos de preinversión. Se elabora el proyecto. En caso de que ya se haya ubicado una fuente de financiamiento se utilizan los formatos correspondientes. En caso de que aún no se haya identificado dicha fuente, la División de Elaboración de Proyectos establecerá el formato a utilizar, según el tipo de proyecto y las fuentes cuyo financiamiento se buscará obtener.

f) Evaluación del Diseño. Una vez elaborado el proyecto y analizado por el Director de la Oficina, éste será sometido al análisis de las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación, Operaciones y Coordinación Externa. Esta Evaluación de diseño podrá realizarse en el país, y deberá incluirse en el programa de trabajo de manera que el equipo de elaboración cuente con el tiempo necesario para realizar los ajustes correspondientes. La forma que tomará la evaluación del diseño será decidida en cada caso por las Subdirecciones Generales Adjuntas. Se sugiere mantener continuidad en el personal involucrado en el análisis y seguimiento del proyecto.

g) Presentación del Proyecto al País, Discusión y Ajustes Finales Esta acción está a cargo del Director de la Oficina. La fecha debe estar prevista en el programa de trabajo de tal forma de permitir la incorporación de ajustes finales con anterioridad a la terminación de funciones del equipo de elaboración del proyecto. Se debe informar a la Dirección General de los ajustes finales acordados con las autoridades del país.

h) Asesoramiento al País para la Presentación del Proyecto

Es posible que en la primera etapa -particularmente en la negociación de fondos de pre-inversión- se haya identificado una fuente potencial de financiamiento para el proyecto. Se trata en este caso, de apoyar al país en la presentación de los documentos finales, asesorando a las autoridades nacionales en materia de trámites y procedimientos. En caso de que no exista un organismo de financiamiento, la Dirección de Promoción de Proyectos habrá sido alertada durante la etapa de identificación y habrá buscado fuentes de financiamiento para el mismo utilizando para dichos propósitos el perfil preliminar resumido. En este último caso, dicha Dirección avisará a la División de Elaboración de Proyectos y a la oficina en el país sobre los organismos que hayan demostrado interés, a los efectos de incorporar al diseño los requisitos formales de presentación de dichos organismos.

2.2.2 Productos

Un proyecto de financiamiento, sometido a la consideración de un organismo financiero nacional, internacional o bilateral.

2.2.3 Participación Institucional y Responsabilidades

a) Oficina Nacional

1. Elaborar borrador de convenio para uso de fondos de pre-inversión.
2. Tramitar aprobación del borrador y autorización para su firma
3. Proponer candidatos para el equipo de elaboración
4. Negociar integración del equipo con autoridades y proponer integración final.
5. Elaborar y conducir programa de capacitación del equipo.
6. Elaborar programa de trabajo del equipo técnico
7. Supervisar el trabajo del equipo
8. Analizar diseño del proyecto.
9. Presentación de documentos al país.
10. Ajuste de la versión final
11. Asesoramiento al país para la presentación del proyecto.

b) Dirección de Coordinación Regional

1. Analizar convenio para el uso de fondos de preinversión y elevar sugerencias y opiniones a la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa.
2. Proponer candidatos para la integración del equipo técnico
3. Participar en el análisis del diseño, cuando lo estime conveniente
4. Participar en la presentación del documento final, cuando lo estime conveniente

c) Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa

1. Solicitar opiniones de las Subdirecciónes Generales Adjuntas de Planificación y Operaciones, la Dirección de Recursos Humanos y la Tesorería sobre el Convenio para el uso de fondos de preinversión, compatibilizarlas junto con las de la Dirección de Coordinación Regional y tramitar la aprobación del mismo.
2. Proponer candidatos para el equipo de elaboración
3. Participar en la evaluación del diseño.
4. Participar en la búsqueda de financiamiento, cuando ello sea necesario
5. A solicitud de la Oficina en el país, asesorar a las autoridades nacionales en la presentación del proyecto a un organismo de financiamiento.

d) Subdirección General Adjunta de Planificación

1. Analizar el presupuesto de preinversión
2. A través de la Coordinación de la Línea, y de la División de Elaboración de Proyectos, proponer candidatos para el equipo técnico.
3. A través de las mismas dependencias, proponer un programa de capacitación
4. Apoyar a la oficina en la capacitación del equipo técnico
5. Apoyar a la oficina en la elaboración del programa de trabajo y en la determinación del apoyo técnico necesario
6. Prestar apoyo, según el programa de trabajo.
7. Conducir la evaluación del diseño del proyecto
8. Participar, si es necesario, de la introducción de ajustes finales al texto del proyecto.

e) Subdirección General Adjunta de Operaciones

1. Analizar el presupuesto de preinversión
2. Proponer candidatos para la integración del equipo técnico
3. Revisar y sugerir ajustes al programa de capacitación
4. Tramitar el apoyo técnico al equipo, según el programa de trabajo
5. Participar en la evaluación del diseño.

f) Dirección de Recursos Humanos

1. Seleccionar y proponer candidatos para el equipo de elaboración
2. Realizar la clasificación preliminar de todos los candidatos antes de enviar los currículos a la oficina en el país.
3. Realizar la clasificación definitiva y enviar las ofertas solicitando el apoyo de otras oficinas en los países de residencia.
4. Tramitar los nombramientos y traslados de personal.

g) Tesorería

1. Analizar el presupuesto de preinversión y elevar a la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa las sugerencias correspondientes.

h) Subdirección General

1. Realizar la tramitación final de la firma de convenios y el nombramiento del personal.

2.3 Apoyo al País en la Negociación del Proyecto

Con frecuencia, particularmente en los casos en que el país busca financiamiento externo para el proyecto, necesita el asesoramiento del organismo que colaboró en la preparación del mismo.

2.3.1 Acciones

a) Seguimiento a nivel local

La oficina del IICA en el país, en consulta con los organismos de financiamiento interesados, con la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa y con la representación local (si existe), establece un programa de seguimiento

a nivel local. Este programa estará dirigido a asesorar al país en la tramitación del proyecto para su presentación y consideración por el organismo de financiamiento, para la provisión de información adicional sobre el proyecto, y para el cumplimiento de "condiciones previas" que sean acordadas entre el país y el organismo.

b) Seguimiento a nivel internacional

En caso de que el proyecto sea sometido a la consideración de un organismo externo de financiamiento, la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa establecerá contacto directo con los funcionarios o dependencias responsables de la tramitación del proyecto, manteniendo informada a la oficina del IICA en el país sobre la evolución del mismo, y alertándola de cualquier demora o inconveniente.

c) Asesoramiento en misiones de análisis

Usualmente los organismos de financiamiento envían una "misión de análisis" a negociar con el país en profundidad algunos aspectos del proyecto, en determinado momento de su consideración. Este es un punto crítico de la negociación, por cuanto usualmente las dimensiones finales del proyecto, la cooperación técnica para su ejecución y los mecanismos operativos fundamentales se deciden en esta instancia. Es fundamental que el IICA apoye y asesore a los organismos nacionales en esta negociación, através de la División de Elaboración de Proyectos, o mediante la re-contratación (por períodos cortos) de algunos de los miembros del equipo de elaboración. Los costos de este apoyo serán cubiertos por la previsión de costos indirectos (overhead) del presupuesto de pre-inversión.

d) Negociación con organismos de financiamiento de la versión final del Proyecto

Antes de presentar el proyecto a las instancias decisorias superiores de los organismos de financiamiento externo, los equipos técnicos de dichos organismos realizan ajustes finales de presentación y dimensionamiento. Se ha comprobado la extrema utilidad de que funcionarios tanto del organismo nacional involucrado como del IICA se trasladen al organismo de

financiamiento para participar de este proceso, a fin de asegurar la concordancia entre los documentos finales y las ideas originales del proyecto. La participación del país y del IICA no son cubiertas por el organismo financiero. La participación del IICA constituye un costo indirecto (overhead) de la pre-inversión y es fundamental para asegurar su participación posterior en la ejecución del proyecto.

e) Convenio o contrato país-organismo de financiamiento

Si bien el IICA no participa en esta instancia, es fundamental que dé un seguimiento intenso a la misma para apoyar al país en la negociación de las distintas cláusulas y condiciones previas del contrato y de los desembolsos. Es en este punto que puede asegurarse la participación del IICA en la eventual ejecución del componente de cooperación técnica del proyecto.

2.3.2 **Productos**

a) El proyecto es aprobado por un organismo de financiamiento.

b) Se firma el convenio o contrato del país con el organismo financiero para la ejecución del proyecto.

c) Se asegura en principio la participación del IICA en la ejecución de la cooperación técnica del proyecto.

2.3.3 Participación Institucional y Responsabilidades

a) Oficina Nacional

1. Establece y ejecuta un programa de seguimiento a nivel local, manteniendo informada a la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa.
2. Establece los requerimientos de apoyo al país para la misión de análisis y tramita el apoyo técnico necesario.
3. Solicita el apoyo necesario para la negociación de la versión final del proyecto.
4. Asesora al país en relación con las distintas condiciones del contrato con el organismo financiero
5. Mantiene un flujo permanente de información con la Dirección de Promoción de Proyectos.

b) Dirección de Coordinación Regional

1. Se mantiene informada sobre el apoyo que se le presta al país en la negociación del proyecto.

2. Colabora con la Oficina, a solicitud de ésta, en las diferentes acciones de esta etapa.

c) Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa

1. A través de la Dirección de Promoción de Proyectos presta apoyo a la Oficina en el país en la elaboración y ejecución de un programa de seguimiento a nivel local.
2. A través de la Oficina en Washington mantiene informada a la oficina en el país sobre el trámite en el organismo de financiamiento (cuando éste tiene sede en Estados Unidos o en Canadá. En casos de organismos con sede en otro país, realizará esta tarea a través de la Dirección de Promoción de Proyectos).
3. A través de las mismas dependencias concertará la participación del IICA en la negociación de la versión final del proyecto.

d) Subdirección General Adjunta de Planificación

1. Se mantendrá informada de las acciones de seguimiento a nivel local e internacional.
2. Prestará apoyo a la oficina en el país para el asesoramiento al organismo nacional durante las misiones de análisis
3. A solititud de la oficina en el país, prestará apoyo en la negociación de la versión final del proyecto con el organismo financiero.

e) Subdirección General Adjunta de Operaciones

1. Se mantendrá informada sobre el cumplimiento de las distintas acciones de esta etapa.
2. Organizará el apoyo técnico a la oficina en el país.

2.4 Elaboración y Aprobación de un Resumen del Proyecto IICA

En esta etapa se realiza la programación inicial de las acciones del IICA en la ejecución del Proyecto.

2.4.1 Acciones

a) Elaboración de un Resumen del Proyecto del IICA (RPI)

El RPI será elaborado por la Oficina en el país, dentro del formato de proyectos del IICA. El RPI contendrá una propuesta para la ejecución del componente de cooperación técnica del proyecto,mostrando los enlaces entre ésta y las acciones que debe realizar el país, según el contrato firmado con el organismo financiero.

b) Análisis y Ajuste del RPI

Será realizado siguiendo los procedimientos usuales para el análisis y aprobación de proyectos de fondos regulares

c) Identificación de los recursos humanos necesarios

La Oficina en el país elaborará los términos de referencia para el equipo de cooperación técnica en su conjunto, y para cada uno de sus miembros, tomando como base el contrato firmado entre el país y el organismo financiero. La oficina sugerirá nombres de candidatos para los distintos puestos.

d) Pre-selección del equipo IICA

A partir de los términos de referencia elaborados por la Oficina en el país, y con el apoyo de la Coordinación de la Línea, la Dirección de Recursos Humanos pre-seleccionará varios candidatos para cada uno de los puestos, realizará una clasificación preliminar de cada uno, y enviará copia de los currículos con la clasificación correspondiente a la Oficina del país.

e) Determinación de los requerimientos operativos fundamentales de la Oficina del IICA

La Subdirección General Adjunta de Operaciones, a través de la División de Manejo de Proyectos y la Dirección de Proyectos Cooperativos, apoyará a la Oficina en el país a establecer sus requerimientos de carácter operativo y gerencial para ejecutar el proyecto del IICA

f) Aprobación del Resumen del Proyecto IICA (RPI)

Cumplidas las acciones anteriores, la Subdirección General Adjunta de Planificación recomendará al Director General la aprobación del RPI y la autorización a la Oficina para la negociación de un convenio en el país.

2.4.2 Productos

a) El Resumen del Proyecto del IICA aprobado por el Director General

b) La Oficina en el país recibe autorización para negociar el convenio correspondiente con el organismo nacional

c) Los candidatos para la integración del equipo técnico son preseleccionados y clasificados tentativamente

d) Se establecen los requerimientos operativos y gerenciales de la oficina para la ejecución del proyecto, y se incorporan a la negociación del Convenio con el país,

2.4.3 Participación Institucional y Responsabilidades

a) Oficina Nacional

1. Elabora un Resumen del Proyecto del IICA (RPI)
2. Ajusta el RPI según las sugerencias de la Subdirección General Adjunta de Planificación
3. Elabora los términos de referencia del equipo técnico y sugiere candidatos a la Dirección de Recursos Humanos.
4. Conjuntamente con la Subdireccion General Adjunta de Operaciones determina los requerimientos operativos y gerenciales de la Oficina para la ejecución del proyecto del IICA.

b) Dirección de Coordinación Regional

1. Se mantiene informada sobre el proceso
2. Participa en el análisis del RPI y sugiere candidatos
3. Participa en la determinación de los requerimientos operativos y gerenciales.

c) Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa

1. Se mantiene informada sobre el proceso
2. Sugiere candidatos para la integración del equipo técnico.

d) Subdirección General Adjunta de Planificación

1. A través de la Coordinación de Línea analiza el RPI y sugiere los ajustes que estime convenientes.
2. Contribuye, a través de la misma coordinación, a la identificación y preselección de candidatos.
3. Recomienda a la Dirección General la aprobación del RPI cuando estime que se han realizado los ajustes sugeridos.

e) Subdirección General Adjunta de Operaciones

1. Colabora en la identificación de candidatos idóneos.
2. A través de la Dirección de Proyectos Cooperativos y de la División de Manejo de Proyectos, determina conjuntamente con la Oficina los requerimientos operativos y gerenciales fundamentales para la ejecución del proyecto.

f) Dirección de Recursos Humanos

1. Tomando en cuenta los términos de referencia de los cargos, y los currículos sugeridos, realiza conjuntamente con la Coordinación de la Línea respectiva una primera selección de la que resultan varios candidatos para cada cargo.
2. Clasifica en principio cada uno de los candidatos.
3. Envía copia de los currículos, con su clasificación respectiva, a la Oficina en el país.

2.5 Negociación con el País

El comienzo de las negociaciones con el país para la firma de un convenio de ejecución de la cooperación técnica del proyecto tiene como pre-requisitos que se haya aprobado el RPI y que se hayan determinado los requerimientos operativos y gerenciales de la Oficina para la ejecución del proyecto.

2.5.1 Acciones

a) Consultas y negociación con autoridades de organismos nacionales

Son las consultas que desarrolla la Oficina en el país relativas a las fechas de comienzo de la cooperación técnica, la estrategia de ejecución, la composición y características del equipo consultor, la selección de candidatos, etc.

b) Preparación de un borrador de Convenio

Sobre la base de las consultas adelantadas con el país, el RPI aprobado en la Dirección General y los requerimientos operativos y gerenciales identificados, la Oficina en el país procederá a redactar un borrador de Convenio. Usualmente la forma

del convenio tendrá que cumplir con los requisitos formales del organismo financiero. Antes de su negociación formal con el país, el borrador de convenio debe ser sometido a la consideración de la Dirección de Coordinación Regional y de la Dirección General, con 3 copias.

c) Análisis , Ajuste y Aprobación del borrador de Convenio

La Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa examinará el Convenio desde el punto de vista formal, y lo someterá a consideración de las Subdirecciones Generales de Planificación y de Operaciones, de la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Administración y la Tesorería. Las conclusiones y recomendaciones emanadas de estas dependencias y de la Dirección de Coordinación Regional serán compatibilizadas por la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa, a través de su División de Relaciones Oficiales y comunicadas a la Oficina en el país. Una vez que esta última haya realizado los ajustes correspondientes, la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa recomendará a la Dirección General la aprobación del Convenio.

d) Negociación del Convenio

El texto aprobado por la Dirección General debe ser negociado con las autoridades nacionales competentes. Los cambios que puedan surgir deben ser consultados con la Dirección General.

e) Firma del Convenio

La firma del Convenio con el país requiere la previa autorización expresa de la Dirección General.

2.5.2 Producto

La firma de un convenio entre el IICA y el país para la ejecución de un proyecto de cooperación técnica financiado con recursos extra-cuotas.

2.5.3 Participación Institucional y Responsabilidades

a) Oficina Nacional

1. Negociar términos y condiciones con autoridades nacionales competentes.
2. Elaborar un borrador de Convenio tomando en cuenta las conversaciones sostenidas con las autoridades, el RPI aprobado y los requerimientos operativos y gerenciales identificados.
3. Someter el borrador del Convenio a la consideración de la Dirección de Coordinación Regional y de la Dirección General.
4. Previa autorización expresa de la Dirección General, firmar el Convenio con el país.

b) Dirección de Coordinación Regional

1. Analizar el borrador de convenio y formular las recomendaciones que estime convenientes.

c) Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa

1. Recibir el borrador de Convenio y analizarlo
2. Someter el borrador de Convenio a la consideración de las Subdirecciónes Generales Adjuntas de Planificación y Operaciones, a las Direcciones de Administración y Recursos Humanos y a la Tesorería.
3. A través de la División de Relaciones Oficiales, compatibilizar las modificaciones recomendadas por dichas dependencias y la Subdirección de Coordinación Externa y comunicarlas a la Oficina del país.
4. Recomendar a la Dirección General la aprobación del texto del Convenio y a la autorización a la Oficina en el país para firmarlo.

d) Subdirección General Adjunta de Planificación

1. Analizar el borrador de Convenio y formular recomendaciones para su ajuste, en caso necesario.

e) Subdirección General Adjunta de Operaciones

1. Analizar el borrador de Convenio y formular recomendaciones para su ajuste, en caso necesario.

f) Dirección de Administración

1. Analizar el borrador del Convenio y formular recomendaciones para su ajuste, en caso necesario.

g) Dirección de Recursos Humanos

1. Analizar el borrador de Convenio y formular recomendaciones para su ajuste, en caso necesario.

h) Tesorería

1. Analizar el borrador del Convenio y formular recomendaciones para su ajuste, en caso necesario.

i) Subdirección General

1. Realizar la tramitación final de la aprobación del Convenio por parte del IICA, y da la autorización a la Oficina del país para firmarlo.

2.6 Comienzo de la Ejecución

En esta etapa se comienza a dar cumplimiento a los términos del Convenio, y se inicia la incorporación de este proyecto a los procedimientos regulares del Instituto.

2.6.1 Acciones

a) Preparación y aprobación del Plan de uso del Overhead

La Dirección de la Oficina, conjuntamente con las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación, de Operaciones y de Coordinación Externa, elaborarán un plan de uso de los recursos de cooperación técnica y apoyo institucional (overhead). Este plan será sometido a la aprobación del Director General

b) Identificación de Procedimientos de Desembolso

En caso de que estos procedimientos no estén previstos en el convenio, la Tesorería debe acordar los mecanismos correspondientes con el organismo financiero antes de dar comienzo a la ejecución del proyecto.

c) Identificación de los Códigos de Cuenta

Será realizada por la Dirección de Administración a través de la División de Contabilidad en fecha previa al comienzo de la ejecución.

d) Selección y nombramiento del Coordinador del Equipo de Ejecución

Será sometida a la consideración del Director General conjuntamente con el Director de la Oficina en el país, la Coordinación de Línea y la Dirección de Proyectos Cooperativos y la Dirección de Recursos Humanos. El nombramiento del Coordinador del equipo debe realizarse antes que la del resto del equipo.

e) Proyecto IICA

Una vez contratado el coordinador del proyecto, el Director de la Oficina fijará de común acuerdo con él la fecha límite para la elaboración del proyecto IICA, dentro de los términos del formato vigente, para su presentación formal a la Subdirección General Adjunta de Planificación. Esta fecha será debidamente consultada con esa Subdirección.

f) Selección Definitiva del Equipo

Será llevada a cabo por las mismas dependencias, con la colaboración del coordinador seleccionado, Los nombramientos se llevarán a cabo según el cronograma previsto para la cooperación técnica. En caso necesario, la Dirección de Recursos Humanos podrá solicitar el apoyo de las oficinas del IICA en los países de residencia de los candidatos, a fin de acelerar el proceso de contratación.

g) Elaboración de un Programa de Capacitación

Este programa será elaborado por la Dirección de la Oficina en consulta con la Dirección de Recursos Humanos, la Coordinación de la Línea y la Dirección de Proyectos Cooperativos. Para su diseño se tendrá en cuenta el cronograma de incorporación de los términos y las fechas claves del programa tentativo de trabajo.

h) Programa Tentativo de Trabajo

Será elaborado para los primeros seis meses de ejecución del proyecto, conjuntamente por el Director de la Oficina y el Coordinador del proyecto sobre la base del convenio, y antes de la llegada del equipo técnico.

i) Nombramiento del Equipo

Será propuesto a la Dirección General por la Dirección de Recursos Humanos, de acuerdo a la selección realizada, En caso necesario, la Dirección de Recursos Humanos podrá acelerar el proceso de contratación solicitando la ayuda de las oficinas del IICA en el país de residencia de los candidatos seleccionados.

j) Ejecución del programa de Capacitación

Se realizará de acuerdo al cronograma establecido. Podrán apoyar la realización de este programa técnicos de la Oficina del país, de otras oficinas y de la Dirección General. El apoyo técnico deberá ser tramitado por los canales regulares.

k) Comienzo de la Ejecución

La fecha de iniciación formal de la ejecución coincide con la fecha de llegada del coordinador del proyecto. El plan de trabajo tentativo que éste elabore conjuntamente con el Director de la Oficina debe contemplar las actividades de contratación y capacitación de los técnicos, y la iniciación de la cooperación técnica en apoyo a la ejecución del proyecto del país.

l) Programa Trimestral de Trabajo

Con la preparación de un primer informe trimestral se incorpora formalmente el proyecto a los procedimientos regulares del IICA.

2.6.2 Productos

a) Un equipo técnico de ejecución seleccionado, nombrado y capacitado.
b) Plan de uso de overhead, aprobado
c) Procedimientos de desembolso y códigos de cuentas, establecidos
d) Proyecto en ejecución; aprobado primer informe trimestral

2.6.3 Participación Institucional y Responsabilidades

a) Oficina Nacional

1. Proyectar costos directos e indirectos de la oficina para integrar el plan de uso de los recursos de supervisión técnica y apoyo institucional (overhead)
2. Realizar consultas sobre mecanismos de desembolso, a nivel local, e informar a la Tesorería.
3. Solicitar la adjudicación de códigos de cuenta
4. Elaboren "Proyecto IICA" de acuerdo a las normas vigentes
5. Formular recomendaciones sobre la selección del coordinador y demás miembros del equipo técnico.
6. Elaborar y ejecutar un programa de capacitación en consulta y con el apoyo de la Coordinación de la Línea, la Dirección de Proyectos Cooperativos y la Dirección de Recursos Humanos.
7. Elaborar el programa tentativo de trabajo y los informes trimestrales de rigor, conjuntamente con el coordinador del proyecto.

b) Dirección de Coordinación Regional

1. Presentar candidatos para la integración del equipo técnico, incluyendo su coordinador.
2. Formular observaciones y sugerencias a la Oficina del país en relación con los costos directos e indirectos de 1/
3. Revisar y formular oponiones y recomendaciones sobre el plan tentativo de trabajo, el informe trimestral y el proyecto IICA.

c) Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa

1. Presentar candidatos para la integración del equipo técnico incluyendo su coordinador.
2. Participar en la elaboración de un plan de uso de los recursos de supervisión técnica y apoyo institucional (overhead).

d) Subdirección General Adjunta de Planificación

1. Participar en la elaboración de un plan de uso de los recursos de supervisión técnica y apoyo institucional (overhead).

1/ supervisión técnica y apoyo institucional (overhead)

2. A través de la Coordinación de la Línea respectiva, proponer candidatos para el equipo técnico incluyendo su coordinador, y participar en la selección definitiva de los mismos.
3. Aprobar el cronograma tentativo para la preparación del proyecto del IICA, prestar apoyo en su elaboración a solicitud de la Oficina; analizarlo y aprobarlo en las fechas pertinentes.
4. A través de la Coordinación de la oficina en la elaboración y ejecución de un programa de capacitación para el equipo técnico.
5. Revisar el programa tentativo de trabajo y proponer los ajustes que se estimen convenientes.

e) Subdirección General Adjunta de Operaciones

1. Participar en la elaboración de un plan de uso de los recursos de supervisión técnica y apoyo institucional (overhead)
2. A través de la Dirección de Proyectos Cooperativos, proponer candidatos para el equipo técnico, incluyendo su coordinador y participar en la selección definitiva de los mismos.
3. A solicitud de la Oficina en el país, participar a través de la misma dependencia en la elaboración y ejecución de un programa de capacitación.
4. Analizar el plan de trabajo tentativo los planes de trabajo trimestrales, y formular las recomendaciones y sugerencias que estime apropiadas para asegurar la ejecución adecuada del proyecto.
5. Elaborar un plan de supervisión y seguimiento del proyecto.

f) Dirección de Recursos Humanos

1. Conjuntamente con la Oficina en el país, la Coordinación de la Línea y la Dirección de Proyectos Cooperativos, seleccionar los miembros del equipo técnico incluyendo su coordinador y ejecutar las clasificaciones correspondientes.
2. Efectuar las ofertas y los nombramientos respectivos, solicitando si fuese necesario el concurso de las Oficinas en los países de residencia de los candidatos a findde acelerar el proceso.

3. A solicitud de la Oficina en el país participar en la elaboración y ejecución de un programa de Capacitación.

g) Dirección de Administración

1. Participar en la elaboración del plan de uso de los recursos de supervisión técnica y apoyo institucional (overhead)
2. A través de la División de Contabilidad, proporcionar a la Oficina en el país los códigos de cuenta para el proyecto.

h) Tesorería

1. Identificar los mecanismos de desembolso de los recursos del proyecto, de acuerdo a las normas del IICA y del organismo que aporta dichos recursos.
2. Participar en la elaboración y análisis del plan de uso de los recursos de supervisión técnica y apoyo institucional (overhead).

3. PROYECTOS REGIONALES Y MULTINACIONALES

A los efectos de este trabajo, estos proyectos son de dos tipos principales:

a) aquellos que por las características de las acciones propuestas y de los productos esperados requieren de una consulta previa a países de una o varias regiones.
b) proyectos dirigidos especialmente a la investigación o al desarrollo de metodologías, que pueden iniciar su ejecución sin consulta previa en los países. Esta consulta se lleva a cabo como parte del programa de trabajo del propio proyecto.

Los proyectos del primer tipo siguen los lineamientos establecidos para los proyectos a nivel de país. Pueden tener un coordinador hasta el momento en que se inicie la ejecución, que mantendrá un registro de las acciones realizadas y orientará a los Directores de oficina en el desarrollo del proceso. En caso de que el proyecto cubra países de una misma región, esta función de coordinación podrá ser asumida por el Director de Coordinación Regional. En caso de que el proyecto cubra países localizados en más de una región, la coordinación del proceso, hasta el comienzo de la ejecución,

puede estar ubicada en la Coordinación de la Línea o en la Coordinación de un Comité Institucional.

Los proyectos del segundo tipo siguen también los lineamientos establecidos en las páginas anteriores, omitiendo las acciones de consulta sistemática con los países, y siguiendo los mismos criterios de coordinación.

4. ALGUNAS CONSIDERACIONES ESPECIALES

4.1 Información y Comunicaciones

La descripción del proceso de identificación, elaboración y puesta en marcha de proyectos incluye los principios básicos del flujo de información y comunicaciones.

En adición a lo anterior, se ha considerado conveniente que, durante este proceso, se mantenga un legajo del proyecto en el que se concentraría copia de toda la correspondencia, las diferentes versiones del proyecto, y los comentarios y opiniones que se formulen sobre el mismo en las distintas dependencias.

La Dirección de Promoción de Proyectos se encargaría de mantener estos legajos actualizados desde el momento en que se identifica el área potencial de proyecto hasta que se produce el primer informe trimestral.

4.2 Seguimiento del Proceso de Identificación, Elaboración y Puesta en Marcha de los Proyectos

En caso de que las dimensiones o la naturaleza del proyecto así lo justifiquen, las Subdirecciones Generales Adjuntas podrán solicitar al Subdirector General que designe un funcionario de la sede central para dar seguimiento al proceso. Las funciones específicas de esta tarea serán sugeridas al Subdirector General, en cada caso.

RECOMENDACIONES DEL GRUPO 1

Tema D: Identificación, elaboración y puesta en marcha de proyectos financiados con recursos externos

Participantes: Héctor Alburquerque, Ignacio Ansorena, Miguel Angel Araujo, Enrique Blair, Hugo Fernández, Héctor Guerrero, Oto Jacob, Malcolm MacDonald, Lyndon McLaren, Héctor Murcia, Miguel Paulette, Jorge Ramsay, Pompeyo Ríos, Humberto Rosado, José Silos, Fernando Suárez de Castro, Carlos Vallejo.

1. Que se elaboren los lineamientos de política que deben servir de marco de referencia para el procedimiento propuesto y que se estudien y precisen las implicaciones que su aplicación tiene para las operaciones y el manejo administrativo, dentro de cada unidad involucrada.

2. Que se asegure que en el procedimiento propuesto estén incluídas todas y solamente las etapas necesarias en todos los proyectos financiables con recursos externos.

3. Que se explique que el procedimiento propuesto se aplica diferencialmente a cada proyecto, de acuerdo con sus características, el origen de los fondos, etc., especificándose lo que se espera en cada caso de los diferentes funcionarios o unidades participantes en el proceso.

4. Que dada la complejidad del procedimiento, la Dirección General estudie con cuidado el mecanismo de coordinación más adecuado, teniendo en cuenta la estructura del IICA.

5.0

TEMA E

INFORMACION SOBRE EL PROGRAMA PRESUPUESTO PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1979 Y PARA EL AÑO CALENDARIO 1980

Subdirección General Adjunta de
Planificación

TEMA E: INFORMACION SOBRE EL PROGRAMA PRESUPUESTO PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1979 Y PARA EL AÑO CALENDARIO 1980

Introducción

La Junta Directiva en su XVII Reunión Anual aprobó la Resolución IICA/RAJD/Res.70(17/78) en la cual se recomienda al Director General presentar a la próxima Reunión Anual, un Proyecto de Programa Presupuesto que corresponda al segundo semestre del año calendario de 1979 y otro para el año calendario de 1980, dando prosecución a la programación presupuestaria por año calendario.

Esta medida tiene la ventaja que en el futuro los períodos fiscales del IICA se ajustarán al período presupuestario y fiscal de la mayoría de los países miembros, facilitando la elaboración de presupuestos para proyectos que tienen una contrapartida local. Lo mismo es válido para organismos internacionales, como la OEA y otras entidades de este tipo, que tienen o pueden tener convenios o acuerdos con el IICA para desarrollar acciones conjuntas. De esta manera se facilita también la presupuestación y contabilización de las cuotas anuales en los países miembros, lo que agiliza su recaudación.

Programa-Presupuesto para el 2° Semestre de 1979

De acuerdo con la proyección de los requisitos financieros incluida en el Plan Indicativo de Mediano Plazo, se ha tomado como base para el 2° semestre de 1979, la mitad del monto total del presupuesto del ejercicio 1978-1979, para así referirlo a una base semestral que constituye el presupuesto básico y al cual se aplica un incremento del 8%, lo que permite alcanzar un monto total de $ 5.396.700.

En esta proyección del gasto para el 2° semestre de 1979, el incremento del 8% asciende a casi $ 400.000, el cual se ha destinado al fortalecimiento de programas, o sea lo que constituye el presupuesto neto. Se mantiene sin incremento con respecto al presupuesto básico, el rubro de Costos Generales y Provisiones (ver Cuadro N° 1).

Cuadro N° 1

Proyección del Presupuesto del 2° Semestre de 1979

(en miles de dólares)

	Ejercicio 1978-1979	Proyección 2° semestre 1979		
		Presupuesto Básico	Incremento 8%	Monto Total
Presupuesto Neto	9.335.9	4.667.9	399.8	5.067.7
Costos Generales y Provisiones	658.0	329.0	-	329.0
Total	9.993.9	4.996.9	399.8	5.396.7

El mayor refuerzo presupuestario se destinará a los Comités Institucionales, actualmente en su fase de organización, ya que se preve que todos ellos estarán en operación durante el 2° semestre de 1979. Es importante recalcar que los recursos asignados a los Comités se revertirán a los países a través de la realización de estudios básicos de carácter normativo o metodológico, mediante el apoyo directo a las Oficinas y participando en la ejecución de proyectos multinacionales. Tal como lo estableció el Director General al comunicar la creación de los Comités, se deberá hacer un significativo esfuerzo de planificación para que se logre coordinar la labor de los Comités con la de todas las unidades operativas del IICA a fin de maximizar los beneficios que se previeron con su creación.

Las acciones del IICA en los países han sido fortalecidas con un incremento del 5% en los presupuestos netos de las Zonas, salvo la Zona de las Antillas en la que este aumento es del 7%.

La Estructura de Apoyo recibe un incremento aproximado de 6,5%, exceptuando la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa, cuyo aumento es del 23,8%, lo cual se justifica porque en este semestre se consolidará la acción para llevar a cabo la política enunciada por el Director General, orientada a promover acuerdos o convenios con organismos nacionales e internacionales que provean recursos adicionales para la realización de acciones conjuntas que se enmarquen en los objetivos del IICA. Con esto se

contribuye a dar certeza a la previsión de que al final del período del Plan Indicativo de Mediano Plazo los recursos de extra-cuotas serán superiores cada año al total de los recursos regulares.

Los costos generales se mantienen en el nivel del presupuesto básico, es decir, la mitad de lo presupuestado para 1978-1979. Se debe tener en cuenta que en el 2° semestre de 1979 no se considera el gasto correspondiente a la Reunión Anual de la Junta Directiva.

Programa-Presupuesto para el Año Calendario de 1980

El presupuesto básico para el año 1980 corresponde al doble del presupuesto total calculado para el 2° semestre de 1979, al cual se le aplica el incremento del 8% que se ajusta a lo previsto en el Plan Indicativo de Mediano Plazo. En este período se alcanza un monto global de $ 11.656.872, con un incremento sobre el presupuesto básico de $ 863.472 que afecta tanto el presupuesto neto como los Costos Generales y Provisiones (ver Cuadro N°2).

Cuadro N° 2

Proyección del Presupuesto para el año calendario 1980

(en miles de dólares)

	Segundo Semestre 1979	Proyección Año 1980		
		Presupuesto Básico	Incremento 8%	Monto Total
Presupuesto Neto	5.067.7	10.135.4	783.8	10.919.2
Costos Generales y Provisiones	329.0	658.0	79.6	737.6
Total	5.396.7	10.793.4	863.5	11.656.9

El Cuadro N° 3 muestra separadamente la distribución del incremento del presupuesto neto.

Cuadro N° 3

Desglose del Presupuesto del Año 1980

(en miles de dólares)

	Segundo Semestre 1979	Proyección año 1980			
		Presupuesto Básico	Incremento Monto	Incremento %	Presupuesto Total
Presupuesto Neto					
Zona Andina	833.8	1.667.6	134.7	8,0	1.802.3
Zona Norte	873.5	1.747.1	111.7	6,4	1.858.8
Zona Antillas	520.5	1.041.2	171.0	16,4	1.212.2
Zona Sur	1.011.4	2.022.8	145.6	7,2	2.168.4
Comités Institucionales	151.7	303.3	39.9	13,2	343.2
CIDIA	222.7	445.3	56.5	12,7	501.8
DIP	137.3	274.6	36.9	13,4	311.5
Aporte al CATIE	289.4	578.9	14.5	2,5	593.2
Estructura de Apoyo	1.027.4	2.054.6	73.0	3,5	2.127.8
Subtotal	5.067.7	10.135.4	783.8	7,7	10.919.2
Costos Generales y Provisiones	329.0	658.0	79.6	12,1	737.6
Total	5.396.7	10.793.4	863.4	8,0	11.656.8

Se observa que el mayor aumento lo recibe la Zona de las Antillas, lo que se debe a que en este período se pretende que la operación de las Oficinas creadas más recientemente llegue a una etapa de madurez, para lo cual existen ya varios proyectos en gestación que están recibiendo el apoyo de las unidades especializadas de la Sede Central.

Los Comités Institucionales estructurados en el 2° semestre de 1979 tienen un crecimiento significativo, destinado principalmente a la consolidación del Comité de Generación, Transferencia y Adopción de Tecnología.

La Estructura de Apoyo cuenta con un aumento de sólo 3,5%, consistente con la política institucional de que la Sede Central tenga una expansión moderada y solo en la medida que lo requiera la acción en los países.

Aspectos Generales

En el Cuadro N° 4 se muestra la distribución del personal profesional internacional y su comparación con la proyección del Plan Indicativo. Se observa que existe entre estas proyecciones un alto grado de consistencia, siendo la única variación significativa la creación de los Comités Institucionales, que ha dado lugar a una disminución del personal profesional internacional en las Zonas Andina y Sur. Se ha procurado mantener o reforzar la dotación de personal en aquellos países en los cuales la acción institucional del IICA pueda tener un mayor impacto.

En resumen, el 2° semestre de 1979 tiene un mayor contenido de transición ya que en este período se consolidan los Comités Institucionales, se refuerza la Zona de las Antillas y se vigoriza la captación de recursos externos, tendencias que tienden a estabilizarse en el año 1980 dando lugar a una estructura del Programa Presupuesto posiblemente más permanente dentro de la vigencia del Plan Indicativo de Mediano Plazo.

Cuadro N° 4

Proyección del Personal Profesional Internacional

	Programa-Presupuesto			Plan Indicativo		
	1978-79	2° sem 1979	1980	1979-80	1980-81	1981-82
Zona Andina	32	33	33	36	36	37
Zona Norte	33	34	35	34	35	36
Zona Antillas	20	22	24	22	23	24
Zona Sur	36	35	35	37	37	38
Comités Institucionales*	2	6	7	-	-	-
CIDIA	8	7	7	9	9	9
Estructura de Apoyo**	37	37	37	36	36	36
Total	168	174	178	174	176	180

* El personal de los Comités que se incluyen en el Programa Presupuesto 1978-1979, figuraban en el Plan Indicativo uno en la Zona Andina y uno en la Zona Norte

** Incluye el personal de la Dirección de Información Pública

Conviene recalcar, finalmente, que si bien la asignación de recursos de cuotas para los Comités Institucionales, tanto financieros como de personal, puede aparecer un tanto reducida en relación a lo que se espera de ellos, estos Comités verán apoyada su acción por importantes recursos externos ya formalmente obtenidos o en una avanzada fase de negociación, que permitirán que los Comités alcancen, en la segunda mitad del ejercicio 1978-1979, un gran dinamismo en su acción.

En el Cuadro N° 5 se muestran los Proyectos de Programa-Presupuesto para el 2° semestre de 1979 y para el año calendario de 1980 debidamente desglosados en comparación con el correspondiente al período 1978-1979.

GRUPO 2

Tema E: Información sobre el Programa Presupuesto para el segundo semestre de 1979 y para el año calendario 1980.

Participantes: Juan Antonio Aguirre, Jorge Michel Montoya, Emilio Montero, José Alberto Torres, Don L. Shurtleff, Héctor Mena Valerio.

Temas específicos:

1. Son las instrucciones presupuestarias que se dan a las Oficinas Nacionales claras? Si éstas no lo son, qué sería deseable hacer para mejorar el proceso?

2. Cuáles son los problemas que las Oficinas Nacionales tienen para someter la información presupuestaria y por qué se demoran tanto? Qué podemos hacer?

3. Cuál sería la deseabilidad de mejorar la capacidad técnica en las Oficinas Nacionales en la mecánica presupuestaria?

4. Los mecanismos de distribución de recursos entre Zonas y dentro de éstas que en la actualidad se aplican parecieran crear ciertos desajustes. Qué se podría hacer en relación con los criterios de distribución?

5. Cuál es la representatividad actual de las proyecciones de costos contenidas en el PIMP y qué efecto tienen éstas sobre la estructura real de costos del IICA?

RECOMENDACIONES DEL GRUPO 2

Tema: Información sobre el Programa Presupuesto para el segundo semestre de 1979 y para el año claendario 1980.

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

1. Sugerir a la Dirección General que incluya dentro del Programa de Capacitación vigente para Directores de las Oficinas del IICA en los Países y Personal de Servicios Generales los aspectos de preparación del presupuesto.

2. Se sugiere a la Subdirección General Adjunta de Planificación (SDGAP) que analice la posibilidad, conjuntamente con el CIDIA, de desarrollar formatos precodificados que permitan la consolidación automatizada del presupuesto; lo anterior permitiría hacer las proyecciones presupuestarias y ajustes coyunturales requeridos en forma expedita.

3. Se recomienda que simultáneamente con el envío del presupuesto a los Directores de Coordinación Regional, por parte de las Oficinas Nacionales, se envíe una copia del mismo a la Subdirección General Adjunta de Planificación.

4. Se sugiere que se reconsidere la factibilidad del uso de telex y valijas diplomáticas que permitan el traslado expedito de información crítica para la elaboración de documentos y comunicaciones a la Dirección General.

5. Se sugiere a la Subdirección General Adjunta de Planificación, revisar las instrucciones presupuestarias vigentes y la forma de asignación de recursos a la luz del grado de desarrollo de cada Oficina Nacional.

6. Se sugiere que para que la proyección humanista aumente su capacidad de impacto, se actualicen los estudios que condujeron a los criterios actuales de distribución de recursos entre Zonas y entre países dentro de una Zona, con el propósito de asegurar la prioridad de los países y Zonas de menor desarrollo relativo dentro del IICA.

7. Se sugiere que la Subdirección General Adjunta de Planificación ponga a disposición de la Dirección General un reajuste de las proyecciones de costos de personal, operaciones y servicios generales contenidas en el Plan Indicativo de Mediano Plazo acorde a las condiciones vigentes de costos que experimenta el IICA, con el propósito de de que ésta pueda presentar a la Junta Directiva un análisis pormenorizado de la situación "real" de costos del IICA.

8. Se sugiere que se constituya una comisión integrada por el Tesorero y Asesor Financiero, Subdirección General Adjunta de Operaciones y Subdirección General Adjunta de Planificación, para realizar los estudios necesarios que permitan mostrar a la Junta Directiva la deseabilidad de aumentar la tasa de crecimiento anual del presupuesto, debido al hecho de que en la actualidad la tasa de inflación promedio en América Latina podría ser superior a la tasa de crecimiento del 8% del presupuesto.

6.0

TEMA F

ANALISIS DE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EVALUACION DE PROYECTOS

Subdirección General Adjunta
de Planificación

TEMA F: ANALISIS DE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EVALUACION DE PROYECTOS

Para la discusión de este tema se toma como base el documento adjunto IICA/RAJD/Doc.214(18/79) presentado a la Reunión Extraordinari de la Comisión Especial de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva que acaba de finalizar.

RECOMENDACIONES DEL GRUPO 3

TEMA F: Análisis de Aspectos Relacionados con la Evaluación de Proyectos

Participantes: Alfonso Castronovo, Rogelio Coto, Ernani M. Fiori, Alberto Franco, Carlos Molestina, Efraím Morales, Héctor Morales, Gilberto Páez, Pablo Roberts y Enrique Vigués.

El grupo de trabajo se concretó a considerar los siguientes aspectos:

1. Para qué evaluar

   El objetivo de la evaluación necesita una mayor descripción y explicitación.

2. Qué evaluar

   Una mayor elaboración del marco teórico que presenta el documento ayudaría a la explicitación de los elementos básicos y al alcance de la evaluación.

3. Cómo evaluar

   El documento cubre los aspectos del "cómo evaluar" los proyectos a nivel de país. Convendría dar similar importancia a la evaluación *ex ante* y a la *ex post* que a la en curso. Para ello convendría tener en cuenta los resultados del ensayo de esta metodología.

4. Cuándo evaluar

   El grupo considera que el documento cubre bien este aspecto.

5. Cuáles proyectos evaluar

   Algunos criterios para la selección de los proyectos que deberían evaluarse son los siguientes:

   a. Magnitud del proyecto
   b. Importancia relativa con relación al PANP
   c. Novedad temática, de enfoque, geográfica, etc.
   d. Posibles implicaciones políticas que se derivarían del proyecto

5. Quiénes evalúan

   El documento sugiere quienes deben participar en las distintas etapas de la evaluación. En la etapa de verificación se recomendó que en el equipo se incluya por lo menos un especialista en la materia básica de que trata el proyecto.

7.0

TEMA G

CONTROL DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS TECNICOS DEL IICA A NIVEL DE PAIS

(Orden Ejecutiva 149/78)

Subdirección General Adjunta de Operaciones

1. Por ser la cooperación técnica el producto básico del IICA, es y ha sido sumamente importante que nuestras recomendaciones técnicas sean acertadas.

2. Por razones que a continuación se dan, hoy en día nuestra calidad técnica es aún más importante y crítica:

a. Nuestro volumen de operaciones ha crecido considerablemente y, consecuentemente, nuestras recomendaciones. En algunos países ejecutamos una proporción importante del total de la cooperación técnica para el desarrollo rural.

b. El IICA es bien conocido en los Países Miembros y por lo tanto una recomendación pobre, contradictoria o equivocada no pasa por desapercibida. Por el contrario, es ampliamente comentada.

c. El marco de referencia dentro del cual estamos trabajando --desarrollo rural integral-- es mucho más amplio y complejo que el enfoque de instituciones indivuales dentro del cual trabajamos en el década pasada. Por consiguiente, antes de hacer una recomendación se deben tomar en cuenta más cantidad de factores interrelacionados.

d. En forma creciente estamos ejecutando proyectos con financiamiento externo. Ello, automáticamente, implica que tanto nuestro trabajo como nuestras recomendaciones estén sujetos a una evaluación continua por parte de los organismos internacionales y países donantes.

3. Hace unos años un representante de nuestra Junta Directiva se quejó de que durante un lapso de 4 meses había recibido de tres técnico del IICA, tres recomendaciones divergentes o encontradas sobre la reorganización de una Unidad de su Ministerio.

En ese entonces fue un incidente medio folclórico que no causó mayores problemas. Pero algo similar en estos momentos sería bastante grave por las razones antes señaladas.

4. Una política adecuada no es fácil. Por un lado, la situación y detalles de cada país son diferentes y sería contraproducente pretender promover un conjunto de recetas únicas en toda América Latina y para todos los casos.

Por otro lado, es un poco desconcertante encontrar que en un organismo de desarrollo rural, con más de 35 años de existencia, las recomendaciones sobre cualquier problema determinado varían marcadamente según el técnico que ofrece la cooperación técnica. Es necesario que exista un mínimo de percepciones y orientaciones sobre los procesos de desarrollo institucional y rural, que sean compartidas y entendidas del mismo modo por todo el cuadro técnico del IICA.

5. Insisto, lo anterior no es fácil. Hay que caminar una cuerda floja entre la trampa de recetas únicas por un lado y una variabilidad completamente inestable e impredicible por el otro lado.

6. Es probable que hasta aquí no haya mucha materia para discusión; creo que casi todos estaríamos de acuerdo. Lo importante es cómo alcanzar y mantener este equilibrio para proveer una cooperación técnica de mayor calidad y más útil para nuestros Países Miembros.

7. La Orden Ejecutiva 149/78 refuerza una de las condiciones necesarias para lograr este objetivo -una preocupación y dedicación de los Directores de Oficinas Nacionales a la calidad del trabajo y recomendaciones del IICA en sus países sede. Implícitamente, esta Orden Ejecutiva indica que debemos asegurarnos de que toda recomendación, sobre cualquier aspecto relacionado con el desarrollo del país, sea acertada; debiéndose tomar en cuenta el marco de referencia global del Plan de Acción del IICA, asimismo las políticas, estrategias y planes que el Gobierno tiene para el desarrollo rural de su país.

8. Creo que realmente es una de las condiciones necesarias, pero por sí sola no va a resolver el problema.

9. Entiendo que la razón de introducir este tema a las discusiones de la Reunión de Directores es para intercambiar ideas y explorar posibilidades de otros componentes necesarios para asegurar la calidad técnica de nuestras recomendaciones. Para iniciar esas discusiones, sugiero unos posibles componentes:

a. Debemos identificar los aspectos del desarrollo institucional y desarrollo rural, sobre los cuales más frecuentemente ofrecemos cooperación técnica.

b. Debemos identificar y concretar lo que sabemos, lo que hemos aprendido y también lo que no sabemos en cada uno de estos campos.

c. Debemos ponernos de acuerdo y tener un "conocimiento institucional-IICA" sobre los aspectos en los cuales estamos relativamente seguros.

10. Para lograr estos tres puntos se requiere trabajo, pensamiento y recursos. Además, se necesita un liderazgo excepcional de los Coordinadores de Líneas y Programas; reuniones de discusión, concreción por sub-grupos de técnicos; escribir borradores y modificarlos hasta contar con un documento que nos satisfaga; un proceso de capacitación interno continuo, etc.

11. Espero que en las discusiones surjan más y mejores ideas y recomendaciones.

RECOMENDACIONES DEL GRUPO 3

Tema G: Control de las recomendaciones de los técnicos del IICA a nivel de país.

Participantes: Alfonso Castronovo, Rogelio Coto, Ernani M. Fiori, Alberto Franco, Carlos Molestina, Efraím Morales, Héctor Morales, Gilberto Páez, Pablo Roberts, Enrique Vigués.

El Grupo considera que el tema presentado no solo es válido, sino que además recoge las inquietudes manifiestas de un buen grupo de funcionarios del IICA.

Sin embargo, se piensa que este tema no está suficientemente elaborado como para ofrecer recomendaciones sobre el mismo, en este momento.

Por ello, recomienda se constituya un (o más) grupo (s) de trabajo (tanto a nivel de Sede Central como de Zonas), que estudie más a fondo el asunto y que elabore un documento que sería presentado a la próxima reunión del Consejo de Directores, o antes si así se estima conveniente.

Para esto, dichos grupos deberán tomar muy en cuenta los valiosos aportes que se registraron durante el debate del tema en plenario, de los que se presentan algunos a continuación:

1. Reclutamiento de personal (calidad del personal a contratar)
2. Capacitación del personal técnico
3. Política de las Líneas (documentos básicos)
4. Realización de estudios dentro de los programas
5. Trabajo en equipo
6. Publicaciones del IICA.

8.0

TEMA H

IDENTIFICACION, SELECCION, CLASIFICACION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Dirección de Recursos Humanos

TEMA H: IDENTIFICACION, SELECCION, CLASIFICACION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

INTRODUCCION:

Debido al acelerado aumento en sus actividades, producto de la vigorosa política del Director General de lograr recursos fuera de cuota, la identificación, selección, clasificación y reclutamiento de personal adquiere cada vez mayor importancia en el IICA.

La colaboración de los Directores de las Oficinas del IICA en los países, de los Coordinares de Línea y, en general, de todo el personal del IICA en la tarea de identificar y seleccionar profesionales idóneos, es vital. Por este motivo, la Dirección de Recursos Humanos ha preparado el presente documento que, en forma resumida, intenta explicar el procedimiento que culmina en el reclutamiento de un técnico.

IDENTIFICACION Y SELECCION:

En la actualidad, se hace uso del archivo de currícula (Banco de Datos) para identificar y seleccionar candidatos para los cargos permanentes y aquellos cargos temporales pagados mediante convenios, contratos y acuerdos. En el archivo se cuenta con un total aproximado de 1.200 currícula. El sistema de identificación de candidatos en el momento actual no está mecanizado. Se usan tarjeteros clasificados por nombres y por especialidades. Las tarjetas incluyen entre otra información, el título profesional y la nacionalidad.

Deseamos resaltar la importancia que tendrá en el proceso de contratación, el sistema mecanizado del Catastro de Técnicos que se ha ideado y que está próximo a implantarse. Una vez en operación, el mismo permitirá obtener rápidamente los nombres, área general de especialización, disponibilidad y nacionalidad de candidatos potenciales. En la aplicación del Catastro se utilizará el Diccionario de Categorías de Materias AGRIS-AGRINTER, ampliado.

Por medio del Catastro, se podrá atender con mayor eficiencia los continuos y urgentes pedidos que se reciben para presentar candidatos a cargos creados mediante convenios, acuerdos y contratos. Se está en el proceso de resumir en la tarjeta de Catastro (Anexo No. 1), la información contenida en los formularios de curriculum vitae de nuestro Banco de Datos.

La responsabilidad primordial de buscar candidatos para los cargos existentes es de la Dirección General, (política 4.1, letra e del Manual de Administración de Personal), a través de la Dirección de Recursos Humanos. Los Directores Coordinadores Regionales y los Directores de Oficinas en los países, pasarán a ésta la información que reciban sobre candidatos. La colaboración de los Directores de Oficina es necesaria, debido a sus conocimientos del medio y experiencia que les permite identificar técnicos que puedan trabajar en las diferentes actividades del IICA. Esta colaboración es cada vez más importante por cuanto los convenios, acuerdos y contratos, financiados por organismos internacionales, exigen la presentación de ternas para cada cargo.

Es igualmente necesaria la participación de los Coordinadores de Línea en la selección de candidatos, por sus contactos en los países, conocimientos del medio y especialmente por el conocimiento de los deberes y responsabilidades que deben asumir los candidatos.

La colaboración de los Coordinadores de Línea puede ser particularmente útil para establecer la demanda potencial y efectiva de técnicos, en sus diversas especialidades, a corto, mediano y largo plazo y en la identificación de los candidatos mediante el análisis del curriculum vitae dentro del marco de funciones para el cargo.

Con el propósito de lograr una cooperación sistemática de los Coordinadores de Línea y los Directores de las Oficinas del IICA en los países, la Dirección de Recursos Humanos enviará para cada nuevo Convenio, Contrato o Acuerdo, una lista de los técnicos que se necesiten y una descripción de cada cargo, sus funciones, deberes y responsabilidades.

CLASIFICACION:

Efectuada la selección del candidato, se procede a su clasificación. La clasificación se efectúa de acuerdo con las normas contenidas en el documento "Sistema de clasificación de Personal Profesional Técnico Internacional y Nacional del IICA". La clasificación está a cargo de un Comité coordinado e integrado por el Subdirector General, los Subdirectores Generales Adjuntos y el Director de Recursos Humanos; el Comité de Clasificación eleva su recomendación al Director General quien, en última instancia, otorga la clasificación al candidato seleccionado. El Comité de Clasificación podrá solicitar el asesoramiento de los Coordinadores de Línea y de otros técnicos de la Sede Central.

NOMBRAMIENTO:

El nombramiento tiene dos etapas: la oferta y el nombramiento propiamente dicho. La oferta, que la hace el Director General, contiene información sobre el puesto que se ofrece, la clasificación y remuneración correspondiente; así como los subsidios, el ajuste por sede y la duración del nombramiento si este se hiciere. Se añade información sobre el plan de seguros, el examen médico, trámites de viaje para el técnico y su familia y el envío de sus enseres y efectos personales. A la oferta se adjunta copia del Manual de Administración de Personal Profesional Internacional.

NOMBRAMIENTO:

Aceptada la oferta y recibido el Visto Bueno del médico sobre el examen físico e historia médica, se procede a formalizar el nombramiento. Los nombramientos son todos de carácter temporal. Unos son Temporal en cargo Permanente, en cuyo caso el funcionario después de un período de cuatro años puede recibir un nombramiento por tiempo indefinido, como Personal Regular, de carácter permanente. Estos nombramientos se financian con el presupuesto de cuotas 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 el período del Convenio o Proyecto o por términos más cortos; los Consultores y los Profesores Transitorios. El Personal Temporal Suplementario es nombrado por el Director General y para este se cumplen todos los trámites en la misma forma como para los nombramientos del Personal Regular en Cargos Permanentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El aumento de compromisos adquiridos mediante la firma de Acuerdos, Contratos y Convenios que requieren el concurso de Personal capaz y especializado nos lleva a la conclusión de que el IICA requiere cada vez más reclutar personal altamente calificado como paso previo para la ejecución de los proyectos de los cuales acepta hacerse responsable.

Según sea la eficiencia y capacidad del Personal Profesional que se logre contratar, mayor será nuestro crédito y la posibilidad de lograr el éxito esperado en beneficio de los países.

De ahí que la Dirección de Recursos Humanos reconozca la necesidad evidente de recibir una colaboración sistemática de las oficinas nacionales, de los coordinadores de línea y del resto del Personal Profesional, en última instancia.

También, para dar abasto a las funciones que en proceso de crecimiento toca cumplir a la Dirección de Recursos Humanos, se hace necesario disponer de fondos provenientes de la partida de OVERHEAD, para llevar a la realidad el banco de datos de curriculum bajo el sistema mecanizado y para ampliar el número de candidatos disponibles para cubrir posiciones dentro de diferentes especialidades.

Otra contribución esencial que solicitamos es una participación activa de colaboración de la Unidad de Procesamiento de Datos.

Esperamos que con el concurso de las diferentes unidades del IICA en los Países, y la participación del Personal de la Sede Central, secundado por una ampliación de recursos provenientes de la partida de OVERHEAD, podamos desarrollar nuestra labor en una forma más ágil y eficiente.

ANEXOS:

Los anexos Nos. 2 y 3, ilustran los pasos o etapas de identificación, selección y nombramiento, remuneraciones y beneficios del Personal Profesional Internacional.

Anexo N°1

Instituto Interamericano de Ciencias Agricolas - OEA
Dirección de Recursos Humanos
-Catastro de Personal Técnico-

1 Informaciones Personales Primer apellido Inicial 2do. apellido Primer nombre Inicial 2do. apellido

Fecha de Nacim. Nacionalidad Impedimentos Físicos: Si No

Salud: Exc. Buena Regular No. de dependientes

Dirección Permanente: Apartado Postal o Calle No. de Reg.

Ciudad Estado País

2 Informaciones sobre Preparación Académica Formal

Diploma	Compl.	Incompl.	De	A	Sigla Univ.	País	Campo Mayor	Campo Menor
BS o Equiv.								
MS o Equiv.								
PhD o Dr.								
Post. Dr.								

3 Capac. Informal: Curso Corto No Seminarios No Otros eventos técnicos No

4 Idiomas que Maneja:

	Lee	Escribe	Habla
Español			
Ingles			
Frances			
Portuguez			

5 Experiencia Profesional:

Area Princ.	Area conexa	Objeto o Rubro	Inves.	Docen.	Adm.	Otros	Respon. Dir.	Respon. Ind.	Dedic. Exc.	Dedic. Par.	Periódo De	Periódo A

6 Publicaciones:

Libros (No.) Autor	Libros (No.) Editor	Articulos (No.) Científico	Articulos (No.) Generales	Articulos (No.) Administ.	Articulos (No.) Otros
No	No				
Frecuencia Public. en los ultimos 5 años					

7 Renumeración: Ultimo salario/año US$..... Aspiración salarial/año US$.....

8 Disponibilidad de su servicio

Dentro del país			Fuera del país		
≤3 meses	3 meses-1 año	>1 año	≤3 meses	3 meses-1 año	>1 año

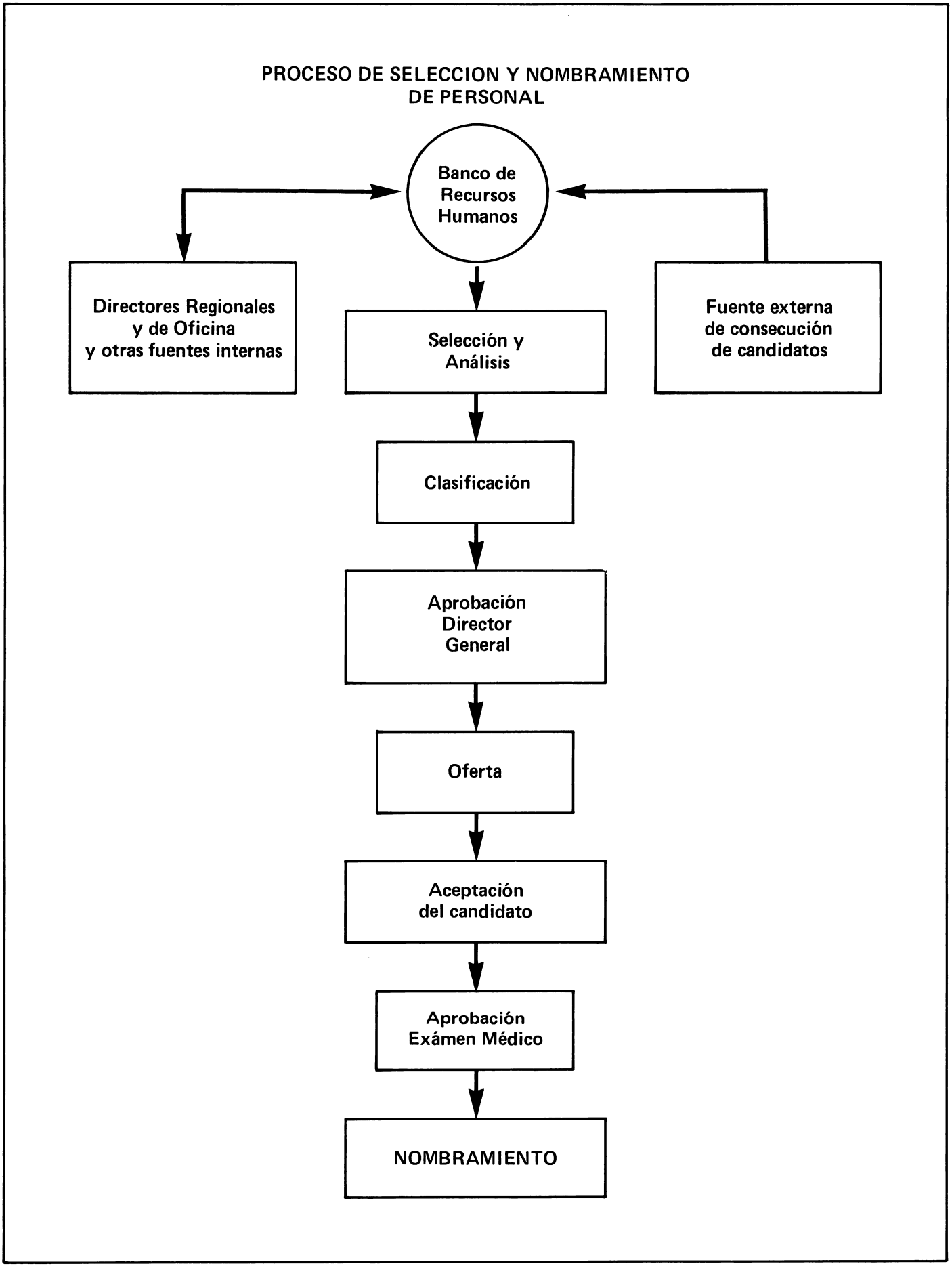
Solo para uso de la Dirección de Recursos Humanos (IICA)

Palabras Claves

Prototipo de Cargo Vs. Perfil profesional:

Fecha Recepción

Anexo No. 2



Anexo N° 3

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

I I C A

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS PARA EL PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

REMUNERACIONES

1. Sueldo

Todo profesional a quien se le vaya a hacer una oferta para ocupar un cargo dentro del IICA, es sometido a un sistema de clasificación, labor que está a cargo de un Comité designado para ese fin. Una vez aprobada la clasificación por el Director General, se determina el sueldo correspondiente en base al escalafón de sueldos vigente.

2. Ajuste por Lugar de Destino

De acuerdo a la ubicación que le corresponda al individuo dentro del escalafón de sueldos, se aplica la misma para tomar dentro de una tabla vigente la cifra que corresponde multiplicar por un factor o coeficiente que varía de tiempo en tiempo. Así se llega a la cifra que corresponde al Ajuste por Lugar de Destino, retribución que tiende a compensar las oscilaciones en el costo de la vida.

3. Subsidio familiar

a) US$400,00 al año por la esposa

b) US$450,00 al año por cada hijo dependiente

4. Subsidio educacional

a) de 5 a 11 años de edad, US$360,00 al año

b) de 12 a 25 años de edad, US$420,00 al año. Condicionado a que sean totalmente dependientes, y que justifiquen la realización de los estudios que correspondan.

BENEFICIOS

1. Seguros

El IICA cuenta con un Programa Colectivo de Seguros, con las siguientes coberturas como obligatorias para el funcionario:

a) Seguro de Muerte Accidental por US$10.000,00, con prima pagada totalmente por la Institución.

b) Seguro de Vida, calculado a razón del sueldo anual redondeado al millar superior, multiplicado por tres. El pago de la prima es compartido entre el IICA y el funcionario.

c) Seguro de Hospitalización, obligatorio para el empleado y opcional para los dependientes reconocidos. Tanto para los funcionarios como para los dependientes, el IICA reconoce el 50% del pago de la prima.

En adición a estos seguros existen otros de tipo optativo cuya prima es pagada totalmente por el funcionario, los cuales pueden resumirse como sigue:

a) Seguro de Vida Adicional en unidades de 5 hasta US$30.000,00

b) Seguro de Vida para dependientes reconocidos, cubriendo a la esposa por US$2.000,00 y cada hijo por US$1.000,00.

c) Seguro Dental

d) Continuación de Salario

e) Seguro de Vehículos. La prima se paga mediante descuento en planilla, mensualmente.

f) Seguro de Accidentes opcional para dependientes reconocidos.

g) GTO para menores de 45 años, consistente en un plan de acumulación de fondos por un Seguro de Vida al momento de retirarse, tomando la prima correspondiente a la edad del funcionario cuando se suscribe.

h) Seguro de Casa y de su Contenido, o independiente uno del otro.

PLAN DE RETIRO Y PLAN DE PREVISION

1. Plan de Retiro

Todos los funcionarios con nombramiento de tipo permanente, en cargo permanente, participan en el Plan de Jubilaciones y Retiro de la OEA, iniciando su participación el 1°de enero o el 1°de julio, con contribución personal del 7% del sueldo bruto e institucional del 14%.

2. Plan de Previsión

Los funcionarios con nombramiento temporal, con cargo temporal o cargo permanente participan de los beneficios de este Plan con aportación del 5% del sueldo bruto por parte del empleado, y 5% por parte de la Institución.

TRANSPORTE

El IICA reconoce el valor del pasaje de los funcionarios, tanto en su viaje de reclutamiento como en su viaje de repatriación, por la ruta más rápida y directa y en clase económica.

En ambas oportunidades, se ofrece la alternativa de seleccionar entre el envío por cuenta de la Institución de muebles y efectos personales, hasta por un peso neto de 6.700 libras, o un subsidio en compensación de este servicio el cual se calcula en base a las cargas familiares, costo de los pasajes, una suma alzada y un factor de corrección.

VACACIONES

El Personal Profesional Internacional disfruta de veintiséis días hábiles de vacaciones. Pueden acumularse trece días de un año para otro, pero la totalidad del saldo acumulado debe liquidarse antes del vencimiento del contrato, cuando éste es temporal, y dentro del tercer año cuando el nombramiento es de tipo permanente.

DOCUMENTO OFICIAL DE VIAJE

El IICA facilita el uso de un Documento Oficial de Viaje de la OEA, regulado por las condiciones que se establecen en el Manual de Administración de Personal. Dicho Documento ampara tanto al funcionario, como a sus dependientes reconocidos cuando viajen junto al primero.

PRIVILEGIOS E INMUNIDADES

El Personal Profesional Internacional del IICA disfruta de todos los beneficios que otorgan las leyes nacionales del país a los profesionales de esta categoría, en base a los términos del Convenio de privilegios e inmunidades firmado con el país de que se trate. Esto incluye exención de impuestos aduanales y tributarios, dentro de las limitaciones establecidas en el Manual de Administración de Personal.

RECOMENDACIONES DEL GRUPO 2

TEMA H: Identificación, selección, clasificación y reclutamiento de personal.

Participantes: Rufo Bazán, Guillermo Guerra, Aurelio Hernández (en sustitución de Heraclio Lombardo), Rodolfo Martínez Ferraté, Luis A. Montoya y Jefferson F. Rangel.

1. Inventario de plazas nuevas y por quedar vacantes

Las posiciones que se abren dentro de los acuerdos, contratos y convenios a veces no se especifican en los textos de los mismos. Ello constituye una dificultad para la rápica identificación de candidatos que deban contratarse para la ejecución de los proyectos que originan. Esta situación no se presenta cuando los convenios son financiados con fondos del BID o Banco Mundial, en cuya oportunidad si se da la especificación del cargo, los requisitos y la descripción de las funciones para cada posición. Cuando se trata de plazas nuevas o vacantes, dentro del presupuesto cuotas, las Subdirecciones constituyen la fuente más autorizada para informar sobre la especialidad de los cargos.

Recomendación:

Debe crearse un sistema por medio del cual la Dirección de Recursos Humanos quede informada oportunamente de los cargos para los cuales se seleccionará personal para atender la demanda de servicios dentro de los convenios o dentro del propio presupuesto del IICA, de manera que, el proceso de contratación pueda iniciar y terminar dentro de los plazos máximos a que se ha comprometido la Institución. Conviene asimismo instruir y capacitar a los Directores de Oficina del IICA sobre la mecánica a seguir en estos casos.

2. Inventario de recursos humanos

La necesidad de contar con un banco de recursos humanos, bajo sistemas mecanizados, es evidente. Se discutieron diversos aspectos para su implementación que se sintetizan bajo el párrafo que sigue, como recomendaciones.

Recomendación:

a. Elaborar un formulario simple, para resumir la información de los Currícula.
b. Uso de la computadora para manejo de la información
c. Solicitar el concurso del BID, AID, BIRF, y otras instituciones internacionales para enriquecer el banco de datos y solicitar apoyo técnico de alguna de ellas para iniciar el sistema.
d. Efectuar una revisión y actualización de la información trimestralmente.
e. Enviar listado de las hojas de la computadora, a los países, que soliciten candidatos para selección previa de personal.

3. Diseminación de información sobre vacantes

Una divulgación amplia en relación a los cargos vacantes efectuada a nivel nacional es conveniente. Dentro de las instituciones del sector agrícola, puede resultar algunas veces contraproducente si se interpreta que estamos invitando a participar, a miembros del personal de dicha institución, con el riesgo de su debilitamiento. No obstante, resulta sumamente conveniente hacer una mayor divulgación sobre las vacantes sobre todo en aquellos países donde el porcentaje de profesionales dentro del IICA es reducida.

Recomendación:

Deben concentrarse esfuerzos para que por intermedio de los Directores de Oficina en los países y por otras vías, se haga una difusión para lograr la captación de profesionales disponibles, principalmente en aquellos países cuyo porcentaje profesional es bajo. Es conveniente recurrir a las universidades de Estados Unidos, Canadá y países europeos, para recibir información relativa a latinoamericanos que sean graduados o que se encuentran prestando servicios en las mismas. La difusión a través de anuncios de cargos vacantes debe hacerse, en todo lo posible, en los cuatro idiomas que son oficiales en el IICA.

4. Selección y clasificación

La urgencia en contratar personal dificulta pedir referencias de tipo personal y profesional. Existen también problemas de clasificación pues el sistema en vigencia tiende a reclutar personal de nivel intermedio del escalafón.

Recomendaciones:

Se recomienda tomar en cuenta la experiencia de los profesionales en los aspectos de administración, revisar el sistema de clasificación vigente y establecer como norma la solicitud de referencia, al momento de recibirse el Curriculum Vitae.

Asimismo, se resaltó la efectividad y conveniencia de que los candidatos a cubrir cargos sean entrevistados, al menos por el Director de la Oficina del país donde reside.

5. Reclutamiento y nombramiento

a. Debe buscarse la forma que permita acelerar el proceso de contratación o nombramiento.

b. Dar énfasis al periodo de orientación y de capacitación en cuanto a los mecanismos y doctrinas de la Institución, ya sea en la Sede Central o en la Oficina Nacional,tanto al personal permanente como al de tipo temporal, pero conforme a las necesidades de cada caso y el nivel del funcionario.

6. Remuneraciones, beneficios, fondo de retiro.

a. Efectuar servicios periódicos comparativos, con otras instituciones internacionales, sobre sueldos, subsidios y demás beneficios.

b. Analizar el nuevo reglamento del Fondo de Retiro de la OEA, informando a los participantes del IICA las variantes contempladas en el mismo para el futuro y cómo les afecta.

c. Estudiar la posibilidad de constituir un Fondo de Retiro propio, incorporando al mismo un plan de jubilación para el personal.

7. Personal Nacional

a. Con respecto al personal nacional, se recomienda incorporar dentro del personal profesional internacional a aquellos que por su desempeño hayan demostrado su capacidad y preparación que los califique para este tipo de función, puesto que constituyen una fuente potencial de profesionales que pueden aprovecharse en otros países.

b. Los escalafones de sueldo nacionales deben revisarse y ajustarse para reflejar la realidad con respecto al poder adquisitivo de la moneda.

c. Aplicar las mismas normas y requisitos usuales para personal internacional a los profesionales nacionales, en la identificación, selección, clasificación y reclutamiento de los mismos.

d. Hacer la asignación y redistribución de personal en función de los planes de acción a nivel de país (PANP) y a raíz de las necesidades concretas en término de número y especialidad que surgen de los Proyectos aprobados en los diferentes países.

8. Los miembros de la Comisión desean dejar constancia de su reconocimiento a la Dirección de Recursos Humanos por haber recogido en el documento presentado en la reunión, las necesidades y problemas que requieren solución a corto y mediano plazo para el logro de una política ágil de contratación de personal.

9.0

SESION PLENARIA

SESION PLENARIA

Durante la Sesión Plenaria se conocieron las recomendaciones de los diferentes Grupos de Trabajo.

EDITORIAL IICA