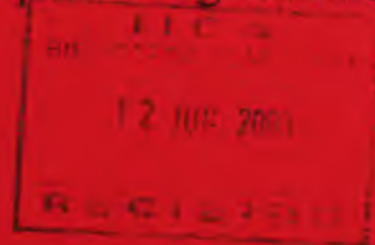




Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura



**SÍNTESIS Y ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES
DE LOS GRUPOS DE EXPERTOS
DE LOS AÑOS 1982, 1986, Y 1993**

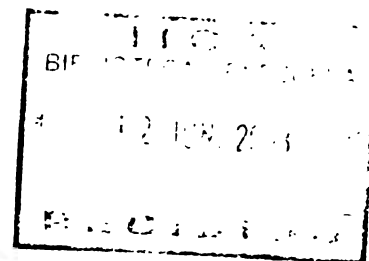
Informe al Director General

Centro de Educación y Capacitación, CECAP





Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura



**“Síntesis y análisis de recomendaciones
de los Grupos de Expertos
de los años 1982, 1986 y 1993”**

Informe al Director General

Diciembre de 1996

00004480

11CA
E14
308

Presentación

El documento que sigue fue elaborado a partir del análisis de los documentos “Informe de Cinco Expertos sobre el IICA”, de mayo de 1992; Informe sobre el Plan de Mediano Plazo 1983-1987”, de marzo de 1986; e “Informe del Grupo de Seis Expertos sobre la Evaluación del Plan de Mediano Plazo 1987-1993 y Recomendaciones para la preparación del Plan de Mediano Plazo 1994-1998”, presentado en agosto de 1993.

El objetivo central de este esfuerzo fue encontrar las posibles líneas centrales de recomendaciones que de modo recurrente fueron formuladas por los tres Grupos de Expertos, para facilitar la identificación de tipos de problemas y propuestas de soluciones recomendadas a lo largo de los más de catorce años que cubre el trabajo de dichos Grupos.

La labor permitió desentrañar ocho ámbitos reiterados de preocupación, que aparecen explicitados en la parte de conclusiones con que se inicia este documento. Dicho capítulo, que habitualmente se coloca al final de un documento, se adelanta en este caso con la finalidad de facilitar el acceso a la esencia de los hallazgos, aunque no podemos dejar de mencionar que su sólo lectura haría perder la riqueza del contenido global del trabajo.

Las recomendaciones fueron extraídas directamente de los tres documentos, incluyendo aquellas que aparecen bajo ese título y las que se pudieron extraer del cuerpo de los textos. Fueron clasificadas en los siguientes ocho ámbitos temáticos: recursos humanos; estrategia institucional; relaciones externas e imagen institucional; programas; comunicaciones; comité ejecutivo, JIA y DG; organización institucional; y recursos. Al finalizar cada sección se incluye un recuadro con un breve análisis y las conclusiones respectivas.

Se agregaron dos anexos de mucho interés, uno referido a las opiniones y sugerencias de los Grupos de Expertos acerca del papel o las funciones del IICA, y otro con comentarios generales, indispensables de leer como complemento del resto del texto.

Este trabajo fue realizado por Jorge Sarriego M., en calidad de informe al Director General, conforme términos de referencia y orientaciones proporcionadas por la Lic. Clara Solís de Araya y el doctor Jaime Viñas Román, y con el apoyo secretarial de la señora Leda Retana.



Índice

A. Conclusiones	1
B. Recomendaciones	2
1. Recursos humanos	2
2. Estrategia institucional	5
3. Relaciones externas e imagen institucional	8
4. Programas	10
5. Comunicaciones	12
6. Comité Ejecutivo, JIA y DG	13
7. Organización	14
8. Recursos	15
C. Anexos	17
1. Papel del IICA	17
2. Comentarios generales	18



A. Conclusiones

Dado que los términos de referencia proporcionados a cada Grupo de Expertos fueron distintos, resulta difícil comparar sus recomendaciones e identificar aquellas pendientes o cumplidas parcialmente en el período de casi quince años transcurrido desde el informe del G 5 a la fecha.^{1/}

A pesar de lo dicho y aunque formuladas en contextos diferentes, es posible distinguir con nitidez las siguientes ocho líneas centrales de preocupación recurrente de los tres Grupos, expresadas en recomendaciones, que pueden tener vigencia en la actualidad:

Recomendaciones recurrentes de los Grupos de Expertos

1. La necesidad, casi gritada, de concentrar sus actividades técnicas en temas estratégicos. (Cabe aclarar que no se trata de reducir la cantidad de programas, como parece haberse entendido repetidamente, sino de concentrarse en pocos temas prioritarios).
2. La más activa y organizada participación de los países en la definición de las prioridades del IICA y en la evaluación de sus resultados.
3. El establecimiento organizado de relaciones de cooperación recíproca con otras instituciones, incluidas las financieras, y con la empresa privada.

^{1/} Los informes de los Grupos de Expertos fueron presentados los años 1982, 1986 y 1993. Se recomienda revisar gráfico 1 para tener información completa que relaciona dichos informes con las respectivas administraciones del IICA y con los Planes de Mediano Plazo.

4. La formulación de políticas y planes de reemplazo generacional de técnicos cerca de jubilarse.
5. La formulación de una política y mecanismos de reducción / eliminación de cargos de confianza.
6. El apoyo a las asociaciones profesionales.
7. El ser más agresivo en sus relaciones públicas con objetivos de imagen institucional.
8. La definición del papel de los recursos extracuotas en el quehacer institucional, en el marco de que el IICA no adquiera una decisiva dependencia de los CATIs.

La lectura completa del total de las recomendaciones incluidas es enriquecedora y necesaria, ya que proporciona un marco histórico de preocupaciones relacionadas con la necesidad de ajustar el Instituto al entorno cambiante y a los renovados intereses de los países miembros. Entrega además, una síntesis de los tres informes, lo que facilita su lectura y comprensión. Por otra parte, permite encontrar ideas novedosas y aprovechables con independencia de la fecha en que fueron expresadas.

Se presenta a continuación la síntesis de las recomendaciones formuladas por los Grupos de Expertos contratados por el IICA los años 1982, 1986 y 1993. El material se organiza en ocho secciones: recursos humanos, estrategia institucional, relaciones externas e imagen, programas, comité ejecutivo, JIA y DG, organización institucional y recursos. Se agregan dos anexos, papel del IICA y consideraciones generales.



B. Recomendaciones

1. Recursos humanos

1.1 Edad y género

(1982)

- * Elaborar planes para seleccionar personal que reemplace a los próximos a jubilarse. p. 53

(1986)

- * Diseñar un plan y una política para reemplazar profesionales de alto nivel cerca de jubilar. p. 45.
- * Reducir la edad media del personal. p. 4
- * Contratar profesionales jóvenes, incluidas mayor número de mujeres y nacionales. p. 46, 98 y 4

(1993)

- * Desarrollar una política de empleo de profesionales jóvenes con contratos limitados.
- * Considerar crear un programa para que profesionales jóvenes trabajen en el IICA por un plazo fijo bajo la dirección de funcionarios experimentados. p. 24

1.2 Contratación

(1982)

- * Realizar un estudio especial de modelos de contratos alternativos para expertos. p.18
- * Publicar en los países avisos de vacantes disponibles. p.53

(1986)

- * Garantizar que los procedimientos de contratación sean uniformes y equitativos, y estén diseñados para lograr el reclutamiento del mejor personal posible. p. 44
- * Las contrataciones en los países deberían consultarse a los representantes, informarse a las autoridades nacionales y vincularse a los proyectos que se ejecutan en el país. p. 45
- * Difundir anuncios de plazas vacantes ampliamente, particularmente en los países. p. 98

(1993)

- * Garantizar que el Instituto contrate el mejor personal disponible. p. 24
- * Considerar exclusivamente las cualidades técnicas para contratar personal y que el proceso de selección sea lo más neutral posible. p. 67

1.3 Administración de R. Humanos

(1982)

- * Establecer programas de información para el personal nuevo. p. 53
- * Revisar las políticas de personal: clasificación de puestos, compensaciones, reclutamiento, perfeccionamiento, aumento de salarios, promociones y escalafón para carreras. p. 55 y 22



1.4 Cargos de confianza

- * Establecer la función de auditoría de personal.
- * Desarrollar sistema de refrescamiento / perfeccionamiento con cursos cortos e "internados" de seis a doce meses en otros organismos, y mantener en ellos no menos del 10% del personal. p. 56

(1986)

- * Dotar a su personal de condiciones tales que conduzcan a un rendimiento óptimo en términos de calidad y cantidad. p. 44
- * Estimular al personal para poseer un conocimiento práctico de dos idiomas oficiales, y recibir toda la ayuda posible para lograrlo. p. 42

(1993)

- * Atribuir prioridad a la enseñanza de idiomas. p. 24
- * Ofrecer oportunidades al personal para actualizar conocimientos, por ejemplo, trabajando con organizaciones de vanguardia del conocimiento, promoviendo intercambio recíproco de técnicos por períodos cortos. p. 24, 25, 30 y 68.
- * Revisar el sistema de evaluación del personal para asegurarse que sea adecuado y objetivo. p. 68
- * Revisar los niveles salariales periódicamente para asegurarse que sean competitivos. p. 67

(1982)

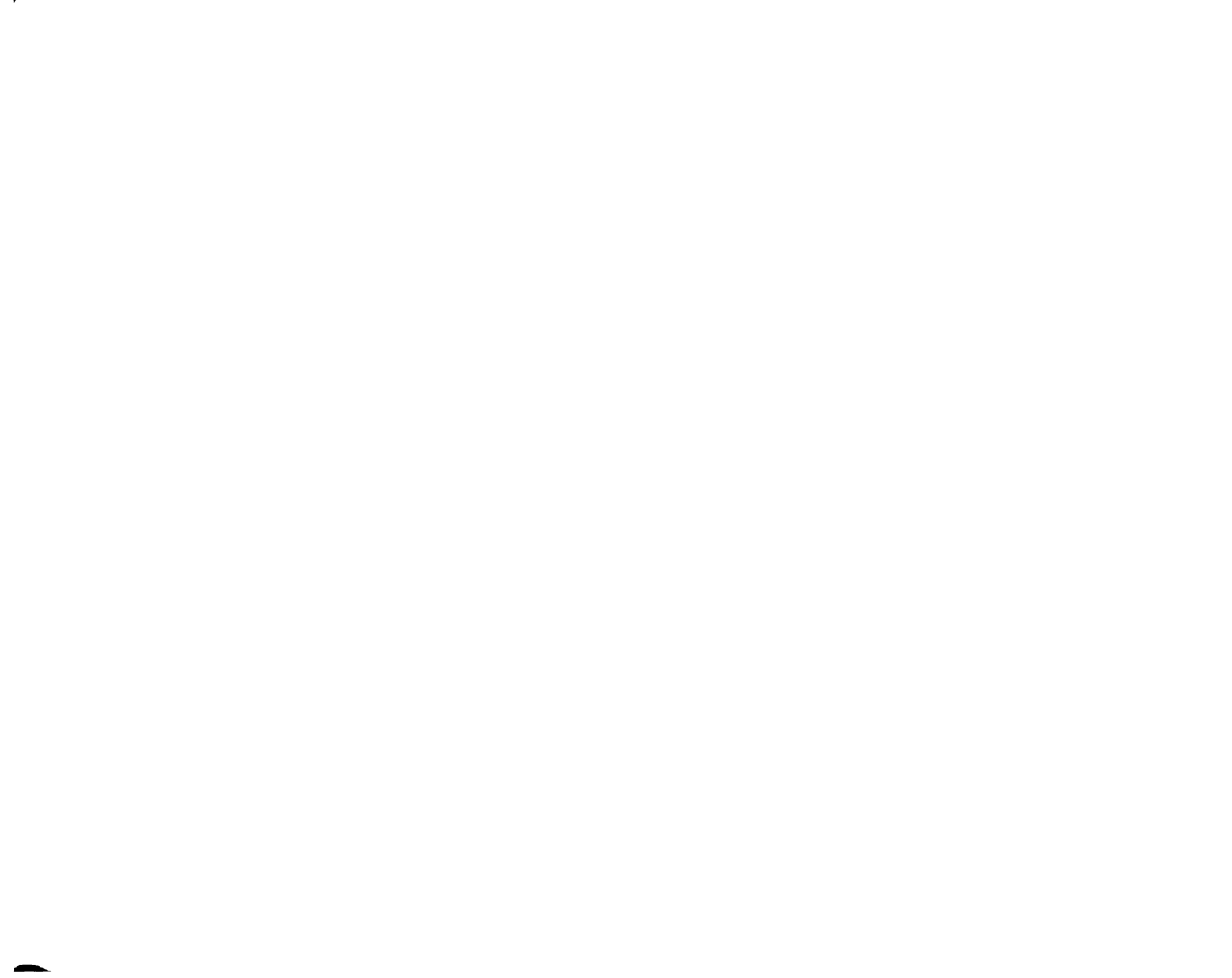
- * El Grupo recomienda que se revise el concepto "cargo de confianza". p. 52

(1986)

- * El concepto de cargo de confianza no debería aplicarse a los Representantes; debería reservarse a los directores de área y de programa, y al personal de la Sede subordinado al DG. p. 98
- * El número de las posiciones de confianza se reduzca al mínimo, en el menor tiempo posible, y que en el largo plazo fueran eliminadas totalmente. p. 44.

(1993)

- * El número de cargos que no estén sujetos al proceso competitivo debería reducirse. p. 67



1. Recursos humanos

- * Los informes 1982 y 1986 recomiendan generar políticas y planes que permitan programar el reemplazo de especialistas próximos a la jubilación. Los tres informes coinciden en recomendar la contratación de profesionales jóvenes. El informe 1986 recomienda contratar mayor número de jóvenes mujeres profesionales.
- * El difundir ampliamente los avisos de plazas disponibles es recomendado por los informes 1982 y 1986. Los informes 1986 y 1993 enfatizan que las contrataciones deben ajustarse exclusivamente a criterios técnicos, y hacerse en comunicación con los representantes en los países y las autoridades locales.
- * Los tres informes recomiendan impulsar la capacitación o refrescamiento técnico del personal. El informe 1982 recomienda hacer una revisión completa de las políticas de personal, y el informe 1993 enfatiza la necesidad de revisar el sistema de evaluación de desempeño.
- * Los informes 1982 y 1993 recomiendan atender los niveles salariales de los PPI.
- * Los tres informes recomiendan revisar el tema "cargos de confianza". El informe 1986 recomienda eliminarlos al largo plazo. El informe 1993 recomienda reducir los "cargos no sujetos al proceso competitivo".

Conclusiones

1. Hasta 1993, el tema del reemplazo generacional de técnicos estaba pendiente, tanto en términos de una política y de planes explícitos, como en los hechos.
2. El formalizar y hacer transparentes los elementos básicos de políticas y mecanismos de contratación era una tarea pendiente el año 1993.
3. Hasta 1993 se encontraba pendiente la actualización de las políticas y procedimientos de administración del personal, incluyendo su actualización técnica.
4. Se encuentra pendiente la elaboración de una política de revisión de salarios para PPI.
5. Hasta 1993 las recomendaciones de reducir o eliminar los cargos de confianza estaban pendientes. La actual administración avanzó al llenar por concurso una parte significativa de los cargos de representantes en los países.



2. Estrategia institucional

2.1 Interna

(1982)

- * Cesar esfuerzo inútil por cubrir todo el sector y concentrarse en un número limitado de temas y Programas bien definidos. p 7, 18, 19 y 26
- * Administrar sus asuntos buscando relaciones simbióticas con otras organizaciones. p. 37
- * Cambiar las prioridades del IICA: pasar del bienestar campesino a concentrarse en áreas donde pueda contribuir más efectivamente a la producción de alimentos. p.16

(1986)

- * Se reconoce la necesidad de un continuo desarrollo institucional, pero se desaprueban cambios estructurales frecuentes, costosos y entorpecedores para las operaciones del Instituto. p. 38
- * Concentrarse en pocas áreas críticas. p. 4
- * Desarrollar una mejor capacidad para analizar los acontecimientos globales, regionales y nacionales e interpretarlos en el contexto de los imperativos del desarrollo. p. 4
- * Fortalecer su capacidad para difundir los resultados de sus trabajos entre los planificadores nacionales y personas que toman decisiones políticas. p. 5
- * Innovar en la búsqueda y desarrollo de nuevas aproximaciones a los problemas urgentes relacionados con la pobreza rural, la alimentación y la agricultura. p.71

(1993)

- * Formular una estrategia de desarrollo para el IICA, que se incluya en el PMP 94-98 en una sección especial, que se publique por separado y sea ampliamente distribuido. (Visión Corporativa y Plan Estratégico) p. 59 y 18
- * Aprovechar los aportes y conocimientos de todo el personal por medio de deliberaciones abiertas y sinceras, y explotar su potencial como órgano de aprendizaje. p. 21 y 70
- * Hacer un plan para evaluar sus actividades, que promueva un debate abierto en la organización sobre los resultados de su trabajo, y publicar ampliamente sus hallazgos. p.70
- * Desarrollar una estrategia que lo fortalezca para desempeñar el rol de pieza central de un sistema de instituciones que ponga a disposición de los países conocimientos técnicos del más alto nivel. p. 54 y 53
- * Desarrollar su capacidad para considerar los nuevos problemas de la agricultura que los países tendrán que afrontar en el próximo decenio y más adelante. p. 28
- * Concentrar su labor en aquellas áreas en que realmente es capaz de generar nuevas ventajas comparativas o consolidar las ya existentes. p. 43 y 18
- * Concentrarse en problemas y oportunidades comunes de los países, o a grupos de éstos, para los cuales pueden lograrse soluciones más efectivas mediante esfuerzos cooperativos. p.4



- * Revisar su sistema de apoyo financiero para hacerlo más eficiente y dar un mejor servicio a la administración de las Oficinas en los países. p. 68
- * El presupuesto de la Institución debería asegurar que existan fondos suficientes para proyectos creativos e innovadores. p. 25

2.2 Estrategia hacia los países

(1982)

- * Realizar menos asistencia técnica directa e intermediar más asistencia de otras fuentes. p.18
- * Responder menos a las necesidades actuales de sus miembros y más a anticipar y lograr un entendimiento común de sus necesidades a largo plazo. p.18
- * Estudiar e informar a los países miembros sobre la situación y las tendencias de las condiciones que afectan la agricultura del hemisferio. p.20
- * Rechazar solicitudes de países para utilizar el presupuesto aprobado por la Junta, en propósitos diferentes a los aprobados por ella. p. 31
- * Involucrar los países en el diseño y planificación de programas a nivel técnico incluida la asignación de fondos, su evaluación y rediseño. p. 34
- * Involucrar a países en el desarrollo, implementación y evaluación de proyectos ejecutados en su propio país. p. 34
- * Asegurarse de que en cada Estado Miembro el IICA tenga un plan de acción definido conjuntamente por el IICA y el país. p. 34

(1986)

- * Vincular a dirigentes tanto públicos como privados, de todos los niveles del sector rural, para el análisis e intercambio de ideas, conocimientos y experiencias. p. 5 y 71

(1993)

- * Fomentar la creación de redes y la organización de talleres de discusión para los protagonistas del desarrollo agroalimentario. p. 44 y 56
- * En cada país debe convocar a instituciones públicas y privadas para dialogar sobre problemas de la agricultura e identificar necesidades de cooperación técnica. p. 52
- * Revisar su estrategia y estructura operativa en la región del CARICOM e identificar formas para aumentar su eficacia y la participación de esos países. p. 58 y 60



2. Estrategia

2.1 interna

Los tres informes de expertos enfatizan la necesidad de que el Instituto concentre sus esfuerzos en pocos temas bien definidos. El informe 1982 relaciona esta recomendación con la “inutilidad de querer cubrirlo todo”, en tanto que el informe 1986 vincula la recomendación de concentrarse para ser capaz de “ejercer liderazgo técnico en la Región”. El informe 1993 recomienda concentrarse en áreas en que se tenga o puedan desarrollarse “ventajas comparativas”.

Los informes 1986 y 1993 recomiendan desarrollar la capacidad de análisis y proyección de problemas de la agricultura de los países, así como de intermediación de conocimientos producidos en otras fuentes entre instituciones de un mismo país y de diferentes países. Esta capacidad, se señala, debe ir acompañada de un fortalecimiento de la capacidad institucional para difundir trabajos propios entre personas clave de la Región, acota el informe 1986, que se complementa con el informe 1993, que además recomienda fomentar mecanismo de intercambio horizontal entre países.

Conclusiones sobre estrategia interna

1. La recomendación de concentrarse en pocos temas es un aspecto pendiente desde 1982. De hecho, a pesar de ser sólo cinco, los Programas vigentes el año 1993 cubrían un espectro temático prácticamente universal.

2. Se encuentra pendiente la publicación de una estrategia de desarrollo para el IICA (Visión y Misión corporativas).

1. En la misma condición de débito se encuentran las recomendaciones de anticiparse y generar pensamiento estratégico y de mejorar su sistema de administración financiera.

2.1 Hacia los países

La recomendación central compartida por los tres informes se refiere al necesario involucramiento de los países en las actividades del IICA, ya sea al nivel de diseño y planificación de programas y proyectos o al de evaluación de actividades y resultados. El informe 1993 llega a recomendar algunos mecanismos para operacionalizar esa participación, lo que evidencia la vigencia, por lo menos parcial, de la recomendación.

Conclusión sobre estrategia hacia los países

1. La participación más efectiva de los países en los contenidos temáticos y de mecanismos de operación del Instituto, a través de entidades públicas y privadas, parecía un tema pendiente hasta 1993.



3. Relaciones externas e imagen institucional

3.1 Relaciones externas

(1982)

- * El IICA (como representante de los países) debe continuar teniendo un voto significativo en la dirección del CATIE; y que ambas entidades deben tener presupuestos independientes. p. 62
- * El IICA debe estar en estrecho contacto con la OEA, OLADE, SELA, SIECA, Acuerdo de Cartagena, CARICOM, CDCC. p. 42
- * Promover el establecimiento y fortalecimiento de las Asociaciones Profesionales. p. 43
- * Desarrollar una política para establecer contactos con las empresas del sector privado, a nivel nacional, y transnacional. p. 43

(1986)

- * Intensificar su interacción con organizaciones internacionales y regionales de desarrollo, y prestar atención especial a las entidades que ofrecen financiamiento. p. 47
- * Apoyar formación de sociedades profesionales y fortalecimiento de las existentes. p. 6, 94 y 101

(1993)

- * Cambiar enfoque de trabajo con EEUU y Canadá, trascendiendo la relación de asistencia financiera desarrollando relaciones con instituciones técnicas de esos países. p. 55

- * Hacer acuerdos de cooperación con instituciones académicas y de investigación que trabajen en la región, incluidas las instituciones canadienses y estadounidenses. p. 30
- * Establecer relaciones de cooperación y coordinación con la OEA y otros organismos y programas gubernamentales y no gubernamentales con objetivos similares. p. 30
- * Establecer relaciones con el Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal de los Estados Unidos (APHIS), la Agencia de Protección del Medio Ambiente de los Estados Unidos (EPA), y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). p. 44
- * Actuar como secretaria técnica para Acuerdos regionales y subregionales que puedan surgir, como ya ocurrió en los casos del G3 y Mercosur. p. 45
- * Desarrollar las relaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial y el FIDA, que son fundamentales para las acciones futuras del Instituto. p.73
- * Respecto al BID, BIRF y FIDA, el IICA debe disponer de una alta capacidad de análisis del sector agrícola y de anticipación de problemas, así como para movilizar potencial de otras instituciones técnicas y financieras. p.74
- * Continuar esfuerzos por elaborar mecanismos para cooperar con la OPS, PNUD, el PNUMA, el IFPRI e incluso la misma OEA. p.75



Relaciones externas

- El informe 1982 recomienda definir claramente las relaciones con el CATIE.
- Los tres informes acentúan la recomendación de establecer y desarrollar relaciones de cooperación con entidades técnicas y financieras internacionales.
- El informe 1993 agrega el criterio de vincularse con entidades y programas de importancia política, además de recomendar un cambio en el enfoque de trabajo con EEUU y Canadá.
- Los informes 1982 y 1993 recomiendan promover el establecimiento y fortalecimiento de asociaciones profesionales, y desarrollar una política de relacionamiento con el sector privado.

Conclusiones

1. Existe continuidad en las recomendaciones de complementar actividades con otros organismos, aunque se acentúan y hacen más descriptivas en el informe 1993. Se evidencia que esta tarea está inconclusa.
2. Resalta la recomendación de 1993 referida al reforzamiento de lazos técnicos con instituciones de EEUU y Canadá que vayan más allá del aporte financiero de esos países.
3. La recomendación de apoyar a las asociaciones profesionales se encontraba pendiente en 1993.

(1982)

- * Abundar información acerca de sus operaciones a los países miembros. p. 22
- * Mostrar un alto grado de excelencia en su propia administración. p. 54

(1986)

- * Ser más agresivo en materia de relaciones públicas, para ofrecer una mejor imagen. p. 47
- * Cambiar la percepción que prevalece fuera del Instituto en cuanto a que las políticas de personal son influidas por consideraciones que van más allá de las de carácter profesional. p. 44

(1993)

- * Capitalizar sus propias experiencias (en términos de imagen). p.16
- * Las publicaciones no deben reducirse por presiones financieras hasta tanto no se determine que en ese campo los beneficios son menores que en otras actividades. p. 23
- * Prestar atención especial a la limitada distribución de sus publicaciones dedicando recursos a la búsqueda de puestos de venta adicionales. p. 69
- * Controlar el número de publicaciones que tienen un atractivo limitado, como las memorias de los talleres. p.69
- * Asegurar que sus estrategias y logros sean adecuadamente dados a conocer, al tiempo que reducir el número de publicaciones de información general sobre el Instituto. p.70

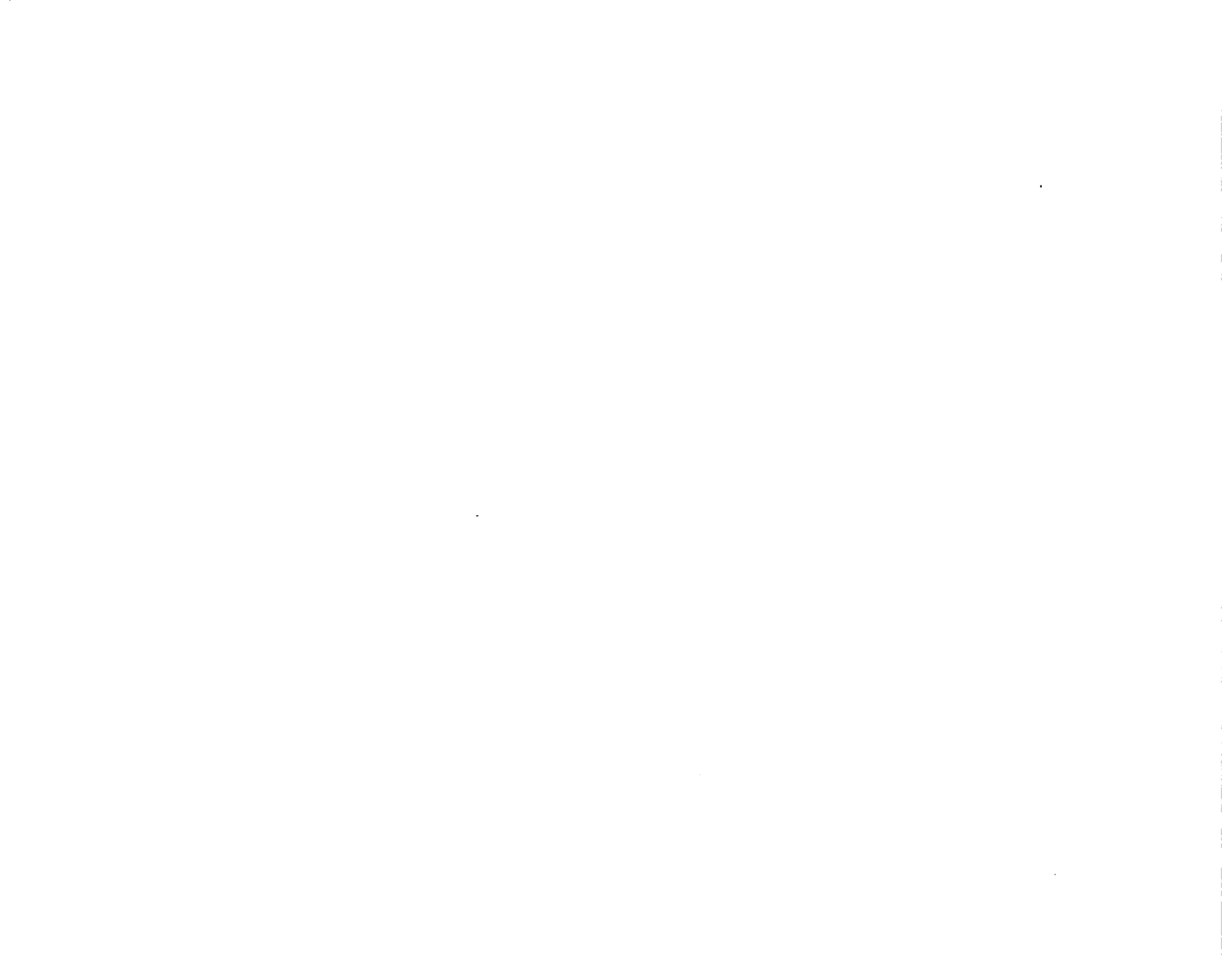


Imagen institucional

- Los tres informes de expertos recomiendan trabajar el tema imagen institucional.

Conclusión

1. La necesidad de trabajar organizadamente en imagen institucional aparece en los tres informes y parece pendiente al año 1993.

4. Programas

(1982)

- * Los cambios más importantes que el Grupo propone tienen que ver con la selección, definición y justificación de cada Programa. p. 23
- * Promover programas multinacionales y participar en su planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación. p.4

(1986)

- * Deben hacer una evaluación analítica constante del desarrollo agropecuario por país y regional. p. 53
- * Deben desarrollar marcos de referencia conceptuales y metodológicos, guías técnicas e instrumentos basados en experiencias de cooperación y en las necesidades de los países. p. 80

- * Deben reunir a gobiernos, organizaciones y a quienes toman decisiones en el sector agropecuario para que examinen los temas críticos del sector. p. 53
- * Promover el intercambio de experiencias entre proyectos y documentar aquellas que sean relevantes como fuente de información y material para la capacitación.
- * Establecer y mantener redes de intercambio y acción conjunta con instituciones afines.
- * Incentivar las actividades de cooperación entre países y organismos de asistencia técnica que faciliten el desarrollo de acciones de tipo nacional y/o multinacional.
- * Deberían establecerse comités consultores de especialistas externos para dar asesoramiento a los Programas en cuanto a formulación de políticas, estrategia, seguimiento y evaluación.
- * Los Programas deberían tener coordinadores de campo para la formulación, el seguimiento y la evaluación de proyectos. P. 99
- * Deberían prepararse documentos separados acerca de cada Programa, con información más detallada para el personal del IICA. p. 38 y 98

(1993)

- * Que en 1994 se implementen reformas organizacionales bajo la directa supervisión del DG para asegurar que los Programas y otras Unidades de la Sede trabajen como un todo integrado y apoyen programas y proyectos de cooperación técnica de largo plazo en los países. p. 64



- * Dada la naturaleza y similitud entre los Programas I, IV y el CEPPI, así como la necesidad de focalizar más su acción, debe estudiarse seriamente la posibilidad de fusionarlos en uno. p. 64
- * Apoyar la capacitación especializada, especialmente en comercio, mercados, legislación, biotecnología, manejo de recursos naturales, desarrollo rural y género. p. 26 y 66
- * Elaborar, en coordinación con otras instituciones, metodologías conceptuales, estratégicas y operativas e indicadores de éxito en relación a sostenibilidad, competitividad y equidad. p. 27
- * Definir una estrategia de desarrollo rural más efectiva y de menor costo. p. 65
- * Lograr la integración interprogramática de los temas de equidad, competitividad y sostenibilidad y definir una estrategia institucional para abordar el tema sostenibilidad. p. 67

4. Programas

- En el marco de la recomendación central de los tres informes referida a concentración temática, se hacen recomendaciones para los Programas relacionadas con el estímulo a la cooperación horizontal entre países e instituciones, el desarrollo conceptual y metodológico de nuevos temas y el aprovechamiento de experiencias para retroalimentar procesos de capacitación o de ejecución de proyectos.
- Otro aspecto resaltante se refiere a las funciones de los Programas, entre ellas, la elaboración periódica de informes sobre la situación de la agricultura a nivel de país y de Región.

Conclusiones

1. Entre las recomendaciones pendientes formuladas en los informes 1982 y 1986, se encuentra el establecimiento de comités consultores de especialistas externos de apoyo a los Programas.
2. También se encontraba pendiente en 1993 el establecimiento de reformas que aseguren que las unidades técnicas de la Sede trabajen como un todo integrado para apoyar los programas y proyectos en los países.



5. Comunicaciones

(1982)

- * Sin recomendaciones

(1986)

- * Debe abordarse el problema de los sistemas de comunicación electrónica en todas las dependencias desarrollando un proceso de instalación y uso de microcomputadoras. p. 43
- * La Sede Central debe ofrecer mayor liderazgo, orientación y control en el desarrollo de estos medios en las Oficinas Nacionales. p. 43
- * Aplicar sistemas electrónicos a la conexión con otros sistemas y bancos de datos internacionales y regionales, y actividades de capacitación. p. 43

(1993)

- * Introducir servicios electrónicos directos de información entre la Sede del IICA y las Oficinas en los países . p. 68
- * Estudiar el costo/beneficio de una gran expansión de sus sistemas de información y comunicación computarizados, tanto para la comunicación interna, como para ayudar a los países a participar en estos adelantos. p.70

5. Comunicaciones

- Los informes 1986 y 1993 recomiendan establecer sistemas de comunicación vía computadores, incluyendo, el último de ellos, la realización de un estudio del costo beneficio de una gran expansión de los mismos al interior del IICA y para ayudar a los países a participar de estos adelantos.

Conclusión

Esta recomendación se encontraba pendiente el año 1993. Actualmente, se encuentra en ejecución.



6. Comité Ejecutivo, JIA y DG

(1982)

- * El DG y el CE deben asegurar que, cuando el IICA sea autorizado a manejar un programa, los fondos asignados no se usen para otros propósitos. p. 35
- * Cada país debería nombrar un funcionario de enlace a nivel superior, preferiblemente del Ministerio de Agricultura. p. 35
- * Debe haber dos niveles de participación de los países. Uno a nivel de la Junta y el CE, para la selección y evaluación de los Programas. Otro a nivel de organismos técnicos nacionales para el diseño, planificación y evaluación conjunta de los Programas. p. 29

(1986)

- * Que la agenda de las reuniones del CE permita discutir en detalle y separadamente: 1. Aspectos técnicos de los Programas; 2. Las políticas y los asuntos administrativos del Instituto. p. 71
- * El CE debe subdividirse en dos subcomités; uno para Programas y otro para Asuntos Administrativos y Financieros. p. 72 y 99

(1993)

- * Crear una instancia técnica externa al IICA que brinde a la JIA, al CE y al DG un servicio de evaluación y asesoría técnica independiente, referida al rendimiento institucional, a la coherencia de sus Programas con las decisiones de la JIA y con las necesidades de la Región. P. 71 y 72

Comité Ejecutivo, JIA y DG

- El conjunto de recomendaciones centrales referidas a las autoridades de la institución se relaciona con el tema de cómo incrementar y mejorar participación de los países en el quehacer del IICA.
- Los tres Informes proponen fórmulas para ello, desde el nombramiento de funcionarios de enlace, o la creación de una unidad de asesoramiento externo, o la incorporación de organismos técnicos nacionales para la selección y evaluación de los Programas de trabajo del Instituto.

Conclusión

1. Estas recomendaciones se encuentran pendientes de ejecución al año 1993. Durante la actual Administración se avanzó con la creación del G 10.



7. Organización

(1982)

- * Simplificar la organización actual del IICA para lograr una clara definición de responsabilidades y una administración eficiente de los recursos financieros. p. 48
- * Crear en Washington una unidad de "Financiamiento Externo y Asuntos de la Junta", que sea enlace técnico, financiero y de relaciones públicas. p. 43
- * Restablecer las Oficinas de Area (regionales) concebidas como una estructura administrativa intermedia a las que se deleguen la mayoría de las decisiones sobre programas y operaciones. p. 21 y 28
- * El proceso de descentralización se podría extender más allá de las Oficinas de Area e incluir secciones de las Subdirecciones o de los Programas. p. 29
- * Mejorar su eficiencia administrativa mediante delegación de autoridad, descentralización, participación, comunicación y de un sistema de contabilidad administrativa por resultados. p. 21

(1986)

- * Los Directores de Programas deberían estar en la Sede junto con uno o dos especialistas, y participar del grupo asesor del DG. p. 80, 84 y 99
- * El Director de Area para el Caribe debería permanecer ubicado en esa zona.
- * La regla fundamental debería ser mantener un personal de base que incluya al Director de la Oficina Nacional

y por lo menos un funcionario internacional. p. 45

- * En los pequeños países del Caribe podría haber un Director de Oficina Nacional que cubriese un grupo de tres o cuatro países. p. 40
- * Las posiciones de Director de Area y Director de Oficina Nacional deberían ser separadas.

(1993)

- * Descentralizar y hacer ajustes en su organización y financiamiento para poder suministrar cooperación técnica de la más alta calidad. p. 20, 51 y 52
- * Revisar el tamaño del equipo gerencial de la Sede con la idea de reducir costos y complejidades de coordinación entre unidades y preparar un plan para su reestructuración. p. 59
- * Corregir la situación de algunos proyectos hemisféricos y regionales ejecutados por los Programas con independencia del director de operaciones y en casos de las Oficinas. p. 60
- * Situar las actividades de los Programas, tanto regionales como por país, bajo una sola línea de autoridad. p. 60
- * Que en 1994 se implementen reformas organizacionales bajo la directa supervisión del DG para asegurar que los Programas y otras Unidades de la Sede trabajen como un todo integrado. p. 64



7. Organización

- El año 1982 se recomendó descentralizar la Sede restableciendo las Oficinas Regionales e incluyendo en el proceso a subdirecciones y Programas.
- El informe 1986 por su parte, recomienda traer a los directores de Programas a la Sede y mantener al director de Area del Caribe con sede en esa Región.
- El informe 1993 insiste en descentralizar y en revisar el tamaño del equipo gerencial de la Sede para reducir costos y mejorar la coordinación entre Unidades.
- El mismo Informe recomienda además, preparar un plan para la reestructuración de la Sede bajo la directa supervisión del DG.

Conclusiones

1. Los temas de la centralización/descentralización institucional han sido preocupación recurrente de los Grupos de Expertos.
2. El año 1993 se insistió en la necesidad de descentralizar, con énfasis en el tamaño del equipo gerencial de la Sede y en hacer más eficiente su manejo administrativo y financiero.

8. Recursos

(1982)

- * No hay recomendaciones específicas.

(1986)

- * Establecer medios para dar mayor autoridad de los Directores Nacionales en cuanto al uso de fondos de los presupuestos aprobados.
- * Las cuotas deberían asignarse a: 1. Proyectos que reciban recursos nacionales y/o externos; 2. A proveer recursos a las oficinas nacionales para estudios de pre-inversión; 3. A evaluar proyectos; 4. A divulgar experiencias; 5. A responder a solicitudes mediante acciones de coyuntura; y 6. A reforzar la capacidad del CEPI para formular Proyectos de inversión. p. 82

(1993)

- * Reducir costos de gerencia y administrativos mediante la contratación de algunos servicios que ahora mantienen internamente. p. 61
- * Prestar especial atención a una relación apropiada costos fijos/costos operativos y a la necesidad de garantizar que el personal y los Programas cuenten con suficientes fondos de operación. p. 61
- * Que la JIA considere que los países contribuyan a financiar el mantenimiento de las Oficinas en los países, de acuerdo con el precedente establecido por otras instituciones internacionales. p. 61



- * Que el apoyo financiero que se destine al CATIE y al CARDI se haga progresivamente dependiente de la ejecución de proyectos cooperativos concretos de interés común. p.61
- * Realizar un estudio de los resultados financieros en el largo plazo y de las implicaciones que tendría para el instituto una eventual y excesiva dependencia de recursos externos. p. 61
- * No usar cuotas para hacer frente a gastos asociados con el manejo de recursos externos. p. 61
- * En todo convenio que implique manejo de recursos externos hacer una estimación de costos de operación reales, para que los CATIs que se les carguen sean los adecuados. p. 62.
- * Que el manejo de fondos de los países se limite a los casos en que se facilita la ejecución de otros Programas directamente relacionados con los objetivos básicos del Instituto. p. 63

§. Recursos

Tres son las preocupaciones centrales de los Grupos de Expertos. Uso adecuado de las cuotas; reducir costos; y el manejo de recursos extracuotas.

Conclusiones

1. En materia de uso adecuado de las cuotas en calidad de complemento de proyectos que reciban recursos nacionales y/o externos se originó en 1986 y se encontraba pendiente en 1993.
2. De las recomendaciones referidas a la reducción de costos de gerencia y administración estaban pendientes hasta 1993, la contratación de servicios externos para actividades internas de costo excesivo y la consideración de que los países contribuyan a financiar costos de locales de las Oficinas en los países.
3. De manera similar, las recomendaciones de los informes 1986 y 1993 relacionadas con el manejo de recursos extracuotas -“realizar un estudio de los resultados financieros en el largo plazo y de las implicaciones de una excesiva dependencia de recursos externos” y cobrar CATIs que respondan a los costos institucionales reales- se encontraban pendientes en 1993.



C. Anexos

1. Papel del IICA

(1982)

- * El Grupo ve al IICA como un mecanismo mediante el cual los países pueden lograr formas selectas de cooperación entre ellos. p. 31
- * Servir de enlace con otros organismos del Sistema Interamericano. p. 43
- * Entender las condiciones existentes en la agricultura, prever cambios de tendencias, identificar su efecto sobre los países y ajustar sus actividades para hacer frente a dichos desafíos. p.7 y 3
- * Actuar como intermediador científico cuando no pueda suministrar conocimiento, y en la mayoría de los casos no podrá hacerlo. p. 20
- * Ser vocero del sector agrícola y rural del Hemisferio, dentro del Sistema Interamericano y frente a otros entes internacionales. p. 3
- * Describir y analizar problemas actuales y potenciales del desarrollo agrícola y del bienestar rural, tomado en cuenta su diversidad nacional, fisiográfica, ecológica, económica y social. p. 15 y 2
- * Mantener una red de información continental a la que tengan acceso todos los países. p.4

(1986)

- * Actuar como mecanismo facilitador que vincule a los actores del sector agrícola y canalizar información hacia ellos. p. 67
- * Ayudar a los países a mejorar la articulación del sector agropecuario respecto a otros sectores económicos y a desarrollar oportunidades de trabajo. p. 65
- * Comprender los rápidos cambios del sector agropecuario y las implicaciones del cambio social, las que junto con otras fuerzas, están produciendo cambios profundos en el papel de la agricultura p. 62, 64, 61 y 63
- * Apoyar a los países para mejorar su organización rural y la participación de la población rural en el proceso de toma de decisiones. p. 65

(1993)

- * Los servicios de consultoría técnica especializada deben seguir ocupando su lugar en el Instituto, pero no deben verse más como su principal actividad. p. 48
- * Contribuir a la coordinación de grupos de instituciones nacionales, públicas y privadas, nacionales e internacionales, para la realización de proyectos conjuntos.
- * Facilitar el intercambio de experiencias y consolidar los mecanismos necesarios para tales intercambios entre los países en los ámbitos técnico y político.



- * Poner a disposición de los países una capacidad de muy alto nivel para el análisis estratégico a largo plazo de los problemas de la agricultura de la Región.
- * Poner a disposición de los países la capacidad de análisis y el pensamiento original de otras instituciones. El papel del IICA es transmitir esa capacidad, no necesariamente generarla.
- * Ofrecer un puente que contribuya a salvar la brecha entre los problemas de la agricultura y las potenciales soluciones disponibles en términos de conocimientos técnicos y lecciones aprendidas, que se encuentran disponibles en instituciones de prestigio, intra y extraregionales.

Anexo

2. Comentarios generales

(1982)

- * La tarea más importante que enfrenta la administración actual del IICA es restaurar y fortalecer la confianza de los países miembros en su Institución. p. 17

Programas

- * Las propuestas de "Programa" presentadas al grupo tienen la capacidad de abarcar todas las actividades del sector agrícola. Esta cobertura total burla el principio de concentración. p. 23

- * El IICA tiene la oportunidad de diseñar y operar programas para complementar y fortalecer los de otros organismos internacionales. p. 37
- * Es extremadamente importante que al adaptarse a las prioridades actuales de los países no pierda el conocimiento acumulado en el tema de la pobreza rural. p.15

(1986)^{2/}

Programas

- * El G-5 hizo énfasis en concentrarse en un número limitado de Programas. No se ha hecho. Más bien, se agregaron dos, y ahora suman diez. Tampoco las actividades están concentradas y los Programas se utilizan más bien para clasificación y balance presupuestario. p. 21
- * La primera recomendación fue que el IICA mantuviera una visión general de los cambios económicos y sociales en América Latina y el Caribe. La apreciación es que el diagnóstico no se ha realizado tan extensamente como se recomendó. p. 29

Organización

- * Las Oficinas de Area han sido restablecidas en las regiones de conformidad con las recomendaciones del G-5; sin embargo, poca o ninguna autoridad fue delegada a sus Directores. Además, sus responsabilidades han sido combinadas con las de Director Nacional. p. 21

² Sobre los efectos del Informe del G-5



- G-5 hizo recomendaciones específicas para que se aumentara la participación de los países en las operaciones del IICA. El Instituto debía instarlos a reunirse para discutir los programas del IICA. No se ha hecho. p. 21

Relaciones externas

- * El G-5 mencionó el gran número y variedad de entidades relacionadas con la agricultura en América Latina y el Caribe con las que el IICA debe vincularse. Sin embargo, se mantienen deficiencias de comunicación y coordinación y existe una innecesaria rivalidad con ellas. p. 22
- * El G-5 hizo una serie de recomendaciones para el desarrollo de la relación entre el CATIE y el IICA. Hasta ahora no hubo mayor cambio en ese sentido. p. 22
- * El G-5 recomendó que los Directores de Programas fueran responsables de la preparación del Programa-Presupuesto. El hecho de que esta recomendación no se pusiera en práctica ha debilitado seriamente la estructura de los Programas. p. 22

Recursos humanos

- * El G-5 no apoyó el concepto de "puestos de confianza" y sugirió que se estudiase ese punto. No obstante, las posiciones de confianza son aproximadamente 50 casos. p. 22
- * El problema de la edad de los funcionarios del IICA se ha empeorado. Mientras que en 1982 el 41.8% de los

profesionales internacionales regulares tenía más de cincuenta años, ahora los mayores de cincuenta años constituyen un 48.7% en ese mismo sector. p. 22

(1993)³/

Recursos humanos

- * Se redujo el personal con puestos permanentes de 238 a 136 y se aumentó el número de contratos de corto plazo.
- * Si bien se dispone de personal especializado, algunas veces se contratan consultores para que respondan a las solicitudes de la misma forma en que lo haría una empresa privada o consultoría.

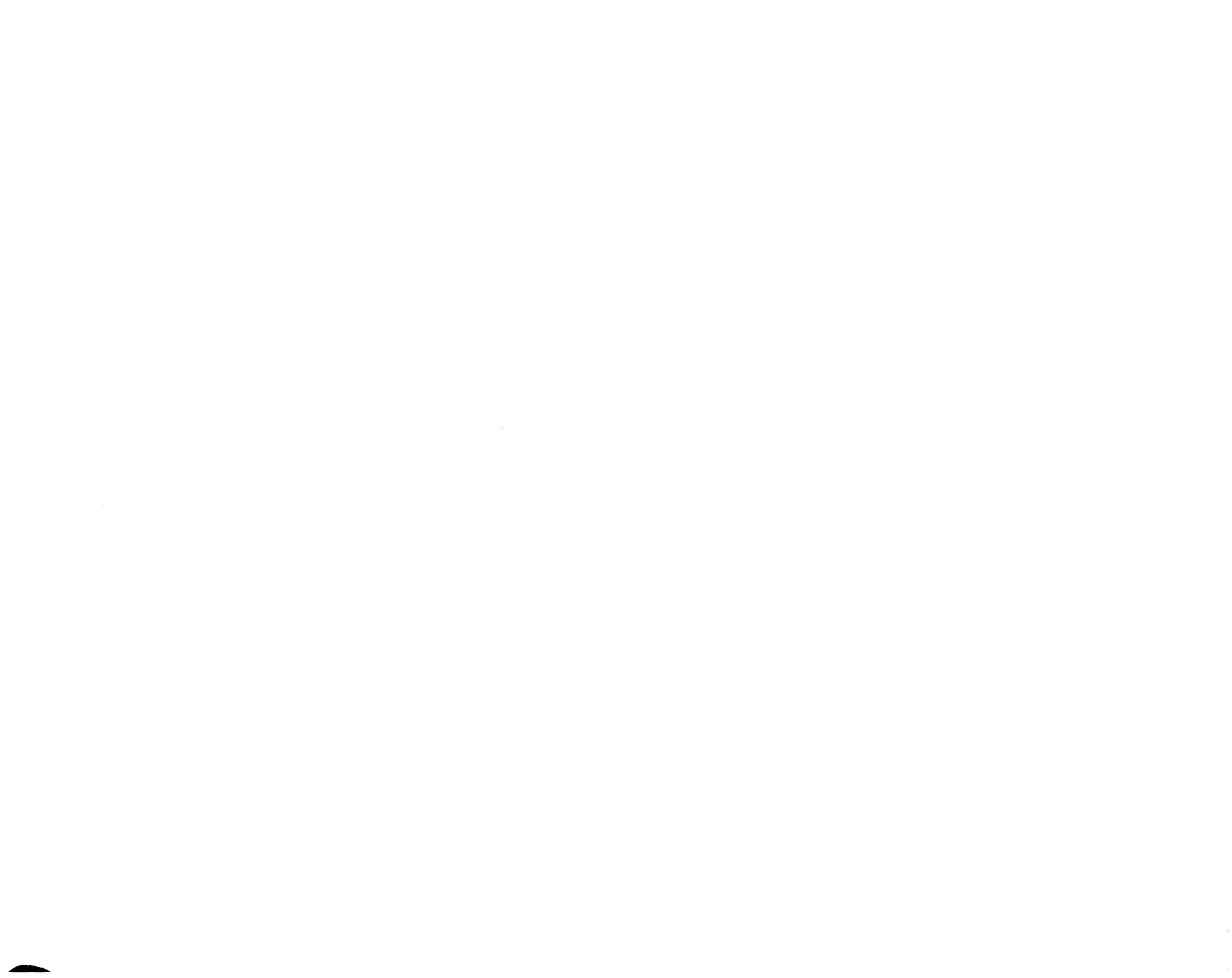
Relaciones externas

- * Alternativas para las relaciones IICA/FAO: a. No tomar medidas; b. Que los países instruyan a ambos organismos para que elaboren un mecanismo de coordinación técnica y administrativa; c. Que formen una sola unidad operativa de la región. p. 73

Programas

- * Se redujo el número de programas de diez a cinco.
- * Que los países reconozcan la necesidad de definir prioridades en sus mandatos al IICA, Si bien eso significa tomar decisiones difíciles, es absolutamente necesario para garantizar que el IICA pueda continuar siendo una institución comprometida con el logro de resultados concretos. p. 57

³ Sobre PMP 1987-1993



- * Los Programas incorporan un gran número de ejercicios coyunturales de "capacitación". Algunos de estos son de cuestionable valor. Deberían emplearse criterios técnicos más rigurosos en la organización de estas actividades.

Organización

- * La ubicación del Director de Area en el Caribe parece no haber sido una decisión adecuada para propiciar entre las oficinas en los países e instituciones asociadas en la Región un sentido de compromiso y pertenencia al IICA.
- * Las Oficinas no podrán ejecutar programas nacionales fuertes sin el apoyo de la capacidad de pensamiento estratégico que le proporcionen las dependencias de la Sede. p. 27 y 52

Recursos extracuentas

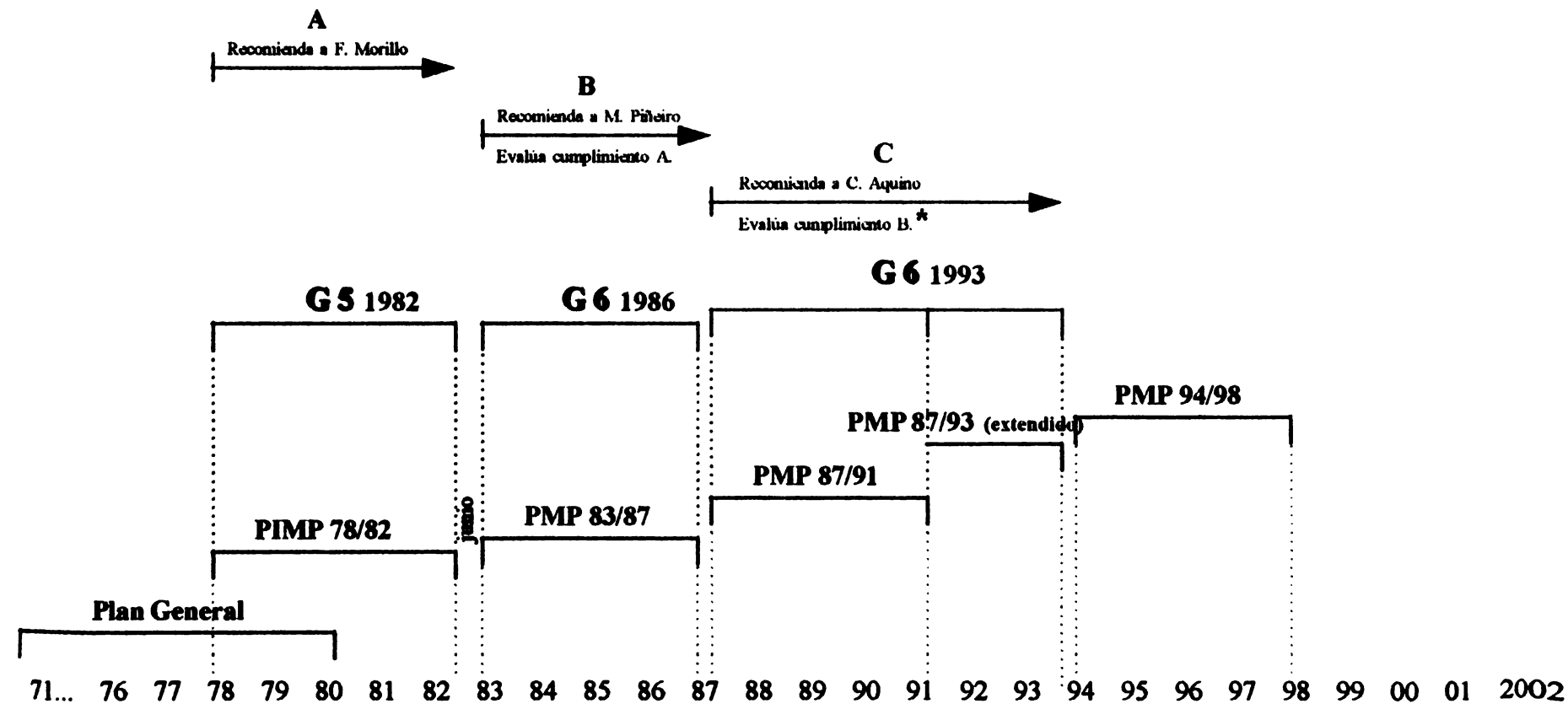
- * La administración de recursos financieros no es esencial para los objetivos del IICA, debería usarse sólo como medio para facilitar la aplicación de otros mecanismos más afines a la naturaleza y propósitos del Instituto. p. 51
- * La dependencia excesiva de la administración de recursos financieros priva a la institución de su identidad, puesto que la acción del IICA está limitada a ofrecer su capacidad para ejecutar programas creados unilateralmente por los gobiernos. p. 51

- * Si continúa la tendencia de depender más y más de recursos externos para sus operaciones, el IICA perderá su capacidad de tomar decisiones independientes, puesto que tales recursos externos tienden a reflejar los intereses de los países y organismos donantes. p. 60



Relación de Informes de Expertos, vigencia y Administraciones del IICA

Cuadro síntesis



- A. G.5 (1982)
- B. G.6 (1986)
- C. G.6 (1993)

* Información desaparecida

— Administración Aquino
 — Administración Piñeiro
 — Administración Morillo
 — Administración Arauz





