J. D.

DECIMOSEXTA REUNION ANUAL

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA, MAYO 16-19, 1977

IICA

DIRECCION GENERAL

Décimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva

CON PARTICIPACION DE DELEGADOS DE ALTO NIVEL DE LOS MINISTERIOS O SECRETARIAS DE AGRICULTURA O DE REPRESENTANTES ESPECIALES DE LOS GOBIERNOS AMERICANOS.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

OEA

IICA

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA, MAYO 16-19, 1977

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/IF-16/77
19 mayo 1977
Original: español

INFORME

DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Con participación de delegados de alto nivel de los Ministerios o Secretarías de Agricultura o de Representantes Especiales de los Gobiernos Americanos.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS – OEA

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA, MAYO 16-19, 1977

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.170(16/77)
19 mayo 1977
Original: español

ACTA RESUMIDA DEL ACTO DE CLAUSURA DE LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Santo Domingo, República Dominicana

El 19 de mayo de 1977, se celebró en el Hotel Hispaniola, situado en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, el Acto de Clausura de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, bajo la presidencia del Presidente de Debates, Ing. Héctor Mena Valerio, Representante de República Dominicana.

La mesa estuvo integrada por las siguientes personas:

Presidente de Debates, Ing. Héctor Mena Valerio
Representante de Canadá, Sr. Michel Careau
Director General del IICA, Dr. José Emilio G. Araujo
Subdirector General del IICA, Ing. Carlos Madrid
Director Regional para la Zona de las Antillas del IICA, Dr. Antonio M. Pinchinat
Coordinador del Plan de Acción del IICA en la República Dominicana, Dr. Jorge Michel Montoya
Secretario de la Junta Directiva, Ing. Jefferson F. Rangel

El Acta Resumida de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva (IICA/RAJD/Doc.169(16/77) fue sometida a la consideración de la plenaria y se propusieron las siguientes modificaciones:

Página	Línea	
1.1.10	31	Leer después de "informó que": "el Embajador de El Salvador por instrucciones de su Gobierno había..."
1.1.11	26	Agregar después de "Sistema": "Sería conveniente tener en cuenta el documento "Cooperación Técnica Participativa", cuyo autor es el Director General del IICA".
1.1.12	después 13	Agregar un nuevo item: "- Las posibilidades para un esfuerzo multinacional para controlar algunas de las serias pestes y enfermedades que afectan la agricultura y la ganadería en la región, tales como: roya del café, mosca del Mediterráneo, tórsalo, fiebre aftosa y pérdidas por post-cosecha. Se propuso la colaboración conjunta entre el IICA y el CATIE en tal esfuerzo".

OPA/Serie/I
IICA/R.JD/Doc. 170(1977)
17 marzo 1977
Original: español

ACTA RESUMIDA DE LA [illegible] DE LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Santo Domingo, República Dominicana

El 19 de marzo de 1977, se celebró en el Hotel Hispaniola, situado en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, la Junta de Directores de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, bajo la presidencia del Presidente, Ing. Héctor Mena Valerio, representante de República Dominicana.

Se hace constar interés por las ausencias personas.

Presidente de Honor, Ing. Héctor Mena Valerio
Representante de Canadá, Sr. [illegible] Lateau
Director General del IICA, Dr. Emilio G. Araujo
Subdirector General del IICA, Ing. Carlos Madrid
Director Regional para la Zona Andina, Dr. Jaime Martinez
Asesor IICA, Sr. Manuel M. [illegible]
Coordinador del Plan de Acción del IICA en la República Dominicana, Dr. Jorge Nieto Montoya
Secretario de la Junta Directiva, Dr. Alfonso F. Angel

A continuación se resumida de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva (IICA/RAJD/Doc. 169(1977)) [illegible] se considera esta acta y se propusieron las siguientes [illegible]:

Párrafo	Línea	
1.1.1	11	Leer después de "informó que": "el Embajador de [illegible] recibió instrucciones de su Gobierno para [illegible]"
1.1	11	Agregar después de "Sería conveniente tener en cuenta el documento "Cooperación Técnica Multidirectiva", cuyo autor es el Director General del IICA"
1.1.12	después de la	Agregar un nuevo item: "- las posibilidades para un esfuerzo multirregional para controlar algunas de las serias plagas y enfermedades que afectan la ganadería en la región, tales como la fiebre aftosa y pérdidas por post-cosecha. Se propuso la colaboración conjunta entre el IICA y el CAHI en tal esfuerzo".

Página	Línea	
1.1.12		Agregar después del párrafo anterior el siguiente: "Algunos delegados señalaron la necesidad de realizar una preparación cuidadosa de la Reunión y tomar medidas para su prosecución, si la Reunión tuviera resultados significativos".
1.1.13	1	Leer "hizo la siguiente declaración" en vez de "manifestó que". Agregar comillas antes de "En principio...
1.1.13	23	Leer "apoya" en vez de "aprueba".
1.1.13	27	Agregar comillas después de "ejercicio".
1.1.13	40	Eliminar "en su punto de vista".
1.1.13	41	Eliminar "en forma distinta".
1.1.13	42	Eliminar "por una parte, y un enfoque social, por otra,".
1.1.13	última	Incluir el párrafo siguiente: "El Delegado del Perú, manifestó que está de acuerdo con el Programa y que en lo que corresponde al nivel del Presupuesto, consideraba que existen diferentes alternativas para financiarlo; que si bien es cierto no está en desacuerdo con la presentada por la del IICA, prefería otra alternativa que no implique incremento en los niveles del Presupuesto".
1.1.15	20	Incluir después de "vigente" "en la Zona Norte del IICA".
1.1.15	21	Agregar después de "internacional", "También se indicó que se de la debida prioridad a esos problemas en la Zona Norte".
1.1.15	después 27	Agregar el párrafo siguiente: "La Delegación de Barbados, además de apoyar la Resolución, manifestó que sería conveniente que haya mayor concentración de programas del IICA dirigidos a la Juventud Rural. También señaló que es vital que el IICA defina una clara política sobre la Juventud Rural, y la incorpore dentro de sus siete Líneas de Acción".
1.1.16	5	Agregar antes de "Se solicitó": "A propuesta de la Delegación del Uruguay".

Seguidamente, se aprobó el Acta Resumida, de conformidad con la siguiente

Decisión. Se aprueba,con las modificaciones propuestas, el Acta Resumida de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva y cada una de las Resoluciones IICA/RAJD/Res.53(16/77) a IICA/RAJD/Res.67(16/77), que la integran.

En virtud de haber llegado a la etapa final de los trabajos de la Reunión Anual, el Delegado de Paraguay lamentó que por circunstancias de fuerza mayor se vió imposibilitado de participar en las deliberaciones adoptadas. Sin embargo, manifestó que las endosaba en nombre del Gobierno de su país. Asimismo, lamentó que, debido a su ausencia, no hubiera tenido la oportunidad de ofrecer la ciudad de Asunción como sede de la próxima Reunión Anual de la Junta Directiva, según nota de su Gobierno que había traído. Seguidamente, dio su adhesión al ofrecimiento de Bolivia para ser la sede de dicha Reunión Anual, y anticipó el ofrecimiento de su país para ser la sede de la Decimoctava Reunión Anual de la Junta Directiva, que se celebrará en el año 1979.

El Director General informó que piensa convocar la próxima Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial durante días comprendidos en el período del 10 al 22 de octubre de 1977.

El Director del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) hizo una breve presentación de los programas que se llevan a cabo a través de los Departamentos de Cultivos y Suelos; Ganadería Tropical y Ciencias Forestales. Señaló que el marco de referencia de los programas del CATIE es el pequeño agricultor y que éstos se concentran en Centroamérica. Asimismo, indicó que el CATIE mantiene un Acuerdo con la Universidad de Costa Rica para la enseñanza de posgrado y adiestramiento. En cuanto a los planes futuros, mencionó que se buscará una más estrecha articulación entre los tres Departamentos del CATIE para la investigación de sistemas agro-silvo-pastoriles de producción, y se cooperará con los gobiernos de Centroamérica para originar, probar y ajustar tecnologías apropiadas para el pequeño agricultor.

En representación de las Delegaciones, habló el Sr. Michel Careau, Representante de Canadá, quien pronunció cálidas palabras de agradecimiento a las autoridades del país por la acogida y las atenciones recibidas, y al Instituto por la buena marcha de los trabajos.

En representación de su Gobierno, habló el Ing. Héctor Mena Valerio, agradeciendo la participación de los Delegados y deseándoles un feliz viaje de regreso a sus países. Asimismo, expresó su gran complacencia al anunciar que el Gobierno de República Dominicana había otorgado al Dr. José Emilio G. Araujo, la condecoración de la Orden Duarte, Sánchez y Mella, en el grado de la "Gran Cruz Placa de Plata", en reconocimiento a sus ingentes esfuerzos para impulsar el desarrollo agrícola y el bienestar rural en las Américas y también,por su destacada actuación en la dirección del Instituto.

Habló en nombre del Instituto, el Director Regional para la Zona de las Antillas, Dr. Antonio M. Pinchinat, quien hizo algunos comentarios generales sobre la estrategia y los programas del IICA y agradeció a los señores Delegados, el apoyo que sus gobiernos siguen dando al Instituto.

Finalmente, el Presidente de Debates declaró clausurada la Reunión Anual de la Junta Directiva.

Esta Acta Resumida del Acto de Clausura acompaña el Acta Resumida de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva y es parte de la misma.

Santo Domingo, República Dominicana, a los diecinueve días del mes de mayo de mil novecientos setenta y siete. (f.) Jefferson F. Rangel, Secretario de la Junta Directiva.

CONTENIDO

[illegible]

DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA, MAYO 16-19, 1977

INFORME DE LA COMISION ESPECIAL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS – OEA

Sede Central – San José, Costa Rica

LISTA DE DOCUMENTOS

IICA/RAJD/Doc.		
1.	135(16/77)rev.	Criterios para la Selección y Administración del Personal Profesional Internacional
2.	141(16/77)	Proyecto de Programa-Presupuesto 1977/78
3.	142(16/77)	Evaluación a Nivel de Programas 1976/77
4.	143(16/77)	Plan Indicativo de Mediano Plazo
5.	144(16/77)	Informe Financiero del Director General e Informe de los Auditores Externos
6.	145(16/77)	Presentación del Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva
7.	146(16/77)	Informe sobre Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional
8.	147(16/77)	Mensaje del Director General del IICA, Dr. José Emilio Araujo G. ante la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, Santo Domingo, R.D., Mayo de 1977
9.	148(16/77)	Informe sobre la Situación del Pago de Cuotas al 31 de Marzo de 1977
10.	149(16/77)	Informe sobre el Estado de Ejecución de las Resoluciones aprobadas durante la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva, Washington, D.C., EUA., Mayo 6-12 de 1976
11.	150(16/77)	Discurso del Director General del IICA en el Acto Inaugural de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva
12.	151(16/77)	Agenda de la Comisión Especial de la Reunión Anual de la Junta Directiva
13.	152(16/77)	Proyecto de Resolución-Plan Indicativo de Mediano Plazo
14.	153(16/77)	Proyecto de Resolución-Evaluación a Nivel de Programas
15.	154(16/77)rev.	Proyecto de Resolución-Programas y Asignaciones

16.	155(16/77)	Proyecto de Resolución-Escala de Cuotas
17.	156(16/77)rev.	Proyecto de Resolución-Contratos, Convenios, Contribuciones y Donativos
18.	157(16/77)	Proyecto de Resolución-Programa-Presupuesto del Fondo Simón Bolívar
19.	158(16/77)rev.	Informe de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva
20.	159(16/77)	Discurso del Dr. Quentin M. West, Delegado de los Estados Unidas de América, para la Sesión Inaugural de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva
21.	160(16/77)	Proyecto de Resolución-Instalación y decoración del Edificio Sede presentado por la Delegación de República Dominicana
22.	161(16/77)	Proyecto de Resolución-Año Interamericano de la Juventud Rural Presentado por el Delegado de Nicaragua, Luis Osorio, Primer Vicepresidente del Consejo Asesor Iberoamericano de Juventudes Rurales (CAIJR)
23.	162(16/77)	Documento de información-Posición del Director General sobre Cooperación Técnica Participativa
24.	163(16/77)	Proyecto de Resolución-Temas para la Comisión Especial
25.	164(16/77)	Proyecto de Resolución-Postergación de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.
26.	165(16/77)	Proyecto de Resolución-Agradecimiento al Gobierno y Pueblo de República Dominicana
27.	166(16/77)	Proyecto de Resolución-Sede y fecha de la Decimoséptima Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA
28.	167(16/77)	Proyecto de Resolución sobre el Control de la Roya del Cafeto y el Mejoramiento de la Caficultura en los países de la Zona Norte presentado por las delegaciones de Centroamérica, México y Panamá
29.	168(16/77)	Proyecto de Resolución-Reducción del período de duración de las Reuniones Ordinarias de la Comisión Especial, del Consejo Técnico Consultivo y la Junta Directiva, presentado por las Delegaciones de Panamá y Perú

30. 169(16/77) **Acta Resumida de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva**

DOCUMENTO PREPARADO PARA LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Criterios para la Selección y Administración del Personal Profesional Internacional

IICA

San José, Costa Rica, Febrero de 1977

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.135(16/77) rev.
16 febrero 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

CRITERIOS PARA LA SELECCION Y ADMINISTRACION DEL PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL 1/

Durante la celebración de la Reunión Anual de la Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, que tuvo lugar en Washington, D.C., del 6 al 12 de mayo de 1976, se acordó solicitar al Director General la presentación a la Comisión Especial, de un documento cuyo contenido se refiera a lo siguiente:

1. el examen de los criterios de selección de personal profesional requerido por los diferentes programas;

2. la definición de los requerimientos de personal auxiliar que permita el aprovechamiento óptimo del personal altamente calificado;

3. las fórmulas que rigen las contribuciones en especie (personal, servicios, etc.) de los países.

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimosexta Reunión Anual que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 16 al 19 de mayo de 1977.

NOTA ACLARATORIA

El documento que se presenta a la consideración de la Junta Directiva, fue expuesto ante la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, celebrada en San José, Costa Rica, del 8 al 11 de octubre de 1976.

Como resultado del examen efectuado por la Comisión Especial, al documento básico se le han incorporado cambios con el fin de mejorar su presentación y hacerlo de más fácil apreciación y lectura.

Introducción

Toda institución es producto de los hombres que la integran y la guian. Su calidad, su eficiencia, su efectividad en el logro de sus fines y propósitos depende tanto de sus máximos dirigentes como de los funcionarios encargados de llevar a la práctica las acciones que concreten sus postulados y de aquellos que ejecutan los deberes y tareas más triviales. Una institución es eficiente o mediocre, en función de quienes la conforman.

El IICA no es excepción a esta norma. Como organismo especializado para la agricultura del Sistema Interamericano, desde sus inicios como centro experimental, pionero en la investigación científica y en la formación superior de jóvenes técnicos latinoamericanos hasta el presente, como institución genuinamente hemisférica con su doctrina humanista y estrategia de fortalecimiento institucional, el IICA ha mantenido una búsqueda incesante, una constante preocupación, por tener en su servicio a los profesionales más calificados y, paralelamente, imbuidos de un espíritu de servicio y de una sensibilidad social consona con sus objetivos de mejorar la calidad de vida del hombre rural de las Américas, procurando al mismo tiempo, no debilitar a las instituciones nacionales que busca fortalecer.

La política de Personal del IICA no responde a un patrón fijo o estático; ni es tampoco una política calcada o transplantada. La Política de Personal del IICA es el resultado de 35 años de permanente evolución hacia el cumplimiento de una tarea cada vez más difícil y compleja. Esta Política contiene normas, incorporadas unas y adaptadas otras, de otros organismos internacionales; sin embargo, en su mayor parte, es producto de su propia experiencia institucional.

El IICA es un organismo que crece aceleradamente. El Fondo Simón Bolívar y los acuerdos que se suscriben con los gobiernos para la ejecución conjunta de los proyectos de este Fondo; los nuevos convenios, contratos y arreglos similares cuya creciente concertación se impulsa, obligan a la Dirección General a mantener una Política de Personal ágil y flexible que permita hacerle frente a los nuevos compromisos y a la necesidad de contratar personal adicional para cumplirlos, dentro del marco de su doctrina hemisférica y humanista y su estrategia de fortalecimiento institucional.

Recomendaciones de la Comisión Especial

La Dirección General, acogió con beneplácito las recomendaciones de la Comisión Especial con motivo de la presentación del documento sobre política de personal y posterior discusión.

El examen giró principalmente en torno a la política de reclutamiento, el tipo de nombramiento, la clasificación y evaluación y el adiestramiento de personal. En el mismo sentido, fueron formuladas las recomendaciones.

El Director General desea informar a la Junta Directiva que, a partir del 1° de Enero de 1977, se puso en vigencia la contratación temporal de todo el personal que entra al servicio de la Institución, cualesquiera que sean los cargos de que se trate. Los nombramientos se hacen por un período de 2 años, el cual podría ser renovado por otro período igual si hubiera mérito para ello. Al final de los 4 años, el funcionario nuevamente podría ser considerado para que se le renueve su contrato, esta vez con carácter regular permanente. Durante el período en que el funcionario tiene el carácter de temporal, solamente pertenece al Plan de Previsión de la OEA. De llegar a tener un nombramiento regular permanente, al final de los cuatro años, el funcionario ingresa al Plan de Pensiones y Jubilaciones de la OEA.

La Dirección General ha reafirmado disposiciones relacionadas con la edad de sus funcionarios, su permanencia en el IICA y el Fondo de Pensiones y Jubilaciones de la OEA. A los funcionarios que lleguen a los 65 años se le completará su nombramiento para terminar el período de 2 años en que se encuentren. Todo funcionario que ingrese al IICA con 50 o más años de edad, únicamente podrá pertenecer al Plan de Previsión de la OEA.

La creciente importancia que tiene el reclutamiento de personal y la necesidad de escoger a quienes mejor puedan servir al IICA para alcanzar sus objetivos, han llevado a la creación de un Comité de Clasificación y Evaluación de Personal. Este Comité, de alto nivel, está integrado por los Subdirectores Generales Adjunto de Operaciones y de Planeamiento y por el Director de Personal. Este Comité tiene como funciones fundamentales, la selección y clasificación del nuevo personal y analizar el desempeño de sus actuales funcionarios. En ambos casos, el Comité elevará sus recomendaciones al Director General.

Teniendo presente la preocupación expresada en el seno de la Comisión Especial, el IICA ha reafirmado su política de no contratar expertos de los países, si ello significa debilitar a las instituciones a las cuales pertenecen. Por otra parte, con la expansión de actividades del Fondo Simón Bolívar, se está contratando a personal nacional profesional para trabajar en su propio país, en la solución de problemas nacionales. De esta manera, se vincula a dicho personal con un organismo internacional manteniéndolo al servicio de las instituciones de su propio país.

Continúa en proceso de estructurarse, un programa de capacitación para el personal profesional. No obstante, se están ejecutando algunas actividades en esta área. Las mismas consisten, primordialmente, en darle a los funcionarios antiguos

capacitación para un mejor desempeño en nuevas funciones que se le asignen. El propósito es familiarizar al funcionario con los diferentes aspectos técnicos y administrativos de un nuevo cargo. Tal es el caso de los Directores de Oficina para Barbados y el Paraguay. En el caso de nuevos funcionarios, se les orienta en cuanto al organismo, su estructura, Plan General, sistemas de planificación y operaciones. También, se les instruye sobre asunto de su interés particular como el plan de seguros del IICA.

La Comisión Especial, también recomendó que se examinara la proporción que debe haber entre el Personal Profesional y el de Servicio Secretarial con miras a establecer la posibilidad de tener una proporción mayor a la de 2:1 que se tiene ahora como norma.

La recomendación ha sido acogida con igual atención por la Dirección General y sometida a estudio y ponderación. Si bien, la norma es saludable, no siempre es posible mejorar o mantener la proporción lactual, debido a las necesidades del trabajo de algunos funcionarios, su rango y responsabilidad. La Dirección General, interpreta que la intención de la Comisión Especial era hacer una instancia para buscar los medios y las condiciones que hagan factible mejorar la eficiencia actual del personal de secretariado. En este sentido, la Dirección General del IICA continuará haciendo los análisis necesarios para atender la recomendación formulada.

1. CRITERIOS DE SELECCION DE PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL REQUERIDO POR LOS DIFERENTES PROGRAMAS

Los criterios para la selección del personal profesional requerido por los diferentes programas, están contenidos en el Manual de Administración de Personal, Primera Parte, Capítulo IV.

Es política de la Institución nombrar y retener personal altamente calificado, tomando también en cuenta su competencia e integridad.

Para el desempeño de cada cargo se busca a la persona que se considere más capaz, procurando a la vez, una representación adecuada de nacionales de todos los Estados Miembros.

Requisitos y Selección del Personal

Mantenemos como política no integrar nuestro cuadro de personal profesional a expensas de las instituciones nacionales, precisamente porque es a éstas a las que debemos fortalecer. Por ello, cuando se pretenda hacer contacto con un candidato que trabaje en alguna institución nacional o internacional, debe obtenerse previamente la autorización del Director General, quien decidirá si es oportuno consultar acerca de su disponibilidad, así como obtener la conformidad de sus superiores para poder ofrecerle un cargo.

Cuando se desee contratar a algún profesional ciudadano de un Estado Miembro del cual ya exista un porcentaje mayor del diez por ciento de funcionarios del Personal Profesional, deberá contarse con la debida autorización del Director General antes de iniciar cualquier gestión para su reclutamiento. Igual procedimiento se emplea con candidatos cuya nacionalidad es de un país que no es miembro del Instituto.

Ha quedado debidamente establecido en nuestro Reglamento que no se hará discriminación alguna por raza, color, sexo o credo religioso. Es propósito de la Institución proporcionar a su personal los estímulos y beneficios que le permitan dedicarse con exclusividad a sus tareas.

El Instituto se esfuerza en todo lo posible por mejorar continuamente los métodos de selección de su personal. Con esta finalidad, se ha procurado la captación de profesionales destacados, por intermedio de los Directores del IICA en los países y los Directores Regionales o de Centro, con miras a llenar los cargos existentes. Estos remiten los datos personales de los mismos a la Dirección General.

Personal Profesional Internacional

El personal profesional internacional puede ser de cualquier nacionalidad, para prestar servicios con sede en un país diferente al suyo, donde se requiera a un profesional de su especialidad. Su vinculación al Instituto se hace a través de una carta de nombramiento firmada por el Director General, una vez llenados los requisitos previos de aceptación de las condiciones de la oferta y después de haber sido aprobado su examen médico.

El personal profesional internacional puede ser de dos tipos: permanente o suplementario.

Se considera permanente al profesional contratado bajo financiamiento del presupuesto regular o de cuotas, con nombramiento por tiempo indefinido, sujeto a revisión cada dos años.

Los suplementarios son los nombrados en forma temporal, ya sean financiados con recursos regulares de cuotas, o de fondos provenientes de los Acuerdos, Convenios y Contratos.

Este personal debe ser de alto nivel académico, tener más de cinco años de graduado, prestigio internacional y con la más amplia experiencia profesional debidamente acreditada. Con base en su capacidad y experiencia, están obligados a desempeñar labores de docencia, investigación, cooperación técnica, asesoramiento, promoción y otras funciones encaminadas al fortalecimiento institucional en nuestros Países Miembros.

Nombramiento y Desempeño de Funciones

Una vez seleccionados los candidatos que han de cubrir los cargos vacantes, es necesario hacerles llenar el formulario oficial de curriculum vitae del IICA. Este ha sido diseñado para contar con los datos de cada aspirante en las condiciones requeridas para el análisis de los antecedentes.

La Dirección de Personal dispone de más de ochocientos currícula, debidamente clasificados por materias, de acuerdo con la especialización de cada profesional. Estos datos se consultan cuando se hace necesario encontrar candidatos idóneos para las posiciones vacantes.

La mayoría de los currícula se han obtenido gracias a la cooperación prestada por los distintos Directores de Oficina, quienes los someten a la Dirección General para ser considerados eventualmente o como aspirantes a los puestos que se desea llenar.

Las personas que aparecen en los formularios señalados como quienes pueden proporcionar referencias, son consultadas con respecto a las condiciones del candidato y otros comentarios sobre sus antecedentes y experiencias profesionales.

Cumplidos los requisitos y aceptada la oferta, se extiende el nombramiento firmado por el Director General, que constituye la confirmación escrita por medio de la cual una persona adquiere la condición de funcionario del IICA.

Con la carta de nombramiento se envía la descripción de las funciones a desempeñar, uno de los elementos indispensables para efectuar la clasificación del cargo y del individuo que lo ha de llenar.

Las cartas de nombramiento señalan todas las condiciones relacionadas con las remuneraciones, seguros, clasificación, título de la posición, tipo de nombramiento, fecha de revisión, lugar de residencia reconocida, sede de trabajo,

duración, así como los elementos inherentes a la posición. En ellas se consigna también el título de su superior inmediato. También forma parte de las mismas, una Declaración de Lealtad como funcionario internacional.

Es de señalar que con la oferta se le envía a quien se desea contratar, un ejemplar del Manual de Administración de Personal, Primera Parte, en la cual están contenidos todos los beneficios, normas y procedimientos propios de la Organización. Estas disposiciones a su vez, están consolidadas en las normas para funcionamiento del IICA presentadas a la consideración de la Junta Directiva en Washington.

Clasificación

Es política del Instituto clasificar a los candidatos que cubrirán los cargos vacantes, como paso previo para determinar su ubicación dentro del Escalafón de Sueldos, lo cual además sirve para calcular el monto de su sueldo y del ajuste por lugar de destino.

El Escalafón de Sueldos aprobado se basa en la paridad adoptada con respecto a los niveles de remuneración de la Organización de los Estados Americanos. Consta de ocho grados que van desde P-1 a P-5, con tres categorías superiores identificadas como D-1, D-2 y SD.

A través de los años, ha sido motivo de constante preocupación encontrar un sistema de clasificación del personal que merezca los calificativos de justo y equitativo. El Instituto contó en el pasado con la asesoría de expertos en estos aspectos. A partir de enero de 1975 quedó implantado un nuevo sistema de clasificación, más adecuado a las necesidades propias del organismo, tomando en cuenta la experiencia adquirida, el cual tiene los siguientes objetivos:

a. contar con un instrumento eficaz para reclutar selectivamente el personal de la calidad que se necesita, conforme a las funciones que se le asignen y las tareas que realiza la organización;

b. lograr una justa distribución de los niveles salariales previstos en el escalafón adoptado por la organización;

c. establecer un ordenamiento jerárquico racional del personal.

El sistema contempla una modalidad combinada, al analizar factores propios de la descripción de cargo y las características personales del individuo, así como su posible adaptación para cumplir con las mismas.

Los factores propios del cargo son:

a. tipo y naturaleza de las tareas, especialmente en cuanto a la dificultad y la complejidad de éstas;

b. nivel de responsabilidad inherente a cada cargo. Para este fin, se diferencia entre las responsabilidad aceptada y la responsabilidad ejercida.

Los factores que intervienen en la apreciación de los antecedentes del in-individuo son:

a. características del individuo. Aquí se estudian dos subfactores: la educación recibida y las cualidades personales;

b. realización del individuo. Incluye la experiencia anterior y los logros y contribuciones personales.

Los subfactores a su vez se subdividen en conceptos más específicos de cada persona sujeta al proceso de clasificación.

Al quedar clasificado el cargo, conforme al grado correspondiente, en base a los factores analizados, se concreta el nivel de la categoría entre P-1 y P-5. Las clases D-1, D-2 y SD, están reservadas para ciertos Directores y para los Subdirectores Generales. Los factores del individuo serán entonces los que determinen el paso o ubicación dentro de la clase o grado correspondiente, concretándose entonces la "clasificación básica".

Los cambios de clasificación pueden producirse debido a las siguientes causas:

a. aumento por mérito o ascenso;

b. cambio de cargo o funciones;

c. revisión de antecedentes o experiencias que ameriten aumento o reclasificación.

Para proceder a la clasificación de un funcionario que se vaya a considerar para ocupar cualquier cargo, se integra un comité formado por tres personas. Una de ellas debe ser un especialista de la misma rama del cargo a llenar. Los otros dos serán el Director de Personal o quien lo reemplace y otro profesional familiarizado con las normas y requisitos de clasificación.

Cuando se desea revisar la clasificación de cualquier especialista porque el Director General así lo ordene, también se designará un comité con ese objeto. Las recomendaciones del comité se elevan directamente al juicio final del Director General, quien en última instancia aprueba la clasificación.

Evaluación

Este es otro aspecto que ha sido revisado con regularidad para adecuarlo a las circunstancias actuales.

En el pasado, las dificultades financieras no nos habían permitido conceder aumentos por mérito en base a los resultados de la evaluación de los servicios prestados, por encontrarnos en una etapa de incremento progresivo de nuestros sueldos, año tras año, hasta lograr la meta de equiparación con los niveles salariales de la OEA.

Afortunadamente, ya hace más de dos años que venimos aplicando la política de considerar la evaluación bienal con dos propósitos.

a. recomendación afirmativa o negativa para la renovación de nombramiento;

b. aumento por mérito o modificación de la clasificación.

En enero de 1975 se aprobó un nuevo sistema de evaluación del personal profesional, tendiente a alcanzar los siguientes objetivos:

a. el mejor aprovechamiento posible de las aptitudes del personal;

b. asegurar de manera racional la movilidad del personal dentro del escalafón.

Ambos objetivos persiguen igualmente, que cada funcionario ocupe el cargo que más se ajuste a sus condiciones personales y de acuerdo a la conveniencia del IICA.

Los componentes, factores y subfactores que se analizan para juzgar el desempeño del personal profesional, están contenidos en un formulario (Anexo 1) diseñado con ese fin. Tiene dos copias. Al reverso aparecen los espacios para observaciones, comentarios y recomendaciones de quienes realizan la evaluación en primera, segunda y tercera instancia.

El procedimiento a seguir en las evaluaciones está claramente establecido en un folleto de distribución restringida, del cual recibieron copias oportunamente todos los Directores de Oficina y Jefes de Unidades Operativas.

Capacitación del Personal

La División de Personal se elevó a nivel de Dirección a partir del 1° de julio de 1976. Uno de los objetivos principales que se le ha encomendado es la de crear un programa de capacitación para el personal profesional, encaminado a buscar uniformidad en cuanto a los conceptos propios de la doctrina humanista y fortalecimiento institucional impulsados por la Institución.

El proceso inicial de adaptación del nuevo personal es generalmente lento y difícil. Aspiramos se logren vencer cualesquiera obtáculos usuales que confrontan nuestros especialistas en el comienzo de su trabajo profesional, si se les prepara oportunamente, dejando bien establecidos los logros que se esperan de ellos. Este tipo de orientación forma parte del proceso de capacitación mencionado.

Nuestros propósitos de mejorar la calidad de los profesionales deberá quedar más acentuada próximamente, debido a nuevas políticas que se pondrán en ejecución para cumplir con una nueva proyección de actividades, proyectos y programas, con una duración de cinco años.

Se esperan algunos cambios que tendrán una notable ingerencia en la captación de especialistas de determinadas áreas prioritarias.

2. DEFINICION DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE SEPVICIOS GENERALES QUE PERMITA EL APROVECHAMIENTO OPTIMO DEL PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO

Definición y Clasificación del Personal de Servicios Generales

El personal de servicios generales forma parte del personal nacional que presta sus servicios en el país en donde se contrata, brindando labor de apoyo logístico al personal nacional profesional y personal profesional internacional.

Este personal se encuentra ligado al Instituto por un contrato de trabajo, conforme a las leyes laborales y las prácticas del país en donde presta sus servicios. Además, a cada uno de ellos se les extiende una carta de nombramiento firmada por el Director de Oficina, Jefe de Unidad Operativa, o el Director de Personal en la Dirección General.

Se clasifica como personal de servicios generales a los empleados que desempeñan cargos para los cuales puede o no necesitarse adiestramiento técnico específico, pero que sin que se requiera, indispensablemente, título profesional. Dentro de los cargos que éstos desempeñan están los de Asistentes Administrativos, Secretarias, Contadores, Auxiliares de Oficina, Recepcionistas, Mimeografistas, Choferes, Guardianes, Conserjes, Aseadores, etc. Existe una distribución por clases, denominada "Nómina de Cargos Clasificados" (Anexo 3), en la cual se encuentran agrupadas las distintas posiciones o denominaciones de éstas, que corresponden exactamente a la ubicación de los cargos dentro del escalafón para el personal nacional de los diferentes países. Esta distribución se revisa anualmente, quedando cualquier cambio sujeto a la aprobación del Director General.

Este personal se considera de tipo permanente, cuando se nombra por tiempo indefinido en cargos clasificados y presupuestados en el Programa Operativo de cada unidad, financiado con fondos regulares o provenientes de Donativos, Contratos, Convenios o Proyectos Especiales administrados por el Instituto. El Instituto mantiene como política conservar este personal en forma indefinida, pero sujeto a revisiones anuales y a las disposiciones legales que existen en materia laboral de cada país.

Se consideran empleados de tipo suplementario a los que se nombran temporalmente para realizar trabajos específicos, dentro de plazos fijos, relativamente cortos, generalmente de un año o menos.

Evaluación

Es política del Instituto llevar a cabo evaluaciones anuales de los servicios que presta cada uno de los empleados destacados en los diferentes países. Al igual que en el caso del personal profesional, esta evaluación está dirigida hacia el mejor aprovechamiento de las habilidades y potencial de trabajo del empleado. Asímismo, tiene el propósito de señalar sus deficiencias.

El sistema que se aplica para el personal de servicios generales es diferente al establecido para el personal profesional internacional. Consta de cinco factores que se miden a base de puntuación debidamente establecida para

cada uno de ellos. Se presta especial interés al espacio previsto en el formulario de evaluación, destinado a hacer las observaciones de cada caso.

Una vez terminado el proceso de evaluación, el responsable de realizar las mismas debe discutir con su subalterno los resultados y si fuera del caso, hacerles recomendaciones tendientes a mejorar su desempeño. Aunque las evaluaciones se hacen todos los años, los aumentos de sueldo por mérito tan solo se consideran cada dos años. Se está estudiando la posibilidad de que se modifique esta norma para que los incrementos salariales se hagan todos los años, a quienes se hagan merecedores de ellos.

Normas que Rigen para las Creaciones de Cargo

Periódicamente se llevan a cabo revisiones de todos los puestos dentro de las categorías del personal de servicios generales. La Dirección de Personal realiza un estudio anual, principalmente con respecto al título de los cargos y su ubicación en el escalafón de sueldos y en cuanto a la necesidad de continuación.

Los Directores de Oficina y los Jefes de Unidades Operativas pueden recomendar cualquier cambio en cuanto al número de miembros de su personal de servicios generales, enviando la justificación en que se base su propuesta. El resultado de la evaluación anual sirve también para hacer una revisión de la distribución del personal y de las responsabilidades encomendadas a cada uno. No obstante lo anterior, se han venido empleando dos criterios fundamentales para decidir cualquier aumento o disminución de este personal:

a. un cálculo proporcional basado en el número de funcionarios profesionales asignados a cada oficina;

b. aumento progresivo del total de empleados de servicios generales, a medida que las oficinas crecen en número de profesionales o la demanda de servicios, debidamente comprobada.

Las medidas de austeridad impuestas, nos han obligado a ejercer una política sumamente conservadora en relación con la demanda de servicios requerida del personal de servicios generales. En tal virtud, se ha preferido mantener un reducido número de empleados en proporción a los especialistas a quienes deben apoyar, pero seleccionando aquellos que sean de la mayor calidad posible. Esto ha exigido contemplar una preferencia por personal administrativo de experiencia y buena formación.

La nueva estructura exige la instalación de oficinas nacionales en todos los países miembros; en cada una de estas se hace necesario encargar de las funciones administrativas a un miembro del personal de servicios generales. Cuando estas oficinas cuentan tan solo con uno o dos técnicos, esas labores están encomendadas a una secretaria. Si las oficinas crecen, en especial en cuanto al número de técnicos asignados a la misma, se nombra un asistente administrativo para atender todos los trámites relacionados con la administración, contabilidad y servicios. Se ha establecido como norma que en cada oficina se nombre una secretaria por cada dos especialistas.

Las creaciones de cargo que se aprueben por el Director General, en el transcurso de un año, modifican al cuadro de personal de la oficina de que se trate.

El cargo que se desee crear debe ser ampliamente justificado, consignando la recomendación del nivel de sueldo, fuente de financiamiento o presupuesto, así como el detalle de las funciones principales que deberá ejercer.

Escalafones de Sueldo

El Instituto cuenta con diferentes escalafones de sueldos, aprobados para cada uno de los países miembros en donde esté establecida cualquiera de sus oficinas.

Los escalafones de sueldos se preparan en moneda nacional del país de que se trata, indicando su correspondiente equivalencia en US dólares de los sueldos mensuales. Se calculan partiendo del sueldo mínimo impuesto por ley, aplicando sobre éste un factor de corrección que varía conforme a un estudio de mercado que comprenda varias entidades comparables. Por tratarse de una institución de servicio público, que aunque tiene el carácter de organismo internacional se ha acogido a las leyes nacionales del país, en cuanto a las remuneraciones y servicios que otorga a su personal nacional, el Instituto ha mantenido una línea conservadora con respecto a la ampliación de beneficios que pudieran otorgarse, no contempladas en la legislación laboral de cada país.

Otros Beneficios

En adición a los beneficios que se le otorga por las leyes nacionales, al personal de servicios generales se le concede los siguientes beneficios:

a. vacaciones hasta por 21 días calendario, en aquellos países donde el límite es inferior;

b. aguinaldo equivalente a un mes de sueldo, en los países en que por ley resulte menor;

c. horario especial para capacitación y estudios que sean de beneficio para el cargo que desempeñan;

d. ayuda especial para estudios, con el mismo propósito del punto anterior;

e. reconocimiento por años de servicio, por cada 5, 10, 15, 20 y 25 años, comprendiendo esto el pago de una cantidad fijada para cada período, así como la entrega de un diploma y una insignia.

Capacitación

Es de sumo interés para la Institución y de gran provecho, procurar una más amplia capacitación constante del personal de servicios generales. Se contemplan programas de capacitación a nivel regional y nacional para quienes se

encargan de las funciones administrativas, contabilidad, presupuestos, etc. La División de Organización contribuye eficazmente en este sentido, con la preparación de los manuales normativos, órdenes ejecutivas y demás instrucciones que tienden a regularizar las acciones internas de esta naturaleza. Merece destacarse el Manual de Correspondencia, en el cual se ha incluído una serie de normas de estilo y de uso común que pretende buscar la mayor uniformidad posible en el trato dentro y fuera de la Organización, entre superiores y subalternos, ministros, embajadores y otros funcionarios de las entidades nacionales e internacionales con las cuales mantenemos estrechas vinculaciones.

Distribución del Personal en los Ultimos Tres Años

Para demostrar como se produce el aumento progresivo del personal en comparación con el número de especialistas distribuidos por zonas y centros, presentamos el anexo titulado "Resumen Comparativo del Personal Financiado con Recursos Regulares" (Ver Anexo 4).

Puede apreciarse en el cuadro aludido que mientras en el año 1974-75, 197,5 miembros del personal de Servicios Generales atendían 142 miembros del personal profesional, en el 1975-76 aparecen 199 atendiendo a 147 profesionales. En el año fiscal siguiente 1976-77, se aumentan 13 profesionales, subiendo el número de empleados de Servicios Generales de 199 a 215, o sea tan solo 16 personas más para los 13 profesionales adicionales, a pesar de contemplarse el establecimiento de dos nuevas oficinas, Trinidad-Tobago y Barbados, la ampliación de las más recientemente creadas y el apoyo a brindar a los profesionales financiados de otras fuentes.

Los datos anteriores demuestran claramente la política dirigida a obtener el máximo aprovechamiento del mínimo de personal de Servicios Generales, lo cual pretendemos lograr a base de selección de personal con experiencia y preparación, de alto rendimiento.

3. PROCEDIMIENTOS EN LA CONTRATACION DE PERSONAL DE PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS EXTRACUOTAS

Los procedimientos que rigen para la contratación del personal financiado con recursos regulares externos, son los mismos que se aplican para los nombramientos del personal de tipo Regular.

Como se señala en el Manual de Administración de Personal, las contrataciones de personal para proyectos financiados con recursos de otras fuentes que no son las de cuotas, pueden estar condicionadas a las especificaciones que aparezcan en los acuerdos, contratos y convenios, a los cuales pertenezcan. De no existir normas específicas, se rigen por las políticas y procedimientos generales de nuestra Institución.

Dirección General — División de Personal

San José, Costa Rica

EVALUACION DEL PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

INFORME SOBRE LA EVALUACION INDIVIDUAL

del funcionario _____

correspondiente al período _____ a _____

Subfactores:	Calificación I	A	S	M
I. Preparación del y para el trabajo				
A — Conocimiento de las condiciones en que se desarrolla el trabajo				
A.1 Conocimiento de las normas y reglamentos	☐	☐	☐	☐
A.2 Conocimiento del ambiente de trabajo	☐	☐	☐	☐
B — Planeamiento y organización del trabajo				
B.1 Planeamiento	☐	☐	☐	☐
B.2 Organización	☐	☐	☐	☐
II. Cumplimiento del trabajo				
C — Ejecución de actividades				
C.1 Cumplimiento de actividades (cantidad y oportunidad)	☐	☐	☐	☐
C.2 Resultados (calidad)	☐	☐	☐	☐
D — Presentación de informes				
D.1 Cumplimiento y puntualidad	☐	☐	☐	☐
D.2 Utilidad (calidad)	☐	☐	☐	☐
D.3 Comunicación oral interna	☐	☐	☐	☐
III. Actitud				
E — Actitud frente a las tareas				
E.1 Interés	☐	☐	☐	☐
E.2 Iniciativa	☐	☐	☐	☐
F — Actitud hacia el IICA				
F.1 Disciplina (acatamiento de las normas)	☐	☐	☐	☐
F.2 Acatamiento de la doctrina	☐	☐	☐	☐
IV. Relaciones en el trabajo				
G — Cooperación				
G.1 Capacidad para recibir sugerencias o cambiar de orientación en su trabajo	☐	☐	☐	☐
G.2 Capacidad para trabajar en equipo	☐	☐	☐	☐
G.3 Motivación	☐	☐	☐	☐
H — Supervisión o dirección				
H.1 Organización y efectividad del trabajo de los subordinados	☐	☐	☐	☐
H.2 Actitud de los subordinados hacia la persona evaluada	☐	☐	☐	☐

Justificación de calificaciones extremas: _____

_____

_____

_____

Observaciones adicionales: _____

_____

_____

_____

Fecha: _____ Firma: _____
(Calificador 1° instancia)

Justificación de las modificaciones: _____

_____

_____

_____

Observaciones adicionales: _____

_____

_____

_____

Fecha: _____ Firma: _____
(Calificador 2° instancia)

Aprobado: _____

_____

Fecha: _____ Firma: _____
(Director General)

DISTRIBUCION: Original - Dirección General
Duplicado (amarillo) - Dirección General - Unidad Operativa
Triplicado (celeste) - Unidad Operativa

ANEXO 2

DISTRIBUCION DEL PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL POR UNIDADES

Zona Andina	34
Zona Norte	31
Zona Antillas	16
Zona Sur	35
IICA/CIDIA	9
Subdirección Operaciones	10
Subdirección Planificación	9
Dirección General	16
TOTAL	160

ANEXO 3

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
DIRECCION GENERAL
DIVISION DE PERSONAL

NOMINA DE CARGOS CLASIFICADOS PARA PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

CLASE A-1

Principal en Protocolo
Principal en Presupuesto
Principal en Administración
Principal en Contabilidad
Principal en Relaciones Oficiales
Principal en Investigación

CLASE A-2

Adjunto en Presupuesto
Adjunto en Administración
Adjunto en Compras
Adjunto en Personal
Adjunto en Contabilidad
Adjunto en Relaciones Oficiales
Adjunto en Publicaciones
Adjunto en Investigación
Adjunto en Documentación
Secretaria Ejecutiva, Adjunta

CLASE A-3

Asistente en Administración
Asistente en Compras
Asistente en Contabilidad
Asistente en Publicaciones
Asistente en Investigación
Asistente en Mantenimiento
Asistente en Transporte
Asistente en Biblioteca
Asistente en Documentación
Archivera
Secretaria Bilingüe
Secretaria Ejecutiva, Asistente

CLASE A-4

Auxiliar en Administración
Auxiliar en Compras
Auxiliar en Contabilidad
Auxiliar en Investigación
Auxiliar en Mantenimiento
Auxiliar en Transporte
Auxiliar en Biblioteca
Auxiliar en Impresión
Auxiliar en Archivo
Auxiliar en Estadística y Computación
Oficinista
Secretaria Ejecutiva, Auxiliar
Secretaria Bilingüe
Secretaria Recepcionista
Secretaria

CLASE A-5

Oficinista
Secretaria Recepcionista
Secretaria
Dibujante
Chofer
Operador de Máquina (multígrafo-mimiógrafo-fotocopias-prensas-etc.)
Ayudante (5) (documentación-mantenimiento-transporte-bodega-archivo-contabilidad)

CLASE A-6

Recepcionista
Oficinista
Chofer
Dibujante
Conserje
Operador de Máquina (multígrafo-mimiógrafo-fotocopias-prensas-etc.)
Ayudante (6) (mantenimiento-transporte-bodega-archivo-etc.)

CLASE A-7

Dibujante
Chofer
Mecánico
Conserje *
Mensajero *
Aseador *
Guardián *
Operador de Máquina (multígrafo-mimiógrafo-fotocopias-prensas-etc.)
Ayudante (7) (mantenimiento-transporte-bodega-etc.)

* Los nombres de estos cargos pueden usarse solos o combinados-Conserje-Aseador-Mensajero-Aseador-Guardián-Aseador u otras combinaciones según sea el caso.

CLASE A-8

Conserje *
Mensajero *
Aseador *
Guardián *
Operador de Máquina (multígrafo-mimiógrafo-fotocopias-prensas-etc.)
Ayudante (8) (mantenimiento-transporte-bodega-etc.)

* Los nombres de estos cargos pueden usarse solos o combinados-Conserje-Aseador-Mensajero-Aseador-Guardián-Aseador u otras combinaciones según sea el caso.

ANEXO 4

RESUMEN COMPARATIVO DEL PERSONAL FINANCIADO CON RECURSOS REGULARES

UNIDAD PRESUPUESTARIA	APROBADO 1974-75		APROBADO 1975-76		APROBADO 1976-77	
	Prof.	Serv.Gen. (Aux.)	Prof.	Serv.Gen. (Aux.)	Prof.	Serv.Gen. (Aux.)
Zona Andina	33	29	33	28	34	29
Zona Norte	28	28	30	26	31	25
Zona de las Antillas	10	7	12	9	16	15
Zona Sur	34	44,5	34	44,5	35	47
IICA-CIDIA	9	36	9	23	9	24
Subdirección Coordinación Externa	8	10	8	23	-	-
Subdirección de Operaciones	-	-	-	-	10	25
Subdirección de Planificación	10	9	10	8	9	7
Dirección General	10	34	11	37,5	16	43
T O T A L	142	197,5	147	199	160	215

DOCUMENTO PREPARADO PARA LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS 1976-1977

Programa VI.1 — Reforma Agraria

Programa IV.4 — Comercialización Agropecuaria

IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/1
IICA/RAJD/Doc.142(16/77)
18 enero 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS, 1976-77[1/]

I. INTRODUCCION

Por segunda vez, tengo el agrado de someter a la consideración de la Junta Directiva los resultados de la evaluación a nivel de programas, realizada durante el periodo fiscal próximo a concluir.

Dos razones hacen de esta presentación un motivo de profunda satisfacción para mí: por una parte, tanto la evaluación del Programa VI.1 (Reforma Agraria) como la del Programa IV.4 (Comercialización Agropecuaria) señalan claramente que dichos programas han sido diseñados y conducidos dentro de los lineamientos establecidos y aprobados por la Junta en el Plan General y que su ejecución constituye un aporte valioso al desarrollo de los Estados Miembros, compatible con los recursos empleados; por otro lado, de ambos documentos (Anexos 1 y 2 de este informe) surgen propuestas concretas y viables para el mejoramiento de los programas evaluados.

Más adelante presentaré, de acuerdo con el numeral 3. de la Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76), mis comentarios a dichas propuestas. Antes de hacerlo deseo destacar el acierto de la Junta al establecer esta forma de evaluación, que resulta cada vez más útil para orientar la acción del organismo a mi cargo a medida que vamos ganando experiencia y desarrollando la metodología para su puesta en práctica.

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimosexta Reunión Anual, que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 16 al 19 de mayo de 1977. El informe se presenta en cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76), aprobada en la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva.

En tal sentido debo hace público mi reconocimiento a los distinguidos evaluadores externos, Dres. Edward Betzig, Persio de Carvalho Junqueira, Luis Paz Silva y Harold Riley, quienes aceptaron, con amplio espíritu de colaboración, la responsabilidad de examinar la labor que hemos realizado en campos tan delicados como la reforma agraria y la comercialización agropecuaria y de preparar los informes que me complace someter ahora a la consideración de la Junta Directiva.

La evaluación de los programas del IICA no es una tarea fácil. La amplia dispersión geográfica de sus acciones; las condiciones marcadamente diferentes y, a veces, cambiantes que deben afrontar en cada uno de los países en que actúan; la necesidad de ajustarlos, simultáneamente y de manera compatible, a las necesidades y políticas nacionales y a una filosofía de acción que hemos definido en la Proyección de Desarrollo Rural Humanista del IICA, son factores que deben ser tomados en cuenta en la evaluación, al mismo tiempo que se superan los obstáculos naturales en este tipo de trabajos, entre los cuales la limitación del tiempo disponible no es ciertamente el menor.

La profunda competencia y la vasta experiencia de los evaluadores externos constituyen factores indispensables para el éxito de su trabajo y son, por lo tanto, los criterios principales que utilizamos en su selección. Por cierto, las personas indicadas poseen tales características en alto grado. Sin embargo, ello no hubiera resultado suficiente para que su labor arrojara los excelentes resultados que me complace destacar, si no hubiesen aportado también una comprensión clara y aguda de los problemas que el IICA intenta resolver y una encomiable calidad humana.

En este reconocimiento no puedo olvidar a los numerosos personeros de las instituciones nacionales con las cuales ha colaborado el IICA, quienes voluntariamente ofrecieron su tiempo, sus conocimientos y sus opiniones a los equipos de evaluación en las numerosas entrevistas realizadas. Sin su ayuda no hubiese sido posible completar las información necesaria y llegar a las valiosas conclusiones que contienen los informes adjuntos.

Finalmente, debo señalar que las opiniones, ideas y sugerencias de los evaluadores externos, tanto los que han colaborado con nosotros este año como los que lo hicieron el año pasado, han sido de utilidad para la elaboración del Plan Indicativo de Mediano Plazo sometido a la consideración de la Junta Directiva en esta misma Reunión Anual.

Considero, por lo tanto, que la evaluación a nivel de programas establecida por la Junta Directiva tiene una utilidad creciente para orientar, con sentido pragmático, las acciones del Instituto y justifica con creces la reducida inversión de recursos que ella implica.

II. RESULTADOS DE LA EVALUACION

A. Propuestas que surgen de la evaluación del Programa VI.1: Reforma Agraria

Antes de entrar directamente en materia deseo referirme brevemente, para formular algunas aclaraciones, a la advertencia que encabeza el informe de los Dres. Edward Betzig y Luis Paz Silva.

La Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76) indicó, para ser evaluados en dos años, un total de siete programas, tres correspondientes a la Línea VI, uno correspondiente a la Línea IV y tres más correspondientes a la Línea I. Al mismo tiempo, me confirió autorización para seleccionar los programas que debían ser evaluados cada año.

Hubiera sido posible y, bajo cierto punto de vista, inclusive lógico, evaluar en conjunto los tres programas de la Línea VI. Para dar coherencia y unidad a este trabajo lo conveniente era, sin embargo, confiarlo a un solo equipo de evaluación y asignarle bastante más tiempo del empleado, hasta ahora, para la evaluación de un programa aislado. Al adoptar este criterio solamente hubiéramos podido realizar una evaluación en el año, contradiciendo así el espíritu de la Resolución IICA/RAJD/Res.22(14/75), que dio origen a esta forma de evaluación en el IICA. Por otra parte, hubiéramos debido postergar el análisis del Programa Hemisférico de Comercialización, en el cual se habían mostrado interesadas varias de las delegaciones que asistieron a la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva, celebrada en Washington, D.C.

Por tal motivo optamos por evaluar, en este año, y dentro de la Línea VI, solamente el Programa 1, lo cual nos dejaba tiempo y recursos para analizar, también, el programa de comercialización.

Por otra parte, preveíamos que la evaluación del Programa VI.1 se vería facilitada por la existencia de trabajos anteriores y que, en todo caso, siempre sería posible completar el análisis de la Línea en el período 1977-78.

Entre los trabajos anteriores, confiábamos contar con el "Informe de evaluación del Proyecto 206 del Programa de Cooperación Técnica de la OEA" preparado por el Dr. Rafael Moreno. Dicho proyecto fue administrado por el IICA durante poco más de 10 años y contiene, hasta 1973, la mayor parte de la labor que el Instituto ha realizado en relación con los cambios estructurales, la reforma agraria y la organización campesina.

Lamentablemente, en parte con motivo de atrasos ocasionados por el traslado de nuestra imprenta al nuevo edificio donde se encuentra hoy la Sede Central del IICA, en parte porque el tiempo de que podían disponer los evaluadores externos aconsejó realizar en primer término la evaluación del Programa VI.1, la impresión de dicho trabajo sólo pudo completarse pocos días después que dicha evaluación había concluído.

El equipo evaluador de este programa no pudo, por lo tanto beneficiarse con la consulta de esta rica recopilación de datos y antecedentes, que fue muy bien acogida en su oportunidad por el Sr. Secretario General de la OEA, Dr. Alejandro Orfila, quien me escribió al respecto:

> " Al agradecerle este valioso envío, deseo felicitar a la institución de su digna dirección por la labor realizada en campos tan importantes para el progreso de nuestros países como la reforma agraria y el desarrollo rural. Me es motivo de mucha satisfacción saber que las muy significativas actividades que se llevaban a cabo bajo el proyecto antedicho no se han dado por terminado, sino que han quedado incorporadas en el programa regular del IICA, con beneficios ininterrumpidos para los pueblos americanos".

La razón anotada, así como otras que ellos mismos señalan, motivó que los Dres. Betzig y Silva presentaran su informe dándole el carácter de preliminar y recomendando, en primer término, que se complete cuanto antes la evaluación y el análisis conjunto de los programas que integran la Línea VI.

Esta recomendación refleja la absoluta integridad de sus autores y los señala como los más indicados para completar el trabajo, tarea que pienso confiarles en los próximos meses y para la cual han mostrado ya su buena disposición.

Considero, no obstante, que el informe que ahora someto a la consideración de la Junta excede en mucho el carácter de preliminar que le asignan sus autores y contiene valiosas reflexiones, sugerencias y recomendaciones adicionales, que me propongo comentar a continuación.

Con base en una apreciación realista de la situación por la que atraviesan, en estos momentos y en la mayor parte de nuestro continente, los programas relacionados con los cambios estructurales, el informe recomienda: a. mantener y aún intensificar los esfuerzos del IICA en este campo; b. recoger y analizar, para aprovecharlas, las experiencias de distinto tipo que se han acumulado y c. intensificar de manera conveniente el uso de la capacitación técnica recíproca. Considero acertada esta orientación del programa de reforma agraria en el corto plazo y, a este respecto, me permito informar que a partir del 15 de marzo de 1976 se estableció la unidad de Cooperación Institucional para la Reforma Agraria, con sede en nuestra oficina en Bogotá, Colombia. Dicha unidad tiene funciones de investigación y asesoramiento y constituye un grupo técnico pequeño, pero de buen nivel, que puede poner en práctica estas recomendaciones del informe y dar coherencia a las actividades análogas que realicen las otras unidades operativas del Instituto.

El numeral 3. del informe, atento a las implicaciones políticas del programa, recomienda: a. dar una difusión más amplia al "Marco Conceptual (FAO-IICA) para la Reforma Agraria en América Latina"; b. capacitar a todo el personal del IICA en los aspectos conceptuales del programa; y c. programar las acciones en este campo por medio de un equipo interdisciplinario que incluya un especialista en ciencias políticas.

En cuanto al "Marco Conceptual" puedo señalar que fue preparado en enero de 1970 y aprobado, en octubre del mismo año, por un Comité de Expertos que actuó en la reunión previa a la XI Conferencia Regional de FAO para América Latina. De inmediato se le dio amplia difusión a través de distintas formas de publicación y fue llevado, también, a la consideración de la VI Conferencia Interamericana de Agricultura (Lima, Perú, mayo de 1971) que la acogió favorablemente y recomendó su pronta y amplia difusión. No obstante ello considero que, dado el tiempo transcurrido, es pertinente la recomendación de renovar los esfuerzos para que este importante documento sea conocido, comprendido y toma en cuenta con mayor amplitud. Vamos a poner en práctica esta idea por medio de nuestra Dirección de Información Pública, sin perjuicio de instruir a todas nuestras unidades operativas para que apoyen este esfuerzo.

La capacitación del personal es responsabilidad de nuestra Dirección de Personal, a la cual corresponde recoger y poner en práctica la recomendación correspondiente. Este es un aspecto que nos interesa sobremanera, no solamente en relación con este programa sino con el conjunto de acciones que conduce el IICA. Por ello estamos estudiando la mejor manera cómo las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones pueden dar apoyo a la Dirección de Personal en este aspecto.

La programación de actividades por medio de equipos interdisciplinarios, tanto a nivel de Líneas de Acción como de Direcciones Regionales, está contemplada en el Plan Indicativo de Mediano Plazo, sometido a la consideración de la Junta en esta misma Reunión Anual. En estos momentos el IICA no cuenta con un especialista en ciencias políticas en su cuadro técnico. La conveniencia de disponer de un especialista en este campo debe ser analizada cuidadosamente y, en una primera instancia, en términos generales. Si la conclusión fuera que debemos contar con tal especialista deberá considerarse, posteriormente, si resulta más conveniente incluirlo en alguno de los equipos técnicos por Líneas de Acción y ubicarlo a nivel de terreno, o bien si es preferible incorporarlo a nivel de la Dirección General, en la Sede Central del IICA, para que desde allí pueda servir al conjunto de programas que el Instituto desarrolla.

El numeral 4. plantea el problema de la asistencia que proporciona el IICA a algunos países mediante especialistas que no tienen en ellos su sede permanente. El informe de evaluación del programa de comercialización contiene apreciaciones análogas, en razón de lo cual me propongo recogerlas y comentarlas en conjunto más adelante. En cuanto a las propuestas específicas contenidas en este numeral, que se refieren a la programación

y preparación de nuestras actividades, creo que el Plan Indicativo de Mediano Plazo constituye un buen esfuerzo inicial para recogerlas y buscarles una solución. El establecimiento de la unidad de Cooperación Institucional para la Reforma Agraria también responde a este propósito, dentro del ámbito del programa evaluado. Si, al cabo de un tiempo prudencial, se constatara que tales mecanismos internos no producen los resultados esperados habrá que proceder a una revisión y ajuste de sus funciones.

El numeral 5 dse refiere a la biblioteca "Rodrigo Peña" que funciona anexa a nuestra oficina en Colombia como una terminal de servicios del IICA-CIDIA. En tal sentido, corresponde técnicamente a la Línea I, si bien por el campo especializado que abarca se relaciona estrechamente con la Línea VI, entre otras. No obstante ello, quiero manifestar que encuentro pertinentes y valiosas las observaciones formuladas por este equipo de evaluación y las tomaremos debidamente en cuenta este mismo año, cuando se proceda a la evaluación de los programas de la Línea I.

El último punto del informe (numeral 6) se refiere a la integración efectiva de los equipos técnicos por Líneas de Acción. En este aspecto coincide nuevamente con el informe relativo al programa de comercialización y mis comentarios se presentan, más adelante, en conjunto.

B. Propuestas que surgen de la evaluación del Programa IV.4: Comercialización Agropecuaria

El informe de esta evaluación, preparado por los Dres. Persio de Carvalho Junqueira y Harold Riley, contiene una reseña sintética, pero muy clara e ilustrativa, de la forma como se originó y fue evolucionando el programa hemisférico de comercialización, de la manera como fue elaborado y llevado a la práctica el marco conceptual que orienta sus acciones y de los principales resultados alcanzados en el corto tiempo de vida de este programa.

De las cuatro evaluaciones a nivel de programas realizadas hasta ahora, esta es la primera que tuvo oportunidad de analizar un programa iniciado y conducido enteramente dentro del período de vigencia de nuestro Plan General. Estoy seguro, por lo tanto, de que los señores Miembros de la Junta encontrarán en esta reseña un ejemplo interesante y muy válido de la aplicación de los conceptos y de la doctrina contenidos en el Plan a la solución de problemas específicos en un área relevante y prioritaria como es la de la comercialización agropecuaria.

Si bien la reseña mencionada se extiende repetidamente sobre diversos aspectos analíticos, todos ellos se resumen y están contemplados en el capítulo final de conclusiones y recomendaciones. Por ello circunscribiré mis comentarios a este capítulo, tomando sus diversos puntos en el orden en que están presentados.

El primer punto del acápite A. destaca la coherencia entre el Programa y el Plan General y no requiere mayores comentarios, salvo reiterar la observación ya formulada en el sentido de que este programa fue totalmente concebido y realizado dentro del período de vigencia del Plan.

El segundo punto señala la necesidad de reorientar los instrumentos de acción "para dirigirlos más directamente hacia los problemas de los pequeños productores". Estoy completamente de acuerdo con esta sugerencia. Ella me permite recalcar que el Plan Indicativo de Mediano Plazo ha sido diseñado precisamente con este propósito y que, de ser acogido, como espero, por la Junta, constituirá la base para revisar con profundidad todas las acciones del IICA y no solamente las que desarrolla dentro del programa de comercialización.

El punto siguiente expresa preocupación frente a las dificultades que pueden presentarse para mantener el alto nivel profesional del personal técnico que hemos logrado reunir para este programa. Sería insincero no reconocer que, como Director General del Instituto, ésta constituye también una de mis preocupaciones más profundas y permanentes en relación con todo el cuadro técnico con que contamos. Lograr el alto nivel cualitativo de este cuadro técnico no ha sido una tarea fácil en el pasado, no lo es en el presente y no lo será en el futuro. Por ello destino a este propósito una buena parte de mis esfuerzos personales. Hemos establecido, también, una política y un programa de capacitación del personal, que revisamos y remozamos permanentemente con el mismo fin. Hasta ahora, como lo reconoce el equipo de evaluación, estos esfuerzos han tenido éxito y tengo plena confianza en que, mientras no los abandonemos, tendremos éxito en el futuro.

Como lo señala el punto 4., el PHC ha desarrollado un modelo de programación innovador y efectivo. La aplicación de este modelo nos ha convencido de la bondad de sus características esenciales, que hemos recogido en la metodología para la elaboración del Plan de Acción a Nivel de País y en el Plan Indicativo de Mediano Plazo. Siempre dentro del propósito de hacer más efectivas y eficientes nuestras acciones estamos siguiendo con atención los resultados de la metodología desarrollada para el proyecto intensivo en República Dominicana - a la cual alude el punto 5. - con el fin de aprovechar, en el mismo o en otros programas y países, las enseñanzas útiles que de ello se deriven.

La necesidad de una mayor coordinación entre las distintas Líneas de Acción del IICA es el aspecto cubierto por el punto 6. Aunque nuestras intenciones siempre fueron coincidentes con esta sugerencia, hasta ahora nuestro sistema interno de planificación había tocado este aspecto sólo tangencialmente. La propuesta, contenida en el Plan Indicativo de Mediano Plazo, en el sentido de organizar una parte sustancial de nuestras acciones en cada país en proyectos integrales y complementarios apunta precisamente a introducir, en el sistema de planificación, elementos específicos que faciliten y hagan efectiva la coordinación deseada. Desde que el Plan de Acción a Nivel de País integra tales elementos y se constituye en el

elemento central de la coordinación, los Directores del IICA en los países, con la supervisión y apoyo de los Directores Regionales, serán como lo sugiere el equipo de evaluación, los elementos claves del proceso.

El punto 7 se relaciona con el numeral 4 del informe de evaluación del programa de reforma agraria y lo comentaré más adelante.

El punto 8 fundamenta la conclusión de que el impacto más importante del PHC consiste en el desarrollo de las capacidades profesionales e institucionales. Ello justifica plenamente el énfasis que el IICA pone en la capacitación como su instrumento principal de acción y en el fortalecimiento institucional como su estrategia básica. Esta conclusión no parece requerir, por lo tanto, mayores comentarios. No obstante ello, me parece oportuno recalcar la complementaridad de carácter asimétrico que existe entre el instrumento y la estrategia. Por cierto, sería difícil encontrar un caso específico en que el fortalecimiento institucional pueda lograrse sin recurrir a la capacitación. Por otra parte, es fácil concebir que pueda hacerse un esfuerzo considerable de capacitación sin que de ello se derive ningún fortalecimiento institucional o que éste se logre por una vía muy indirecta y demorada. Por ello el IICA asigna una alta prioridad a la estrategia, mientras solamente pone énfasis en el instrumento en la medida en que es necesario para llevarla a la práctica.

La expansión de los recursos fuera de cuota para financiar acciones del IICA, aspecto al que alude el punto 9 en relación con el PHC, ha sido siempre una de nuestras preocupaciones. Nuevamente debo referirme al Plan Indicativo de Mediano Plazo para señalar que en él se prevé una expansión considerable de tales recursos y se presenta un marco de referencia para su aplicación dentro de los objetivos, políticas y estrategias ya aprobadas por la Junta Directiva. Sin un marco de referencia de este tipo sería posible que la afluencia de un volumen importante de recursos externos, orientados al logro de objetivos diferente y a la ejecución de acciones distintas a las previstas en el Plan General, llegara a menoscabar la obtención de las finalidades de dicho Plan y a contrariar así, el mandato que nos han dado los Estados Miembros para ejecutarlo.

En el acápite B., el primer punto se refiere a la necesidad de ajustar la acción del IICA a las necesidades y situaciones cambiantes de los países, que son sus beneficiarios. La sugerencia es válida y ha merecido considerable atención de nuestra parte. En las proyecciones que hemos trazado a cinco años hemos mantenido, según la indicación de la propia Junta, un alto grado de flexibilidad. Pero, más importante aún, hemos previsto en la metodología para la elaboración del Plan de Acción a Nivel de País los mecanismos necesarios para aprovechar dicha flexibilidad y lograr el ajuste de nuestras acciones a la situación y necesidades de cada país.

El segundo punto introduce consideraciones de gran interés al señalar dos niveles posibles para la acción del IICA. El primero se relaciona con el nivel nacional de planificación y de formulación de políticas y excede,

evidentemente, el plano de la comercialización. Para este caso podemos formular, en los países interesados, proyectos integrales dentro del ámbito de la Línea VII. En verdad, ya tenemos algunos de estos proyectos que podrían fácilmente admitir otros complementarios que se ocuparan más específicamente de la comercialización. Ello no excluye que, en los países interesados solamente en la planificación de la comercialización puedan formularse proyectos integrales dentro del programa correspondiente, de lo cual el proyecto en República Dominicana es, en estos momentos, un buen ejemplo.

El segundo nivel al que puede actuar el IICA es el de diseño y ejecución de proyectos específicos. En ello tenemos también una amplia experiencia acumulada que podemos, dados los recursos necesarios, extender a un número mayor de países. Es básicamente para este tipo de proyectos que, en nuestra programación a mediano plazo, prevemos contar con un grupo de técnicos que se contratarían para tareas específicas y por tiempo limitado. Ello nos permitiría disponer de la variada competencia técnica necesaria para el diseño de proyectos de distinta índole. El mayor esfuerzo para la obtención de recursos extra cuota se destinaría, también, a la ejecución de tales proyectos.

En el punto C.1 el equipo de evaluación señala que, para atender aspectos complementarios como el manejo post-cosecha y la agroindustria, se requerirá competencia adicional en el equipo técnico. No niego, por cierto, la validez de esta afirmación. Me permito señalar, sin embargo, que si se mantienen las políticas por Líneas y programas propuestas, deberíamos contar por lo menos con alguna competencia técnica en agroindustria dentro de la Línea V. Por otra parte, las proyecciones trazadas hasta 1981-82 preven que en el año indicado deberíamos contar con 21 técnicos permanentes y 4 temporales en la Línea IV y 14 permanentes y 3 temporales en la Línea V. Esto da un total de 35 técnicos permanentes y 7 temporales para las dos Líneas, cantidad que parece suficiente para mantener equipos interdisciplinarios básicos en cada uno de los campos que éstas cubren, sobre todo si se tiene presente que los técnicos temporales irán variando y aportando competencias diferentes.

El punto siguiente destaca la importancia de seguir dando énfasis a las actividades de capacitación, cosa que hemos venido haciendo. En cuanto al fortalecimiento de la capacitación en comercialización ofrecida a nivel universitario, se trata de un aspecto que debe ser cubierto por los programas de la Línea II en la medida que la demanda lo justifique.

El desarrollo de investigaciones aplicadas es muy útil, como lo expresa el punto C.3., tanto para contribuir al desarrollo de programas y proyectos en los países como para mantener y mejorar la competencia de nuestro personal técnico. Si bien es posible, en cierta medida, combinar ambas cosas, siempre tendremos que mantener un balance entre el tiempo que nuestros técnicos dedican a realizar investigaciones y a proporcionar servicios directos a los

países. La preocupación en tal sentido no es nueva para nosotros, ya que se relaciona con la eficiencia en el uso de los recursos humanos, que son los más valiosos de que disponemos. Pienso que la constitución de verdaderos equipos interdisciplinarios, a nivel de zonas y de Líneas de Acción, podrá significar un progreso apreciable y facilitar el desempeño simultáneo de las dos funciones.

Consideraciones muy semejantes pueden formularse en relación con el punto C.4, que se refiere al tiempo que nuestros técnicos pueden dedicar a la preparación de publicaciones. A lo ya expresado puedo agregar que confiamos también en la habilidad de nuestros Directores Regionales para desempeñar las funciones de supervisión, coordinación y apoyo que les hemos asignado y que incluyen procurar que los integrantes de los equipos técnicos a su cargo distribuyan su tiempo de la manera más racional posible.

Casi desde sus inicios el IICA ha procurado establecer un acervo de información sobre el talento disponible en el continente, para fines muy similares a los que propone el equipo de evaluación en el punto C.5 en relación con el programa de comercialización en particular. Indudablemente, algún progreso se ha realizado; pero no se trata, por cierto, de una tarea fácil. La creación de la Dirección de Personal ha respondido, entre otros motivos, a la necesidad de contar con un instrumento idóneo para realizarla. Considero que este es el camino adecuado, pero no creo que esta Dirección pueda realizar, por sí sola, una labor que requiere de competencia especializada en muy diversos campos. Por ello estamos analizando la posibilidad de reforzar a la Dirección de Personal en este campo mediante el apoyo del personal técnico de la Dirección General, en particular de los coordinadores de las Líneas de Acción, así como de otras unidades del IICA y, tal vez, estableciendo algún mecanismo "ad-hoc" dentro de nuestro sistema de información.

La designación urgente de un coordinador hemisférico para el programa de comercialización es el aspecto cubierto por el punto D.1 del informe. Esta es una posibilidad que no hemos descartado para ninguno de los programas del IICA. Sin embargo, la designación de personas para que ejerzan básicamente la función de coordinadores de programas limitaría drásticamente el número de aquéllas que podemos ubicar en el terreno, al servicio directo de los países. Por ello preferimos concentrar la coordinación a nivel de Líneas de Acción, recargando las tareas pertinentes en funcionarios que prestan servicios en la Sede Central, con lo cual puede asegurarse también una mejor coordinación entre Líneas. La aplicación de este criterio se ve facilitada por el hecho que el Plan Indicativo de Mediano Plazo limita a dos el número de programas en todas las Líneas, salvo una. Considero que, si el Plan es acogido por la Junta, debemos ensayar y fortalecer primero este mecanismo de coordinación. Solamente cuando la experiencia demuestre que resulta inadecuado o insuficiente para atender algunos programas específicos tendremos que analizar la conveniencia de establecer coordinadores a este nivel. Aún así, pienso que no serán todos, sino muy pocos, los programas que puedan requerir un mecanismo específico de coordinación y que la tarea consiguiente podrá ser confiada a uno de los técnicos ubicados en los países, sin perjuicio mayor de los servicios que puede prestar a éstos.

Los puntos D.2 y D.3 se refieren a aspectos muy similares a otros ya contemplados en el informe de evaluación del programa de reforma agraria y los comentaré en conjunto con éstos.

El acápite E. contiene un solo punto que se refiere a la ampliación del programa de comercialización mediante recursos fuera de cuotas. Considero que, en comparación con otros programas del IICA, el de comercialización es probablemente el que ha realizado una tarea más intensa y ha logrado más éxito en este sentido. En el período 1976-77 los aportes externos a este programa suman algo más de 310 mil dólares, contra poco más de 320 mil de recursos regulares. Esto no incluye otros doscientos cincuenta mil dólares del Fondo Simón Bolívar, asignados tentativamente a proyectos de comercialización, agroindustrias y post-cosecha, que no llegaron a concretarse durante el período fiscal en curso. Cabe señalar que, al menos en un caso, se llegó a adelantar la programación de un proyecto de este tipo dentro del Fondo Simón Bolívar, para el cual se logró, finalmente, financiamiento de otras fuentes. Estimo, por consiguiente, que la situación es satisfactoria, sin que ello signifique que debemos limitar o reducir nuestros esfuerzos para conseguir recursos fuera de cuotas. Bien por el contrario, hemos podido constatar muy claramente el interés de los países y la existencia de fuentes de financiación dispuestas a canalizar sus recursos hacia proyectos de este tipo, bien elaborados y que ofrezcan posibilidades razonables de éxito. El problema que enfrentamos es, entonces, el de aumentar nuestra capacidad para la programación y gestión de buenos proyectos y para participar en su ejecución mediante el aporte de las contrapartidas necesarias. Para este fin hemos iniciado este mismo año, con ayuda de la AID, un proyecto de estudios y capacitación en la administración de proyectos. Además, nuestra capacidad de programación se verá aumentada seguramente por la aplicación del Plan Indicativo de Mediano Plazo. Considero, por lo tanto, que la sugerencia del equipo de evaluación es muy pertinente y avala los esfuerzos que estamos realizando en el sentido por ellos indicado, estimulándonos a perseverar en ellos y aún a reforzarlos.

El acápite F contiene dos puntos relacionados con la coordinación y colaboración con otras agencias internacionales y con universidades seleccionadas. En cuanto a las agencias internacionales, estamos ampliando e intensificando muestras relaciones con ellas mediante contactos bilaterales y nuestra participación en el GIDA/ALC. También estamos fortaleciendo nuestra cooperación con universidades seleccionadas. Recientemente hemos establecido, o adelantado gestiones para hacerlo, convenios amplios de cooperación con tres grupos de universidades de los Estados Unidos, con algunas de las cuales ya estamos negociando la preparación y ejecución de proyectos conjuntos. Contemplamos, en un futuro próximo, establecer relaciones similares con universidades del Canadá y de países de América Latina y del Caribe. Contamos, para apoyar estos esfuerzos con la Asesoría para la Coordinación Externa. Sin embargo, a medida que los contactos se traducen en acciones concretas se va delineando la necesidad de contar con un mecanismo específico de seguimiento que nos permita mantener una información actualizada sobre el estado de nuestros compromisos, analizar la manera cómo éstos

afectan el programa total del Instituto y dar un apoyo efectivo a la ejecución de proyectos conjuntos. La solución de este problema, que es objeto de análisis interno en este momento, nos ayudará a llevar a la práctica, de la mejor manera, la sugerencia del equipo de evaluación.

El establecimiento, en diversos campos, de centros de investigación y capacitación, tanto propios del IICA como de los países, ha sido una preocupación del Instituto desde larga data. Coincidimos con lo expresado por el equipo de evaluación en el acápite G de su informe, en el sentido de que existe la necesidad real de contar con centros de este tipo en el campo de la comercialización agrícola, así como en otros. Concordamos también con el equipo en que las iniciativas en tal sentido han dado resultados muy dispares en el pasado, especialmente cuando tales centros se han establecido como instrumentos "ad-hoc", destinados a resolver un problema específico y transitorio, sin prestar atención suficiente a asignarles una función permanente e institucionalizada. Este problema está siendo atendido y analizado dentro de la Línea II del IICA, que en su nueva orientación se preocupa por el establecimiento y operación de sistemas educacionales integrados que sirvan a las necesidades específicas del desarrollo de cada país. No obstante ello, cabe considerar que, al menos mientras tales sistemas no se integren y estén funcionando adecuadamente, seguirá existiendo la necesidad de dar atención especial a la solución de problemas particulares, entre los cuales se destaca el señalado por el equipo de evaluación. Acepto, por lo tanto, su sugerencia de considerar cuidadosamente diversas alternativas para darle solución.

C. Propuestas que surgen de la evaluación de ambos programas

Los dos informes de evaluación preparados este año hacen referencias reiteradas, en términos muy similares, a dos aspectos que, a mi juicio, interesan no solamente a los programas evaluados, sino al IICA en general. Ambos aspectos, por otra parte, tienen concomitancias por las cuales estimo preferible tratarlos en conjunto.

El primero se refiere a la integración y mantenimiento de verdaderos equipos técnicos interdisciplinarios, que actúan de manera coordinada, a nivel de Líneas y programas; el segundo se relaciona con el manejo de nuestro personal técnico y se centra en los problemas que surgen en la conducción de proyectos en un país determinado bajo la responsabilidad de un técnico que tiene sede en un país diferente.

La formación de buenos equipos interdisciplinarios ha sido siempre una preocupación del IICA. No puedo decir que en todos los casos hayamos logrado asegurar su funcionamiento de manera eficaz, pero puedo mencionar por lo menos dos ejemplos excelentes que nos han permitido ganar experiencia con base a alternativas diferentes. Uno fue el del IICA-CIRA, donde la mayor parte del equipo se encontraba reunido en una misma sede, lo cual facilitó las interacciones necesarias para asegurar su coherencia. El segundo es, precisamente, el caso del programa hemisférico de comercialización que, a pesar de tener su equipo disperso en diferentes países, pudo

mantener su integración por medio de mecanismos diversos, incluyendo en ellos reuniones anuales de todo el equipo. Esto implica que hay distintas maneras posibles para mantener la coherencia y la acción coordinada de un equipo interdisciplinario. Considero, sin embargo, que existe otro factor, común para ambos ejemplos, que ha determinado el buen funcionamiento de estos equipos. Me refiero a que ambos partieron de una unidad conceptual acerca del problema que confrontaba cada uno, así como también acerca de las vías, medios y estrategias para resolverlos.

Hemos recogido esta lección en el Plan Indicativo de Mediano Plazo, en el cual se preve la integración de equipos interdisciplinarios por Líneas de Acción y se trazan las políticas por Líneas y programas que aseguren la coherencia de cada uno. En la medida en que tales políticas se reflejen en los Planes de Acción a Nivel de País se darán las condiciones para aglutinar los equipos regionales alrededor, también, de una unidad conceptual. Es evidente que esto deberá ser complementado por mecanismos que faciliten la interacción de los equipos. Las reuniones anuales han sido útiles para ello, pero son costosas. Como alternativa podría pensarse en reuniones a nivel regional, en reuniones hemisféricas bienales o trienales, en vez que anuales, o en una combinación de ambas. Una posibilidad de reducir el costo radica en reunir los equipos en ocasión de actividades conjuntas de servicio a los países. No puede descartarse, tampoco, que diferentes Líneas y programas requieran, por sus características distintivas, soluciones diferentes a este problema. Por todo ello recojo complacido la sugerencia de ambos equipos de evaluación, pero considero que debemos ensayar diferentes alternativas para aplicarla y que, por el momento, es suficiente con los coordinadores por Líneas para hacerlo. Eventualmente, si la experiencia lo hace aconsejable, podremos pensar en unificar y normar una metodología para este fin.

En cuanto al problema del técnico que debe atender proyectos en otros países debo admitir que no tenemos manera de resolverlo totalmente y no estoy muy seguro de que sea necesario hacerlo. Por cierto, no podemos ubicar, en cada país, un técnico para cada Línea y programa; tampoco podemos negarles servicios porque no contamos allí mismo con el especialista necesario, sobre todo cuando tenemos uno en un país próximo que puede ofrecerlos a un costo razonable. Interpreto, por lo tanto, que los equipos de evaluación han querido sugerir que las acciones de este tipo deben limitarse a aquéllas que resulten verdaderamente útiles y estén enlazadas con otras de carácter más permanente, de manera que su efecto no se diluya o esterilice.

Estoy plenamente de acuerdo con cualquier sugerencia en tal sentido. Me permito puntualizar, a tal respecto, que es precisamente ésta una de las razones por las cuales, dentro de nuestra organización interna, asignamos a los Directores de las oficinas en los países la responsabilidad de la ejecución y supervisión de todos los proyectos que se desarrollan en el país respectivo, responsabilidad que no abandonan totalmente aún cuando

deleguen la ejecución en el especialista pertinente. Corresponde a estos Directores, por lo tanto, asegurar que todas las actividades que se realizan en su jurisdicción, particularmente aquéllas a cargo de técnicos que deben desplazarse desde otros países, reúnan las características ya enunciadas. Además, el desplazamiento de técnicos de un país a otro es autorizado y coordinado por el Director Regional, quien ejerce supervisión con el mismo fin. La integración de equipos interdisciplinarios a nivel de zonas y de Líneas de Acción es un tercer medio, que estamos reforzando ahora, al cual pueden recurrir los dos anteriores cuando se requiera competencia técnica específica. Confío en que esta organización interna, conjuntamente con las políticas más definidas por Líneas y programas que contiene el Plan Indicativo de Mediano Plazo, serán suficientes para reducir a un mínimo las acciones dispersas, de tipo coyuntural, que han motivado la preocupación de los equipos de evaluación.

D. Resultados de la evaluación a nivel de programas, 1976-77

Los dos informes producidos este año señalan que, en líneas generales, los programas evaluados se ajustan a los lineamientos del Plan General y están siendo ejecutados de acuerdo con las políticas nacionales de los países en que actúan. Existen, desde luego, diversos aspectos que pueden ser perfeccionados. Es satisfactorio constatar que la mayoría de tales aspectos ya eran motivo de nuestra preocupación, lo cual ha facilitado la inclusión de muchas de las sugerencias recibidas dentro del Plan Indicativo de Mediano Plazo, tal como lo señalo en mis comentarios anteriores. Unas pocas son todavía motivo de estudio y requieren la acumulación de una mayor experiencia, ensayando varias soluciones alternativas antes de adoptar una definitiva.

En resumen, el resultado de estos ejercicios puede considerarse como ampliamente satisfactorio al confirmar la correcta orientación de nuestro trabajo y al formular diversas propuestas, de verdadero valor práctico, para mejorar y hacer más efectivas nuestras acciones. Estoy acogiendo tales propuestas por medio de las disposiciones internas pertinentes. La aceptación del Plan Indicativo de Mediano Plazo como un marco de referencia para nuestra acción futura me permitirá poner en vigor dichas disposiciones con el importante aval de la Junta Directiva.

III. EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS, 1977-78

Gracias a que la Junta Directiva adelantó la indicación de los programas que deben ser evaluados, ya estamos en la fase preparatoria de los ejercicios de evaluación que se realizarán en el próximo períodos fiscal.

Tales ejercicios abarcan: a. los Programas VI.2 y VI.3, conjuntamente con una apreciación general de la marcha de esta Línea; y b. los Programas relacionados con información y documentación que, en el nuevo ordenamiento, constituyen el total de la Línea I.

En cuanto al primer ejercicio ya he tenido oportunidad de manifestar que se trata del complemento lógico de la evaluación del Programa VI.1, realizada este año. Esperamos contar con los mismos evaluadores externos para poder asegurar la debida continuidad de este trabajo, para el cual estamos reuniendo una información más completa y elaborada que la que pudimos ofrecer en la ocasión anterior. Además, ya estaremos en condiciones de presentar las políticas que orientarán la acción de la Línea en los próximos cinco años, cuya primera revisión constituirá la tarea principal del equipo de evaluación.

La Línea I es una de las más antiguas del IICA, ya que sus antecedentes se relacionan con las acciones desarrolladas en su tiempo por el Servicio de Información Científica, cuando el Instituto se encontraba todavía limitado a su centro original, en Turrialba. La evolución de estos servicios ha sido constante y ha culminado con la elaboración de las políticas y programas que aparecen en el Plan Indicativo de Mediano Plazo. Dentro de dicho Plan, el objetivo de la Línea I es: "Promover y apoyar el mantenimiento de un flujo permanente de producción, integración, diseminación y uso de la información relacionada con el sector agrícola, para facilitar la toma de decisiones y orientar la acción de los responsables de la programación y ejecución de actividades encaminadas a promover el desarrollo rural".

Si bien este objetivo y los tres programas que se han diseñado para alcanzarlo definen con suficiente precisión lo que el IICA se propone realizar en este campo durante los próximos cinco años, existen numerosas vías alternativas para llevar a la práctica tales propósitos. La selección de la vía más adecuada, en relación con su costo, requiere precisar algunos aspectos que permitan apreciar, simultáneamente su posible eficacia. En tal sentido pueden mencionarse, por ejemplo, la identificación de los destinatarios de la información y del tipo de información que éstos necesitan; el papel de los sistemas nacionales de información y la estrategia del IICA para reforzarlos, el papel del IICA-CIDIA, sus relaciones con los sistemas nacionales y la organización y equipamiento con que debe contar para desempeñar sus funciones. Parece evidente, a primera vista, que el sistema de información que se establezca será tanto más útil cuanto mayor sea la amplitud con que contemple estos aspectos, así como otros pertinentes. El resultado, sin embargo, podría ser un sistema inoperable por su excesiva complejidad y alto costo. El problema, por lo tanto, consiste en fijar límites precisos a nuestras políticas que permitan establecer un sistema que satisfaga las necesidades esenciales de los países y cuyo costo global se mantenga dentro de nuestras posibilidades de financiamiento interno y externo. Me permito presentar un solo ejemplo para aclarar estas ideas. Es evidente que el establecimiento de buenos sistemas nacionales de información es, al mismo tiempo, la base y clave para el establecimiento de un sistema hemisférico. Los países tienen interés en que el IICA apoye el establecimiento y desarrollo de tales sistemas nacionales, como lo evidencian, por ejemplo, las recomendaciones surgidas de la VII Mesa Redonda del AGRINTER. Hasta ahora el IICA ha realizado, con bastante éxito, una

tarea de promoción y apoyo, principalmente a través del IICA-CIDIA. Consideramos, sin embargo, que ha llegado el momento de reforzar esta acción por medio de especialistas situados en países seleccionados, lo cual permitiría dar un apoyo más efectivo a los esfuerzos nacionales y, al mismo tiempo, concentrar al IICA-CIDIA en tareas más específicas.

Dentro de este marco, la tarea del equipo de evaluación, además de proporcionarnos una apreciación imparcial de lo realizado y de sus resultados, consistiría, en buena medida, en asesorarnos acerca de la mejor manera de llevar a la práctica las políticas delineadas.

IV. EVALUACION 1978-79

A fin de asegurar la programación adecuada y oportuna de los trabajos, corresponde indicar en esta Reunión Anual el ámbito de la evaluación que deberá realizarse en 1978-79.

A este respecto me permito recordar que el Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva (IICA/RAJD/Doc.63(14/75) rev.1) en su Anexo 2 consigna:

> "I. Para la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva a realizarse en 1975, y a partir de esa fecha, cada tres años, la Comisión Especial analizará el Plan General en función de la situación y tendencias del proceso de desarrollo rural del hemisferio...."

Si la expresión "cada tres años" se interpreta en el sentido estricto de años calendario correspondería realizar en 1978 un análisis del Plan General similar al que se llevó a cabo en la Reunión Anual de la Junta Directiva celebrada en Ottawa, Canadá, en 1975. Ello implicaría que no haríamos, en ese año, ninguna evaluación a nivel de programas, puesto que nuestra capacidad técnica y los recursos destinados a la evaluación deberían destinarse a la preparación de los documentos necesarios para el análisis global de la marcha del Plan General.

Por otra parte, si la expresión citada se interpreta en el sentido que el análisis del Plan General se repetirá luego de tres años en que se realicen evaluaciones a nivel de programas, dicho análisis correspondería recién en 1979-80 y habría que definir, ahora, cuáles programas deberán evaluarse durante el período 1978-79.

Personalmente, por varios motivos, me inclino por esta segunda interpretación. Por una parte, los cambios de la situación y tendencias del proceso de desarrollo rural no son tan rápidos como para justificar la primera. Además, este mismo año se celebrará la VII Conferencia Interamericana de Agricultura, en la cual se analizarán los problemas del desarrollo rural hemisférico y surgirán propuestas para su corrección. En consecuencia,

si hay cambios significativos de la situación y tendencias, de esta Conferencia deberán surgir indicaciones para la futura acción del IICA y difícilmente, en menos de un año, podrán acumularse nuevos elementos de juicio que señalen la necesidad de modificarlas. Finalmente , la evaluación a nivel de programas constituye un análisis más profundo de aspectos parciales del Plan General. Por consiguiente, parece lógico dar tiempo para que este análisis cubra un número suficiente de tales aspectos antes de proceder a una nueva revisión global del Plan General.

Si estos criterios son aceptables para la Junta, me permito sugerir que se indiquen los programas de la Línea VII (Formulación y Administración de la Política Agraria) para ser evaluados en 1978-79.

He tomado en cuenta, para ello, la experiencia de las evaluaciones anteriores, que indican la conveniencia de analizar, en conjunto, los programas que integran una misma Línea de Acción. Una ventaja evidente para ello es que permitiría la revisión de las políticas por Líneas y programas y, con ello, el ajuste progresivo del Plan Indicativo de Mediano Plazo. Podríamos, además, utilizar un equipo de evaluadores externos ampliado, por períodos similares a los de las evaluaciones anteriores, o bien un equipo mínimo,pero por un período más prolongado. Esto nos daría la flexibilidad necesaria para ajustar los procedimientos de evaluación a las características de la Línea de Acción correspondiente. Por otra parte, la idea de evaluar dos programas por año no se alteraría puesto que el Plan Indicativo contempla dos programas por Línea, con la única excepción de la Línea I, que tiene tres. Finalmente, se evitaría así el problema de tener que subdividir el análisis de una Línea de Acción en dos años, como hemos tenido que hacer en el caso de la Línea VI.

La selección de la Línea VII (Formulación y Administración de la Política Agraria) se basa, además de su propia importancia, en el hecho de que ésta es la única Línea, a excepción de la Línea V, que es prácticamente nueva, que no ha sido todavía analizada, total o parcialmente, en estos ejercicios anuales de evaluación. En efecto, la Línea I. será evaluada este año; la Línea II fue analizada en conjunto, por indicación de la propia Junta, en 1976-77; en ese mismo año se hizo un análisis de la Línea III,si bien limitado a la Zona Norte; de la Línea IV se ha evaluado el programa hemisférico de comercialización y el análisis de la Línea VI se completará este año. En consecuencia, si en 1978-79 se evalúa la Línea VII, para 1979-80 dispondremos de un conjunto de informes de evaluación que cubrirá en profundidad la mayor parte de la acción del IICA y podrá servir de base para un nuevo análisis del Plan General.

ANEXO 1

INFORME DEL EQUIPO DE EVALUACION DEL PROGRAMA VI.1 (REFORMA AGRARIA)

Luis Paz Silva
Eduardo Betzig

Octubre, 1976

I. ADVERTENCIA

El Programa VI.1 (Reforma Agraria) del IICA se inició aproximadamente diez años antes del período (1971-72 a 1975-76) cubierto por esta evaluación. La apreciación de lo realizado en el último quinquenio no puede prescindir de la consideración de sus antecedentes en la década anterior, contenidos en su mayor parte en un informe que se encuentra actualmente en prensa y por tal motivo no pudo, lamentablemente, ser consultado por el Equipo Evaluador.

En los primeros años del último quinquenio el Programa VI.1 contemplaba, además de los aspectos restringidos a la reforma agraria, otros relacionados con la organización campesina y las empresas comunitarias campesinas. Dichos aspectos, complementarios del anterior, se fueron separando posteriormente en los Programas VI.2 y VI.3, aunque no simultáneamente en todas las Zonas en las que opera el IICA. En virtud de las instrucciones recibidas y del escaso tiempo disponible el Equipo Evaluador no pudo extenderse a la consideración completa de los nuevos Programas, cuya evaluación está prevista para el próximo año fiscal.

Por tales razones este informe debe ser considerado como preliminar y sus conclusiones tendrán que ser revisadas cuando se complete la evaluación de la Línea de Acción VI, prevista para el período 1977-78.

Con las limitaciones señaladas, el análisis realizado permite formular las siguientes:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Tomada en su conjunto, la labor del IICA en el campo de la reforma agraria parece haber alcanzado, en años anteriores, un volúmen considerable en relación con los recursos empleados. En los últimos años el esfuerzo se ha mantenido en la Zona Norte, particularmente a través del PRACA, pero parece haberse debilitado en otras Zonas, de las cuales solamente pudo visitarse la Zona Andina.

No es claro para el Equipo si este hecho responde a un menor interés en la reforma agraria por parte de los países o del IICA, o bien si es apenas el resultado aparente de la subdivisión del trabajo en tres Programas, de los cuales correspondió al Equipo Evaluador analizar solamente uno.

Por lo tanto se recomienda:

a. Completar cuanto antes y analizar en conjunto los Programas de la Línea de Acción VI, a fin de poder recabar una visión más completa y cabal de la labor realizada por el IICA en este campo y poder formular recomendaciones más precisas para su continuación.

2. Debido a la situación que atraviesan diversos países del continente y a algunas experiencias poco exitosas, el ambiente para el trabajo del IICA en este campo parece ser menos favorable que en el pasado. Sin embargo, el problema de los cambios estructurales sigue siendo, en opinión del Equipo Evaluador, de crucial importancia en el proceso de desarrollo latinoamericano, lo cual permite anticipar una renovación de la demanda correspondiente por la asistencia del IICA, a nivel continental, en un futuro no muy distante. Las diversas iniciativas que se han llevado a la práctica en este campo, si bien de resultados dispares, presentan numerosos éxitos parciales o globales y ofrecen un rico campo de experiencias que puede ser capitalizado para perfeccionar el enfoque técnico y conceptual del proceso de reforma y orientarlo de manera más eficaz y viable.

Sobre esta base se recomienda:

a. Mantener y aún intensificar, en lo posible, la labor del IICA en la Línea VI para que, en el momento oportuno, los países interesados puedan contar con una asistencia técnica eficaz y eficiente en este campo.

b. Estudiar en produndidad la manera cómo se ha llevado a la práctica el proceso de reforma en los países del continente, analizando los factores que han incidido en sus resultados, como medio para capitalizar la experiencia acumulada y hacerla accesible a los países interesados.

c. Intensificar, programar y evaluar convenientemente el uso de la capacidad técnica recíproca como medio eficaz para la transferencia de experiencias útiles, multiplicando su efecto a través de informes y otras formas de difusión que reflejan adecuadamente tales experiencias.

3. Más que cualquier otro del IICA, el Programa VI.1 tiene fuertes implicaciones políticas y está expuesto a críticas controversias. En este sentido, la diversidad de situaciones en el espacio y de variaciones

en el tiempo que presenta la América Latina expone la labor del IICA a interrupciones y retrocesos bruscos que podrían evitarse, el menos en parte, actuando de manera flexible y coherente dentro de un marco conceptual de la reforma agraria, como el excelente elaborado por el IICA y la FAO, complementando, en cada país o caso, con un análisis proyectivo que tome en cuenta, además de los factores técnicos correspondientes, otros de naturaleza sociopolítica.

En consecuencia se recomienda:

a. Dar una difusión aún más amplia al "Marco conceptual (IICA-FAO) para la Reforma Agraria en América Latina" y, sobre dicha base, poner en conocimiento del público en general y de los gobiernos en particular, la naturaleza y características del apoyo que el IICA puede proporcionar a los procesos de reforma encuadrados dentro de las decisiones políticas que son atribución y prerrogativa soberana de cada país.

b. Instruir a todo el personal del IICA, en particular a los Directores de oficinas en los países, de manera que tengan una visión amplia de las relaciones existentes entre la estructura agraria y el proceso de desarrollo y pueden así comprender y dar apoyo competente a los programas de reforma que estén adelantando o pueden emprender los países en los que prestan servicios.

c. Programar las acciones del IICA en reforma agraria, en todos los casos, a través de un equipo interdisciplinario capaz de abordar su compleja problemática. Se estima que tal equipo debería incluír a un especialista en ciencias políticas, al coordinador de la Línea de Acción correspondiente y al Director de la Oficina del IICA en el país, además de los especialistas en los diversos campos técnicos requeridos.

4. En diversos casos el IICA ha proporcionado apoyo, a requerimiento de los países, a sus programas de reforma agraria destacando temporalmente a uno de sus técnicos o mediante consultores de corto plazo. En opinión del Equipo Evaluador este tipo de acciones aisladas, si bien puede satisfacer necesidades coyunturales inmediatas, tiene una efectividad relativa si, como sucede con frecuencia, el técnico o consultor no cuenta con los antecedentes históricos que condicionan la evolución del proceso de reforma y carece de información precisa acerca del estado actual de tal proceso y del marco dentro del cual se pueden proponer recomendaciones viables para actuar en cada país.

Por ello se recomienda:

a. Promover en los países interesados la realización de estudios que permitan proyectar, con una visión de largo plazo, los problemas de la estructura agraria y colaborar en su realización.

b. Elaborar, para cada país con un interés actual o potencial en la reforma, un programa del IICA que sirva de marco y asegure la coherencia y efectividad de sus acciones permanentes u ocasionales en este campo.

c. Procurar, en todos los casos, que los técnicos o consultores que se envían a un país determinado para tareas de corto plazo reciban previamente instrucciones e información que les permitan ajustar su labor a la realidad del proceso histórico a la fase específica de ejecución en que se encuentra la reforma en el país, para que así se asegure la coherencia del apoyo del IICA con los esfuerzos nacionales y la efectividad de sus resultados.

5. La biblioteca del IICA-CIDIA en Bogotá ha logrado reunir y organizar una excelente y amplia bibliografía en materias relacionadas con la reforma agraria y es dudoso que exista una mejor en América Latina en esta especialidad. El acervo de información así reunido tiene gran valor y utilidad para todos los estudiosos, los técnicos, los funcionarios y los políticos de América Latina interesados en los procesos de cambio estructural. Sin embargo, el uso de este material parece confinado principalmente al público local o altamente especializado, pero no es suficientemente accesible y sus posibilidades son prácticamente desconocidas para los funcionarios y autoridades de otros países.

En relación con ello se recomienda:

a. Mantener en forma sostenida y creciente la capacidad de la biblioteca para acumular y organizar información especializada, intensificando particularmente el esfuerzo de recolección de toda aquella relacionada con las experiencias pasadas y presentes de los países de América Latina en el campo de las reformas estructurales y aspectos afines.

b. Habilitar a la biblioteca para ampliar, tanto cualitativa como cuantitativamente, su programa de servicios a los usuarios y dotarla de los medios necesarios para la difusión de éstos a nivel continental.

c. Ampliar considerablemente el conocimiento de la disponibilidad y características de tales servicios de manera que tengan acceso a ellos los usuarios potenciales y en particular los técnicos, funcionarios y autoridades de las instituciones encargadas de programar, conducir y ejecutar los procesos de reforma an los países.

6. La existencia del IICA-CIDIA permitió al IICA reunir y concentrar un núcleo técnico indisciplinario, reducido pero de alto nivel, que realizó valiosas contribuciones, conceptuales y pragmáticas, para la reforma agraria en América Latina. La transformación de dicho Centro en Oficina del IICA en Colombia de acuerdo con la política aprobada por la Junta Directiva, implicó en cierta medida la dispersión de ese núcleo en diversos países. Con ello parece haberse afectado la integración y coherencia del equipo técnico, que actualmente cuenta con menores oportunidades para discutir problemas, intercambiar ideas y reforzar mutuamente su acción. Sin entrar a discutir las ventajas o desventajas de concentrar la acción a nivel de temas o Líneas de Acción específicos, o bien a nivel de país, el Equipo Evaluador considera que, particularmente en el caso de la Línea VI, la integración efectiva de un equipo técnico interdisciplinario de alto nivel es indispensable para poder abordar con éxito la vasta y diversificada problemática de los cambios estructurales.

En tal sentido se recomienda:

a. Arbitrar los medios y establecer o reforzar los mecanismos necesarios para que los especialistas que el IICA destina a trabajar en la Línea VI, se integren en un verdadero equipo capaz de trabajar, dentro de un enfoque conceptual y técnico coherente en forma coordinada y complementaria.

b. Proporcionar a dichos especialistas, especialmente en caso que tengan sedes diferentes, oportunidades adecuadas de intercambio intelectual y técnico, así como de capacitación mutua, a fin de que sus trabajos no se realicen en forma aislada y siguiendo enfoques no solamente diferentes sino también, a veces incompatibles.

c. Independientemente o en concordancia con las líneas de autoridad administrativa, asegurar a la Línea VI un liderzgo técnico eficiente y de alto nivel que pueda velar por la calidad y efectividad del trabajo de todos los especialistas, así como por su coordinación y adecuación a las necesidades y políticas de los países beneficiarios.

APENDICE

INSTITUCIONES VISITADAS Y PERSONAS ENTREVISTADAS, POR PAISES

EL SALVADOR

A. IICA

Julio Ringuelet, Director de la Oficina
Leopoldo Sandoval, Director del PRACA
Jorge Sariego, Especialista en Desarrollo Social Rural
Hernán González, Ingeniero Agrónomo

COSTA RICA

A. IICA

José Emilio G. Araujo, Director General

PANAMA

A. IICA

Noel García, Director de la Oficina
Iván Mojica, Especialista en Tierras y Aguas

B. MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario)

Bernardo Ocaña, Director de Proyectos Internacionales
(Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)
Jerry Wilson, Director de Desarrollo Social
Alfredo Acuña, Director de Reforma Agraria

C. CONAC (Confederación de Asociaciones Campesinas)

Manuel Gutiérrez, Secretario General de Organización Campesina

COLOMBIA

A. IICA

Mauro Villavisencio, Director
Ernesto Liboreiro, Especialista en Empresas Comunitarias
Mayo Vega, Especialista en Economía Agrícola
Guillermo Grajales, Especialista en Elaboración de Proyectos Agrícolas (Perú)

Armando Cardozo, Especialista en Desarrollo Ganadero
Gerardo Naranjo, Especialista en Educación Agrícola
Maruja Uribe, Documentalista, IICA/CIDIA
Norman Ortíz, Co-Director, PNCA
Nízar Vergara, Profesor en Mercadeo, PNCA

B. INCORA (Instituto Colombiano de Reforma Agraria)

Joaquín Vanin Tello, Gerente General
Nohora Pérez, Subgerente de Asentamientos Campesinos
Alfonso Delgado, Subgerente de Planeación
Miguel Diago, Jefe, División Asesoría Agrotécnica
Hernando Rodríguez, Jefe, División Producción Agropecuaria
Bernardo Isaza, Gerente Regional Cundinamarca 1
Víctor Villamil Ortíz, Gerente Regional Costa Pacífico
Carlos Linares, Jefe Programas Asentamientos Cundinamarca
Eduardo Restrepo, Jefe Oficina de Planes y Programas
Aníbar Salazar, Jefe Oficina de Información y Estadística
(Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)

C. CECORA (Central de Cooperativas de Reforma Agraria)

Jorge Alberto Villamizar C., Gerente General
Eduardo García L., Subgerente de Operaciones

D. FANAL (Federación Agraria Nacional)

Helí Arambulo Castañeda, Presidente Comité Ejecutivo
Gilberto Cordavil García, Secretaria General
Luis A. Palacios, Secretario de Asuntos Internacionales

E. ANUC (Asociación Nacional de Usuarios Campesinos)

Antonio Padilla, Miembro del Comité Nacional
Dagoberto Barros, id.
Francisco Quintero, id.
Isidoro Bautista, id.
Ana de Rodríguez, id.

F. OTROS

Antonio García

G. Visitas a Terreno

Empresas Comunitarias La Victoria y la Esperanza

ECUADOR

A. IICA

Ignacio Ansorena, Director
Bolívar Navas, Esp. en Educación y Ciencias Sociales
Nelson Suárez, Especialista en Comercialización Agrícola

B. Ministerio de Agricultura y Ganadería

Gral. Oliverio Vásconez, Ministro de Agricultura y Ganadería
Francisco Ceballos, Director de Desarrollo Agrícola
Gonzalo Jaramillo, Director de Desarrolo Rural
(Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)

C. IERAC (Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonicación)

Manuel Franco, Director Ejecutivo
Freddy Silva, Director de Colonización
Efraín Chávez, Director de Reforma Agraria

D. Banco Central

Juan Casals, Gerente Técnico

E. CESA

Fausto Jordán, Director

F. Visitas a Terreno

Asentamiento Campesino en Cayambe y Camey 1

PERU

A. IICA

Pompeyo Ríos, Director Regional Zona Andina

Hugo Torres, Coordinador, Plan de Acción del IICA en el Perú
Guillermo Grajales, Esp. en Elaboración de Proyectos Agrícolas

B. Ministerio de Agricultura

Hernán Basulto, Director General de Apoyo a las Empresas Campesinas
Javier López, Director General de Reforma Agraria

C. SINAMOS (Sistema Nacional de Movilización Social)

Germán Carrasco, Director General de Organizaciones Rurales

D. CENCIRA (Centro Nacional de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria)

Tnte. Crnl. EP. Max Velarde Bellina, Presidente Ejecutivo
Marita Montes de Oca, Directora de Investigación
Daniel Martínez, Director de Capacitación
Julio Herrera, Jefe de la Oficina de Planificación

ANEXO 2

Original: Inglés

INFORME DEL EQUIPO DE EVALUACION

DEL PROGRAMA IV.4. (COMERCIALIZACION AGROPECUARIA)

Harold Riley

Persio de Carvalho Junqueira

Diciembre 1976

C O N T E N I D O

I. INTRODUCCION

A. Establecimiento del PHC.

En mayo de 1971 la Junta Directiva del IICA recomendó al Director General realizar los estudios necesarios a fin de formular un proyecto para el establecimiento de un programa hemisférico de comercialización. En cumplimiento de tal resolución el IICA preparó un proyecto que fué presentado a la XI Reunión Anual de la Junta Directiva en mayo de 1972. El proyecto fue aprobado por la Junta y su ejecución comenzó oficialmente en octubre de 1972 cuando se contrató al Coordinador General del Programa. Dicho Programa es conocido como el Programa Hemisférico de Comercialización del IICA (PHC).

B. Solicitud de evaluación por la Junta Directiva.

En su XV Reunión Anual, la Junta Directiva aprobó la Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76) indicando que durante los períodos 1976-77 y 1977-78 deberían evaluarse: (1) los programas de la Línea VI, (2) el Programa de Comercialización de la Línea IV, y (3) los programas de la Línea I.

De acuerdo con la autorización conferida por el numeral 5 de la misma resolución, el Director General decidió que el Programa de Comercialización de la Línea IV se incluyera entre aquéllos que deberían ser evaluados durante 1976-77 y, en consecuencia, designó al Equipo de Evaluación responsable por este Informe.

C. Objetivos de la Evaluación.

Al comenzar sus trabajos, el Equipo recibió instrucciones en la sede central del IICA, en San José, Costa Rica. En tal oportunidad, el Equipo fue claramente informado que, de acuerdo con la Resolución IICA/RAJD/Res. 22(14/75) "la evaluación de los Programas se realizará con el propósito de asegurar el apoyo de la Junta Directiva a la Dirección General, con miras a que los Programas respondan cada vez más adecuadamente a las disposiciones del Plan General, a los objetivos de la Línea de Acción a la que pertenecen y a las necesidades particulares de cada Estado Miembro".

Este fue el objetivo fundamental que el Equipo de Evaluación tuvo presente durante todo su trabajo y, particularmente, al preparar sus conclusiones y recomendaciones.

D. Metodología.

Como preparación para la evaluación el anterior Coordinador del PHC preparó un Documento de Antecedentes para el Equipo de Evaluación del Programa IV.4. Este documento, junto con otros materiales seleccionados sobre las políticas y programas del IICA, fue enviado a los miembros externos del Equipo de Evaluación con varias semanas de anticipación.

Al llegar a San José, Costa Rica, los miembros externos del Equipo recibieron instrucciones del Ing. Alfonso Castronovo, Director de Evaluación del IICA. El Equipo de Evaluación tuvo ocasión, también, de tomar contacto con varios miembros de la Dirección General. Posteriormente se visitaron 6 Oficinas Nacionales del IICA (Costa Rica, República Dominicana, Venezuela, Colombia, Perú y Argentina). Una lista de las personas entrevistadas en cada país puede ser consultada en el Apéndice 1 de este informe.

En cada país se usó la misma metodología de trabajo a fin de obtener información comparable para la elaboración del informe final. Inicialmente se realizó una entrevista con el Especialista del PIC responsable de las actividades de comercialización en el país o en la región. La discusión se basó en un documento resumido preparado por el Especialista del PIC, presentando las actividades desarrolladas, el progreso logrado, las entidades beneficiadas, el número de personas capacitadas, las actividades de cooperación técnica recíproca realizadas y otros datos de importancia para la evaluación. Informes y publicaciones adicionales fueron puestos también a disposición del Equipo de Evaluación.

A lo anterior siguió una serie de entrevistas con ejecutivos y profesionales seleccionados de las instituciones nacionales que recibieron cooperación técnica del PIC. Estas visitas fueron estructuradas con base en una guía conteniendo una serie de preguntas que el Equipo de Evaluación consideró útiles, para proveer información comparable de las distintas instituciones (véase Apéndice 2).

El Equipo de Evaluación también tuvo ocasión de entrevistar a los Directores del IICA en los países o sus representantes. Algunos de los Directores en los países asumieron un papel activo en la evaluación.

Hacia el final de la visita a cada país los miembros externos del Equipo de Evaluación se entrevistaron privadamente con el técnico local del PIC para aclarar algunos puntos surgidos en las entrevistas anteriores, apreciar los puntos de vista personales y las preocupaciones del técnico acerca del PIC y para considerar cualquier otro asunto relevante para la evaluación.

El informe del Equipo de Evaluación fue preparado en Buenos Aires. En una apreciación retrospectiva, probablemente hubiera resultado más efectivo si el Equipo de Evaluación hubiese tenido ocasión de presentar su informe y discutirlo en la Dirección General del IICA.

Al realizar la evaluación, el Equipo concordó en tomar como dadas, ciertas restricciones básicas inherentes a la organización del IICA y que son:

a) El IICA tiene un sistema de planeamiento y programación, orientado por su Plan General, que tiene objetivos pre-definidos;

b) La coordinación de los programas se realiza a través de las Líneas de Acción del IICA, así como por regiones y países;

c) Las decisiones técnicas y administrativas acerca de los programas son adoptadas por los Directores Regionales y las Oficinas Nacionales, y afectan el tiempo de los técnicos, les asignan áreas geográficas de trabajo y aprueban sus viajes externos, así como el tiempo que el técnico puede dedicar a otros programas.

El Equipo consideró que tales condiciones son externas a la evaluación del PIC, si bien hubo acuerdo en que todas tienen una importante influencia sobre la efectividad del programa.

Finalmente, la evaluación del PIC se realizó dentro de restricciones de tiempo bastante severas. El Equipo visitó seis países y evaluó diez programas a nivel de país en un período de 3 semanas y media. Bajo tales circunstancias, la evaluación se ocupa solamente de los aspectos globales del programa y no intenta formular conclusiones y recomendaciones detalladas, país por país.

II. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DEL PIC

A. Antecedentes.

El proceso de desarrollo económico es complejo y generalmente implica la transformación sustancial de economías basadas en la gricultura, en otras con base más urbana e industrial. A medida que esto ocurre, hay una necesidad creciente por un sistema de comercialización más organizado que ligue la producción agrícola con la industria de sus productos y con sistemas cada vez más complejos de distribución urbana de alimentos.

A medida que la producción agrícola se especializa más y más por regiones y por unidades de producción, se produce una demanda creciente de insumos agrícolas y de artículos de consumo, inclusive alimentos, que fluye desde las grandes ciudades hacia los centros de comercio rural.

La transformación y la modernización de la producción agrícola y de los sistemas de mercadeo puede ser facilitada a través de una efectiva participación de las instituciones nacionales.

Sin embargo, la efectividad de dichas instituciones frecuentemente resulta obstaculizada por la falta de personal capacitado y por una inadecuada coordinación de actividades entre las varias entidades e instituciones involucradas en los programas de comercialización.

B. Objetivos del PIC

El PIC fue creado por el IICA para responder a las necesidades visibles de los Estados Miembros originidas en sus esfuerzos para mejorar sus sistemas de comercialización agrícola y de alimentos. Los objetivos iniciales adoptados por el PIC fueron los siguientes:

1. Generar un conocimiento más profundo y amplio del papel que los sistemas mejorados de comercialización pueden tener para alcanzar más rápidamente los propósitos nacionales de desarrollo socio-económico.

2. Cooperar con las instituciones nacionales en el diagnóstico de los problemas de comercialización agrícola y de alimentos y en la formulación de estrategias, programas, y proyectos específicos orientados a mejorar el comportamiento de los sistemas de comercialización.

3. Cooperar en el desarrollo de las capacidades humanas e institucionales en los Estados Miembros a fin de lograr un progreso continuo hacia la mayor eficiencia de los sistemas de comercialización.

4. Contribuir al desarrollo de una red de intercambio de información de mercado entre los países y promover el desarrollo de instituciones y programas educativos que aceleren la expansión del número de técnicos capacitados en comercialización.

C. La Evolución del PIC

El planeamiento del PIC fue dividido en cuatro pasos: La primera fase consistió en el establecimiento de propósitos y en el desarrollo de una estrategia de acción coherente, que tomara en cuenta los problemas de comercialización más comunes y el sistema institucional correspondiente.

La segunda fase fue la difusión del programa entre las instituciones nacionales y la identificación de proyectos o el reajuste de proyectos existentes.

La tercera fase consistió en la ejecución de proyectos que pudieran contribuir al logro de los objetivos específicos del país y del PIC. El proceso de identificación, desarrollo y ejecución de proyectos fue el método principal para cooperar con las instituciones nacionales en el mejoramiento de sus actividades en el mercadeo agrícola.

La cuarta fase fue de evaluación y retroalimentación en relación con los proyectos. Esta fase se relaciona estrechamente con la tercera. Se dió énfasis a la revisión de proyectos, a la diseminación de sus resultados y a la modificación de la estrategia en la medida considerada necesaria.

III. DESARROLLO DEL PIC

A. Fase 1, 1972-1974

Las actividades desarrolladas por el PIC durante el período 1972-1973 estuvieron dirigidas hacia la clarificación de la estrategia del programa, el reclutamiento del personal y la integración de dicho personal en un equipo del PIC. Durante el año fiscal 1973-1974, el programa comenzó a operar en las cuatro Zonas del IICA.

La primera actividad técnica fue identificar claramente los objetivos específicos del PHC y desarrollar una estrategia de corto y largo plazo para su obtención. Simultáneamente, se realizó la formación e integración del equipo técnico, conjuntamente con el desarrollo de metodologías para analizar la participación de las instituciones oficiales en los sistemas nacionales de comercialización. También se realizaron contactos con instituciones nacionales, regionales e internacionales.

Durante el período 1972-73 se formó un mini-núcleo de técnicos integrado por el Coordinador del PHC y dos especialistas en comercialización. Este grupo fue puesto bajo la dependencia del Sub-director General Adjunto de Planificación.

El propósito del mini-núcleo era el de desarrollar metodologías para la identificación y selección de instituciones claves dentro de los sistemas nacionales de comercialización y desarrollar nuevas metodologías para el PHC.

Hacia julio de 1973 todos los especialistas del PHC habían sido contratados y el programa operaba en los cuatro Zonas del IICA. Cada especialista aplicó la metodología para identificar y seleccionar las instituciones nacionales que recibirían la cooperación técnica del PHC.

La primera de cuatro reuniones técnicas anuales del PHC fue realizada en abril de 1973 en San José, Costa Rica, con el fin de analizar y revisar el programa del PHC.

El PHC se ejecuta a través de proyectos nacionales y multinacionales que son desarrollados por especialistas en los países bajo la supervisión de los Directores del IICA en los países, de los Directores Regionales y del Coordinador del PHC. En 1973-74 había ocho técnicos del PHC localizados en los siguientes países: Costa Rica, Venezuela, Perú, Ecuador, Argentina, Haití y República Dominicana. Además, el IICA administraba el "Programa Nacional de Capacitación" en Colombia, que tiene dos especialistas en comercialización. Había también dos especialistas nacionales en comercialización asociados con el PHC en Argentina y Jaití.

Las actividades del PHC durante el período 1972-74 pueden subdividirse en las siguientes categorías:

a) Acciones de coordinación, que consisten en la planificación del desarrollo del programa, el reclutamiento y la integración del equipo de comercialización, el desarrollo de metodologías y publicaciones y la difusión del programa en todo el hemisferio.

b) Actividades a nivel de país, conducidas por el especialista en comercialización, consistentes en el diagnóstico del subsistema institucional de comercialización, la identificación y selección de proyectos, la ejecución y ajuste de actividades para alinearlas mejor con la política técnica del PHC.

c) Identificación y formulación de un proyecto intensivo de impacto en la República Dominicana.

d) Reuniones técnicas anuales del PEC. La primera (1973) contó con la asistencia de profesionales del 15 países latinoamericanos, varias organizaciones internacionales y universidades latinoamericanas y de los Estados Unidos de América. La segunda (1974) contó solamente con la asistencia de los especialistas del PEC y un consultor de alto nivel.

B. Fase 2, 1975-1976

1. Revisión de los objetivos y estrategias

Como resultado de la interacción continua del equipo del PEC se ha ido desarrollando una estrategia revisada del programa. Esto comenzó a tomar forma más definida en la tercera reunión anual del PEC realizada en Santo Domingo en 1975.

La estrategia revisada asigna un énfasis mayor al desarrollo de sistemas de comercialización que beneficien más directamente a los pequeños productores y que contribuyen a los propósitos más amplios del desarrollo rural.

Esta estrategia revisada fue posteriormente aprobada por la administración del IICA, si bien el equipo del PEC comprendía claramente que se requeriría un considerable esfuerzo de investigación adicional para clarificar varios conceptos y para identificar más claramente las oportunidades para nuevos proyectos.

La estrategia revisada tiene los siguientes objetivos:

a) Promover el planeamiento de la comercialización y de la agro-industria para el desarrollo rural, particularmente en relación con los pequeños productores y campesinos.

b) Cooperar en la provisión de los servicios necesarios para incrementar y mejorar la infraestructura de comercialización y la agro-industria rural en beneficio de los pequeños productores, aumentando el ingreso y el empleo rural.

c) Promover, de manera flexible, el agrupamiento o la asociación de productores y campesinos a fin de que puedan beneficiarse con las ventajas de la economía de escala en la comercialización y aprovechar las oportunidades de la expansión del mercado para sus productos.

d) Cooperar con los Estados Miembros en el desarrollo de una agro-industria rural capaz de contribuir al desarrollo general de la economía nacional así como el desarrollo urbano.

e) Cooperar en la promoción de los cambios y reformas necesarios en la comercialización y en la agro-industria, dirigidos específicamente a reducir las pérdidas postcosecha de alimentos, incrementando así la disponibilidad neta de alimentos para el consumo nacional.

2. Actividades relacionadas con la estrategia revisada

Durante la reunión técnica anual en Santo Domingo el equipo del PIC resolvió desarrollar, durante el período fiscal 1975-1976, dos actividades realacionadas con la estrategia revisada.

a) Realizar investigaciones aplicadas, toda vez que fuera posible, con las instituciones nacionales, a fin de clarificar varios elementos de la estrategia. El propósito básico era determinar la aplicabilidad de la estrategia a nivel de país en las diferentes Zonas del IICA.

b) Reformular en lo posible los proyectos existentes para producir un impacto más directo de las actividades sobre las instituciones con responsabilidad para asistir a los pequeños productores a través de sus programas de comercialización.

Los objetivos básicos instrumentales implícitos en la estrategia revisada están enfocados directamente hacia el desarrollo rural y concentrados en cuatro áreas de acción correlacionadas:

a) Planeamiento de la comercialización para el desarrollo rural.

b) Desarrollo y mejoramiento de los servicios de comercialización para el desarrollo rural.

c) Desarrollo del agro-industrial rural a nivel local y regional.

d) Reducción de las pérdidas postcosecha de productos alimenticios.

IV. EVALUACION DEL PIC-1972-1973

A. Encuadre del PIC dentro del Plan General del IICA

En la opinión de los evaluadores, el PIC ha sido cuidadosamente concebido y desarrollado dentro de la filosofía y de los objetivos generales del Plan General del IICA. El programa descripto en el folleto promocional del PIC (1973) indicaba claramente que el PIC intentaría fortalecer las instituciones nacionales del sector agrícola con el fin de aumentar su efectividad para transformar los sistemas existentes de comercialización de productos agrícolas, alimentos e insumos. Se anticipaba que tanto los productores agrícolas como los consumidores se beneficiarían con las mejoras de los sistemas de comercialización y que esto contribuiría al logro de objetivos de alta prioridad para el desarrollo de los Estados Miembros. La estrategia del programa, las áreas de cooperación técnica y los instrumentos de acción propuestos eran consistentes con las políticas del IICA, tal como las consigna el Plan General.

Desde 1975 el equipo técnico del PIC ha estado desarrollando una estrategia revisada para el programa, que coloca mayor énfasis en el desarrollo de sistemas de comercialización que beneficien directamente a los pequeños productores. Esta estrategia revisada del programa coloca al PIC aún más estrechamente en línea con el Plan General. También refleja la preocupación creciente de muchos Estados Miembros en relación con el desarrollo rural en general y con la necesidad de mejorar el nivel de vida de los pequeños productores y de los sectores rurales de menores recursos. El Equipo de Evaluación considera que la estrategia revisada del programa constituye un cambio significativo del énfasis, mucho más relevante para algunos Estados Miembros que para otros. Por lo tanto, consideramos que el marco conceptual original del programa seguirá sirviendo como base para el PIC, pero que deberán formularse adaptaciones adecuadas a medida que tambien las condiciones. Proveemos que en los próximos cinco años habrá una necesidad concreta para que el PIC asigne mayor atención al desarrollo de sistemas de comercialización que proporcionen mejores servicios a los pequeños productores y a la coordinación de los esfuerzos del programa con proyectos integrados de desarrollo rural. Habrá una necesidad continuada para realizar investigación aplicada y para proporcionar cooperación técnica en otros aspectos del mejoramiento de los sistemas de comercialización, incluyendo el planeamiento nacional y regional y el desarrollo de proyectos.

B. Capacidad y calificaciones del equipo del PIC

El éxito de cualquier programa de cooperación técnica es muy dependiente de la capacidad de los profesionales asignados a su desarrollo y ejecución. El IICA ha reunido un grupo relativamente joven, pero altamente calificado y bien motivado, para desarrollar el PIC. El grupo cuenta con diez profesionales, cinco de los cuales han completado, o casi, sus estudios de Ph.D. en Economía Agrícola con preparación especial en el área de comercialización agrícola. Cinco han tenido capacitación a nivel de M.S. y/o capacitación especial de posgrado en comercialización. Inicialmente, algunos miembros del grupo llegaron al PIC, con una limitada experiencia de trabajo en cooperación técnica, pero desde entonces han ganado tal experiencia y hoy en día son bien reconocidos como líderes profesionales en el campo de la comercialización en América Latina. Algunos de estos técnicos, indudablemente, tendrán excelentes oportunidades de ascender dentro del IICA o de aceptar empleos fuera del organismo. Recientemente, el Coordinador del PIC fue destinado dentro del IICA a nueva posición como Asesor Especial de Relaciones Externas. Igualmente, uno de los integrantes del grupo original del PIC ha sido asignado al cargo de Director de la Oficina del IICA en uno de los Estados Miembros.

C. El PIC como un nuevo modelo de programación para el IICA

La disponibilidad de una fuente adicional y sustancial de recursos regulares (Canadá) hizo posible iniciar el PIC con una masa crítica de talento profesional.

Para desarrollar el PIC se utilizó efectivamente un modelo nuevo (o modificado) de programa, que incluye los siguientes elementos:

- Un Coordinador del programa a nivel hemisférico.

- Un mini-núcleo temporal de dos técnicos que asistieron al Coordinador durante aproximadamente dos años, mientras el programa estaba en sus primeras etapas de desarrollo. Dichos técnicos también recibieron responsabilidades a nivel de país dentro del programa.

- Reuniones anuales de todos los técnicos del PIC que contribuyeron a establecer la solidaridad del grupo, al desarrollo de un marco conceptual para el programa y a una mayor coordinación del conjunto de proyectos y actividades a nivel de país y de región.

Se desarrollaron y ejecutaron proyectos específicos a nivel de país dentro del marco administrativo del IICA. Sin embargo, el contacto contínuo y estrecho del equipo del PIC ha sido un elemento que ha dado fuerza al programa. Se planearon y prepararon publicaciones en colaboración por técnicos en diferentes países; la capacitación especializada de los individuos del equipo ha sido compartida por varios países a través de seminarios y de la participación durante períodos breves en actividades y proyectos. En algunos casos, esto ha dado como resultado un exceso de demanda por el tiempo del técnico y a la fragmentación de sus esfuerzos.

D. Operaciones del PIC a Nivel de País

El PIC ha desarrollado una metodología general que ha sido sumamente útil para identificar problemas y los correspondientes proyectos y actividades que contribuyen a los objetivos nacionales y al mismo tiempo son consistentes con las políticas del IICA y la estrategia del PIC. Esto ha sido posible a pesar de que las condiciones económicas, políticas y sociales son ampliamente diferentes en los Estados Miembros (por ejemplo, Argentina o Chile comparados con Ecuador o Haití).

El procedimiento para desarrollar y ejecutar proyectos incluye los siguientes elementos:

a) Un análisis descriptivo de las funciones de comercialización que realizan diferentes instituciones públicas. Esto sirve como base para identificar las oportunidades de cooperación técnica con las instituciones clave involucradas con la comercialización agrícola.

b) Revisión de los estudios de comercialización disponibles.

c) En algunos países, se realizaron estudios adicionales de diagnóstico en colaboración con instituciones locales y su personal.

d) Frecuentemente, se formaron grupos de trabajo con una apropiada participación de personal profesional local para profundizar la identificación de problemas y para iniciar el desarrollo de proyectos.

e) Con frecuencia se han realizado seminarios con el propósito de ampliar la percepción de los problemas de los profesionales y de los líderes políticos locales y para contribuir al proceso de desarrollo e implementación de programas y proyectos.

f) Colaboración técnica concreta en el diseño de programas y proyectos.

g) Cooperación técnica en la ejecución y evaluación de programas y en el ulterior desarrollo de proyectos.

Los evaluadores consideran que este enfoque de la cooperación técnica es básicamente correcto. Tiene la ventaja de proporcionar una base racional para las decisiones políticas y para la selección y diseño de proyectos que produzcan los resultados deseados por el país. Cuando los proyectos para el mejoramiento de la comercialización son concebidos con apuro e inadecuadamente, con frecuencia producen un gran desperdicio de recursos y resultados inesperados o indeseables.

E. El Proyecto en República Dominicana

Durante los últimos tres años, el PIC ha venido cooperando con la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) en el desarrollo de un amplio programa, de largo plazo, en comercialización agrícola. Dicho programa recibe apoyo a través de un préstamo sectorial agrícola de la AID. En 1974, el IICA inició su participación en un Contrato de 28 meses por US$ 285.000 para proveer asistencia técnica a la SEA en apoyo del programa financiado con el préstamo de AID.

El proyecto en República Dominicana (RD) representa un esfuerzo concentrado del PIC para aplicar, desarrollar y adaptar la metodología general para programas a nivel de país que se esquematizó anteriormente en IV.D. El proyecto demuestra la contribución potencial del PIC en casos donde un núcleo básico de 3 especialistas en comercialización permanentes del IICA es reforzado por otros técnicos del PHC por períodos limitados. El proyecto también sirvió para actividades de adiestramiento en servicio y desarrollo del equipo del PIC.

Los evaluadores consideran que la experiencia del proyecto en RD puede ser utilizada en otros países donde existen necesidades similares y donde los arreglos financieros permitan un enfoque de concentración semejante para el mejoramiento del sistema de comercialización. Mientras tanto, ha sido una experiencia valiosa para el equipo del PIC.

Se prevé que el PIC tendrá la oportunidad de continuar su acción desde los estudios de diagnóstico hasta el desarrollo y ejecución de proyectos específicos. En verdad, la asistencia del PIC ya ha contribuído eficazmente en la reestructuración del sistema de información de mercado y en el fortalecimiento del Departamento de Economía Agrícola de la SEA. El personal del PIC también está cooperando activamente con la SEA en el planeamiento de varios "centros de servicio rural" que son parte importante del esfuerzo para mejorar los canales de comercialización que sirven a los pequeños productores.

A medida que el proyecto de RD progrese en el desarrollo de proyectos específicos adicionales, los técnicos residentes del PIC pueden ser de ayuda para identificar asistencia técnica externa calificada, útil para las necesidades locales, en áreas fuera de la competencia especializada del personal del IICA o que exceden la capacidad del IICA para proporcionar cooperación técnica.

F. Coordinación con otras Agencias Internacionales

Los técnicos del PIC mantienen contactos con representantes de otras agencias internacionales que operan en los distintos Estados Miembros. En algunos casos, ha habido una colaboración activa con ellos (por ejemplo, el proyecto RD financiado por AID).

En general, los evaluadores consideran que muchos Estados Miembros enfrentan dificultades para utilizar y coordinar de manera efectiva la asistencia de las agencias internacionales. El problema fue descrito detalladamente por un Representante de la Unidad Nacional de Planeamiento de uno de los Estados Miembros mayores. Esto sugiere que el Equipo del PIC debería estar consciente de este problema y, cuando ello resulte útil para los propósitos del Estado Miembro, debería tomar la iniciativa para facilitar la ejecución de actividades de colaboración que refuercen la asistencia técnica. Por lo menos, tendría que haber contactos ocasionales entre los técnicos del PIC y el personal de otras agencias internacionales que desarrollan programas relacionados con la comercialización. Debería promoverse el intercambio de publicaciones. Otras posibilidades se ofrecen también a través del planeamiento conjunto de seminarios y de actividades de capacitación en servicio.

Convendría reforzar los contactos a nivel de país entre el personal directivo del IICA y los representantes de agencias internacionales tales como FAO, AID, CIDA, BID, y el Banco Mundial. Esto debería facilitar la cooperación del IICA con dichas agencias y, en algunos casos, podría ofrecer oportunidades para obtener financiación adicional para el PIC.

G. La imagen del PIC entre el Personal del IICA

Los miembros del equipo del PIC tienen una buena imagen de su programa. Tienen la sensación de que están contribuyendo de manera útil para el progreso de los programas de comercialización en los Estados Miembros. Creen, también que el PIC tiene un equipo verdaderamente integrado y con oportunidades para trabajar colectivamente en el desarrollo de estrategias para el programa y en actividades de los proyectos. Todos los miembros del equipo asignan un alto valor a la reunión anual y a las oportunidades de participar en seminarios y talleres de trabajo en otros países. El intercambio de informaciones y de publicaciones también ha contribuido a que se sientan realizados como grupo. El mantenimiento de estas interacciones es importante para el éxito continuo del PIC.

Los Directores del IICA en los países que fueron entrevistados por el Equipo de Evaluación indicaron que el PEC ha sido una parte importante de sus programas a nivel de país. Algunos Directores tienen la sensación de que la forma de operar del PEC ha constituído un factor importante para consolidar las acciones del IICA y ha contribuido para desarrollar una positiva imagen general del IICA entre los líderes nacionales. Algunos expresaron su deseo de que los técnicos del PEC dediquen una proporción mayor de su tiempo a su país, especialmente en aquellos casos en que se asignan responsabilidades al técnico en dos o más países. Esta preocupación es compartida también por varios técnicos del PEC.

H. La Imagen del PEC entre las Instituciones Nacionales

En general, el PEC ha dejado una impresión altamente positiva en los representantes de las instituciones nacionales. Todos los entrevistados confirmaron claramente que el mejoramiento de la coordinación de los programas y políticas de comercialización constituye una preocupación de alta prioridad. También fue evidente que los técnicos del PEC han tenido éxito en promover un enfoque conceptual más realista y concreto hacia los problemas de la comercialización. Sin embargo, las reacciones de los representantes de las instituciones nacionales mostraron cierta variación, evidenciando respuestas menos favorables y menos informadas en el caso de profesionales y líderes políticos de países donde hay inestabilidad y cambios frecuentes de personal. En unos pocos casos fue evidente que la persona entrevistada había estado en el cargo tan corto tiempo que no estaba íntimamente familiarizado con el PEC.

En casi todos los países hubo claras indicaciones de que las instituciones nacionales verían con agrado un incremento de la cooperación técnica, especialmente para el diseño y ejecución de proyectos específicos.

En aquellos países donde el PEC ha operado durante un período de tiempo significativo con las instituciones existentes se notaron fuertes y positivas manifestaciones reconociendo la contribución del IICA en la capacitación de personal y en el desarrollo de proyectos para el mejoramiento de la comercialización. La metodología del PEC, incluyendo los estudios de diagnóstico, talleres de trabajo, seminarios y capacitación en servicio, merecieron una sustantiva aprobación.

Algunos de los líderes de las instituciones nacionales sugirieron que, desde su punto de vista, sería deseable que el IICA concentrara más sus recursos en pocas Líneas de Acción.

Varios representantes de las instituciones nacionales observaron que los técnicos del PEC son altamente calificados y colaboradores efectivos y esforzados.

I. Observaciones sobre la Reorientación del PEC y su Enfoque hacia los Pequeños Productores

Los evaluadores han hecho un intento por comprender las razones para la reorientación del PHC que está surgiendo luego de una cuidadosa consideración por parte de su equipo técnico. Aparentemente, los puntos principales que ha tomado en cuenta el equipo son los siguientes:

- Ha habido una preocupación creciente en varios Estados Miembros y entre las agencias internacionales de acción mundial, por cuanto los beneficios del desarrollo no se distribuyen de manera equitativa. Los pequeños productores y los sectores rurales de menores recursos conforman un considerable grupo de población que ha recibido muy poco o ningún beneficio del desarrollo económico general. En términos reales, muchos están peor que antes.

- Los recursos del PHC son insuficientes para mantener una cooperación técnica efectiva en el rango completo de los problemas que afectan la comercialización agrícola y alimentos. Por lo tanto, se considera que debería haber una mayor concentración de este esfuerzo y que el mejoramiento de los canales de comercialización para los pequeños productores debería recibir alta prioridad.

- La reorientación del PHC y su enfoque hacia los sistemas de comercialización para pequeños productores colocan al programa aún más en línea con el Plan General del IICA y con la evolución de las prioridades dentro del IICA.

El Equipo de Evaluación encuentra estas consideraciones convicentes y válidas. Sin embargo, quisiéramos urgir al equipo del PHC para que, al seleccionar y diseñar proyectos, continue utilizando un marco de análisis relacionado con el sistema alimentario en sentido amplio. Creemos que el mejoramiento de los sistemas de comercialización puede beneficiar a los pequeños productores pero que un cambio significativo en su bienestar económico depende, en gran medida, de otros factores tales como disponibilidad de tierra, insumos de producción, tecnología apropiada e infraestructura, especialmente caminos. Varios de estos factores son cubiertos por otros programas del IICA, hecho que destaca la necesidad de la coordinación de las Líneas de Acción a nivel de país. Nos parece claro, también, que el mejoramiento de los sistemas de comercialización para pequeños productores no solamente dependerá de actividades tales como la formación de grupos de productores para la comercialización, sino también de cambios en las políticas y programas a nivel nacional o regional en relación con aspectos tales como precios de sostén, operaciones, créditos de producción, transporte, investigación aplicada, servicios de información de mercado, mercados urbanos mayoristas, etc. En la mayoría de los países los pequeños productores deben continuar compitiendo con un subsistema de producción-comercialización más moderno y de mayor escala para proveer alimentos a bajos costos para una población urbana en expansión y políticamente poderosa. Nos permitimos recordar, también, que el bienestar relativo de los sectores rurales de menores recursos, incluyendo los pequeños productores, es afectado por la disponibilidad de alimentos de bajo costo.

Finalmente, hemos observado diferencias sustanciales entre países en relación con la importancia del problema del "pequeño productor" y la prioridad de esfuerzos especiales para desarrollar programas de mejoramiento de la comercialización dirigidos hacia el grupo de productores pequeños. Esto indica que algunos de los proyectos del PIC a nivel de país no resultarán mayormente afectados por la estrategia revisada del PIC, a menos que los técnicos de este programa sean trasladados hacia aquellos países donde la comercialización para los pequeños productores es una preocupación mayor.

J. Algunos Resultados del PIC

Existen numerosas dificultades prácticas para identificar y medir los resultados de un programa de cooperación técnica como el PIC. Este programa ha operado por menos de 5 años, mientras que sus resultados deberían hacerse evidentes en un período de tiempo bastante más considerable. Como organización internacional el IICA opera relativamente "en la penumbra" y por lo tanto, muchos de los resultados del programa probablemente son percibidos como logros de las instituciones nacionales y de los profesionales locales que están siendo influenciados, directa o indirectamente, por los técnicos del IICA. Además, intervienen muchas otras variables, tales como los esfuerzos de programas afines que realizan otras agencias internacionales y la disrupción de la continuidad de la acción provocada por los cambios en el liderazgo político. A pesar de estas dificultades, el Equipo de Evaluación ha intentado identificar algunos resultados o impactos importantes del PIC.

El Equipo de Evaluación ha llegado a la conclusión que el impacto más importante y permanente del PIC es el desarrollo de capacidades profesionales institucionales para concebir, desarrollar y ejecutar programas para el mejoramiento de la comercialización. Esto ha sido logrado por medio de la asesoría técnica directa, seminarios, cursos cortos y varias formas de capacitación en servicio. Esta impresión del Equipo está sostenida por numerosas entrevistas con líderes y técnicos de alto nivel de las instituciones nacionales con las cuales ha trabajado el PIC.

Hubo escasa evidencia de que los técnicos del PIC estuvieran contribuyendo directamente o participando en decisiones de política de alto nivel, pero muchos profesionales claves en las instituciones nacionales admitieron que la contribución indirecta del personal del PIC para el desarrollo de programas y proyectos ha sido de verdadera importancia. En varios países, el personal del PIC ha colaborado en los esfuerzos para desarrollar un plan de comercialización agrícola más coherente y efectivo. En la mayoría de los casos esto ha involucrado un diagnóstico sistemático de los problemas, la identificación de áreas prioritarias para el desarrollo de programas y proyectos específicos y el papel de las distintas instituciones en la ejecución de un conjunto coordinado de actividades para el mejoramiento de la comercialización.

Los resultados más inmediatos y tangibles del PIC pueden ser identificados por el gran número de publicaciones que ha producido y distribuido (ver Apéndice 3), por el número de seminarios que han sido realizados y por el número de profesionales nacionales involucrados en alguna forma de capacitación en servicio (ver Cuadro 1).

Cuadro 1 - Actividades de Capacitación, PIC, 1972-76*

Tipo de Actividades	Número de Actividades	Número de personas capacitadas
Cursos	14	383
Cooperación Técnica Recíproca	22	75
Seminarios y Talleres	23	1.075
Capacitación en Servicio	7	54
TOTAL	66	1.537

* Ver en el Apéndice 4 datos más detallados por regiones y países.

K. Efectividad del Uso de Recursos por el PIC

Durante los tres años de 1973-74 a 1975-76, la adjudicación de recursos regulares del IICA al PIC fue relativamente estable, manteniéndose aproximadamente entre los US$ 345.000 y US$ 365.000, incluyendo los costos de coordinación del programa. En 1975-76, el programa recibió y usó aproximadamente US$ 220.000 adicionales, de fuentes externas al IICA. La cantidad mayor fue de US$ 135.000 correspondientes al proyecto en República Dominicana financiado por el contrato con AID. En 1976-77, la financiación externa aumentó a más de US$ 500.000, incluyendo US$ 250.000 para financiar proyectos a través del Fondo Simón Bolívar.

El Equipo de Evaluación no intentó realizar un análisis detallado del uso de los recursos del programa. Sin embargo, una revisión de las actividades del programa durante el período 1973-76 nos indica que los fondos del programa fueron utilizados en forma efectiva en sentido global, trabajando hacia los objetivos del programa tal como fue aprobado por la Junta Directiva.

Las observaciones adicionales de los evaluadores externos en relación con el uso de los recursos del programa se relacionan con el desarrollo futuro del equipo técnico y de la estrategia del PHC. Las entrevistas con los representantes de instituciones nacionales reflejan una fuerte preferencia por un técnico residente a tiempo completo en comparación con un técnico a tiempo parcial con responsabilidades en dos o tres países. Los técnicos del PHC también manifestaron preocupación acerca de su capacidad para ejecutar programas de manera efectiva en varios países, especialmente cuando uno o más de éstos es uno de los Estados Miembros mayores. Dentro de las limitaciones del equipo técnico existente es imposible asignar a cada uno de los países un técnico a tiempo completo. Por consiguiente, las alternativas son no tener actividades del PHC en algunos países o bien seleccionar con mucho cuidado el tipo de cooperación técnica que puede ofrecerse a los países asignados adicionalmente a un mismo técnico. Al mismo tiempo, los evaluadores han observado que ha sido muy efectivo el uso de técnicos adicionales del PHC, por corto plazo, en países que cuentan con un especialista en comercialización a tiempo completo.

Algunos puntos más relevantes podrían ser considerados en relación con el uso efectivo de los recursos disponibles por el PHC. Debería haber sido orientado el programa más fuertemente hacia una cooperación técnica más estrecha, a través de proyectos definidos, en contraste con el intento más amplio de desarrollar programas educativos, relacionados con la organización del sistema alimentario y con un enfoque pragmático de diagnóstico para el desarrollo de programas nacionales orientados a mejorar los sistemas de comercialización agrícola? Los evaluadores adhieren fuertemente la estrategia del programa, seleccionada y aprobada por la Junta Directiva. Creemos que este enfoque tiene un potencial para contribuir efectivamente al mejoramiento de los sistemas de comercialización agrícola en el largo plazo, mucho mayor que un conjunto de proyectos pequeños no muy bien inter-relacionados, que podrían no ser coherenete con las necesidades de un programa de más largo plazo.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones en Relación con el PHC, 1972-76

1. El PHC ha sido cuidadosamente concebido y realizado dentro de la filosofía general, los objetivos y la estrategia del Plan General del IICA.

2. Una revisión de los objetivos del PHC, que comenzó a desarrollarse en 1975, asigna mayor énfasis a la cooperación técnica dirigida a lograr mejoramientos en la comercialización que beneficios a los pequeños productores y contribuyan a un desarrollo más rápido de las áreas rurales. Esta revisión de objetivos está alineada estrechamente con los ajustes en otras Líneas de Acción que se están realizando dentro de los objetivos generales del IICA. Una consecuencia importante de esta revisión es que el PHC debe reorientar sus instrumentos de acción para dirigirlos más directamente hacia los problemas de los pequeños productores, por ejemplo, investigación aplicada sobre problemas de la comercialización para pequeños productores.

3. El éxito del PIC requiere un equipo técnico altamente calificado con capacidad para operar de manera efectiva, en un medio social, económico y político complejo. El grupo reunido por el PIC posee estas características. El Equipo de Evaluación considera de la mayor importancia mantener el alto nivel profesional del personal, lo cual puede constituir una tarea difícil en el futuro.

4. El PIC ha desarrollado un modelo de programación innovador y efectivo que merece consideración al organizar otros programas del IICA.

5. El equipo del PIC ha desarrollado una metodología para asistir a los Estados Miembros en el desarrollo de planes de comercialización agrícola de ámbito nacional. Esta metodología está siendo aplicada en un proyecto intensivo en la República Dominicana. Los elementos principales de esta metodología están siendo desarrollados, adpatados y usados en otros países.

6. El Equipo técnico del PIC tiene una imagen muy positiva de su programa y de las contribuciones que están haciendo para el mejoramiento de los sistemas de comercialización en los Estados Miembros. Los Directores del IICA en los países hablaron de la importancia de los problemas enfocados por el PIC, pero el Equipo de Evaluación considera que es necesaria una mayor coordinación del PIC con otras Líneas de Acción del IICA, tanto a nivel nacional como regional. Los Directores del IICA en los países deberán tener un papel clave en esta integración.

7. Los representantes de las instituciones nacionales confirmaron que la comercialización constituye una preocupación de alta prioridad y que el PIC está haciendo contribuciones valiosas para el desarrollo de mejores sistemas de comercialización. Hubo, en general, manifestaciones en el sentido de que desearían contar con una mayor cooperación del PIC, con preferencia a través de un técnico residente a tiempo completo más bien que a través de la asistencia de un técnico, no residente, a tiempo parcial.

8. En vista de las interrupciones al programa que han podido observarse, asociadas con el cambio de liderazgo político en algunos países, los evaluadores llegan a la conclusión de que el impacto más importante y permanente del PIC consiste en el desarrollo de las capacidades profesionales e institucionales.

9. El PIC ha hecho un uso efectivo de los recursos puestos a su disposición. El IICA debería considerar cuidadosamente las posibilidades de expandir el PIC por medio de la financiación externa y de lograr una mayor concentración de recursos en países seleccionados, cuando existen necesidades reales y donde el potencial para el desarrollo del programa parece ser prometedor.

B. Necesidades Futuras de Cooperación Técnica por parte de los Estados Miembros

1. Los programas del IICA deben ser adaptados continuamente a condiciones ampliamente variables en los distintos Estados Miembros y a los cambios que tales condiciones experimentan con el tiempo. El Equipo de Evaluación observó que las necesidades de cooperación técnica de los países más desarrollados difieren significativamente de las que presentan aquéllos menos desarrollados. También, los cambios políticos producen continuamente variaciones en la organización institucional y en los enfoques hacia los problemas del desarrollo. Esto indica la necesidad de una gran flexibilidad en la programación general del IICA, particularmente en el caso del PHC, que se ocupa de problemas que frecuentemente son políticamente sensibles.

2. El Equipo de Evaluación considera que el PHC puede ayudar en mayor medida a satisfacer las necesidades de los Estados Miembros ofreciéndoles cooperación técnica en dos niveles:

a) Al nivel nacional de planeamiento y desarrollo del programa, en el cual se formulan las políticas básicas. Es a este nivel que la asistencia puede ser efectiva para el desarrollo de un enfoque coordinado de los mejoramientos del sistema de comercialización y para la adopción de un conjunto de políticas que contribuyan efectivamente al logro de los más amplios objetivos nacionales de desarrollo.

b) Al nivel de diseño y ejecución de proyectos. Esto requiere asistencia en los aspectos prácticos de la ejecución de proyectos específicos para que puedan alcanzarse los resultados perseguidos. Sin embargo, algunos de los aspectos técnicos más específicos de la ejecución de proyectos deberían estar a cargo de personal profesional especializado, no perteneciente al equipo regular del PHC.

C. Estrategia del PHC y Areas Prioritarias para las Actividades del Programa

1. Los objetivos del PHC para 1970-1977 no solamente refleja un mayor énfasis en los problemas de la comercialización para pequeños agricultores, sinó también objetivos específicos adicionales relacionados con el manejo post-cosecha, de los productos agrícolas y el desarrollo de industrias rurales. El Equipo de Evaluación considera que tanto el manejo de post-cosecha, como el desarrollo agro-industrial, constituyen actividades que pueden y deberían ser integradas dentro del actual PHC. Sin embargo, se requerirá competencia adicional en el equipo técnico para desarrollar programas efectivos en estas nuevas áreas.

2. El PHC debería continuar dando la mayor prioridad a los proyectos y actividades que desarrollan las capacidades nacionales para diseñar y ejecutar programas efectivos de comercialización. La capacitación de profesionales continúa siendo una necesidad de alta prioridad en todos los países visitados por el Equipo de Evaluación. Debería asignarse un énfasis considerable a las actividades de capacitación en servicio, incluyendo seminarios, cursos cortos y la participación supervisada en proyectos en ejecución.

Existen indicaciones de que los viajes cuidadosamente organizados para observar y estudiar los programas de comercialización en otros países han sido muy útiles para desarrollar las capacidades profesionales nacionales. En el largo plazo, es también importante la continuación de los esfuerzos del PHC para fortalecer la capacitación en comercialización ofrecida a nivel universitario.

3. Es importante que el equipo técnico del PHC continúe involucrado en investigaciones aplicadas que contribuiría directamente al desarrollo de programas y proyectos en países específicos. Tales estudios también contribuirán al ulterior desarrollo del PHC. Existe la necesidad generalizada de estudiar maneras alternativas para mejorar los sistemas de comercialización para los pequeños productores dentro del contexto de los propósitos más amplios de desarrollo rural y nacional. Una activa participación en investigaciones orientadas a resolver problemas es esencial para mantener el carácter efectivo e innovador del PHC.

4. El PHC debería dar una mayor prioridad a la preparación de publicaciones. Su equipo técnico ha acumulado una considerable experiencia y debería estar en condiciones de preparar algunas publicaciones sumamente útiles que podrían extender la influencia del PHC y del IICA. En su última reunión anual el equipo del PHC programó cuatro publicaciones significativas. Los directivos del IICA deberían proporcionar apoyo y estímulo para completar éstas y otras publicaciones seleccionadas. Una consideración importante es la asignación de tiempo al equipo técnico para trabajar en las publicaciones. Este aspecto no ha sido resuelto de manera adecuada en los últimos cuatro años.

5. Se recomienda que el PHC considere seriamente el establecimiento de una red informal de profesionales interesados y que se encuentra trabajando en comercialización agrícola. Dicha red podría servir diversos propósitos:

a) Un acervo de personas calificadas que podrían ser recomendadas para misiones especiales de asistencia técnica en los Estados Miembros;

b) Un grupo que podría ser invitado a participar en seminarios o talleres nacionales o internacionales para evaluar y planificar la investigación;

c) Un grupo que estaría en la lista de correos para publicaciones seleccionadas del PHC y que enviaría sus propias publicaciones a los técnicos del PHC y a otros profesionales interesados.

D. Coordinación y Desarrollo del Programa

1. Coordinador del Programa

Tan pronto como sea posible, debería designarse el coordinador hemisférico que provea liderazgo al futuro desarrollo, planeamiento y coordinación del PHC. El coordinador asistiría al Director General en el desarrollo de nuevos proyectos; en la búsqueda de fondos externos para expandir el programa; en el reclutamiento y evaluación de proyectos técnicos; en la integración del programa con otras Líneas de Acción.

2. Reuniones Anuales

El IICA debería apoyar e institu ionalizar las reuniones anuales del equipo técnico del PHC para facilitar la participación del grupo en el desarrollo del programa y en el planeamiento de futuros proyectos y actividades correlacionadas.

3. Coordinación con Otros Programas del IICA

El PHC ha adquirido una identidad dentro del IICA. Parece deseable, ahora dar mayor atención a la coordinación del PHC con otros Porgramas y a la mejor integración de los proyectos del PHC con otras Líneas de Acción, especialmente con las líneas VI y VII.

E. Financiamiento de la Expansión del PHC

1. El PHC ha contado con financiación regular para mantener un núcleo básico de técnicos calificados. En los últimos dos años a logrado atraer financiación externa en forma creciente a través de contratos especiales y del Fondo Simón Bolívar. El Equipo de Evaluación es partidadio de una mayor expansión del PHC por medio de fondos externos. En los países miembros existe una amplia demanda potencial por cooperación técnica adicional en comercialización. Presuponemos, desde luego, que las oportunidades de financiamiento externo serían seleccionadas de acuerdo con los objetivos y estrategia del PHC y del Plan General. El Fondo Simón Bolívar tiene la capacidad potencial para apoyar el desarrollo de propuestas de proyectos que podrían recibir financiamiento externo. Aparentemente, hasta ahora no ha sido utilizado con tal propósito.

F. Coordinación y Colaboración con Otras Agencias Internacionales y con Universidades Seleccionadas

1. El IICA debería intensificar la coordinación con otras agencias internacionales:

a) Actuar en conjunto y coordinar actividades, siempre que sea posible, con el fin de acelerar el mejoramiento de los sistemas nacionales de comercialización de productos agrícolas y alimenticios;

b) Generar oportunidades para obtener fondos adicionales para el PHC;

c) Facilitar a los Estados Miembros del IICA la utilización efectiva; y coordinada de la asistencia de las agencias internacionales.

2. Las actividades en colaboración con universidades seleccionadas deberían ser consideradas un medio para incrementar la cantidad y calidad de la investigación orientada hacia problemas de comercialización importantes en los países miembros.

G. Centros para Investigación y Capacitación en Comercialización Agrícola

1. El Equipo de Evaluación considera que existe la necesidad real de contar con varios centros para la investigación y capacitación en comercialización agrícola en América Latina. Tales centros podrían contribuir de manera importante a la capacitación de profesionales para cargos en las instituciones públicas responsables del planeamiento y ejecución de programas de comercialización agrícola. El IICA debería estimular y asistir a los Estados Miembros para organizar centros que puedan satisfacer sus necesidades particulares. En vista de las dificultades registradas en el pasado para el desarrollo y sostenimiento de este tipo de centros, recomendaríamos que se consideren cuidadosamente diversas alternativas.

APENDICE I

INSTITUCIONES VISITADAS Y PERSONAS ENTREVISTADAS, POR PAISES

COSTA RICA

A. IICA

José Emilio G. Araujo, Director General
Carlos Madrid S., Sub-director General
Ubaldo C. García, Sub-director General Adjunto de Planificación
Malcoln MacDonald, Sub-director General Adjunto de Operaciones
José A. Torres, Coordinador Plan de Acción en Costa Rica
Pablo Torrealba, Especialista en Comercialización
Norberto Frigerio, Especialista en Comercialización

B. PIMA (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario)

Rufino Gil, Director

C. CNP (Consejo Nacional de Producción)

Mario Carvajal, Gerente
Ronald Vargas, Jefe Unidad de Investigación Económica
Roberto Jiménez, Coordinador con Organizaciones Agropecuarias

D. OPSA (Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria)

Alejandro Quesada, Director
Eduardo Ramírez, Enlace nacional con el Equipo de Evaluación

E. Escuela de Economía Agrícola, Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica

Guillermo Iglesias, Decano Facultad de Agronomía
Alvaro Cordero, Director Escuela de Economía Agrícola
Francisco Montero, Profesor

REPUBLICA DOMINICANA

A. IICA

Michael Montoya, Coordinador Plan de Acción en R. Dominicana
Jerry La Gra, Especialista en Comercialización
Néstor Morales, Especialista en Comercialización
Gilberto Mendoza, Especialista en Comercialización

B. DEA (Departamento de Economía Agropecuaria, SEA)

Joaquín Nolasco, Director (Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)

C. USAID

William Janssen, Rural Development Office
Ronald Pollock, Marketing Adviser

D. INESPRE (Instituto Nacional de Estabilización de Precios)

Eugenio Miranda, Director, Departamento de Estudios Especiales

E. SEA (Secretaría de Estado de Agricultura)

Manuel de Js. Viñas Cáceres, Secretario de Estado
Juan Nuñez, Subsecretario de Estado de Agricultura en Planificación

HAITI (Las personas indicadas fueron entrevistadas en Rca. Dominicana)

Lucien Duvivier, Director del Plan Quinquenal Agropecuario, Unidad de Planificación, DARNDR (Departamento de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural)
Verdy Duplan, Director, SENACA (Servicio Nacional de Comercialización Agrícola del DARNDR)

VENEZUELA

A. IICA

José Luis Pando, Especialista en Comercialización

B. CMA (Corporación de Mercadeo Agrícola)

Luis Alfonso Avendaño, Adjunto al Gerente Técnico (Enlace Nacio- con el Equipo de Evaluación)
Francisco Suárez, Jefe, Depto. de Mercadotecnia
David Quintero, Jefe, Sección Desarrollo y Proyectos

C. OPSA (Dirección General de Planeamiento Sectorial Agropecuario)

Vicente Sánchez Piña, Director, Dirección de Planificación y Estadística
María Auxiliadora Alvarado, Dirección de Economía Agrícola

COLOMBIA

A. IICA

Augusto Donoso, Especialista en Planificación de la Producción Agrícola (a cargo Dirección Oficina del IICA en Colombia)
Nelson Suárez, Especialista en Comercialización
Ismael Peña, Director, PNCA (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria)

B. Universidad Nacional

Alvaro Silva, Profesor
Jorge Torres, Profesor

C. Departamento Nacional de Planeación

Jaime Novoa, Director, Departamento de Mercadeo

D. OPSA (Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria, M.A.)

Absalón Machado, Director
Hernán Cardozo, Jefe del Grupo de Mercadeo (Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)

PERU

A. IICA

Hugo Torres, Especialista en Comercialización, Coordinador del Plan de Acción en el Perú

B. Ministerio de Alimentación, Dirección General de Comercialización

Julio Ocampo, Director General
Miguel Chamochumbi, Director Adjunto
Jorge Wong, Director de Normalización de Servicios
Aída de Espada, Directora de Asistencia Técnica
Carlos Vega, Dirección de Normalización de Servicios
Armando Cobian E, Dirección de Normalización de Servicios

C. OSPAL (Oficina Sectorial de Planificación Alimentaria)

Gonzalo Silva Santiesteban, Director de Proyectos y Cooperación Técnica Internacional
Fernando del Risco S., Director de Planes y Programas

ARGENTINA

A. IICA

Agustín Merea, Director Encargado
Carlos Fletschner, Especialista en Comercialización

B. CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria)

Juan Carlos Basañes, Asesor Económico

C. SEAG (Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería)

Humberto Pereira, Asesor
Luis A. Cuccia, Director del Servicio Nacional de Economía

D. UNBA (Universidad de Buenos Aires)

Antonino Vivanco, Profesor

PARAGUAY (la persona indicada fue entrevistada en Buenos Aires)

Virgilio Rolón, Director de Comercialización, Ministerio de Agricultura y Ganadería

URUGUAY (la persona indicada fue entrevistada en Buenos Aires)

Raúl Grille, Jefe de la Sección Comercialización de la Dirección de Investigaciones Económicas, Ministerio de Agricultura y Pesca

APENDICE 2

GUIA DE ENTREVISTA

1. Cuáles son las actividades principales por parte de su entidad en relación al desarrollo de un sistema mejor de comercialización?

2. Hay programas o proyectos especiales para mejorar sistemas de comercialización y servicios esenciales para pequeños productores? Cuáles?

3. Cuál es la participación y cooperación por parte de los técnicos del IICA en el campo de comercialización que han recibido?

4. Contribuye la cooperación técnica del IICA a la formulación de algunas decisiones de importancia sobre la política de comercialización, programación y proyectos?

5. Cuáles son las contribuciones importantes y cláves por parte del IICA en comercialización?

6. Hay necesidad de cooperación técnica en el desarrollo de su sistema de comercialización en el futuro? Por parte del IICA?

APENDICE 3

LISTA DE TRABAJOS, INFORMES Y PUBLICACIONES DEL PROGRAMA DE COMERCIALIZACION DEL IICA

Se presenta a continuación una lista preliminar de los trabajos y publicaciones preparados por los técnicos en comercialización del IICA, especialistas que han participado en actividades organizadas por el Instituto, o que representan el resultado de acciones en las que el IICA colaboró con instituciones nacionales:

1. OBALLE DE ESPADA, A., TORREALBA, J.P. y TORRES, H. Manual sobre centros de acopio. Publicación Miscelánea No. 113. IICA, Lima, mayo de 1974.

2. FLETSCHNER, C. Comercialización y precios agrícolas (sumario esquemático). IICA, Asunción, 1973. 40 p.

3. _____. Un marco de referencia para el diseño de políticas de comercialización agrícola. IICA, Santiago, 1973. Trabajo presentado a la XVIII Reunión del Consejo Técnico Consultivo del IICA, Santiago, Chile, 1973. 17 p.

4. _____. Comercialización de ganado en el Chaco. Resistencia, Argentina, 1975. 22 p.

5. _____. Comercialización agrícola en proyectos de colonización. Resistencia, Argentina, 1975. 11 p.

6. _____. Comercialización de productos perecibles. Asunción, 1974. 44 p.

7. _____. Comercialización en proyectos agrícolas. Santiago, 1974. 56 p.

8. _____. La comercialización en proyectos de desarrollo. Asunción, 1975. 6 p.

9. _____. Comercialización en proyectos de riego. Jujuy, Argentina, 1974. 17 p.

10. _____. Información de precios y mercados. Montevideo, 1974. 52 p.

11. _____. El papel del Estado en el sistema de comercialización. Santo Domingo, 1975. 15 p.

12. _____. Proyecciones y pronósticos de oferta y demanda. Buenos Aires, 1975. 8 p.

13. COSTA RICA. CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION. DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION. Proyecto Nacional de Almacenamiento de Granos Básicos con la Asesoría del IICA. San José, enero de 1976.

14. FRIGERIO, N. y TORREALBA, J. P. Plan de mercados para Managua. San José, diciembre de 1973. Informe al señor Viceministro de Agricultura y Ganadería de Nicaragua.

15. _____. Diagnóstico del Subsistema Institucional de Comercialización de Costa Rica. San José, abril de 1974.

16. _____. Análisis de la Estructura Institucional de Comercialización en Costa Rica. Documento presentado en la Reunión Técnica Nacional de Mercadeo: Problemas y Políticas. San José, 15-18 de octubre de 1974.

17. FRIGERIO, N. y FIORI, E. Análisis y diagnóstico preliminar del subsistema institucional de comercialización y de la Dirección Nacional de Mercadeo Agropecuario del MIDA en Panamá. San José, marzo de 1975.

18. FRIGERIO, N. Conceptos básicos de comercialización; cómo enseñarlos. Documento preparado para el Seminario de Mercadotecnia de Productos Agropecuarios, Monterrey, México, 10-12 de junio de 1974.

19. _____. Planificación del desarrollo de mercados nacionales. Documento preparado para el Primer Seminario de Comercialización, Santo Domingo, República Dominicana, 7-9 de abril de 1975.

20. _____. El impacto potencial de los nuevos mercados mayoristas sobre los costos de distribución de alimentos en áreas urbanas. Documento preparado para la Reunión sobre Centrales de Abastecimiento en Barquisimeto, Venezuela, 20-23 de mayo de 1975.

21. LA J. The role of diagnostic research in strengthening agricultural marketing institutions. IICA, Port-au-Prince, 1974. 22 p. (editado en español e inglés).

22. _____. y SUAREZ, N. Informe a la Secretaría de Estado de Agricultura: cooperación técnica en comercialización agropecuaria. IICA, Santo Domingo, 1974.

23. _____. Proposal for integrated intensive projects in agricultural marketing in the Dominican Republic. Santo Domingo, setiembre de 1974. 57 p.

24. _____, JOSEPH, R.D. y FANINI, S. Cold storage and fumigation facilities. A coordinated study between CONAPEP and the OAS/Haití

25. HARRISON, K. y RILEY, H. La institucionalización de programas para el mejoramiento de la comercialización. Desarrollo Rural en Las Américas, VI N°2, mayo-agosto de 1974.

26. HARRISON, K. et al. Mejoramiento de los sistemas de comercialización de alimentos en países en vías de desarrollo. Experiencias de América Latina. Traducido y publicado por el IICA, San José, mayo de 1976.

27. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. Estructura del comercio de granos en la Argentina. Buenos Aires, 1975.

28. _____. Organización institucional de la comercialización agropecuaria en Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay. Montevideo, 1975

29. _____. Programa Hemisférico de Comercialización. San José, 1974. (español e inglés).

30. _____. Seminario de Análisis y Orientación del Programa Hemisférico de Comercialización del IICA. IICA/ADC-RTN. San José, 9-11 de abril de 1973.

31. _____, COMISION DE MERCADEO DEL CONSEJO AGROPECUARIO NACIONAL. Reunión Técnica Nacional de Mercadeo: Problemas y Políticas. San José, 15-18 de octubre de 1974.

32. _____, PROGRAMA HEMISFERICO DE COMERCIALIZACION. Metodología de identificación y selección de los organismos clave del subsistema institucional de comercialización. San José, julio de 1973.

33. _____. CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA. Bibliografía selectiva sobre comercialización agrícola. Bogotá, 1971. 460 ref.

34. _____. ROCAP. Manual para el diseño de Sistemas de Información de Mercados y Pronósticos Agropecuarios, Manual No. 11. PIADIC No. 012, Mayo de 1976. Primer borrador.

35. _____. Comercialización agrícola: en particular lo referente a las relaciones productor-consumidor. Mesa Redonda del Consejo Técnico Consultivo, XVIII Reunión. Santiago, 1973. 67 p.

36. KRIESBERG, M. y STEEL, H. Mejoramiento de los sistemas de comercialización en los países en desarrollo, un enfoque para la identificación de problemas y el fortalecimiento de la asistencia técnica. Trabajo traducido y publicado por el IICA. Serie Desarrollo Institucional, No. 3. San José, abril de 1974.

37. MEDINA, E. y TORRES, I. Normas para la formación de comités de comercialización. Manual No. 42, Ministerio de Agricultura, mayo de 1974.

38. MORAN, M.J. Comercialización Agropecuaria: Dimensiones de un enfoque dinámico. IICA, Zona Sur. Santiago, 1973. 4 p. Preparado para la Mesa Redonda del Consejo Técnico Consultivo, XVIII Reunión, Santiago, 1973.

39. _____. Internal marketing structure requirements for fruit and vegetable exports: A new industry for Costa Rica. s.n.t.s.p. Trabajo preparado para un seminario organizado por ADC/RTN, Marketing Institutions and Services for Developing Agriculture, Washington, D.C., 1974.

40. _____. Mercadeo agropecuario y sistemas de producción agrícola. In Curso intensivo sobre sistemas de producción agrícola para el trópico, Turrialba, 1975. CATIE, Turrialba, 1975. s.p.

41. _____. Planificación del desarrollo de la comercialización en una sociedad cambiante. In Seminario Nacional de Comercialización para Ejecutivos, República Dominicana, 1975. IICA, s.l., 1975. s.p.

42. _____. Las políticas de precios agrícolas en una perspectiva de comercialización institucional. s.n.t.s.p. Trabajo preparado para el Seminario BID sobre Política Agrícola: Un Factor Limitante en el Proceso de Desarrollo, Washington, D.C., 1975.

43. _____. Considerations for an agricultural marketing policy aimed at small farmers. Paper prepared for ADC/RTN Workshop - Marketing Problems of Small Farmers, Experiencies to Date, Policy Implications and Research Needs. Kellogg Center, Michigan State University, junio 6-7 de 1974.

44. _____. Food supply problems and national policies: estimated requirements and cost of marketing infrastructure in three selected countries. Estudio descriptivo preparado en cooperación con la Secretaría General de la OEA, en preparación del Estudio en Producción de Alimentos en América Latina. San José, julio de 1974.

45. _____. La comercialización agropecuaria y su significado para el desarrollo sócioeconómico del campesino. Desarrollo Rural en Las Américas. Vol. VII, No. 2, mayo-agosto de 1975.

46. PANDO, J.L. Conceptos básicos sobre el componente dinámico de la comercialización agropecuaria. In Seminario para Instructores de Mercadeo: Problemas de Comercialización Agropecuaria, Coro, Venezuela, 1974. IICA, 1974. 25 p.

47. _____. Contenido y alcance de una política de mercadeo para ejecutivos del sector agropecuario de la República Dominicana. Santo Domingo, s.e., 1975. s.p.

48. _____. Implicaciones para los productores agrícolas de sistemas alternativos de comercialización. In Seminario sobre Sistemas de Comercialización de Alimentos, Caracas, 1974. IICA, Caracas, 1974. 19 p.

49. _____. Modelo conceptual de un sistema descentralizado de comercialización. In Seminario para Instructores de Mercadeo; Problemas de Comercialización Agropecuaria, Coro, Venezuela, 1974. IICA, 1974. s.p.

50. _____, CHIN, S.B. y WEST, D.A. National and regional hog supply functions. Agriculture Canada. Economics Branch Publication No. 74/15, 1974. s.p.

51. _____. El significado de las centrales de abastecimiento en sistemas alternativos de comercialización agropecuaria. In Reunión Nacional sobre Instrumentos de Comercialización: Centrales de Abastecimiento 2a., Barquisimeto, Venezuela, 1975. IICA, 1975. 17 p.

52. _____. Significado de los mercados mayoristas en el proyecto de comercialización integral de la Corporación de Mercadeo Agrícola de Venezuela. In Reunión sobre Sistemas de Comercialización: Mercados Mayoristas, Lima, 1974. s.e., 1974. 9 p.

53. _____. Sistemas de comercialización de productos de origen animal. In Seminario Regional para profesores de Zootecnia en el Area de la Economía, Maracaibo, Venezuela, 1974. IICA, Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones No. 35, 1974. pp. C8-2-1-C9-2-11.

54. MEDINA RUBIO, E., COBIAN, A. y TORRES, H. Estudio sobre estructura y comportamiento de los mercados mayoristas N. 1 y No. 2 de Lima. Diciembre de 1974.

55. MURRAY, G. Selected Aspects of the Internal Market System of the Dominican Republic. IICA, Santo Domingo, junio de 1974. 81 p.

56. _____. Dominican Pesants and Rural Traders: A project-oriented research methodology. IICA, Santo Domingo, enero de 1976. 40 p.

57. SUAREZ, H. Aspectos de comercialización de semillas forrajeras en el Ecuador. Preparado para el Seminario Nacional sobre Semillas de Forrajeras en el Ecuador. Quito, mayo 14-16 de 1975.

58. _____. Aspectos generales de comercialización agropecuaria. Curso Nacional para Elaboración de Proyectos de Reforma Agraria, IBARRA, marzo 11 - abril 5 de 1974.

59. _____. Aspectos de comercialización de productos agropecuarios. Curso de Administración de Proyectos de Reforma Agraria, Cayambe, febroro 24 - marzo 7 de 1975.

60. _____. Impacto de la reforma del mercado de CORABASTOS sobre el sistema de distribución de productos alimenticios en Bogotá, D.E. Preparado para la II Reunión sobre Instrumentos de Comercialización Agropecuaria en Venezuela, mayo 19-23 de 1975.

61. _____. Efecto de los programas de CORABASTOS sobre el subsistema detallista. Preparado para el Seminario Nacional de Comercialización Agropecuaria para Ejecutivos, Santo Domingo, abril 7-9 de 1975.

62. _____. Algunas consideraciones en relación con la comercialización de semillas forrajeras, In Seminario sobre Producción de Semillas de Forrajeras, Quito, 1975. IICA, Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones No. 30, 1975. 4 p.

63. _____. Algunos aspectos de importancia de las Centrales Mayoristas de Abastecimiento en Colombia. Experiencia de la Central Mayorista de Bogotá, S.A. (CABSA). In Reunión sobre Sistemas de Comercialización: Mercados Mayoristas. Lima, s.e., 1974. 21 p.

64. _____. Experiencias obtenidas en algunos programas de mercadeo de alimentos en Colombia con referencia específica a los programas de la Corporación de Abastos de Bogotá (CORABASTOS). Fudico-Barquisimeto. In Reunión Nacional sobre Instrumentos de Comercialización, 2a., 1975. Bogotá, 1975. 32 p.

65. _____. Informe preliminar sobre la industrialización de productos agrícolas de carácter perecedero en Colombia. IICA, Quito, 1975. 31 p.

66. _____. Informe preliminar sobre la industrialización de productos agrícolas de carácter perecedero en el Ecuador. IICA, Quito, 1975. 50 p.

67. _____. Informe sobre el diagnóstico funcional de comercialización de productos agropecuarios en Colombia. IICA, Quito, 1975. 51 p.

68. _____. Informe sobre el diagnóstico funcional de comercialización de productos agropecuarios en el Ecuador. IICA, Quito, 1975. 59 p.

69. TORREALBA, J.P. Análisis de centros de acopio en zonas cafeteras como un medio de mejoramiento del sistema de producción y acopio de frutas y hortalizas. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Programa de Desarrollo y Diversificación de Zonas Cafeteras, Bogotá, 1972. 120 p.

70. _____. El Desarrollo de la Comercialización en América Latina y sus Problemas Actuales. Desarrollo Rural en Las Américas, Vol VI, No. 1, Turrialba, enero-abril de 1974.

71. _____. Mercadeo de Frutas y Hortalizas en Nicaragua. Informe técnico preparado para la Unidad de Análisis Sectorial. San José, setiembre de 1973.

72. _____. Actividades para la formulación y ejecución de un plan de mercados para Managua. Documento preparado para la Unidad de Análisis Sectorial, Managua, Nicaragua, Marzo de 1974.

73. _____. Proyecto del subestudio de información en el área de comercialización agropecuaria. Documento preliminar preparado para la Reunión de Coordinación del Proyecto de Sistema Regional de Información. San José, marzo de 1974.

74. _____. Análisis del subsistema institucional de comercialización de Honduras. Tegucigalpa, abril de 1974.

75. _____. Análisis económico de centros de acopio. Documento preparado para la Reunión Nacional sobre Instrumentos de Comercialización, Mérida, Venezuela, 20-24 de mayo de 1974.

76. _____. Proyecto de instalación de un centro de servicios de comercialización agropecuaria en el Meseta Central. Documento presentado al Departamento de Planificación y Programación del Consejo Nacional de Producción, San José, junio de 1974.

77. _____. Investigación, diagnóstico y reformas integrales en comercialización agropecuaria y de alimentos. Documento preparado para el Seminario de Mercadeo para Ejecutivos del Sector Agropecuario de República Dominicana, Santo Domingo, 7-9 de abril de 1975.

78. _____. La comercialización agropecuaria e industrialización de empresas comunitarias campesinas. Documento preparado para la Reunión Centroamericana de Dirigentes de Empresas Comunitarias Campesinas, San Francisco de Veraguas, Panamá, junio de 1975.

79. _____. Bases para la formulación de un programa nacional de mercadeo. Documento preparado para presentarlo en la Sesión del Consejo Agropecuario Nacional, San José, 11 de junio de 1975.

80. TORRES, H. Cursos de mercadeo agrícola. Versión preliminar. IICA, Zona Andina, Lima, 1972. 1v., p. irr.

81. _____. et al. Commercialisation. Cors National en Préparation et Evaluation de Projets du Dévelopment Agricole, Port-au-Prince, 1973. 87 p.

82. _____. Guía para la preparación de proyectos de comercialización agrícola. BID, s.l., 1973. 13 p.

83. _____. Fundamentos metodológicos del programa nacional de asistencia técnica en comercialización en el Perú. Preparado para la Reunión Técnica del Programa Hemisférico de Comercialización del IICA, San José, abril de 1974.

84. _____. Aspectos de la comercialización de semillas de especies forrajeras. Preparado para el Simposio sobre Producción de Especies Forrajeras, Perú, junio de 1974.

85. _____. El papel del mercadeo en el desarrollo económico. Implicaciones para la formulación de la política agrícola. Preparado para la Primera Reunión sobre Sistemas de Comercialización: Centros de Acopio y Mercados Mayoristas, La Paz, noviembre de 1974.

86. _____. Plan Director de Comercialización en el Perú. Preparado para el Primer Seminario Nacional de Comercialización Agropecuaria para Ejecutivos. Secretaría de Estado de Agricultura. Santo Domingo, 7-9 de abril de 1975.

87. _____. Diagnóstico del mercadeo y medidas de política. IICA, Bogotá, 1973. 47 p.

88. _____ y SILVA, A. Enfoques al estudio del mercadeo. IICA-CIRA, Bogotá, 1974. 6 p.

PROYECTOS DE INVESTIGACION

DIAGNOSTICO Y ANALISIS DEL SISTEMA INTERNO DE COMERCIALIZACION EN HAITI

1. MURRAY, G.F. y ALVAREZ, M.D. La Commercialisation des haricots en Haití: une étude exploratoire. IICA, Port-au-Prince, junio de 1973. 64 p. (original en inglés).

2. LOCHER, U. La commercialisation interne des produits agricoles a Port-au-Prince. IICA, Port-au-Prince, abril de 1974. 108 p.

3. LAGRA, J. Fabrication de matériels d'emballage a Port-au-Prince. IICA, Port-au-Prince, junio de 1974. 12 p. (original en inglés).

4. DUPLAN, V. y LAGRA, J. Analyse du systeme de taxation des produits agricoles dans les marchés haitiens. IICA, Port-au-Prince, setiembre de 1974. 45 p.

5. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. Activités commerciales dans les zones rurales d'Haiti: une approche centrée sur une communauté. Port-au-Prince, octubre de 1974. 60 p. (original en inglés)

6. DORVILLE, R. Production el commercialisation des légumes en Haití. IICA, Port-au-Prince, febrero de 1975. 53 p.

7. FATTON, D. Eléments d'information sur la production et la commercialisation du sisal en Haiti. IICA, Port-au-Prince, marzo de 1975. 95 p.

8. LAGRA, J., et al. Prix des produits agricoles dans les marchés haitiens. IICA, Port-au-Prince, marzo de 1975. 50 p. (edición en inglés y en francés).

9. WERLEIGH, G.E. y DUPLAN, V. Le systeme de commercialisation interne des produits agricoles au Cap-Haitien, Haiti. IICA, Port-au-Prince, marzo de 1975. 74 p.

10. LAGRA, J. y DUPLAN, V. Enquête sur le transports des produits agricoles a l'entrée et a la sortie du Cap-Haitien. IICA, Port-au-Prince, mayo de 1975. 47 p.

11. _____. Transport des produits agricoles vers Port-au-Prince, IICA, Port-au-Prince, junio de 1975. 91 p.

12. DUPLAN, V. Equivalents des unités de mesures et emballage utilisés pour le transport des produits agricoles. IICA, Port-au-Prince, junio de 1975. 22 p.

13. _____. Commercialisation des intrants agricoles en Haiti. IICA, Port-au-Prince, julio de 1975. 92 p.

14. GILAULT, C. y LAGRA, J. Caractéristiques structurelles de la commercialisation interne des produits agricoles en Haiti, IICA, Port-au-Prince, julio de 1975. 53 p.

15. DORVILLE, R. Production er commercialisation des fruits en Haiti. IICA, Port-au-Prince, agosto de 1975. 51 p.

16. LAGRA, J. et al. Les marchés publics d'Haiti. IICA, Port-au-Prince, noviembre de 1975. 97 p.

17. JOHNSON, J.L. y LAGRA, J. Le Systeme Interne de commercialisation agricoles d'Haiti: une analyse de prix. IICA, Port-au- Prince, noviembre de 1975. 31 p.

PROYECTO DE COMERCIALIZACION INTEGRADO SEA/IICA

1. SEA. DIVISION DE MERCADEO. Servicio de Información de Precios y Mercados: Plan de Operaciones. s.l., setiembre de 1975. 54 p.

2. MURRAY, G.F. Análisis del Flujo de Actividades: Una metodología de Investigación para Sistemas de Producción y Mercadeo Agrícolas. SEA/IICA, Santo Domingo, octubre de 1975. 21 p.

3. MURRAY, G.F., ALCANTARA, R. y PRINCE, L. Donde reina la escasez: Un panorama analítico del Sistema de Mercadeo Agrícola de la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, octubre de 1975. 28 p.

4. SEA/IICA. Encuesta de Entrada y Salida de Productos Agropecuarios a Santo Domingo. Santo Domingo, abril de 1976. 37 p.

5. ALCANTARA, R., PRINCE, L. y MURRAY, G.F. La Comercialización de Plátanos en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, abril de 1976. 165 p.

6. VASQUEZ, V., MENDOZA, G. y COLABORADORES. Diagnóstico del Mercadeo de la Papa en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, mayo de 1976. 26 p.

7. _____. Diagnóstico del Mercadeo de la Auyama y el Molondrón en la República Dominicana. SEA/IICA,,Santo Domingo, mayo de 1976. 18 p.

8. DE LOS SANTOS, T., BURGOS, C. y MENDOZA, G. Diagnóstico del Mercadeo del Ganado y la Carne de Res en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, mayo de 1976. 37 p.

9. _____. Diagnóstico del Mercadeo de la Leche en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, junio de 1976. 23 p.

10. UREÑA DE MARTINEZ, R. y MENDOZA, G. Diagnóstico del Mercadeo de Huevos en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, junio de 1976. 19 p.

11. DE LOS SANTOS, T., BURGOS, C. y MENDOZA, G. Diagnóstico del Mercadeo del Pollo en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, junio de 1976. 21 p.

12. JIMENEZ, F., VASQUEZ, V. y MENDOZA, G. Diagnóstico del Mercadeo del Tomate en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, junio de 1976. 20 p.

NUMERO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DE PERSONAS CAPACITADAS POR EL PHC, POR PAISES Y ZONAS, SEGUN EL TIPO DE CAPACITACION.

PAISES Y ZONAS	TIPO DE CAPACITACION									
	CURSOS		CAPACITACION TECNICA RECIPROCA		SEMINARIOS, REUNIONES, TALLERES.		CAPACITACION EN SERVICIO		TOTAL	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Bolivia	1	18	6	14	4	96	-	-	11	128
Colombia (3)	-	-	1	4	3	171	-	-	4	175
Ecuador	4	136	4	10	-	-	-	-	3	146
Perú	4	136	4	13	3	151	1	19	12	319
Venezuela	3	68	4	8	6	322	-	-	13	398
Sub-total Zona Andina	12	358	19	49	16	740	1	19	48	1166
Costa Rica	1	3	-	-	2	81	1	4	4	88
Sub-total Zona Norte	1	3	-	-	2	81	1	4	4	88
Haití	-	-	1	3	-	-	1	26	2	29
República Dominicana	1	22	1	22	1	100	-	-	3	144
Sub-total Zona Antillas	1	22	2	25	1	100	1	26	5	173
Argentina	-	-	-	-	1	15	2	2	3	17
Paraguay	-	-	1	1	2	65	1	2	4	68
Uruguay	-	-	-	-	1	24	1	1	2	25
Sub-total Zona Sur	-	-	1	1	4	104	4	5	9	110
TOTAL	14	383	22	75	23	1025	7	54	65	1537 (4)

(1) Número de actividades
(2) Número de personas capacitadas
(3) No incluye los datos del Programa Nacional de Capacitación de Colombia, el cual, si bien realizó varios cursos en comercialización, no pertenece formalmente al PHC.
(4) Varias personas participaron en más de una actividad, lo cual reduce el número real de personas capacitadas. Por otra parte, esta cifra no incluye a las personas capacitadas a través de su participación en trabajos de investigación, diagnóstico, planeamiento y ejecución de proyectos, desarrollo de metodologías y otras actividades similares.

DOCUMENTO PREPARADO PARA LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO

El IICA en los próximos cinco años

PROPOSITOS-BASES TECNICAS Y METODOLOGICAS-PROYECCIONES

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS

OEA

IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/1
IICA/RAJD/Doc.143(16/77)
25 enero 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO[1/2/]

INTRODUCCION

Con el presente documento se somete a la consideración de la Junta Directiva, en su XVI Reunión Anual, un Plan Indicativo de Mediano Plazo. El Plan se concibe aquí como un instrumento de ajuste de todas las actividades del IICA a un esquema concreto de operacionalización del Plan General en un período de cinco años, es decir, el período comprendido entre los años fiscales de 1977-78 y 1981-82.

El Plan es indicativo para los Países Miembros del IICA; les indica la forma de operación del Instituto coherente con su Plan General. El contenido del Plan, por otra parte, es normativo para la acción de las diferentes unidades del IICA. Como todo plan a mediano plazo requerirá ajustes de acuerdo con la experiencia y los resultados de la evaluación. Estos ajustes se realizarán a través del Programa-Presupuesto, en su presentación anual.

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimosexta Reunión Anual, que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 11 al 19 de mayo de 1977. El informe se presenta en cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76), adoptada en la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva.

2/ Ver índice en la página 87.

El Plan tiene como origen la resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76) formulada por la Junta Directiva[1/] en su Decimoquinta Reunión Anual.

La Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Junta Directiva reunida en San José, Costa Rica, en octubre de 1976, revisó un primer borrador de este documento, y tuvo a bien formular algunas observaciones al Director General para su presentación final ante la Junta Directiva del Instituto.

El presente documento recoge dichas observaciones, así como aquéllas que fueron formuladas en diversas instancias por el personal técnico del Instituto. Como resultado de las observaciones hechas, han sido modificados los textos de algunos de los programas propuestos en la versión inicial. Asimismo, se ha revisado e incluído una primera estimación de prioridades para la acción técnica del Instituto, y las proyecciones de requisitos de personal y de recursos financieros para la ejecución del Plan en el plazo previsto.

Esta no es la primera vez que el IICA presenta proyecciones de este tipo a la Junta Directiva. En su Segunda Reunión Anual, celebrada en Lima, Perú, en mayo de 1963, la propia Junta Directiva designó (Res. IICA/JD-362) una Comisión Especial que trazó proyecciones presupuestarias para el período 1964-65 a 1968-69. El informe de aquella Comisión Especial, conteniendo las proyecciones indicadas, fue analizado por la Junta Directiva en su Tercera Reunión Anual (Montevideo, marzo de 1964) llegándose a la conclusión de que constituía una guía para el Director General a los efectos de la preparación del Programa-Presupuesto para años posteriores y no resultaba necesario aprobarlo específicamente. Siguiendo este precedente, el Plan Indicativo de Mediano Plazo es elevado a la Reunión Anual de la Junta Directiva para que ésta lo conozca y opine, a su vez, si lo considera como una guía razonable y apropiada para la elaboración de los Proyectos de Programa-Presupuesto para los años próximos. Se espera que de aquí en adelante el IICA siga trabajando sobre la base de Planes Indicativos de Mediano Plazo, ajustables periódicamente.

A. La Perspectiva de Mediano Plazo en la Planificación del IICA

1. El Plan General

El Plan General plantea para el Instituto un objetivo general (el desarrollo rural) y tres objetivos instrumentales. Estos tres objetivos, que se transcriben a continuación, han sido planteados como exigencias simultáneas, cuya validez se ve reducida cuando se les considera aisladamente:

"El objetivo general del IICA, interpretando los fines de su Convención Constitutiva a la luz de las condiciones previstas para la década de

1/ Anexo 1

los años 70 y dentro de una proyección 'hemisférica y humanista', es ayudar a los países a estimular y promover el desarrollo rural como medio para alcanzar el desarrollo general y el bienestar de la población. Para lograr el bienestar de su población en general, los países americanos realizan esfuerzos de desarrollo económico y social que comprometen al sector público y al sector privado. En cuanto a la población rural en particular, dichos esfuerzos se concentran en procurar el aumento de la producción y en mejorar el nivel y la distribución de la demanda efectiva de bienes y servicios en lo referente a alimentación, vivienda, vestuario, educación, salud y recreación.

"El tipo de esfuerzos anteriormente citado es justificable, pero no es el único deseable. Los países necesitan también esforzarse por reducir la marginalidad rural que se manifiesta, principalmente, en muy bajos índices de participación de los campesinos en la distribución de los recursos productivos y en la toma de decisiones políticas, sociales y económicas; sin este tipo de esfuerzos complementarios, el desarrollo no puede alcanzar un valor humanista y queda limitado a un simple crecimiento económico y mejoramiento material.

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

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

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

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

b) Aumentar la capacidad de generar empleo en el sector rural de manera que guarde una relación proporcionada con el ritmo de crecimiento de la población campesina activa.

c) Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo su marginalidad a tasas que permitan una transformación contínua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa."[1/]

1/ Plan General, pp. 5 y 6.

En su Resolución IICA/RAJD/Res.22(14/75) la Junta Directiva del Instituto reunida en Ottawa dispuso "mantener sin cambio, por ahora, los actuales objetivos del Plan General, así como su estrategia básica y las características de las funciones del IICA", y confirmó de esta manera la vigencia plena de nuestro marco normativo general. Esta resolución de la Junta Directiva tiene como antecedente un documento preparado por la Dirección General del Instituto[1/], que analizó información cuantitativa sobre la situación y tendencias del sector, y examinó el pensamiento de especialistas y organizaciones internacionales que se ocupan del desarrollo. Se concluyó, en síntesis, que pese a los avances logrados en los distintos campos, la persistencia de los problemas de producción y productividad, empleo y marginalidad demanda la atención contínua de los tres aspectos del desarrollo. Implícitamente, se pone en evidencia la necesidad de formular objetivos intermedios, para la acción que pretenda influir sobre la evolución de estos tres aspectos del desarrollo.

2. Propósitos del Plan Indicativo de Mediano Plazo

Dentro del contexto del Plan General, que representa un conjunto normativo de orientación de las acciones del IICA a largo plazo, el presente Plan Indicativo se ha elaborado para cumplir, en un plazo de cinco años, tres objetivos específicos:

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.

Para cumplir el propósito de continuar la operacionalización del Plan General, el Plan Indicativo incluye, de manera sintética, las políticas de las Líneas de Acción y sus programas respectivos. Las siete Líneas representan el ámbito global de acción del IICA, fijado por su Junta Directiva. En cada una de las políticas se identifican objetivos "intermedios" que operacionalizan - en el ámbito particular - los objetivos del Plan General. Estos objetivos "intermedios" definen a su vez, implícitamente, la contribución que cada Línea puede teóricamente realizar al cumplimiento de los objetivos del Plan General.

Para ofrecer mejores elementos de juicio a las autoridades y personal técnico del IICA el Plan Indicativo presenta (además de las políticas por Líneas y programas) criterios de ajuste técnico-administrativo que reorientarán las políticas de planificación, operaciones, administración, personal, relaciones externas, información, etc. El ajuste de dichas políticas permitirá concentrar, para lograr un mayor impacto, las acciones

---

1/ IICA, Implementación del Plan Genral del IICA, (Elementos para su análisis); Serie de Documentos Oficiales, No. 10; IICA, San José de Costa Rica, 1976

a nivel de país, mediante la programación y ejecución de proyectos concebidos íntegramente dentro de los nuevos programas, y diseñados para apoyar de manera significativa las acciones emprendidas por los propios países. Estos proyectos serán de carácter integral, y podrán incluir proyectos complementarios ubicados en distintas Líneas de Acción y diseñados para reforzar el cumplimiento de los objetivos de aquéllos.

Para suministrar a los países información específica el IICA somete con este Plan y seguirá sometiendo sistemáticamente a la consideración de sus Estados Miembros - a través de su Junta Directiva - cambios y ajustes en sus políticas por Líneas. Asimismo, a nivel de cada país, elaborará (conjuntamente con las autoridades nacionales correspondientes) un Plan de Acción en el que dichas políticas se llevarán a la práctica para apoyar los esfuerzos del país para dar solución a los problemas prioritarios de desarrollo del sector.

Si bien la puesta en marcha del Plan Indicativo se realizará sobre la base de las políticas por Líneas y programas planteadas en este documento, éstas serán permanentemente ajustadas como resultado de los cambios identificados por el IICA y de las necesidades puestas de manifiesto en el ensayo y aplicación de dichas políticas. Como meta específica, se concluirá una primera revisión completa de las políticas por Líneas y programas al final del primer año de vigencia del Plan (1977-78).

Se plantean también las metas sucesivas de ajuste de todos los proyectos del IICA a los nuevos programas. Este ajuste se realizará dentro de la estrategia de concentración de acciones especialmente a través de proyectos de tipo integral y complementario. A comienzos del tercer año de ejecución del Plan Indicativo (1979-80) se espera haber cumplido parcialmente dicha meta en los Estados Miembros, sin contar para estos efectos a Canadá y Estados Unidos.

B. Cuestiones de Método

Desde hace algunos años el IICA elabora su programa operativo a partir de los planes de acción que formula a nivel de cada uno de sus Estados Miembros. Cada plan de acción resulta de la compatibilización de las políticas y proyectos nacionales dirigidos a dar solución a los principales problemas del sector a nivel nacional, con los recursos, programas y posibilidades de acción del Instituto. Adicionalmente, el plan de acción incluye acciones de tipo promocional en campos en los que el IICA dispone de competencia técnica y que dan respuesta a problemas específicos del sector para los cuales - por una u otra razón - las autoridades pertinentes no han planteado aún políticas o proyectos específicos.

1) Restricciones metodológicas

Se ha decidido mantener esta forma de trabajo por considerarla la más adecuada. Esta decisión determina algunas restricciones metodológicas para la elaboración del Plan Indicativo de Mediano Plazo:

a) El Plan Indicativo no establece metas específicas para los programas. Ello se debe a que una buena parte del volumen de gasto y del nivel de actividades correspondientes surgen de la agregación de acciones incluídas en los planes de acción a nivel de los distintos países.

b) Las prioridades fijadas en el Plan son de carácter tentativo, y se establecen a partir de: i) la consideración de la demanda efectiva de servicios del IICA, por parte de los países, en sus distintas áreas de acción; ii) la conveniencia de desarrollar acciones de tipo promocional en determinadas áreas y iii) la disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de proyectos de impacto.

La decisión de la Junta Directiva de fijar el campo de trabajo del IICA en el ámbito de las siete Líneas de Acción, definiéndolo como el de mayor incidencia en la obtención de los objetivos del Plan General, determina algunas restricciones adicionales del Plan Indicativo de Mediano Plazo:

c) El desarrollo de la capacidad del IICA para programar y ejecutar sus acciones deberá plantearse dentro del área de acción de las siete Líneas. La decisión de trabajar en áreas nuevas requerirá, en consecuencia, tanto una aprobación a nivel de programa, como la dotación de recursos adicionales por parte de la Junta Directiva.

d) El marco normativo para la planificación del IICA está constituído por el conjunto de objetivos y estrategias incluídos en su Plan General y por la decisión previa sobre los instrumentos de programación que el Instituto utiliza.

A partir de las características mencionadas, el Capítulo I de este documento identifica - a nivel de Líneas y Programas - un conjunto de objetivos intermedios o instrumentales. Estos objetivos son operacionales y configuran - en términos globales - el enfoque técnico con el cual el IICA se compromete a apoyar a los Estados Miembros en la solución de los principales problemas de desarrollo del sector durante los próximos cinco años. Representan, asimismo, la contribución que el IICA está en condiciones de realizar - en ese mismo plazo - para la obtención de los objetivos de su Plan General.

2) Políticas Institucionales

La presentación sintética de las políticas por Líneas y programas que se realiza en el Capítulo I se ha construído en torno a la explicitación de objetivos operacionales intermedios, e incluye (en todos los casos) los siguientes elementos:

a) Definición del objetivo de la Línea

Se ha buscado plantearlo de manera simple. En cada caso el objetivo describe una "situación deseable" en el ámbito de la Línea. El IICA procurará que se logre dicha situación apoyando los procesos que conducen a ella.

b) Breve indicación del ámbito institucional de los programas

Incluye una mención de los organismos con los cuales el IICA trabajará en cada programa.

c) Definición de los objetivos del programa

Al igual que en el caso del objetivo de la Línea los objetivos del programa definen "situaciones deseables" dentro del ámbito de cada programa. Se señala, en cada caso, que el objetivo del IICA reside en trabajar, con los organismos correspondientes, para que dichas situaciones ocurran.

d) Descripción de los tipos de acciones que realizará el IICA

El texto indica los tipos de acciones que emprenderá el Instituto, a nivel de país, para cumplir cada uno de los objetivos. El resumen de acciones es sólo indicativo, y en consecuencia no excluye que, en el diseño de un proyecto, los técnicos correspondientes seleccionen otro tipo de acciones, diferentes a las que se presentan. Se impone como única condición que la acción o acciones seleccionadas por los técnicos conduzcan igualmente a la obtención del objetivo al que se refieren.

La selección de las acciones que se presenta en el Capítulo I lleva implícita - a nivel de cada programa - la estrategia global de obtención de los objetivos. La selección de tipos de acciones diferentes a nivel de país representará el ajuste de la estrategia global a la situación particular de cada Estado Miembro. Los proyectos que desarrolle la Oficina del IICA dentro de las áreas identificadas como prioritarias en cada país, deberán conducir a la obtención total o parcial de los objetivos del programa correspondiente.

Por lo tanto, como se dijo al principio de esta introducción, el Plan Indicativo de Mediano Plazo constituye, en esencia, un instrumento de ajuste de toda la acción del IICA a un esquema concreto de operacionalización del Plan General, en un período de cinco años.

C. Los Recursos para la Ejecución del Plan Indicativo.

El replanteamiento paulatino de las acciones de cooperación técnica de acuerdo con las políticas por Líneas y programas y el aumento del impacto de estas acciones a nivel de país, demandan tanto un crecimiento y una redistribución de los recursos del Instituto, como un aprovechamiento aún mejor de los mismos.

1. Crecimiento y redistribución de los recursos

El incremento en el volumen de operaciones del Instituto se plantea por la vía de un crecimiento modesto de los recursos regulares, complementado por un aumento vigoroso de los recursos extra-cuotas.

Las proyecciones financieras incluídas en el Capítulo III prevén un incremento del presupuesto regular del IICA de un 10% para el primer año fiscal (1977-78) y de un 8%, acumulativo, para los cuatro años restantes. Estos porcentajes deberán modificarse en la medida que lo exija la compensación de los efectos de la inflación, calculada según criterios uniformes que serán sometidos oportunamente a la consideración de la Junta Directiva. Dichos ajustes tendrán como objeto mantener la capacidad de ejecución prevista en este Plan Indicativo y - de ser necesario - serán justificados anualmente acompañando la presentación del Proyecto de Programa-Presupuesto.

En el lapso de cinco años cubierto por este Plan, se modificará también la distribución del presupuesto por objeto de gasto. La modificación más notoria se anota en los costos de operación, que insumían el 19,34% del presupuesto regular en 1976-77 y que pasarán a constituir el 27,12% en 1981-82. Este incremento se proyecta principalmente a expensas de los rubros de personal profesional internacional y personal de servicios generales que disminuyen (en el mismo lapso) de 53,38% a 46,86%, y de 11,78% a 10,70%, respectivamente. Los rubros de apoyo (Servicios Generales, Equipo y Mobiliario y Costos Generales y Provisiones) muestran modestos incrementos porcentuales en su participación en el presupuesto regular, del orden de 0,62%, 0,04% y 0,94%, respectivamente, estabilizándose al final del período.

No se ha considerado útil plantear proyecciones detalladas del aumento esperado en los recursos extra-cuotas de apoyo a los programas del IICA, por cuanto los criterios - y las fuentes - varían notablemente entre uno y otro programa. De mantenerse la tendencia actual, sin embargo, es posible prever que al final del período de vigencia del Plan Indicativo estos recursos sean superiores, cada año, al total de recursos regulares.

2. Prioridades

Por las razones ya expuestas, la Dirección General no ha realizado, hasta el momento, una proyección de prioridades por programas. Se entendía que la presentación anual del Programa-Presupuesto a la Junta Directiva reflejaba - como prioridades del IICA - las prioridades agregadas de los propios países para el desarrollo del sector.

A sugerencia de la Comisión Especial, sin embargo, se ha formulado una primera aproximación para la fijación de prioridades por líneas tomando en cuenta no sólo una estimación de la evolución de la demanda efectiva de servicios del IICA por los países (criterio planteado hasta ahora) sino también el desarrollo promocional de algunas áreas de especial

relavancia en la doctrina del IICA, y la posibilidad de obtener recursos externos para algunos programas. La aplicación de estos criterios (que se expone con más detalle en el Capítulo I) conduce a proyectar tentativamente el que los recursos regulares del Instituto varíen en su distribución por Líneas de Acción, dentro del lapso de cinco años cubierto por el Plan.

Debe entenderse que las variaciones planteadas están sujetas a los cambios y ajustes que se describen más ampliamente en el Capítulo citado.

3. Recursos de Personal

Se ha considerado que el ajuste de las acciones del IICA (dentro de las prioridades fijadas) al Plan Indicativo de Mediano Plazo y a las políticas por Líneas y programas exige una revisión de los recursos de personal. Esta revisión se plantea en términos de la cantidad y calidad de los recursos, y de la generación de economías de escala para su mejor aprovechamiento.

En cuanto a la cantidad de personal, se plantea constituir un equipo porfesional básico de 135 técnicos en el terreno, 29 en las unidades de apoyo y 16 en la Dirección General, con un total general de 180 técnicos. Porcentualmente habrá 75 técnicos en el terreno para 16 en las unidades de apoyo y 9 en la Dirección General. El porcentaje actual, en el mismo orden, es de 72,5; 17,5 y 10. El aumento de técnicos en el terreno que presenta la proyección se obtiene manteniendo constante el personal de la Dirección General, aumentanto solamente un técnico en las unidades de apoyo y concentrando todo el resto del aumento (19 técnicos) en el terreno. A esta redistribución cuantitativa se agrega el reajuste cualitativo involucrado en la adecuación del número de técnicos dentro de cada Línea de Acción a la prioridad correspondiente.

Dentro del total general de 180 técnicos, el Plan Indicativo prevé la contratación de 18 años/hombre de expertos de corto y mediano plazo, que se utilizarán como refuerzo para las acciones de los programas planteados en el mismo. Esta modalidad permitirá usar los recursos técnicos adicionales en un esquema de gran flexibilidad, y concentrado en áreas y momentos críticos para la ejecución de proyectos a nivel de país.

La existencia de políticas claras por líneas y programas le permitirá tambien al Instituto abordar de manera sistemática la adecuación cualitativa de su personal. Dichas políticas permiten la identificación de las especialidades necesarias para ejecutar los proyectos de cada programa. A partir de esta identificación, la adecuación cualitativa se realizará por la vía de la reubicación y capacitación de una parte del personal, y de la renovación de los cuadros técnicos restantes. Los ajustes de la política de personal, cuyos objetivos se citan en el Capítulo III, están en parte dirigidos a asegurar la continuidad de este proceso.

El mismo Capítulo, finalmente, plantea la creación y funcionamiento de verdaderos equipos técnicos regionales y por Línea de Acción. Se pretende mantener, en cada una de las cuatro Zonas, un número de técnicos que dominen - en cada Línea y como equipo - las especialidades necesarias para desarrollar proyectos dentro del marco de los programas establecidos. La operación de estos equipos permitirá economías de escala para la elaboración y ejecución de proyectos. Asimismo, permitirá el mantenimiento de un diálogo interno y con los países, que haga posible el permanente remozamiento y actualización de las políticas para adaptarlos a la evolución de los problemas en los Estados Miembros.

D. El Ajuste de las Políticas Técnico Administrativas para Ejecutar el Plan Indicativo

La ejecución del Plan Indicativo exige algunas modificaciones en la planificación, la operación, la administración, el personal, las relaciones externas y la información en el IICA. Actualmente estos procesos se rigen por sendas políticas que norman la acción en los ámbitos respectivos.

Se ha estimado que los posibles cambios deben surgir de un análisis del funcionamiento de las políticas actuales, realizado conjuntamente entre las unidades operativas y las unidades de apoyo. No obstante lo anterior, se ha considerado oportuno fijar objetivos específicos para su ajuste, que aseguren la funcionalidad de las mismas para la ejecución del Plan. Estos objetivos, conjuntamente con una breve descripción del ámbito de cada política, aparecen sintetizados en el Capítulo III del presente documento. En el mismo Capítulo se fijan los plazos máximos para la finalización de estos ajustes.

E. La Ejecución del Plan Indicativo de Mediano Plazo

El IICA adecuará todas sus acciones a las políticas por Líneas y programas dentro del lapso de cinco años de vigencia del Plan Indicativo. Esta adecuación implica que, a nivel de cada unidad operativa, se modificará la naturaleza de algunos proyectos, se eliminarán otros, y se elaborarán algunos nuevos.

Para cumplir esta tarea, el propio Plan define algunos instrumentos:

a) Políticas por Líneas y programas formuladas en términos operacionales, de fácil comprensión y aplicación.

b) Utilización de planes de acción a nivel de país, como instrumento para adaptar la labor del IICA a las necesidades específicas de cada país y concentrarla en áreas prioritarias.

c) La formulación tentativa de prioridades a nivel global, que permita el planteamiento de áreas de acción promocional y la orientación - a mediano plazo - de una estrategia de captación de recursos humanos y financieros.

d) Una nueva categorización de proyectos que permite la integración de enfoques y recursos de líneas diferentes y concentra sustancialmente la inversión de los recursos, para desarrollar acciones de impacto en los campos prioritarios.

e) Políticas técnico-administrativas claras, que fortalecen la acción de cooperación técnica a nivel de país y agilizan las relaciones técnicas y administrativas entre las unidades operativas y las unidades de apoyo.

f) Un núcleo básico permanente, de personal profesional, complementado por la disponibilidad de plazas para la contratación de personal adicional de corto y mediano plazo.

g) Cuadros técnicos con especializaciones coincidentes con los requerimientos de las líneas y programas.

h) Equipos técnicos organizados regionalmente, suficientes para atender, como equipo, el desarrollo de proyectos en los diferentes países de la Zona.

i) Recursos humanos y financieros para el apoyo de los equipos técnicos.

j) Una política de obtención de recursos externos para complementar los recursos regulares que se dedican a la elaboración y ejecución de proyectos.

k) Un cronograma tentativo para el ajuste de las acciones a nivel de país.

Mediante el empleo de tales instrumentos se espera que la ejecución del Plan Indicativo de Mediano Plazo, permita reforzar y hacer más eficiente la labor del IICA en apoyo de los Estados Miembros, adelantando un proceso de perfeccionamiento que se continuará en Planes Indicativos sucesivos.

CAPITULO I

PRIORIDADES Y POLITICAS POR LINEAS DE ACCION

Introducción

El conjunto de las siete Líneas de Acción del IICA[1/], constituye el marco técnico normativo para la operación del Instituto.

Como tal, representa un paso más en la operacionalización de la doctrina del IICA y significa un planteamiento estratégico para la obtención de los objetivos del Plan General.

El Plan Indicativo de Mediano Plazo está fundamentado en la estrategia básica del IICA establecida en el Plan General, la cual parte de la hipótesis de que es posible promover el desarrollo rural mediante el fortalecimiento de las instituciones pertinentes y su integración o coordinación en un verdadero sistema institucional al servicio del sector.

El enfoque del proceso es necesariamente multidisciplinario. La subdivisión en Líneas de Acción y Programas no es más que una manera de organizar racionalmente el trabajo, que a nivel de país debe conjugarse nuevamente mediante la unión y coordinación de esfuerzos en el Plan de Acción correspondiente.

A. Prioridades

Dentro de dicho marco normativo el IICA establece prioridades por dos vías diferentes: la asignación de recursos por Líneas, que marca niveles máximos de gasto globalmente y por Zona, y los Planes de Acción a nivel de país que marcan la distribución del gasto por Líneas y programas en cada una de las oficinas en los países.

La asignación global de recursos por Líneas y Programas es sometida anualmente a la consideración de la Junta Directiva y parte de la combinación y ponderación de dos criterios principales: por una parte, la tendencia de la "demanda efectiva" de servicios al IICA por parte de los países, la cual refleja las prioridades que los propios países van fijando para sus programas. Por otra parte, contempla también las actividades innovadoras que el IICA desarrolla en los países con carácter promocional.

1/ Anexo 2.

Los Planes de Acción a Nivel de País establecen las prioridades de acción y de gasto en cada una de las oficinas. Estos planes incluyen las acciones sobre las cuales coinciden los planteamientos de prioridad de las autoridades nacionales y del Instituto, y también las acciones de tipo promocional con las que el IICA busca poner de relieve la necesidad de atender algún problema específico, o desarrollar algún área programática.

La agregación continental de las acciones prioritarias en los Planes de Acción constituye la parte principal de la demanda efectiva de servicios al IICA, por parte de los países.

La programación que se realiza a nivel de las unidades operativas determina las prioridades a nivel global. Al mismo tiempo, y en el sentido inverso, la asignación global de recursos permite a las oficinas del IICA incluir en sus Planes de Acción las áreas promocionales, asignándoles la prioridad que surja de los diagnósticos independientes del volumen de recursos nacionales vertidos en el área correspondiente en un período determinado. El carácter promocional de estas acciones conduce a que la prioridad a ellas asignada pueda experimentar modificaciones más o menos rápidas: si el país es sensible a la labor promocional del IICA la prioridad puede elevarse sustancialmente de un año a otro; en sentido inverso, la falta de respuesta de un país a los esfuerzos promocionales del Instituto durante un período de tiempo puede conducir al retiro de la prioridad asignada a un conjunto determinado de acciones promocionales, en el Plan de Acción de la oficina del IICA en ese país.

De manera tentativa, el presente Plan Indicativo ha proyectado niveles de gasto por Líneas para los próximos cinco años. Estas proyecciones reflejan tanto las tendencias de demanda efectiva observadas en los últimos años de parte de los Estados Miembros, como las acciones de tipo promocional en que el IICA hace énfasis con base en su doctrina humanista. A nivel global, este Plan Indicativo de Mediano Plazo plantea como meta para 1981-82 el siguiente cuadro de distribución del total de recursos asignados a las Líneas.

Acción	Porcentajes de Recursos	Personal Básico	Personal Temporal	Personal de Coordinación	Personal Total	Prioridad
Línea I	9,58%	11	3	1	15	7
Línea II	15,04%	20	2	1	23	2
Línea III	14,37%	18	3	1	22	3
Línea IV	17,05%	21	4	1	26	1
Línea V	11,60%	14	3	1	18	5
Línea VI	10,92%	13	3	1	17	6
Línea VII	13,70%	20	-	1	21	4
IICA-CIDIA	7,74%	9*	-	-	9	8
	100,00	126	18	7	151	--

* Al tener su personal concentrado en un punto, el IICA-CIDIA no tiene cargo de coordinación. El cargo de Director se encuentra contado entre los 9.

B. Justificación

Línea IV. La prioridad asignada responde al déficit mundial en materia de producción de alimentos, a la creciente prioridad asignada por los gobiernos a los programas de comercialización agropecuaria y a la necesidad manifiesta de reducir el volumen de las pérdidad post-cosecha. Adicionalmente, en términos promocionales, la prioridad asignada surge también de la necesidad de asegurar la participación de los pequeños y medianos productores en la producción y comercialización agropecuaria en condiciones más beneficiosas. Finalmente, el IICA eleva la prioridad de esta Línea en virtud de la capacidad demostrada por algunos de sus programas y proyectos para generar recursos externos, con lo cual se puede conseguir un mayor impacto de la acción del IICA a nivel de país. Tales recursos externos exigen recursos regulares de contrapartida por parte del Instituto.

Línea II. Se le asigna alta prioridad por las siguientes razones: la nueva orientación de la Línea ha elevado la demanda efectiva de servicios; el área cubierta por esta nueva orientación coincide con programas de gran volumen de inversión pública de los Estados Miembros; los problemas asociados a la expansión cuantitativa y a las deficiencias cualitativas de la educación continúan representando una de las restricciones más serias al desarrollo del sector. Además, los organismos que se ocupan de la educación en los Estados Miembros han mostrado, al promediar esta década, interés en replantear, en

sus elementos fundamentales, la educación rural en general y agrícola en particular, en sus distintos niveles y modalidades.

Desde el punto de vista promocional, el IICA ha desarrollado enfoques innovadores, con buena acogida en muchos Estados Miembros, que pueden constituir un aporte valioso al replanteamiento mencionado.

Finalmente, el IICA ha notado marcado interés por parte de agencias de financiamiento, que ha generado ya recursos externos cuantiosos para la Línea, con perspectivas de aumentarlos considerablemente en el futuro próximo.

Línea III. Mantiene la tendencia a recuperar su prioridad. Ello obedece, entre otros, a los siguientes elementos: la prioridad señalada por los países a la generación y difusión de respuestas tecnológicas a los principales problemas asociados con el incremento de la producción y la productividad; el replanteamiento que los Estados Miembros realizan actualmente de sus sistemas de investigación y el incremento de la demanda efectiva de servicios.

Desde el punto de vista promocional, interesa particularmente poner énfasis en 1) el trabajo que se está desarrollando en cuanto a sistemas de producción, 2) en el replanteo de los sistemas de investigación hacia la generación de respuestas tecnológicas útiles para los pequeños y medianos productores y 3) en el diseño y ensayo de sistemas de difusión adecuados, preferentemente dirigidos hacia el pequeño y mediano productor.

Al mismo tiempo, para una distribución más racional y eficiente de las inversiones en este campo y para el mejor aprovechamiento de los resultados de la investigación en países con condiciones similares, interesa promover la coordinación de la investigación a nivel regional, en forma programática. Por otro lado, existen expectativas razonables de que la nueva orientación de la Línea facilitará la obtención de recursos extra-cuotas en apoyo a sus programas.

Línea VII. La prioridad asignada a esta Línea obedece, entre otras, a las siguientes razones: 1) existe una buena demanda efectiva de servicios al IICA por parte de los países; 2) se han integrado cuadros técnicos nacionales que requieren apoyo para su mejor funcionamiento; 3) existe una tendencia hacia una organización más racional del sector público agrario en los Estados Miembros.

En términos promocionales, el IICA considera que sería útil a los países la adopción de nuevos modelos de planificación sectorial y de administración de la política agraria y la cooperación técnica recíproca en este campo. Por otro lado, ha sido positiva la experiencia de la Línea en cuanto se refiere a captación de recursos extra-cuotas, existiendo fundadas expectativas de que se mantenga esta tendencia favorable.

Línea V. Aunque algunos aspectos del desarrollo rural regional han sido atendidos por el IICA en el pasado, la Línea V como tal es nueva. Su evolución futura dependerá de la evolución de la demanda efectiva de servicios y de la medida en que el IICA logre desarrollar enfoques innovadores en este campo.

En principio, parecen también favorables las perspectivas de obtener recursos extrapresupuestarios para reforzar la acción de esta Línea.

Línea VI. En el período cubierto por el presente Plan Indicativo de Mediano Plazo, esta Línea se ha estabilizado a un nivel de prioridad menor que el que ha alcanzado en períodos anteriores. Ello obedece, básicamente: 1) al cambio en la prioridad asignada por los países; 2) al cambio de énfasis entre los programas, que conduce a una disminución de la prioridad en el área de reforma agraria y a un aumento en la prioridad asignada a las empresas asociativas campesinas; y 3) a la necesidad de analizar con mayor profundidad la evolución de los procesos de reforma agraria y organización campesina en los países que los han ensayado.

Además el IICA considera muy importante mantener el enfoque promocional de la reforma agraria y la organización campesina, por su conexión con la doctrina humanista de la institución.

El énfasis y la prioridad de esta Línea podrán ser revisados en la medida en que se confirme la tendencia esbozada por algunos de los nuevos Estados Miembros, en el sentido de plantear una fuerte demanda para estos servicios.

Línea I. Al igual que la Línea V, el actual planteamiento global de la Línea es nuevo en el Instituto. La tendencia en cuanto a asignación de recursos es fuertemente ascendente y trasciende el período de cinco años fijado para este Plan. Se prevé una fuerte demanda de servicios, con buenas perspectivas de obtener apoyo de recursos externos para operar a nivel de país.

IICA-CIDIA. El caso del IICA-CIDIA se particulariza por su mayor dependencia de recursos externos para el desarrollo de sus programas. En este sentido, es posible que la posición y los recursos del IICA-CIDIA experimenten un cambio significativo dentro de los próximos cinco años, en la medida en que logre generar los recursos externos imprescindibles para la operación plena del mismo.

Para concluir, es preciso hacer énfasis en el carácter tentativo de las proyecciones establecidas y de las prioridades que de ellas se derivan. En este sentido, representan una sistematización de propósitos, tal como hoy los percibe el IICA. Al igual que el resto del Plan Indicativo de Mediano Plazo, los cambios que puedan surgir durante el período en los diversos elementos que se han tomado en cuenta para establecer las proyecciones y prioridades, pueden modificar los cuadros presentados.

C. Síntesis de las Políticas por Líneas y Programas

El marco técnico de políticas por Líneas y programas constituye un planteamiento que tiene como propósito facilitar el diseño de proyectos que cumplan con cuatro condiciones:

a) que constituyan una contribución evidente, directa o indirecta al cumplimiento de los objetivos del Plan General en materia de producción y productividad, genración de empleo y participación;

b) que, de acuerdo con la estrategia básica del IICA, constituyan un claro aporte al fortalecimiento de las instituciones y los sistemas institucionales que se dedican al desarrollo del sector agrario en los Estados Miembros;

c) que constituyan aportes relevantes a la solución de los problemas que los propios Estados Miembros definen como prioritarios dentro de las políticas nacionales de desarrollo del sector;

d) que constituyan unidades de programación y ejecución susceptibles de evaluación objetiva.

De acuerdo con este planteamiento, las Líneas de Acción y los programas constituyen los elementos de enlace entre los objetivos del IICA y sus operaciones en los países. Definen, además, los ámbitos institucionales más relevantes en los que debe desarrollar su acción el Instituto de acuerdo con su estrategia básica del desarrollo institucional.

Los programas subdividen el ámbito de cada Línea de Acción según la naturaleza de los problemas cubiertos en cada caso. Esta subdivisión permite plantear objetivos operacionales para la acción del IICA, que concurran a la obtención - de parte de los organismos nacionales pertinentes - de niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones y en la entrega de sus servicios a la sociedad. Los programas definen, asimismo, el tipo de acciones que desarrollará el IICA para promover y apoyar el desempeño de las funciones y la entrega eficaz, eficiente y oportuna de los servicios por parte de los organismos nacionales.

El ajuste conceptual y operativo involucrado en los programas se fundamenta en una labor de diagnóstico desarrollada permanentemente por el IICA. Desde comienzo de la presente década, con la entrada en vigencia del actual Plan General, el Instituto ha puesto énfasis en la elaboración de diagnósticos útiles. Los resultados han sido recogidos en numerosos documentos de trabajo del Instituto y transmitidos periódicamente a la Junta Directiva, en forma resumida, por diferentes vías que incluyen entre otras: los diagnósticos generales y por Líneas en los Informes Anuales; los estudios de evaluación de programas; la evaluación del Plan General; y los diagnósticos específicos, sobre problemas particulares; que han dado lugar en el pasado a la creación de Programas Especiales por parte de la Junta Directiva.

En la etapa cubierta por este Plan Indicativo, el IICA, sin descuidar el esfuerzo global de diagnóstico, iniciado a nivel de país, agregado a nivel continental y enriquecido con el enfoque de problemas de carácter multinacional, pondrá especial atención al análisis del impacto real de cada una de las Líneas y Programas en el cumplimiento de los objetivos del Plan General. Esta labor ha sido iniciada en general, y se encuentra más avanzada en las Líneas II, III, VI y VII y, dentro de la Línea IV, en el Programa Hemisférico de Comercialización. El Plan Indicativo de Mediano Plazo fija como meta para el final del año fiscal 1977-78 (primer año de su vigencia) haber completado un primer esfuerzo sistemático en este sentido en las siete Líneas de Acción y los programas que las integran.

D. Las Políticas por Líneas y el Plan de Acción a Nivel de País

Finalmente, tal como se describe en el capítulo siguiente, el IICA no intentará aplicar todas sus Líneas y programas a nivel de cada uno de los Estados Miembros. Más bien, según el proceso de formulación del Plan de Acción a Nivel de País se identificarán, con las autoridades nacionales, los problemas críticos del sector, los objetivos existentes para solucionar dichos problemas y los ámbitos institucionales en que se cumplirán los objetivos. Una vez identificados estos ámbitos, el IICA formulará proyectos específicos de apoyo a los países en algunos de ellos, según los objetivos y estrategias de las Líneas y programas, que se describen a continuación:

1. Línea I - Información y Documentación para el Desarrollo Rural

Objetivo de la Línea

Promover y apoyar el mantenimiento de un flujo permanente de producción, integración, diseminación y uso de la información relacionada con el sector agrícola, para facilitar la toma de decisiones y orientar la acción de los responsables de la programación y la ejecución de actividades encaminadas a promover el desarrollo rural.

- Programa I.A - Sistema hemisférico de información

El ámbito institucional del Programa I.A está constituído por los Sistemas Nacionales de Información (o los organismos claves para su eventual constitución) y el propio IICA.

Objetivo del Programa

La acción del IICA en el Programa I.A tendrá como objetivo:

a) lograr que los sistemas institucionales, (en los países donde existen, o los organismos claves para su integración futura, en los restantes) que acumulan, ordenan y distribuyen información, integren su acción en una red hemisférica que permita a cada uno de ellos disponer con prontitud de toda la información acumulada en cada uno de los sistemas y organizaciones que integran la red.

Para lograr el cumplimiento del objetivo del programa, el IICA:

1) *Establecerá y mantendrá un mecanismo central de intercambio de la información capaz de desempeñar de manera eficaz, eficiente y permanente las siguientes funciones:*

- *Planificar, organizar, coordinar y evaluar el funcionamiento de la red hemisférica de información, permitiendo su enlace con las redes nacionales, mundiales o regionales correspondientes, existentes o a crearse.*

- *Establecer las normas e instrumentos técnicos para el funcionamiento de la red.*

- *Mantener un catálogo central de localización de la información disponible en cada una de las organizaciones participantes.*

- *Establecer enlaces de cooperación e intercambio con otras redes y organizaciones de carácter nacional, regional o mundial, y servir de intermediario entre éstas y las organizaciones que integran la red hemisférica.*

- Prestar servicios de referencia para el uso de dicha información.

- Servir de agencia de intercambio de información.

- Servir como centro de capacitación del personal de los sistemas u organizaciones claves nacionales que tendrán, a nivel de cada sistema u organización, la responsabilidad de mantener el enlace de ésta con la red.

2) Logrará que cada uno de los Sistemas Nacionales de Información (u organismos claves) que integran la red acepte y aplique las normas técnicas de su funcionamiento.

3) Gestionará el establecimiento de los convenios bilaterales y multilaterales necesarios para asegurar el funcionamiento fluído y permanente de la red.

4) Elaborará un plan maestro para el funcionamiento de la red hemisférica, definiendo las funciones de los distintos niveles (de organización nacional, regional y hemisférica).

5) Diseñará, programará e implementará la actualización periódica y sistemática del catálogo central de localización de la información disponible.

6) Establecerá convenios con otras redes y organizaciones regionales o mundiales, que le permitan disponer oportunamente de la información que ellas manejan. En la medida necesaria, diseñará metodologías para la compatibilización de la información acumulada en dichas redes.

7) Establecerá un sistema de recuperación de la información disponible en su propio catálogo y en las otras redes con las cuales está asociado.

8) Establecerá una unidad de referencia e intercambio de información, normará su funcionamiento, y la pondrá a disposición de las organizaciones en los países, y de las redes asociadas.

9) Identificará las necesidades de personal especializado de las organizaciones que participan en la red, discriminadas por categorías y niveles funcionales; determinará los objetivos operacionales de la formación para cada una de estas categorías y niveles funcionales; establecerá un programa de capacitación suficiente para cubrir las necesidades identificadas, en plazos razonables.

Programa I.B - Los sistemas nacionales de información

Constituyen el ámbito institucional de este programa los sistemas institucionales que acumulan, ordenan y distribuyen información (sistemas nacionales de información). En aquellos países en que dichos sistemas aún no se hayan establecido, el ámbito del programa estará constituído principalmente por el organismo clave para la eventual organización del sistema.

Objetivos del Programa

En aquellos países en los cuales el sistema aún no haya sido establecido, la acción del IICA en este programa tendrá como objetivo principal que dicho sistema sea constituído, ya sea a partir de un organismo existente, o a partir de la creación de un organismo o mecanismo institucional especial. En los países en que el sistema existe y en aquéllos en que se ha decidido crearlo, el apoyo del IICA estará dirigido a que dicho sistema pueda:

a) Utilizar métodos de trabajo normalizados.

Para lograr el cumplimiento del objetivo a), el IICA:

1) *Trabajará conjuntamente con el personal técnico de el o los organismos correspondientes, a los niveles apropiados, en la adopción, adaptación o elaboración - y difusión - de normas de clasificación y ordenamiento de la información.*

2) *Actuará como organismo catalizador para el establecimiento de convenios que uniformicen la utilización de las normas citadas.*

b) Procurar que tengan una política de adquisición y mantenimiento de colecciones básicas. determinada sobre la base de las funciones específicas que debe cumplir.

Para lograr el cumplimiento del objetivo b), el IICA:

1) *Elaborará, conjuntamente con los equipos técnicos nacionales, una guía técnica detallando criterios que permitan determinar cuáles son las colecciones básicas que se deben mantener para cumplir las distintas funciones específicas de estos organismos.*

2) *Complementará los esfuerzos realizados para dar a dicha guía una amplia difusión selectiva entre los organismos pertinentes, y especialmente entre los organismos de capacitación de personal para aquéllos.*

c) **Emplear personal especializado.**

Para lograr el cumplimiento del objetivo c), el IICA:

1) *Complementará los esfuerzos locales para diseñar una guía que especifique los objetivos operacionales (conocimientos, habilidades y destrezas) que conduzcan a la formación y perfeccionamiento del personal de distinto nivel que debe atender las distintas funciones de estos organismos.*

2) *Motivará a los organismos que preparan este personal para que adopten estos objetivos operacionales. En la medida en que algunos de ellos no los adopten, o no estén en condiciones de formar todo el personal necesario, el IICA conducirá programas propios con dicho fin.*

3) *Desarrollará una estrategia para demostrar, especialmente a los niveles decisorios, la importancia y necesidad de contar con personal especializado.*

d) **Mantener enlaces de complementación con otras organizaciones "próximas".**

Para lograr el cumplimiento del objetivo d), el IICA:

1) *Actuará como promotor de la formulación de relaciones de complementación con organismos próximos.*

e) **Identificar y definir claramente las necesidades e intereses de sus usuarios.**

Para lograr el cumplimiento del objetivo e), el IICA:

1) *Trabajará con los organismos de formación para que éstos especialicen técnicos en la organización y funcionamiento de distintos tipos de servicios a los usuarios, incluyendo la capacitación de éstos para uso de los mismos.*

2) *Desarrollará, conjuntamente con los organismos respectivos, metodologías simples y efectivas para identificar y cuantificar las características de los usuarios y sus áreas de interés.*

f) **Disponer de una política estable y - en lo posible - creciente de capacitación y servicios a los usuarios, basada en la investigación de los perfiles de interés y otros aspectos pertinentes.**

Para lograr el cumplimiento del objetivo f), el IICA:

1) *Identificará (o diseñará) y difundirá modelos alternativos, aplicables a distintas circunstancias, para la provisión de servicios a los usuarios.*

2) *Formulará, junto con los técnicos nacionales, políticas específicas para el ofrecimiento de servicios a los usuarios y para la capacitación de éstos en el mejor aprovechamiento de tales servicios.*

g) Contar con una organización que facilite su entronque en redes de información a nivel nacional, regional y mundial.

Para lograr el cumplimiento del objetivo g), el IICA:

1) *Informará a los responsables de estos organismos sobre las ventajas de integrarse a redes nacionales, regionales y mundiales de información.*

En el caso de los países en los que el Sistema Nacional de Información no existe, el IICA podrá desarrollar dos tipos de acciones:

- *Podrá desarrollar el conjunto de acciones descritas en los párrafos precedentes, conjuntamente con un organismo "clave" dentro del ámbito institucional. De esta manera el organismo estará habilitado para asumir el liderazgo para la eventual constitución del sistema institucional.*

- *Podrá, simultáneamente o consecutivamente al cumplimiento de las acciones precedentes, desarrollar acciones específicas, de la misma índole, con varios organismos diferentes. Se propiciará en esta forma que diversos organismos adquieran la capacidad de integrarse al Sistema una vez que éste haya sido creado.*

Programa I.C - Producción y distribución de información

El ámbito institucional de este programa está constituido por los organismos del sector, a nivel nacional, que producen información como: resultados de investigación (físico-biológica, económica-social), datos corrientes sobre el comportamiento de variables específicas (información de mercado, índices de precios, estadísticas agrícolas, y otras relevantes al desarrollo del sector.

Objetivos del Programa

Dentro de este programa, el apoyo del IICA a los organismos citados tendrá como objetivos lograr que:

a) la información producida (incluyendo especialmente los resultados de investigación y los datos corrientes) sea publicada en forma oportuna y técnicamente correcta.

Para lograr el cumplimiento del objetivo a), el IICA

1) *Motivará a los organismos pertinentes particularmente a los estratos de dirección de los mismos.*

2) *Si el volumen de la información lo j. tifica, trabajará conjuntamente con el personal técnico de el o los organismos pertinentes en el establecimiento de un mecanismo específico para elaborar y aplicar una política editorial adecuada.*

3) *En caso necesario, colaborará con las autoridades de estos organismos en el diseño y ejecución de programas de capacitación que habiliten a su personal en la elaboración y aplicación de políticas editoriales.*

b) **Dicha información sea enviada de manera sistemática a receptores predeterminados y a los usuarios pertinentes.**

Para lograr el cumplimiento del objetivo b), el IICA:

1) *Seleccionará, conjuntamente con los organismos correspondientes, los métodos más apropiados para identificar los receptores y usuarios de los distintos tipos de información. En casos de excepción, se colaborará con estos organismos en la aplicación de los métodos escogidos.*

2) *Una vez identificados los receptores y usuarios, colaborará con los organismos en el diseño de sistemas de distribución de la información y, ocasionalmente, en la capacitación del personal responsable de estas tareas.*

Finalmente, y en apoyo al cumplimiento de los dos objetivos de este programa, el IICA motivará al personal de dirección de estos organismos para que se adjudique una proporción razonable de recursos a la preparación, edición y distribución de publicaciones sobre la información producida.

2. Línea II - Educación para el Desarrollo Rural

Objetivo de la Línea

Promover y apoyar los esfuerzos dirigidos a transformar la educación de las personas que actúan o actuarán en el sector agrario, en todos sus niveles y modalidades, en un instrumento eficaz y eficiente para la promoción de la población rural y el desarrollo del sector.

- Programa II.A. - Planificación de la educación

El ámbito institucional de este programa diferirá entre país y país, en razón de la variada organización institucional existente, y por poner responsabilidades diferentes, en distintos grados y formas, sectores diferentes (Educación, Agricultura, Trabajo, etc.). No obstante lo anterior, dos elementos actuarán en la determinación del ámbito institucional de este programa en cada país: 1) el organismo y organismos que tienen funciones normativas para los distintos niveles y modalidades educativas, y 2) la importancia relativa de dichas modalidades y niveles educativos.

Objetivos del Programa

Las acciones desarrolladas por el IICA dentro de este programa tendrán como objetivos:

a) lograr que en cada país se establezca un mecanismo (u organismos) de investigación y planificación de la educación para el sector agrario.

Para lograr el cumplimiento del objetivo a), el IICA:

1) Identificará, mediante un diagnóstico específico desarrollado para tal fin, el ámbito institucional más apropiado para el cumplimiento de las funciones citadas tomando en cuenta la estructura de planificación educativa de cada país.

2) Establecerá conjuntamente con las autoridades correspondientes en dicho ámbito institucional, la conveniencia y necesidad de que dichas funciones sean desarrolladas.

3) Identificará, con las autoridades citadas, la ubicación institucional más apropiada para el cumplimiento de las funciones, así como el modelo de organización y funcionamiento del organismo (o mecanismo) encargado de cumplirlas.

b) dotar a dicho mecanismo (u organismo) de capacidad operacional efectiva, teniendo en cuenta la estructura de planificación educativa existente en el país para que sea capaz de desarrollar las siguientes funciones:

- Investigar los factores relevantes de la situación educacional de la población rural y determinar los requerimientos reales potenciales y teóricos de dicha población en tales aspectos.

- Identificar las necesidades educacionales que se derivan del proceso general de desarrollo agrario del país, particularmente en lo que se refiere al aumento de la producción y la productividad, la generación de empleo y la reducción de la marginalidad en el sector agrario.

- Planificar la acción que corresponda realizar a las organizaciones y sistemas que integran el sistema, para lograr con eficacia y eficiencia la satisfacción de los requerimientos y necesidades de la población y del desarrollo agrario.

- Coordinar, a través de las organizaciones y sistemas mencionados, la ejecución de las acciones previstas en el Plan, para lo cual cada una de ellas debe organizarse, programar su labor y evaluarla para cumplir con eficiencia la parte que le corresponda, y establecer los enlaces pertinentes con otros organismos del sector.

Para lograr el cumplimiento del objetivo b), el IICA:

1) *Desarrollará con el cuerpo técnico de dicho organismo las metodologías de investigación apropiadas para establecer, de manera dinámica, la demanda educativa.*

2) *Proporcionará a este organismo el resultado de investigaciones similares desarrolladas, o iniciadas, en otros países.*

3) *Elaborará y ensayará, con el organismo, metodologías que permitan ponderar y calificar la demanda según las necesidades de recursos humanos que planteen los objetivos nacionales para el desarrollo del sector, y otros objetivos planteados por el propio sistema.*

4) *Habilitará al organismo para el manejo de metodologías y técnicas de planificación educativa, poniendo a disposición de su cuerpo técnico, o elaborando conjuntamente con el mismo si no existiese, los instrumentos de análisis y planificación adecuados.*

5) *Elaborará, conjuntamente con el organismo, los lineamientos generales de un primer plan.*

6) *Diseñará, conjuntamente con el organismo, los mecanismos de coordinación necesarios para la correcta ejecución y seguimiento del Plan.*

- Programa II.B. - Ejecución de la política educacional

El ámbito de acción del programa II.B estará compuesto por los distintos organismos y sistemas que ejecutan acciones de educación para el sector, dependiendo de las características de cada país.

Objetivo del Programa

Las acciones que emprenda el IICA dentro de este programa tendrán como objetivo lograr que los distintos organismos y sistemas que ejecutan acciones de educación para el sector adquieran mayor capacidad para:

a) Enriquecer, desde el ámbito de cada uno, las políticas y programas que, a nivel central, se formulan globalmente para la educación del sector.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) *Examinará, con los organismos citados la viabilidad de planes y programas formulados globalmente sugiriendo a las autoridades correspondientes los ajustes y cambios que se consideran necesarios para que reflejen la evolución de la demanda y los cambios en la situación y tendencias del desarrollo del sector.*

2) *Promoverá que los organismos y sistemas de educación establezcan vínculos de información y cooperación con otros organismos, a nivel nacional y multinacional.*

b) Evaluar, analizar y ejecutar las tareas de docencia, investigación y extensión educativa en función de las necesidades del sector.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) *Identificará y ensayará, con los organismos pertinentes, una o varias metodologías de análisis y evaluación.*

2) *Entregará uno o varios modelos de organización de la docencia, la investigación y la extensión educativa o, en caso necesario, desarrollará con los técnicos del organismo modelos propios, compatibles con el Plan, en caso de que éste exista.*

c) Organizar un sistema eficiente de administración, manejo y gestión de la educación.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) *Elaborará, conjuntamente con los organismos pertinentes, las metodologías de programación necesarias para estimar y prever la demanda financiera y de recursos humanos necesaria para alcanzar metas fijadas en docencia, investigación y extensión educativa.*

2) *Ensayará, conjuntamente con los técnicos de dichos organismos, la metodología adoptada, introduciendo en ella las modificaciones y ajustes necesarios para hacerla funcional.*

d) **En caso que exista un plan de desarrollo de educación para el sector, programar y ejecutar coordinadamente con eficacia y eficiencia las acciones previstas en el mismo para cada una de ellas, teniendo debidamente en cuenta los enlaces con otros organismos del sector.**

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) *Diseñará, con las autoridades correspondientes a nivel de organismos y sistemas, los modelos institucionales de coordinación, poniendo a disposición de ellos, si fuera del caso, experiencias exitosas de otros países.*

e) **Desarrollar programas específicos de capacitación continua del personal técnico de los distintos organismos y sistemas del sector.**

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) *Identificará, conjuntamente con los organismos pertinentes, las necesidades de capacitación del personal técnico del sector.*

2) *Diseñará, con dichos organismos, los programas y proyectos correspondientes para cumplir dicha tarea.*

3. Línea III - Investigación y transferencia de tecnología agropecuaria

Objetivo de la Línea

Promover y apoyar los esfuerzos dirigidos a convertir la investigación y la transferencia de tecnología agropecuaria en un instrumento efectivo para el desarrollo agrario a través de la producción y difusión de tecnologías y sistemas de producción que consideren distintas categorías de productores y que tomen en cuenta la disponibilidad relativa de los factores de producción. Se debe dar especial atención, en el periodo del Plan, a la tecnología intermedia y a los sistemas de producción para pequeños agricultores.

- Programa III.A - Investigación y transferencia de tecnología

El ámbito institucional de este programa cubre al sistema de investigación agropecuaria y transferencia de tecnología (en caso de existir como tal) o al conjunto de organismos que cumplen dichas funciones en el ámbito del sector.

Objetivo del Programa

Dentro del ámbito citado, las acciones del IICA tendrán como objetivo lograr que en cada país exista un organismo o sistema institucional que desempeñe con eficacia y eficiencia las siguientes funciones:

a) Generar los conocimientos y adaptar la tecnología que las necesidades de la sociedad en conjunto y de los productores en particular indican como prioritarios y desarrollar los mecanismos apropiados para la difusión y adopción de dicha tecnología.

b) Ajustar periódicamente sus acciones a las necesidades de la sociedad, y a las necesidades de los agricultores.

c) Identificar las áreas prioritarias para la investigación, físico-biológica, social y económica y para la transferencia de tecnología en función a las necesidades señaladas.

Para lograr el cumplimiento de a), b) y c), el IICA:

1) *Trabajará conjuntamente con los equipos técnicos de los organismos pertinentes, existentes o a crearse, en la elaboración o adopción de criterios y metodologías válidos para identificar y asignar prioridad a distintas áreas posibles de investigación, y en el establecimiento de un orden de prioridades a corto, mediano y largo plazo.*

2) *Ayudará a los organismos de investigación para que orienten su acción hacia la identificación, adaptación y creación de innovaciones tecnológicas para resolver los problemas identificados. Estas innovaciones deben ser compatibles con las condiciones físico-biológicas y socio-económicas en que se realiza la producción, en el momento actual y en un futuro previsible.*

3) *Trabajará con el personal técnico de dichos organismos para que el proceso descrito en 2) se realice a partir de una identificación de la clientela hacia la que va dirigida la investigación, atendiendo especialmente a los estratos de menores recursos en el sector rural.*

4) *Identificará, conjuntamente con los organismos productores y difusores de tecnología, los canales a través de los cuales las clientelas escogidas usualmente reciben (o pueden recibir) información sobre innovaciones tecnológicas y las condiciones socio-económicas de la aplicación de tales innovaciones.*

5) *Apoyará a dichos organismos, u otros pertinentes en su caso, para mejorar, adaptar o crear los canales adecuados para transmitir las innovaciones señaladas en el párrafo 1, en un lenguaje accesible a los distintos tipos de usuarios.*

6) *Promoverá que los organismos de investigación utilicen dichos canales para que las informaciones por ellos producidas lleguen de manera eficaz y eficiente al productor, en general, y a las clientelas seleccionadas, en particular.*

d) **Elaborar o reformular el plan nacional de investigación y transferencia de tecnología, con sus respectivos programs y proyectos, para incorporar en él los objetivos y estrategias sectoriales.**

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) *Promoverá que los organismos que realizan investigación físico-biológica y socio-económica conjuguen sus esfuerzos para definir de manera clara cuál o cuáles son los problemas a los que se debe dar solución mediante la innovación tecnológica y la adopción de la misma y cuáles son las investigaciones básicas que deben conducirse para sustentar tales innovaciones, dando lugar a la formulación y ejecución del plan nacional de investigación y transferencia de tecnología.*

e) Ajustar la estructura interna del organismo para llevar a cabo el plan nacional de investigación y de transferencia de tecnología.

f) Mejorar la calidad de los recursos humanos con que cuenta el sistema de investigación mediante políticas adecuadas de incorporación y promoción de personal y a través de la creación o fortalecimiento de mecanismos permanentes de capacitación.

g) Asegurar un flujo de recursos financieros ajustados a las necesidades de ejecución del plan nacional de investigación y transferencia de tecnología mejorando tanto la eficiencia (costo por unidad de producto) como la eficacia (calidad, oportunidad, accesibilidad y ajuste a las limitaciones de los beneficiarios) de las operaciones o servicios.

h) Establecer o fortalecer las vinculaciones del organismo con (1) las unidades administrativas que otorgan poder y autoridad; (2) las unidades administrativas que asignan y controlan los recursos; (3) los organismos que permiten aprovechar la capacidad instalada del país para el cumplimiento del plan; (4) los organismos que aseguren la difusión y aplicación de la tecnología y (5) los destinatarios o beneficiarios de los servicios del organismo.

Para lograr el cumplimiento de e), f), g) y h), el IICA:

1) *Trabajará, conjuntamente con los organismos pertinentes, en el desarrollo de modelos normativos de organización interna. Se cuidará especialmente que estos modelos reúnan condiciones de simplicidad adecuadas a la cantidad y calidad de recursos disponibles y previsibles, que se ajusten a las exigencias organizacionales de los planes de investigación y transferencias existentes, y que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a la evolución de los mismos.*

2) *Apoyará a los organismos pertinentes en el ensayo y ajuste de estos modelos, y en el establecimiento de enlaces adecuados con otros organismos del sector.*

- Programa III.B - Coordinación multinacional de la investigación y de la transferencia de tecnología

Este programa cubre la dimensión multinacional de la Línea. Su ámbito institucional está configurado por los sistemas que se ocupan de la investigación y la transferencia de tecnología a nivel nacional en los países de una región determinada.

Objetivo del Programa

Dentro del citado enfoque regional, el objetivo de este programa es lograr que en cada región exista un mecanismo institucional eficaz y eficiente que desempeñe las siguientes funciones:

a) Identificar las áreas prioritarias de cooperación multinacional entre los organismos nacionales de investigación y transferencia de tecnología agrícola, en función de su grado relativo de desarrollo.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) Promoverá, a través del organismo multinacional integrado por los organismos nacionales, que los países de cada región asignen prioridad a las áreas de cooperación técnica en la investigación y transferencia de tecnología agrícola.

b) Promover y establecer la cooperación entre los organismos nacionales, regionales e internacionales de investigación y transferencia de tecnología agrícola y con los de cooperación financiera.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) Desarrollará y difundirá conjuntamente con el organismo multinacional propuestas y modelos de cooperación técnica regional, para que ésta opere en un esquema coherente de cooperación entre los organismos nacionales, regionales e internacionales en los campos de investigación y transferencia de tecnología agrícola, así como su integración con los programas nacionales y regionales de inversión para el desarrollo rural.

4. Línea IV - Producción, Productividad y Comercialización Agropecuaria

Objetivo de la Línea

Cooperar con las instituciones nacionales en sus acciones tendientes a aumentar la productividad y la disponibilidad real de productos del sector agropecuaria, como también en acciones dirigidas a ampliar su mercado, dando énfasis especial a aquellos productos que puedan generar mayores ingresos y empleo productivo para favorecer a los estratos de menores recursos, considerando la conservación de los recursos naturales y de la ecología.

- Programa IV.A - Fomento de la producción y de la productividad

El ámbito institucional de este programa abarca el sistema de fomento de la producción y de la productividad (en caso de existir como tal) o los organismos que en conjunto, o aún individualmente, proveen asistencia técnica, crédito, servicios de comercialización, seguros, servicios especializados (mecanización, provisión de insumos), defensa sanitaria, promoción de la agroindustria rural, reducción de pérdidas post-cosecha y conservación de tierras y aguas, y en particular aquel organismo que tenga la función de coordinar la prestación de los servicios mencionados.

Objetivos del Programa

Las acciones del IICA dentro del Programa IV.A estarán dirigidas a que los sistemas y organismos que prestan servicios para el fomento de la producción agropecuaria y el desarrollo rural puedan:

a) Actuar sobre la base de políticas coherentes con los planes nacionales de desarrollo, con la situación real de su clientela y con la disponibilidad actual y potencial de recursos del organismo, a fin de alcanzar en conjunto aumentos significativos de la oferta agregada de productos agropecuarios y de la productividad y economía de los recursos escasos.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) Trabajará con los sistemas y organismos en el diseño y la realización de un diagnóstico que sirva para identificar los obstáculos que impiden alcanzar los objetivos de aumentar la producción y la productividad.

2) Colaborará con dichos sistemas y organismos en la elaboración de planes, programas y proyectos que permitan solucionar los problemas identificados en el diagnóstico.

b) Coordinar y complementar la acción a fin de poner en práctica las políticas citadas mediante la ejecución de programas y proyectos referidos al aumento de la producción, resolviendo, a la vez, problemas que afectan a su clientela.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) Apoyará a los organismos pertinentes en el diseño y establecimiento de enlaces efectivos a todos los niveles necesarios y en especial a los niveles que resulten críticos para la coordinación y complementación de sus acciones.

c) Extender la cobertura de sus servicios a una proporción creciente de pequeños productores agrícolas y campesinos, desarrollando o adoptando los métodos más apropiados para incorporar dicha clientela, principalmente a través de su organización, con miras a obtener escalas económicas de producción.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) Identificará los métodos existentes y, si es necesario, elaborará nuevos métodos para la provisión de servicios a los campesinos y pequeños productores y los propondrá a los organismos pertinentes de cada país.

2) Apoyará a dichos organismos para que ensayen a escala operacional algunos de los métodos de prestación de servicios identificados como más promisorios, sugiriendo procedimientos para la evaluación de los mismos.

3) Propondrá a dichos organismos la adopción de los métodos que resulten más efectivos y eficientes para atender la clientela de pequeños productores agrícolas y campesinos.

d) Aumentar su eficiencia para poder extender su cobertura de prestación de servicios, reduciendo los costos unitarios de prestación de dichos servicios.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) Apoyará a los organismos para analizar su estructura y procedimientos administrativos con el propósito de introducir las mejoras necesarias para facilitar la toma y ejecución de decisiones y reducir los costos de operación.

e) Prestar servicios de una manera oportuna y apropiada, consultando a los usuarios e incorporándolos al proceso de toma de decisiones.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) Trabajará, conjuntamente con los organismos, en la evaluación de la eficacia de sus servicios en términos cualitativos y cuantitativos y en la identificación de medios para aumentar dicha eficiencia.

f) Adoptar una estructura, tanto internamente como en sus enlaces con otros sistemas y organismos complementarios, basada en formas eficientes de organización, administración y gestión.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

1) Diseñará conjuntamente con los organismos, y ayudará a poner en práctica, sistemas eficientes de organización administrativa y de gestión administrativa.

- **Programa IV.B - Comercialización agropecuaria**

El ámbito institucional de este programa está constituído por los organismos que tienen la responsabilidad de facilitar las transacciones comerciales y la toma de decisiones económicas, mejorar la eficiencia en la distribución de productos e insumos agropecuarios, reducir o eliminar las pérdidas de post-cosecha e intervenir en tales procesos para alcanzar objetivos específicos de desarrollo.

Objetivos del Programa

La acción del IICA en este programa tendrá como objetivo lograr que los organismos que integran el sistema institucional de comercialización puedan:

a) Establecer un sistema efectivo de información de mercados, que no sólo facilite la toma de decisiones y la fijación de políticas de comercialización por parte de las autoridades del sector, sino que, además, sea fácil de interpretar y usar por parte de los pequeños productores.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) Trabajará conjuntamente con los organismos de comercialización y de asistencia técnica y extensión rural a fin de diseñar un sistema de información de mercado comprensible para los pequeños productores agrícolas y para sus organizaciones, y un sistema de capacitación para el análisis y uso de la información de mercado, tanto por las autoridades del sector como por los pequeños agricultores.

b) Cooperar con otros organismos del sistema institucional que atienden las necesidades del sector agropecuario a fin de facilitar, a través de los incentivos económicos, la asociación de los pequeños productores y campesinos para la comercialización de sus productos.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) *Trabajará, conjuntamente con los organismos nacionales, en la solución de los problemas de comercialización de las organizaciones de pequeños productores y campesinos.*

2) *Cooperará con los organismos nacionales para identificar las ventajas que resultan de promover la organización de los pequeños productores agrícolas y campesinos en base a los incentivos económicos y determinar medios para superar los obstáculos que surjan en ese proceso.*

c) **Proveer los servicios necesarios para ampliar y mejorar la infraestructura de comercialización y la agroindustria rural en beneficio de los pequeños productores.**

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) *Cooperará con los organismos nacionales pertinentes para planificar y poner en práctica el desarrollo de la infraestructura física de comercialización y transformación primaria de la producción agropecuaria de modo que facilite el acceso de la oferta del sector de pequeños productores agrícolas y de proveerles los servicios que les permitan competir en condiciones equitativas con los productores comerciales más grandes.*

2) *Trabajará conjuntamente con los equipos técnicos nacionales en la generación o adaptación de tecnología tendiente a la reducción de pérdidas post-cosecha, en cantidad, calidad o precio, de acuerdo con las condiciones económicas, comerciales y de organización existentes en cada país, pero dando prioridad a lograr economías que beneficien al sector productor y en particular a los pequeños productores agrícolas.*

d) **Dar las mismas oportunidades de acceso al mercado de todos los productores, ya sea a través de normas o mecanismos de regulación de los mercados o a través de la promoción de sistemas discriminados de comercialización que permitan la incorporación de los pequeños productores agrícolas a los mercados de productos agropecuarios en condiciones equitativas.**

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) *Cooperará con los organismos nacionales para establecer mecanismos de regulación de mercados que estabilicen los precios de los productos agropecuarios y de sus derivados y que permitan el acceso equitativo de los pequeños productores a dichos mercados.*

2) *Trabajará conjuntamente con los equipos técnicos nacionales para diseñar canales de comercialización discriminados que generen oportunidades de mercado para la producción potencial de los pequeños agricultores y campesinos.*

e) **Propiciar los cambios estructurales en los mercados tradicionales para permitir, en condiciones equitativas, el acceso de los productos agropecuarios provenientes del sector de pequeños productores agrícolas a los mercados internos y externos.**

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) *Cooperará con los organismos nacionales en el análisis de la estructura de los mercados de productos agropecuarios y en la consideración de los costos y beneficios de reformas tendientes a facilitar el acceso a los mismos, en condiciones equitativas, de la oferta agrícola proveniente del sector de pequeños productores.*

5. Línea V - Desarrollo Rural Regional

Objetivo de la Línea

Promover y apoyar los esfuerzos nacionales de desarrollo rural regional y contribuir al perfeccionamiento de metodologías y criterios técnicos aplicables al desarrollo de áreas geográficas pre-seleccionadas.

- Programa V.A - Planificación del desarrollo regional

El ámbito institucional de este programa estará constituído por el organismo (u organismos) del sector con liderazgo actual o potencial en la conducción de los esfuerzos de regionalización del desarrollo rural.

Objetivos del Programa

En este contexto, las acciones del IICA dentro del Programa V.A tendrán como objetivo lograr que el organismo rector del sector agropecuario concrete su enfoque regional de la planificación y ejecución del desarrollo rural, mediante el desempeño de las siguientes funciones:

a) Definir una política nacional de desarrollo rural regional, tomando particularmente en cuenta su papel en el desarrollo general del sector y del país.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) Propondrá a los niveles de autoridad correspondientes, una política institucional de desarrollo regional para obtener de ellos las decisiones necesarias que asignen el liderazgo y las funciones correspondientes a un organismo existente, o bien a alguno que se creare con este propósito.

2) Elaborará, conjuntamente con el cuerpo técnico de dicho organismo, los lineamientos centrales de política para el desarrollo regional.

b) Desarrollar, donde no exista, un sistema de regionalización adecuado a las características del país y basado en criterios definidos, de carácter físico-biológico y económico-social.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) Proveerá al organismo aludido en a) de elementos que le permitan seleccionar entre las metodologías existentes las apropiadas para diseñar un sistema de regionalización, o bien desarrollar otras nuevas.

c) Establecer organismos, o mecanismos institucionales, adecuados para la gestión de proyectos específicos de desarrollo regional en áreas geográficas pre-seleccionadas.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) Desarrollará, conjuntamente con tales organismos, modelos institucionales compatibles con el sistema institucional existente, y apoyará a dicho organismo en el ensayo y evaluación de los mismos.

d) Proporcionar a dichos organismos (o mecanismos) modelos de planificación, administración y evaluación de programas y proyectos de desarrollo regional, y facilitar la capacitación del personal encargado del desempeño de estas tareas a nivel regional.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) Proporcionará - o desarrollará junto con el organismo - modelos de planificación, administración y evaluación.

2) Colaborará en la definición de los objetivos operacionales de los programas de capacitación, y podrá asistir al organismo en la capacitación de los adiestradores.

3) Diseñará, conjuntamente con el organismo, esquemas de gestión apropiados para los diferentes tipos de proyectos de desarrollo regional, antes de comenzar a ejecutarlos.

e) Prever y lograr el aporte oportuno y adecuado de los recursos de todo tipo, necesarios para la planificación, administración, ejecución y evaluación de cada proyecto de desarrollo regional.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) Cooperará con el organismo rector en el establecimiento de enlaces efectivos con los organismos nacionales e internacionales que pueden ayudar en el desarrollo de este tipo de proyectos.

2) Colaborará con el país en la realización de estudios de preinversión conducentes a la elaboración de proyectos financiables.

- <u>Programa V.B - Ejecución de las políticas de desarrollo rural regional</u>

El ámbito institucional del Programa V.B está constituído por todos los organismos que tienen la responsabilidad de ejecutar, en áreas geográficas específicas, proyectos de desarrollo rural regional. Integrarán este ámbito tanto aquellos organismos de tipo regional establecidos

específicamente para tal fin, como aquéllos de cobertura más amplia cuya acción implica la utilización de enfoques regionales de desarrollo. Entre estos últimos figuran los organismos denominados de colonización, de desarrollo forestal, de conservación y manejo de tierras y aguas, desarrollo de áreas tropicales, agroindustrias y otros análogos.

Objetivos del Programa

La acción del IICA en este programa tendrá como objetivo lograr que los organismos dedicados a la ejecución de las políticas de desarrollo rural regional puedan:

a) Desarrollar políticas operacionales propias, dentro del enfoque regional del desarrollo rural.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) Trabajará conjuntamente con los equipos técnicos de los organismos abarcados por el programa para que estos organismos desarrollen y adopten criterios para establecer prioridades entre las distintas alternativas de acción posibles.

b) Recopilar y generar la información necesaria a fin de disponer de inventarios útiles y actualizados de los recursos de distinta índole, actuales y potenciales que, en las regiones correspondientes de desarrollo, deben ser tomados en cuenta para desarrollar su acción. Dicha información podrá también ser utilizada para identificar los obstáculos y problemas que existen para su utilización racional.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) Desarrollará, conjuntamente con dichos organismos, metodologías para obtener y analizar la información necesaria para orientar su acción utilizando, cuando el caso lo requiera, metodologías desarrolladas y probadas en otros países o regiones.

c) Programar el uso racional de los recursos para permitir la ocupación de nuevas áreas, intensificar el uso de las ya ocupadas, aumentar y diversificar las oportunidades ocupacionales, incrementar la producción y conseguir que la transformación primaria de los productos se realice en forma creciente en las áreas rurales.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) Desarrollará la competencia técnica de cada organismo - o del conjunto de organismos - en materia de planificación, en general, y en particular para la elaboración y ejecución de proyectos específicos.

d) Adecuar, en cada caso, su organización administrativa y de gestión, y coordinar su acción entre sí y con los otros organismos que sean pertinentes en la medida suficiente para lograr el aporte conjugado de todos los elementos necesarios para producir el desarrollo integrado de regiones o subregiones pre-seleccionadas.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) Colaborará con los organismos en el análisis y mejoramiento de sus sistemas de administración y gestión.

2) Propondrá el establecimiento o la adecuación de los enlaces funcionales necesarios entre los organismos involucrados a nivel de cada proyecto, tanto en la etapa de planificación como en la de ejecución.

e) Dar participación preferente en la ejecución de los proyectos a los estratos de menores recursos.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) Pondrá a disposición de los organismos modelos probados de mecanismos que aseguren la participación de los beneficiarios y cooperará con ellos para que adopten o desarrollen los más adecuados para sus circunstancias.

En el caso particular de los organismos cuya acción tiene características específicas (colonización, incorporación del riego), además de los objetivos anteriores el IICA procurará lograr que dichos organismos consigan:

f) Organizar su acción a través de enfoques regionales de desarrollo, integrándose a proyectos regionales en curso, complementando proyectos regionales ya existentes, o dando origen a proyectos regionales en áreas de trabajo de la competencia de cada uno.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

1) Aplicará, según el caso y las circunstancias, los tipos de acción descriptos en relación con los objetivos anteriores.

6. Línea VI - Cambios Estructurales y Organización Campesina

Objetivo de la Línea

Promover una adecuada distribución del ingreso, el aumento de la ocupación y la participación en las decisiones y políticas que afectan a los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios, mediante: 1. la adopción de medidas de cambio de la estructura agraria y 2. el fortalecimiento de la organización campesina.

- Programa VI.A - Reforma agraria

El ámbito institucional de este programa está constituído por los organismos responsables de definir y ejecutar programas de reforma agraria.

Objetivos del Programa

La acción del IICA en este ámbito institucional tiene como objetivos que dichos organismos, en su desempeño regular, puedan:

a) Lograr que se asigne prioridad al proceso de reforma agraria mediante el desarrollo, difusión y aceptación generalizada de una argumentación racional que demuestre, sobre la base de consideraciones de naturaleza ética, económica y social, la coincidencia de dicho proceso con las necesidades del desarrollo rural.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) *Motivará a los organismos de reforma agraria y trabajará conjuntamente con sus cuadros técnicos, en la elaboración y adopción de una doctrina coherente y concordante con el Marco Conceptual FAO-IICA sobre la Reforma Agraria.*

2) *Diseñará con los mismos equipos y pondrá en práctica, modelos institucionales para el establecimiento de mecanismos de promoción masiva y generalizada de la doctrina.*

b) Planificar adecuadamente el proceso con participación de la base campesina y racionalizarlo desde el punto de vista administrativo, logrando que beneficie particularmente a los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) *Presentará a los organismos pertinentes, o desarrollará conjuntamente con ellos, de ser del caso, diseños de unidades o mecanismos fuertes de planificación, de abajo hacia arriba, organizados sobre la base de una amplia participación, debidamente enlazados y coordinados en las otras instituciones de planificación pertinentes, a nivel central o sectorial. Asimismo promoverá, a distintos niveles, la institucionalización de dichas unidades.*

2) *Trabajará igualmente con los organismos de reforma agraria, en el desarrollo y adopción de modelos institucionales apropiados para que éstos se reorganicen o refuercen de manera adecuada y coherente para cumplir ordenadamente, de manera eficaz y eficiente, las funciones de adquisición y adjudicación de tierras, y de organización campesina.*

c) Realizar, en escala significativa y en plazos consonantes con las necesidades del desarrollo rural del país, la adquisición y adjudicación de tierras.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) *Procurará, a nivel de todo el sistema institucional, que los organismos de reforma agraria tengan acceso e influencia suficiente en los niveles pertinentes de decisión para obtener la sanción de las medidas jurídicas y financieras que las habiliten para cumplir sus funciones en escala significativa y en plazos consonantes con las necesidades del desarrollo rural del país.*

d) Capacitar en forma masiva y participativa a los beneficiarios del proceso, tanto en los aspectos organizacionales como en los técnicos, empresariales, cívicos y culturales, o bien lograr que otras instituciones, específica o genéricamente responsables de esta tarea, la desarrollen adecuadamente.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) *Definirá, conjuntamente con las instituciones responsables de la reforma agraria, en términos operacionales, cualitativos y cuantitativos, las necesidades específicas de capacitación de los beneficiarios de la reforma agraria en los aspectos gerenciales, tecnológicos, cívicos y culturales del desarrollo rural en general, y de la producción, en particular.*

2) *Asesorará a estos organismos, y a otros pertinentes, para que establezcan, de manera coordinada, mecanismos específicos de capacitación que permitan cubrir un porcentaje significativo de cada una de las distintas necesidades de capacitación.*

e) Organizar y prestar de manera eficaz y eficiente, los servicios que deben acompañar necesariamente al proceso de adjudicación, o bien lograr que dichos servicios lleguen adecuadamente a través de las instituciones genéricamente responsables de los mismos.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) *Promoverá y colaborará en el diseño de modelos institucionales que permitan a los organismos de reforma agraria coordinar su*

acción con los organismos del sector que prestan servicios a los agricultores. Esta coordinación tendrá el propósito de definir conjuntamente - en cantidad y calidad - los servicios que requiere el funcionamiento adecuado del proceso de reforma, distribuyéndose la tarea de ofrecerlos de la manera más racional, para asegurar que éstos sean prestados de manera eficaz y eficiente.

f) Implementar programas de investigación, integrados con los de capacitación, sobre los problemas de la estructura agraria y de los que surgen con el proceso de transformación de la misma.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

1) Promoverá el desarrollo de metodologías integradas de investigación-capacitación que permitan implementar los procesos y ajustes de la transformación agraria.

- Programa VI.B - Organización campesina

Este programa tendrá como ámbito institucional el o los organismos del sector, directa o indirectamente responsables del establecimiento de empresas asociativas campesinas en general y empresas comunitarias en particular, y de la prestación de servicios a las mismas. Preferentemente, este programa se desarrollará con el organismo responsable específicamente del desarrollo o coordinación de dichas funciones.

Objetivos del Programa

La acción del IICA dentro de dicho ámbito tandrá como objetivo lograr, en cada país, la existencia y operación de algún mecanismo institucional de promoción y apoyo a la organización campesina, que desempeñe - o coordine - la ejecución eficaz y eficiente de las siguientes funciones:

a) Planificar, con la participación campesina, el desarrollo de su organización, y particularmente de las empresas comunitarias y otras empresas asociativas, incluyendo la definición del papel de los distintos tipos de organizaciones y empresas en el desarrollo del sector, la programación racional de su expansión y la identificación de criterios mínimos de funcionamiento para cada tipo de organización.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) Habilitará al organismo u organismos correspondientes para la adopción y uso de metodologías participativas eficaces para planificar el desarrollo de la organización campesina en general, y de las formas asociativas en particular.

b) Plantear y lograr la adopción de normas jurídicas que aseguren una base legal para el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas, que promuevan su agrupación en organizaciones de grado más elevado y que permitan el establecimiento de mecanismos diferenciados que las coloquen en igualdad de oportunidad frente a los sectores más poderosos de la agricultura comercial.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) *Identificará, preferentemente de manera conjunta con los organismos pertinentes, medios específicos tendientes a equiparar las oportunidades de las organizaciones y empresas campesinas con las de otras formas empresariales.*

2) *Proporcionará a dichos organismos los elementos necesarios para la elaboración de instrumentos jurídicos y normativos adecuados que favorezcan el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas y su agrupación.*

c) Habilitar a las organizaciones y empresas campesinas, existentes y a crearse, en materia de organización administrativa, tecnología, economía de la producción, comercialización, transformación primaria de productos y organización social del trabajo.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) *Determinará, conjuntamente con los organismos pertinentes, incluyendo las organizaciones campesinas, las necesidades en los campos señalados.*

2) *Desarrollará, conjuntamente con dichos organismos, metodologías que integren la investigación y la capacitación con el objeto de satisfacer las necesidades citadas.*

3) *Diseñará medios apropiados para que las organizaciones y empresas campesinas utilicen adecuadamente dichas metodologías en forma práctica.*

d) Asegurar la prestación oportuna, coordinada y eficaz, a las organizaciones campesinas, de los servicios sociales, particularmente los de educación, salud, vivienda y previsión social.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) *Determinará, conjuntamente con los organismos pertinentes, las necesidades en los campos señalados.*

2) *Promoverá que dichos organismos y las organizaciones campesinas desarrollen el conjunto de acciones necesarias para satisfacer las necesidades citadas.*

3) *Establecerá enlaces de coordinación adecuados entre los distintos organismos de servicio y los encargados de la promoción y apoyo de las organizaciones y empresas campesinas.*

4) *Establecerá programas de auto-ayuda para ser desarrollados bajo la coordinación de las organizaciones campesinas.*

e) **Capacitar a los miembros de las organizaciones, y particularmente de las empresas, en los aspectos organizacionales, técnicos, empresariales, cívicos y culturales de las mismas.**

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) *Identificará, conjuntamente con el organismo responsable, y con amplia participación de los usuarios, los contenidos, volumen y formas de la capacitación requerida por los miembros de las organizaciones y empresas campesinas, en los distintos niveles y categorías funcionales, incluyendo sus dirigentes.*

2) *Diseñará, conjuntamente con el organismo responsable de la promoción y apoyo, metodologías de capacitación.*

3) *Estructurará, conjuntamente con los organismos correspondientes, el aparato institucional que deberá impartir dicha capacitación, contemplando la participación de los beneficiarios de la misma.*

7. Línea VII - Formulación y Administración de la Políticas Agraria

Objetivo de la Línea:

Fortalecer los aspectos técnicos de la formulación de la política agraria, promover y apoyar la planificación del desarrollo sectorial (especialmente a mediano y largo plazo) e incrementar la eficacia y la eficiencia del sistema institucional en la ejecución de los planes correspondientes.

- Programa VII.A - Formulación de la política agraria y planificación sectorial

El ámbito institucional de este programa está constituído, en general, por los altos niveles responsables de la formulación de las políticas del sector y de la adopción de las decisiones pertinentes. Se ocupará, en particular, de la oficina de planificación sectorial y de las unidades de planificación de los distintos organismos del sector.

Objetivos del Programa

Lograr que los aspectos técnicos pertinentes sean identificados y tomados en cuenta en la formulación de la política agraria, mediante:

- **la institucionalización, con una organización adecuada, del proceso de toma de decisiones y de formulación de políticas en el sector agrario**

- **la capacitación del personal que interviene en la recolección, selección y análisis de los datos e informaciones técnicas necesarios para la formulación de las políticas y la toma de decisiones**

- **la coordinación de políticas a nivel multinacional, tanto para rubros específicos como para el desarrollo agrario y rural general de la región, por medio de mecanismos de consulta permanentes y la realización de estudios que faciliten la coordinación de las políticas y la identificación y remoción de los obstáculos existentes para ello.**

Para lograr el cumplimiento de este objetivo, el IICA:

1) *Colaborará en el análisis y asesorará para la mejor estructuración de las organizaciones existentes para la formulación de políticas y la toma de decisiones.*

2) *Promoverá la institucionalización de mecanismos para la capacitación del personal que interviene, a distintos niveles, en la formulación de las políticas y colaborará con tales mecanismos, cuando sea necesario, mediante cursos, capacitación en servicio, asesorías conjugadas con la capacitación y otros instrumentos que enseñen a escoger, recolectar y analizar los datos pertinentes.*

3) *Apoyará la creación de los sistemas de consulta necesarios y el fortalecimiento de los existentes mediante la realización de estudios que muestren las ventajas de adoptar políticas coordinadas y el ofrecimiento de soluciones para la remoción de los obstáculos que se oponen a tal coordinación.*

Asistir a los sistemas nacionales de planificación sectorial en el cumplimiento de las funciones y condiciones de:

a) Diseñar e institucionalizar sistemas y procesos de planificación permanente que aseguren: i) la conformación de modelos operacionales normativos adecuados a la planificación de los organismos que integran el sector público agrario y ii) la coordinación con los demás sectores y niveles de planificación general.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) *Promoverá la implementación e institucionalización de sistemas y procesos de planificación permanente.*

b) Elaborar el plan sectorial de desarrollo en base a i) las políticas sectoriales del plan nacional de desarrollo; ii) el diagnóstico del sector agrario realizado en función de las políticas sectoriales del plan nacional y de las funciones o responsabilidades del organismo rector de la política agraria y iii) la evaluación de los resultados del plan sectorial del período anterior.

c) Elaborar: i) los programas sectoriales con base en los objetivos o las áreas prioritarias señaladas en el plan sectorial como un nivel de desagregación del plan sectorial; ii) los proyectos sectoriales como un nivel de desagregación de cada uno de los programas sectoriales en base a los objetivos o las áreas prioritarias indicadas en cada programa y que comprometen, generalmente, la participación de varios organismos del sector y iii) el programa presupuesto anual que involucre las acciones a realizar durante el año fiscal.

Para lograr el cumplimiento de b) y c), el IICA:

1) *Cooperará con el liderazgo de la unidad sectorial de planificación en: i) establecer el contenido y el alcance del plan sectorial de desarrollo, ii) la aplicación de metodologías para la realización del diagnóstico y la evaluación del plan sectorial del período anterior, iii) la elaboración de programas y proyectos sectoriales y iv) la elaboración del programa presupuesto anual y demás instrumentos de corto, mediano y largo plazo, tales como: planes operativos, planes anuales de producción y abastecimiento, planes plurianuales de desarrollo, y estudios de perspectivas de la agricultura de los Países Miembros.*

d) Elaborar los planes de cada uno de los organismos del sector con base en: i) las políticas por instituciones que emanan del plan, de los programas y de los proyectos sectoriales; ii) al diagnóstico del sector agrario realizado en función de las políticas del plan sectorial y de las funciones o responsabilidades de cada uno de los organismos y iii) a la evaluación de los resultados del plan de cada uno de los organismos durante el período anterior.

e) Elaborar: i) los programas por organismos en base a los objetivos o las áreas prioritarias señaladas en el plan del organismo; ii) los proyectos del organismo en base a los objetivos o las áreas prioritarias indicadas en cada programa y iii) el programa presupuesto anual que incluya las acciones a realizar durante el año fiscal.

Para lograr el cumplimiento de d) y e), el IICA:

1) Cooperará con el liderazgo de cada una de las unidades de planificación de los organismos del sector agrario en: i) establecer el contenido y alcance del plan de desarrollo de cada organismo; ii) la aplicación de metodologías para la realización del diagnóstico y la evaluación del plan del organismo del período anterior; iii) la elaboración de programas y proyectos por cada organismo y iv) la elaboración del programa presupuesto anual.

f) Poseer una estructura administrativa que: i) permita tanto a nivel sectorial como de cada organismo la elaboración del plan, programas, proyectos y programa-presupuesto respectivos; ii) facilite el establecimiento o mejoramiento de las relaciones entre las distintas unidades o niveles del sistema de planificación y iii) incorpore en todo el proceso la participación de los beneficiarios.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

1) Ofrecerá al liderazgo de cada unidad del sistema de planificación alternativas sobre la estructura administrativa de cada unidad, de manera que se logre la elaboración y evaluación del plan, programas y proyectos; se facilite el establecimiento o mejoramiento de las relaciones entre las distintas unidades del sistema y se incorporen tanto las decisiones políticas como la participación de los organismos ejecutores y los beneficiarios.

g) Contar con los recursos de personal especializado y con un sistema de capacitación de personal que permita cumplir, a cada nivel, las funciones señaladas en los numerales anteriores.

Para lograr el cumplimiento de g), el IICA:

1) Apoyará el mejoramiento de los recursos de personal y el establecimiento de un mecanismo de capacitación, proponiendo políticas que cubran aspectos de reclutamiento y capacitación.

h) Contar con los recursos financieros necesarios para cumplir con las funciones respectivas.

Para lograr el cumplimiento de h), el IICA:

1) *Propondrá alternativas sobre: i) captación o incremento de los recursos financieros en base a recursos externos y recursos internos específicos y ii) asignación de recursos de acuerdo con la importancia relativa de las funciones de cada unidad.*

i) Establecer conexiones con los niveles de liderazgo para que los planes sean el reflejo de las decisiones políticas.

j) Establecer o reforzar las conexiones con los destinatarios y con los organismos que ejecutan el plan.

Para lograr el cumplimiento de i) y j), el IICA:

1) *Propondrá alternativas al liderazgo de cada unidad del sistema sobre los mecanismos que permitan mejorar las relaciones con los órganos financieros y de planificación nacional y con el liderazgo político a cada nivel del sistema, a fin de obtener las atribuciones técnicas, financieras y administrativas que aseguren la elaboración del plan, los programas y los proyectos de cada unidad.*

- Programa VII.B - Gestión para el desarrollo rural

El ámbito institucional de este programa está constituído por el o los organismos, o mecanismo, que tienen la tarea de coordinar la acción de los diversos organismos y sistemas, para asegurar la ejecución del plan de desarrollo del sector. A los efectos de este programa, la referencia genérica de un "plan" de desarrollo del sector cubre tanto los planes que han formulado algunos países, como el conjunto de decisiones políticas que orientan dicho proceso cuando el plan no existe, o ha sido reemplazado por dicho conjunto de decisiones.

Objetivos del Programa

Las acciones que el IICA realice a nivel de país en este programa, tendrán como objetivo lograr que las autoridades correspondientes puedan:

a) Armar o reforzar el liderazgo político administrativo y técnico del mecanismo de coordinación.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

1) *Definirá y propondrá al liderazgo, alternativas sobre atribuciones legales, financieras y administrativas del liderazgo de coordinación y del mecanismo de coordinación que permitan el mejor cumplimiento del plan.*

b) Dar, a través del mecanismo de coordinación, una amplia difusión y conocimiento de los objetivos, estrategias y políticas del plan.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

1) Propondrá "programas" de difusión y análisis del plan que permitan la mejor interpretación, tanto de sus objetivos como de sus estrategias y políticas.

c) Proponer las modificaciones a la organización del sistema institucional que hagan posible el cumplimiento del plan.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) Propondrá alternativas de modificación en la estructura interna de los organismos de planificación y ejecución de manera que pueda aumentarse la capacidad conjunta, tanto técnica como administrativa y operativa, para el mejor cumplimiento del plan.

d) Definir o reforzar la estructura del mecanismo de coordinación.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) Propondrá para el mecanismo de coordinación alternativas sobre su composición que debería incluir la participación del liderazgo, el organismo de planificación sectorial, los organismos de ejecución y los destinatarios y sobre las normas técnicas y administrativas que aseguren el cumplimiento del plan.

e) Asegurar la captación y asignación de los recursos financieros que permitan el cumplimiento del plan.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) Propondrá alternativas sobre captación o incremento de los recursos financieros en base a recursos externos y recursos internos específicos y sobre asignación presupuestal, de acuerdo con los requerimientos de los programas y proyectos sectoriales involucrados en el plan.

f) Asegurar la captación, asignar y mejorar los recursos de personal que permitan la realización del plan.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

1) Propondrá políticas que cubran principalmente aspectos de reclutamiento y capacitación de personal, así como su asignación de acuerdo con las necesidades de los programas y proyectos sectoriales que integran el plan.

g) **Establecer o reforzar las conexiones con quienes proveen el poder y los recursos para ejecutar el plan.**

Para lograr el cumplimiento de g), el IICA:

1) Propondrá alternativas al mecanismo de coordinación sobre sus relaciones con los órganos financieros y de planificación nacional y con el liderazgo político del sector, a fin de conseguir mayores atribuciones técnicas, financieras y administrativas del plan.

h) **Establecer o reforzar las conexiones con los destinatarios y con los organismos que ejecutan el plan.**

Para lograr el cumplimiento de h), el IICA:

1) Propondrá procedimientos (mecanismos formales) que permitan ligar a los destinatarios (agricultores, etc.) con los ejecutores de los programas y proyectos sectoriales que integran el plan.

i) **Generar y adaptar metodologías, diseños analíticos y técnicas aptas para resolver los problemas de gestión que puedan aparecer en las organizaciones.**

Para lograr el cumplimiento de i), el IICA:

1) Propondrá las metodologías, los diseños analíticos y las técnicas de gestión.

CAPITULO II

LA ACCION DEL IICA

A. Características de las Funciones del IICA

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

a) La acción debe ser multinacional. El IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que puedan tener un valor regional aunque se ejecuten en un determinado Estado Miembro.

b) La acción debe ser complementaria. El IICA debe operar exclusivamente en aquellas áreas de necesidad en las que los Estados Miembros no puedan actuar eficazmente por sí mismos. No debe trabajar en los sectores en que éstos pueden servirse bien, sin apoyo externo.

c) La acción debe ser temporal. El IICA no debe realizar actividades por tiempo indefinido. En consecuencia, debe descontinuar la actividad cuando la institución pueda continuar la acción por su propio esfuerzo. Esto quiere decir que las tareas siempre deben ser de carácter temporal, pero esta temporalidad no significa que al descontinuar una actividad sea necesario abandonar al Estado o a la institución, especialmente si hay otras acciones que cumplir,de acuerdo con las características aquí enumeradas.

d) La acción debe ser de apoyo. El IICA debe prestar ayuda a los Estados Miembros en sus esfuerzos dirigidos al desarrollo agrícola con el fin de contribuir a que logren alcanzar sus objetivos a cabalidad, dando énfasis, en esta acción, a la formación y capacitación de recursos humanos y al fortalecimiento de las instituciones nacionales. La acción directa del IICA se justifica sólo en casos muy particular y debe limitarse a quellas actividades no cubiertas por los Estados Miembros o que por razones de economía de escala u otras, convenga realizarlas a nivel multinacional.

e) La acción debe ser específica. El IICA debe operar mediante programas precisos y sistemáticos. Sus acciones deben ser concretas y deben contar con metas bien definidas. No debe haber vaguedad en los objetivos de los programas.

f) La acción debe ser receptiva y flexible. El IICA debe desarrollar continuamente sensibilidad para detectar las necesidades de los Estados Miembros, para comprender las prioridades de los gobiernos y para percibir las tendencias de las políticas y las características de los programas. Su acción, por lo tanto, debe demostrar alta capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes y variaciones de Estado a Estado y dentro de cada uno de ellos.

g) La acción debe ser innovadora. El IICA debe, sin perjuicio de las anteriores características, mantener la aptitud de sugerir a los Estados Miembros cambios de concepto, de organización y de procedimientos. Su acción debe abrir alternativas y trazar sendas originales para los Estados Miembros.

B. Instrumentos de Cooperación Técnica

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

a) La educación y capacitación, cuyo propósito principal es preparar a los individuos tanto en aspectos técnicos como administrativos.

b) La capacitación recíproca que permite a individuos de un organismo, conocer el funcionamiento de organismos similares en otros países.

c) La investigación y estudios, cuyo propósito principal es producir nuevos conocimientos que puedan ser aplicados como base para mejorar las acciones de cooperación técnica.

d) La asesoría directa que utiliza metodologías, modelos y conocimientos ya existentes para solucionar determinados problemas.

e) El funcionamiento de grupos o comisiones permanentes, cuya función principal es la de solucionar problemas específicos a través del esfuerzo conjunto, o la de servir como creadora, receptiva y multiplicadora de modelos mejorados de cambio.

f) El apoyo a las asociaciones profesionales, con el fin de que adquieran capacidad propia para alcanzar los objetivos que persiguen.

C. La Dimensión Multinacional de la Acción del IICA

El énfasis que el IICA ha puesto en las acciones a nivel de país, no ha eliminado la dimensión multinacional de su trabajo. Esta dimensión multinacional, planteada en términos genéricos en el propio Plan General, también debe ser ajustada al logro de los objetivos planteados en las políticas por Líneas y programas.

En el período de este Plan Indicativo de Mediano Plazo, las acciones multinacionales serán planteadas cuando:

a) La agregación de los diagnósticos a nivel de región o a nivel continental señale la existencia de problemas, cuya solución exige el esfuerzo concertado de varios países.

b) La cooperación técnica recíproca entre países con problemas similares sea la solución adecuada para tales problemas.

c) Constituyan la vía más apropiada para sensibilizar a las autoridades nacionales en áreas promocionales de la acción del Instituto.

D. El Contexto Institucional de la Puesta en Práctica de las Políticas

Dado el carácter innovador de las acciones del IICA, y su estrategia de fortalecimiento institucional, la puesta en práctica de las políticas por Líneas y programas exige la consideración cuidadosa del contexto institucional en el que habrán de operar. La perspectiva dentro de la que actúa el Instituto para el cumplimiento de los objetivos de dichas Líneas y programas a nivel de país se fundamenta en los puntos siguientes:

La acción del IICA intenta mejorar el desempeño del sistema institucional nacional. Dicho mejoramiento se consigue actuando sobre el sistema como un todo, o actuando de manera específica sobre algunos de sus componentes, convenientemente seleccionados.

El esfuerzo para mejorar el desempeño institucional puede iniciarse a través de proyectos encuadrados en cualquiera de los programas previstos que, complementados eventualmente y en la medida necesaria por acciones específicas encuadradas en otros programas, puede conducir a mejorar el desempeño del conjunto.

La posiblidad de acción del IICA, así como la probabilidad de tener éxito a través de ella depende, en buena medida, del grado en que dichas acciones coincidan o correspondan con las políticas nacionales de desarrollo, sean éstas implícitas o explícitas. Por lo tanto, tal como lo indica la metodología de elaboración del Plan de Acción a Nivel de País, la selección de las áreas de acción del IICA en cada país requiere la compatibilización previa de sus políticas y objetivos con las políticas y objetivos nacionales. Para ser efectiva, debe realizarse conjuntamente con las autoridades nacionales, a los niveles correspondientes.

Los países aceptan la cooperación del IICA en la solución de los problemas importantes de su desarrollo. No obstante, a menudo, un porcentaje importante de los servicios que los países solicitan al IICA corresponde a la solución de problemas de coyuntura, dada la agilidad del Instituto para responder a tales solicitudes.

Los recursos regulares del IICA y sus incrementos previsibles son sumamente limitados frente a la variedad y magnitud de los problemas del desarrollo rural de los Estados Miembros. Por ello, si los países incrementaran aún más la demanda de servicios de tipo coyuntural, esto implicaría una dispersión excesiva de los recursos disponibles del Instituto y no permitiría que éste desarrollara acciones en escala adecuada para apoyar la solución de los problemas centrales del sector.

De una u otra manera, estos problemas centrales del sector siempre se encuentran vinculados con las políticas nacionales de desarrollo rural. En este sentido, por cuanto los objetivos y estrategia del IICA han sido fijados por los Estados Miembros, en función de sus propias necesidades, puede deducirse que cualquier política nacional de desarrollo rural

ofrecerá siempre algún ángulo o apertura para apoyarla, a través de un conjunto de acciones tipificado en alguno de los programas del IICA.

Por lo tanto, siempre es posible para el IICA suscitar una demanda de acciones más medulares que las de carácter coyuntural y que estén relacionadas de manera más directa y permanente con las políticas nacionales, con el funcionamiento del sistema institucional, y con los objetivos previstos en los programas del IICA.

E. La Dimensión a Nivel de País de la Acción del IICA

De los puntos anteriores se deduce que la acción del IICA, para ser efectiva dentro del contexto institucional de los países debe incorporar las siguientes características adicionales:

1. Debe mantener la flexibilidad necesaria para atender, dentro de límites pre-establecidos, la demanda coyuntural que plantean las autoridades del sector, sin distraer un volumen excesivo de esfuerzos y de recursos destinados a la ejecución de acciones orientadas a resolver los problemas centrales del sector.

2. Debe concentrarse en proyectos de impacto, que se dirijan a la solución de problemas básicos del desarrollo del sector y, además, que puedan recibir apoyo sustancial de fuentes financieras externas.

3. Debe permitir la integración "horizontal" de diversas Líneas y programas, para hacer frente a la solución de problemas que se ubican en un ámbito institucional disperso.

Con el propósito de ajustar sus acciones a estos requerimientos, el Plan Indicativo de Mediano Plazo contempla, dentro de los próximos cinco años, la especialización de las acciones del Instituto en los cuatro tipos siguientes:

a) 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.

b) Proyectos de tipo promocional. Son actividades, o conjuntos de éstas, que el IICA programa explícitamente con el propósito de abrir posibilidades para abordar posteriormente, acciones de mayor envergadura (proyectos de tipo integral) en nuevas áreas de trabajo. Estos proyectos se orientarán siempre a la obtención de objetivos de alguno de los programas del IICA.

c) Proyectos de tipo integral. Son conjuntos de actividades orientados a la obtención del total de objetivos de uno de los programas del IICA, cuyos resultados puedan ser apreciados

objetivamente a través del mejoramiento de la situación de los productores del país, o grupos de éstos, particularmente aquéllos que integran los estratos de menores recursos. Además, los proyectos de este tipo deben permitir abordar problemas importantes del desarrollo del país, facilitar la concurrencia de otros proyectos, de tipo complementario (concentrando en esta forma las labores del Instituto y dándoles coherencia) y promover un flujo significativo y suficiente de recursos para su ejecución.

d) Proyectos de tipo complementario. Son actividades o conjuntos de actividades, que concurren al logro de los objetivos de los proyectos de tipo integral mediante el cumplimiento de uno o más objetivos de un programa diferente a aquél en el que se centra el proyecto de tipo integral.

A partir de los criterios expuestos, cada Plan de Acción a Nivel de País contará con uno o más proyectos de tipo integral, dirigidos - dentro de las políticas y estrategias por Líneas y programas - a apoyar las acciones nacionales para la solución de problemas centrales del desarrollo del sector. Estos proyectos integrarán el aporte de varios proyectos complementarios, dirigidos a atacar, desde ángulos diversos, los mismos problemas. Adicionalmente, el Plan de Acción podrá contar también con uno o más proyectos de tipo promocional, orientados a sensibilizar a las autoridades del sector hacia la atención de otros problemas, abriendo la perspectiva de desarrollar nuevos proyectos de tipo integral en el futuro. Finalmente, la Oficina del IICA en ese país contará con algunos recursos para atender solicitudes de tipo coyuntural. En la medida de lo posible estas acciones se incorporarán al Plan de Acción.

F. Puesta en Práctica de las Políticas y Ajuste de los Proyectos

La puesta en práctica de las políticas y el ajuste de los proyectos será gradual y progresivo, previéndose que - al final del período de cinco años estalecido en el presente Plan Indicativo - se cumplirán las siguientes metas:

1. Cada una de las Oficinas del IICA habrá elaborado (dentro de la metodología prevista para ello y a partir de las políticas por Líneas y programas) un Plan de Acción a Nivel del País respectivo, el cual habrá sido aprobado. A comienzos del tercer año (1979-80), en cada país deberá existir al menos un proyecto de tipo integral, proyectos de tipo complementario asociados a él,y, posiblemente, algún proyecto de tipo promocional.

2. Los proyectos de tipo integral y complementario y los proyectos de tipo promocional que integran típicamente el Plan de Acción insumirán la mayor parte del total de recursos regulares disponibles.

3. Para financiar proyectos de tipo integral y promocional del IICA, se habrán logrado recursos fuera de cuota, por una suma varias veces superior a sus recursos regulares.

CAPITULO III

AJUSTE DE LAS POLITICAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS Y PROYECCIONES DE PERSONAL Y RECURSOS FINANCIEROS

A. Introducción

Los planteamientos realizados en los Capítulos I y II del presente Plan Indicativo de Mediano Plazo requerirán algunos ajustes en la forma de operar del IICA. Estos ajustes deben garantizar, principalemte, la gradual reorientación de la acción básica del IICA hacia los objetivos planteados por las políticas y estrategias por Líneas y programas, dentro de las proyecciones presentadas y de las prioridades que de ellas se derivan. Igualmente, deben asegurar la efectividad técnica de las acciones planteadas, su flexibilidad, concentración e integración.

Para lograr que estos ajustes sean graduales y efectivos se estima que será necesario introducir algunas modificaciones en las políticas técnico-administrativas del Instituto, ya que, las políticas de planificación, de operación, de administración, de relaciones externas, de personal y de información y publicaciones, son los instrumentos básicos con que cuenta el Instituto para cumplir las metas fijadas en este Plan.

En los próximos párrafos se señala la naturaleza de los ajustes de política que se llevarán a cabo. En el caso de la política de planificación se presenta un mayor nivel de detalle, por ser ésta la que llevará el peso inicial de la reorientación de las acciones del Instituto de acuerdo a los lineamientos del presente Plan Indicativo de Mediano Plazo.

Por otro lado, el Plan permite la realización de proyecciones tentativas de recursos para la actuación futura del Instituto.

B. Implicaciones del Plan Indicativo de Mediano Plazo para la Planificación en el IICA

Como se indicó, los objetivos de las Líneas y programas incluídos en este Plan se encuentran siempre directamente ligados con los objetivos del Plan General. Por lo tanto, los proyectos elaborados para lograr el cumplimiento de los objetivos de los programas representarán, en todos los casos también, un aporte al cumplimiento de los objetivos del Plan General.

Por cuanto que las acciones concretas que realiza el IICA deben surgir de la identificación de problemas específicos a nivel de país, la programación de las mismas debe iniciarse en este nivel. Conjuntamente con las Direcciones Regionales y la Dirección General, las

Oficinas del IICA en los países realizarán esta programación dentro del marco técnico de las políticas y estrategias por Líneas y programas de tal forma que la respuesta técnica que dé el IICA a problemas específicos a nivel de país, se ubique siempre dentro de su doctrina humanista y en línea con los objetivos del Plan General.

El presente Plan Indicativo de Mediano Plazo, prevé que la acción total del IICA resulte encuadrada de manera más coherente dentro del Plan General. Este encuadramiento se realizará paulatinamente en el transcurso de los próximos cinco años, evitando los inconvenientes que encerraría una ruptura brusca de la acción que actualmente se viene desarrollando. Para tal fin se procederá a la reprogramación progresiva de todas las acciones del IICA de acuerdo con los plazos establecidos en el Capítulo II y dentro de las pautas señaladas a continuación.

1. Proceso de Elaboración y Aprobación de Proyectos

Las acciones coyunturales que pueda realizar el IICA, serán producto de solicitudes explícitas y, dado su carácter especial y transitorio, deberán ser programadas de manera sencilla. Tales acciones serán autorizadas por los Directores Regionales respectivos, siempre que no interfieran seriamente con la ejecución de proyectos.

Los proyectos de tipo integral y promocional corresponderán a las áreas prioritarias identificadas a través de la labor de diagnóstico prevista para la preparación del Plan de Acción a Nivel de País (PANP) y acordadas con la Comisión Nacional Asesora, donde ésta exista, o con las autoridades nacionales pertinentes.

Una vez seleccionada el área del proyecto, se definirá claramente el problema que ésta procura solucionar. Esto permitirá identificar la Línea de Acción y el programa en el cual debe insertarse el proyecto. A partir de este punto las políticas y estrategias por Líneas y programas servirán de marco para el diseño del proyecto, cuya elaboración podrá contar con el apoyo de la Dirección Regional correspondiente y de las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones.

La metodología para la elaboración de los proyectos de cualquier tipo (integrales, promocionales y complementarios) será la misma en todos los casos. La clasificación del proyecto en uno u otro tipo será responsabilidad de la Subdirección General Adjunta de Planificación, que tomará en cuenta para ello las características del proyecto.

La elaboración de los proyectos de tipo complementario se desarrollará de manera igual a la descrita. Las características de la relación de estos proyectos con los de tipo integral requerirá que, en cada caso, se explicite en su texto de qué forma contribuirán a cumplir los objetivos de éste y cómo su ejecución se ordenará de acuerdo a los requerimientos del proyecto integral.

Es importante destacar también que todas las acciones del IICA se desarrollarán dentro de los lineamientos descritos. A título de ejemplo, se puede señalar que la orientación y el diseño de los proyectos del Fondo Simón Bolívar (y otros proyectos financiados con recursos extra-cuotas) en nada diferirán de los mismos.

La consolidación de los proyectos a nivel regional y hemisférico, que estará a cargo de las instancias correspondientes (Dirección Regional y Subdirección General Adjunta de Planificación) constituirá la base para la elaboración del Proyecto de Programa-Presupuesto anual.

2. Programa-Presupuesto y Programa-Operativo

El Programa-Presupuesto mantendrá su estructura actual, es decir, seguirá detallando los gastos por Líneas, Zonas y programas. La parte descriptiva comprenderá: a) una descripción de cada Línea de Acción, su objetivo y su justificación; b) dentro de cada Línea se describirán los programas correspondientes, detallando sus objetivos con su justificación y la estrategia adoptada para lograrlos. En todo lo demás, este documento mantendrá la estructura aprobada por la Junta Directiva.

El Programa-Operativo se preparará sobre la base de los Planes de Acción a Nivel de País, detallando en cada caso los proyectos aprobados, las relaciones entre ellos, y definiendo su tipo. Las Acciones Coyunturales se incluirán en el Programa-Operativo siempre que estén aprobadas cuando se confeccione este documento. En caso contrario, serán agregadas al mismo con posterioridad.

3. Sistema de Evaluación

El IICA utilizará el proceso de evaluación como un instrumento para el mejoramiento permanente de su acción y para asegurar el ajuste del proceso a este Plan Indicativo de Mediano Plazo y al Plan General. En este sentido, la evaluación será desarrollada como un proceso continuo en el que participarán los distintos niveles que se encuentran involucrados en la planificación. A nivel de proyecto, particularmente, se pondrán a disposición del personal del IICA en los países los elementos de diseño y evaluación que permitan ajustarlos y reprogramarlos para asegurar su coherencia con los objetivos generales del Instituto.

4. Plazo para el Ajuste Global de la Política de Planificación

El ajuste global de la política de planificación será completado antes del comienzo del primer año de ejecución del presente Plan.

C. Políticas de Operación

Estas políticas tienen como objeto asegurar que se proporcione seguimiento, supervisión y apoyo técnico a todas las acciones del IICA. En tal sentido, definen las funciones y atribuciones de cada nivel de autoridad en el ámbito operativo; establecen los medios y procedimientos para la verificación de los progresos realizados en función de las metas establecidas; regulan las modificaciones que la acción pueda requerir sobre la marcha y la readjudicación de recursos correspondientes; y aseguran la coordinación interna de los trabajos así como la que pueda establecerse, a nivel de acciones concretas, con otras entidades de asistencia técnica y financiera.

La adopción del Plan Indicativo de Mediano Plazo exigirá que estas políticas sean ajustadas a objeto de:

a) Fortalecer particularmente las funciones de apoyo técnico por parte de la Dirección General a las unidades operativas, con el fin de facilitar la aplicación progresiva de las políticas por Líneas y programas.

b) Facilitar la integración y operación de los equipos técnicos regionales, para que estos funcionen como verdaderos equipos de apoyo y supervisión de los equipos nacionales.

c) Mejorar sustancialmente la coordinación interna, imprescindible para la concentración de las acciones y el mejor uso de los recursos disponibles.

Estas políticas serán ajustadas antes de diciembre de 1977.

D. Política de Relaciones Externas

Tiene por fin establecer y asegurar el mantenimiento de vínculos efectivos con otras entidades que persiguen finalidades análogas a las del IICA, así como generar y estimular un flujo permanente de recursos que refuercen, directa o indirectamente, las acciones del Instituto. Tal política define metas específicas en los aspectos previamente señalados; fija criterios para el establecimiento de vínculos específicos de cooperación y para la recepción y empleo de recursos externos; y procura mantener el mayor grado de complementaridad entre los programas del IICA y los que desarrollan otras entidades.

Esta política será ajustada con el fin de:

a) Incrementar el flujo de recursos externos, en apoyo a la implementación de las políticas y estrategias por Líneas y programas establecidos en este Plan.

b) Normar las actividades de cooperación con otros organismos.

La política de este rubro será ajustada antes de diciembre de 1977.

E. Políticas Administrativas

Son las que aseguran y regulan: a) la recepción, custodia y desembolso de recursos financieros y la inversión de fondos; b) la consecución de personal; c) la adquisición de bienes y servicios; d) el manejo de bienes; y e) el control de presupuestos y de su ejecución. En tales aspectos mantienen una preocupación constante por simplificar, agilizar y facilitar el proceso administrativo para que éste contribuya en mayor grado al cumplimiento de las acciones programadas.

El Plan Indicativo de Mediano Plazo exigirá el ajuste de las políticas de administración con el fin de:

a) Permitir un mejor uso del presupuesto, y particularmente del análisis de la ejecución presupuestaria, como elemento de evaluación y seguimiento.

b) Facilitar el manejo interno de los fondos provenientes de fuentes extra-cuotas.

c) Ajustar los procesos administrativos a la utilización de un volumen mayor de personal de corto y mediano plazo.

Los ajustes de estas políticas se realizarán antes del final del primer año de vigencia del Plan Indicativo de Mediano Plazo.

F. Política de Personal

La finalidad de esta política es asegurar que los distintos cargos y funciones sean desempeñados por personal con la capacidad y calidad correspondiente. Esta política se ocupa, no solamente de la selección y reclutamiento sino también, y muy particularmente, de elevar la calidad y capacidad del personal de todos los niveles y de conseguir su identificación con la filosofía, las finalidades, la modalidad de acción y los programas específicos del organismo.

Los ajustes que se realizarán a esta política estarán dirigidos especialmente a:

a) Asegurar la disponibilidad de un volumen considerable de candidatos para los puestos correspondientes al núcleo básico de personal, y al personal de corto y mediano plazo.

b) Agilizar el proceso de selección y contratación de personal.

c) Asegurar la capacitación del personal, acorde con las orientaciones técnicas de la acción del Instituto incluídas en este Plan.

Estas políticas serán ajustadas dentro del primer año de vigencia del Plan Indicativo de Mediano Plazo.

G. Políticas de Información y Publicaciones

Representan la extensión de la acción del IICA en un ámbito y para un público mucho más amplio del que puede alcanzar con su acción directa. En tal sentido, se ocupan de la identificación y caracterización de los distintos públicos que se desea alcanzar; de la difusión de la filosofía de acción del IICA, proporcionando un foro abierto para su discusión conceptual y perfeccionamiento permanente; de la apertura de un diálogo contínuo y amplio acerca de las políticas y estrategias por Líneas y programas, teniendo en cuenta la situación cambiante de su ámbito de acción; de la distribución de las informaciones generadas por el IICA; y de dar amplia difusión al conocimiento de la acción realizada por el Instituto, entre los distintos públicos que constituyen su clientela.

Estas políticas serán ajustadas con el objeto de:

a) Permitir la difusión de experiencias exitosas en el cumplimiento de las políticas y estrategias por Líneas y programas, a nivel de país.

b) Proporcionar a los organismos nacionales material útil para la identificación de problemas y el diseño de proyectos para su solución.

c) Difundir los materiales de capacitación desarrollados por el IICA, y probados con éxito en experiencias concretas.

El ajuste de las políticas de información y publicaciones se realizará durante el primer año de vigencia del Plan.

H. Requisitos de Personal y de Recursos Financieros

Las orientaciones contenidas en el presente Plan Indicativo de Mediano Plazo involucran la necesidad de cambios cualitativos y cuantitativos y de ubicación del personal y, por ende, en los montos de recursos financieros necesarios.

Si bien las condiciones particulares de cada país son las que deben indicar la combinación más adecuada de elementos en las distintas Líneas para atacar el problema, es evidente que a nivel continental, y aún de Zona, cada Línea debe disponer de un núcleo, mínimo y permanente, de técnicos.

Dicho núcleo debe tener una composición multidisciplinaria dentro de cada Línea y contar con la posibilidad de ser reforzado, en el momento oportuno, de acuerdo con el volumen, la importancia y la prioridad variable de las acciones desarrolladas en cada país.

1. Requisitos de Personal

De acuerdo con estas consideraciones y con base en los análisis institucionales actuales, se estima que el núcleo mínimo, para cada Línea y Zona, es de 4 expertos*, meta que el Plan se propone alcanzar en 5 años en las Zonas Andina, Norte y Sur. La Zona de las Antillas, siendo la más nueva y la menor en área agrícola y población, no podrá alcanzar este límite en dicho plazo; por lo tanto se estima que, para esta Zona el núcleo mínimo podrá ser de 3 expertos por Línea.

En consecuencia, considerando las prioridades de cada Línea en las distintas Zonas y también que cada Zona cuenta con un Director Regional y dos Asesores, el núcleo mínimo promedio para cada Zona sería el que aparece en el Cuadro 1 (pág.66).

A nivel de terreno, por lo tanto, el IICA contaría con un núcleo básico y permanente de 117 técnicos. Dentro de este número dada Zona dispondría de un equipo interdisciplinario coordinado por el Director Regional e integrado por especialistas de las siete Líneas. A nivel continental cada Línea de Acción contaría con un equipo interdisciplinario básico coordinado desde la Dirección General.

Esto aseguraría que en cada Línea se pueda desarrollar un trabajo efectivo, tanto de profundización conceptual y teórica como en materia de acción concreta, para algunos países..

La ampliación de la labor de terreno a un número mayor de países requiere el refuerzo de estos equipos básicos mediante expertos de corto y mediano plazo.

El total de expertos de refuerzo previsto es equivalente a 18 hombres/año, distribuidos de la siguiente manera: Zona Andina, 6; Zona Norte, 5; y Zona Sur, 7. En este período el apoyo a la Zona de las Antillas será prestado desde la Dirección General.

Según estas estimaciones, en 1981-82 el IICA contaría con 135 expertos en el terreno, distribuidos por países en la forma que se aprecia en el Cuadro No. 2 (pág. 67).

Como se puede apreciar en dicho cuadro, el aumento total en 5 años es de 19 expertos, de los cuales 8 (42%) corresponden a la Zona de las Antillas, que de tal manera quedaría en una situación más próxima a la de las restantes.

Obsérvese que a través de este aumento promedio de aproximadamente 4 expertos por año se logra una distribución más razonable por países sin reducir la concentración en ninguno de ellos. Además, en ninguno de los países quedaría un experto aislado y, de acuerdo con la experiencia previa, sin muchas posibilidades de realizar un trabajo efectivo.

---

* A excepción de la Línea I a la que el texto se refiere más adelante.

Cuadro No. 1 - Distribución del personal profesional por Zonas y Líneas en 1981-82

Zona	Línea I	II	III	IV	V	VI	VII	Total
ANDINA								
Núcleo Básico	3	5	5	5	4	4	5	31
Temporal	1	1	1	1		2		6
Subtotal	4	6	6	6	4	6	5	37
% del total general (135)								27,41
NORTE								
Núcleo Básico	3	5	4	5	5	4	5	31
Temporal	1		1	1	1	1		5
Subtotal	4	5	5	6	6	5	5	36
% del total general (135)								26,66
ANTILLAS								
Núcleo Básico	2	4	4	5	2	2	5	24
Temporal								
Subtotal	2	4	4	5	2	2	5	24
% del total general (135)								17,78
SUR								
Núcleo Básico	3	6	5	6	3	3	5	31
Temporal	1	1	1	2	2			7
Subtotal	4	7	6	8	5	3	5	38
% del total general (135)								28,15
TOTAL ZONAS								
Núcleo Básico	11	20	18	21	14	13	20	117
Temporal	3	2	3	4	3	3		18
Subtotal	14	22	21	25	17	16	20	135
% Línea/Total (135)	10,37	16,30	15,56	18,52	12,59	11,85	14,81	100,00
Coordinador SDGAP[1/]	1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL LINEAS	15	23	22	26	18	17	21	142
% LINEA/TOTAL (142)	10,56	16,20	15,49	18,31	12,68	11,97	14,79	100,00

[illegible] al Adjunta de Planificación

Cuadro No. 2 - Distribución del personal técnico en las oficinas nacionales del IICA en 1981-82, comparada con la distribución aprobada en el presupuesto para 1976-77

País	1976-77	Diferencia	1981-82
Bolivia	4	+1	5
Colombia	9		9
Ecuador	5	+1	6
Perú*	9	+1	10
Venezuela	7		7
Zona Andina	34	+3	37
Costa Rica	3	+1	4
El Salvador	4		4
Guatemala*	8		8
Honduras	3	+1	4
México	7	+1	8
Nicaragua	3	+1	4
Panamá	3	+1	4
Zona Norte	31	+5	36
Guyana	2	+1	3
Haití	3	+1	4
Jamaica	3	+1	4
República Dominicana*	6	+2	8
Trinidad & Tobago	1	+2	3
Barbados	1	+1	2
Zona de las Antillas	16	+8	24
Argentina	9		9
Brasil	9		9
Chile	5	+1	6
Paraguay	4	+1	5
Uruguay*	8	+1	9
Zona Sur	35	+3	38
TOTAL	116	+19	135

* Sede de la Dirección Regional

Con relación al IICA-CIDIA, éste ha venido realizando un trabajo intenso para lograr la integración de una red hemisférica de información con base en los sistemas nacionales correspondientes.

No es fácil concebir el funcionamiento fluído y eficaz de una red de este tipo sin la existencia de un núcleo central que pueda actuar, por lo menos, como centro de referencia para el conjunto.

Numerosas razones permiten presumir que, a corto plazo, el IICA-CIDIA deberá asumir decididamente y de manera integral este papel. Hasta ahora le tocó al IICA-CIDIA atender también acciones específicas en los países. El aumento señalado en personal de Línea I en el terreno, liberará tiempo técnico a nivel central para el desempeño de dicho papel. La disminución de personal registrada en 1976-77 resulta de la transferencia de dos técnicos del PIADIC* (originalmente en el CIDIA) a la Zona Norte. El eventual retorno del cuadro técnico a un total de 9 (más el aumento de personal de servicios generales) representa así un incremento neto frente a su disponibilidad actual. No obstante lo anterior, se estima que los incrementos previstos son apenas suficientes, por lo cual se deberá realizar un esfuerzo especial por obtener recursos externos para el IICA-CIDIA.

Quedan por considerar las necesidades de la Dirección General y de las unidades de apoyo (Subdirección General Adjunta de Planificación y Subdirección General Adjunta de Operaciones).

Se ha tomado en cuenta, para ello, que en 5 años el IICA estará operando no solamente un presupuesto regular superior al actual sino también una masa considerablemente mayor de recursos fuera de cuota equivalente, por lo menos, al presupuesto regular.

La programación, la supervisión, el apoyo y la administración de programas sensiblemente ampliados significará un recargo sustancial de tareas para las unidades técnicas de la Dirección General que, por razonables restricciones presupuestarias, cuentan apenas con el personal indispensable para atender el nivel actual de trabajo.

Además, el nuevo Plan Indicativo de Mediano Plazo, estructurado sobre la base de una unidad de concepción, requiere también una mayor unidad de ejecución, aspecto que debe ser garantizado por el equipo técnico inderdisciplinario de la Dirección General.

No obstante lo anterior, las proyecciones presentadas preven solamente el incremento de una plaza, en la Subdirecicón General Adjunta de Planificación. Se estima que si el volumen de trabajo exige la contratación de personal adicional, éste podrá ser financiado con recursos provenientes del rubro de Supervisión Técnica y Apoyo Institucional (overhead), de aquellos proyectos que ejecute el IICA con recursos externos.

---

* Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano - Convenio IICA/ROCAP.

Con ello, la proporción de expertos en la sede central en relación con el total del IICA, excluyendo al IICA-CIDIA, será ligeramente inferios a la actual (20% en lugar de 22%) y estará administrando y apoyando un programa y un presupuesto mayor del doble del actual. Esto podrá lograrse mediante una mayor racionalización del trabajo y una mejor integración de las Direcciones Regionales con la Dirección General.

En conjunto se estima, por lo tanto, que el IICA contará, al cabo de 5 años, con un núcleo permanente de 162 técnicos, contra 160 en la actualidad, más el equivalente de 18 años/hombre en expertos de corto y mediano plazo. La distribución y la progresión para alcanzar estas cifras puede apreciarse en el Cuadro No. 3. Obsérvese que el 95% de este aumento se distribuye entre las Zonas y solamente 5% va a una de las unidades de apoyo (Subdirección General Adjunta de Planificación). La Dirección General, la Subdirección General Adjunta de Operaciones y el IICA-CIDIA mantienen el número original de personal profesional.

Cuadro No. 3 - Proyección estimada del persónal profesional (núcleo básico y temporal) a partir del presupuesto aprobado para 1976-77

	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	16	15	16	16	16	16
SDGA Planificación	9	9	10	10	10	10
SDGA Operaciones	10	10	10	10	10	10
IICA-CIDIA	9	7	8	9	9	9
Zona Andina	34	34	35	36	36	37
Zona Norte	31	32	33	34	35	36
Zona Antillas	16	18	20	22	23	24
Zona Sur	35	35	36	37	37	38
TOTAL	160	160	168	174	176	180*
%	100,00	100,00	105,00	108,75	110,00	112,50

* Incluye el equivalente de 18 años/hombre en técnicos de corto y mediano plazo.

El aumento porcentual global es del 12,5%, equivalente a un 2,5% anual sobre las cifras actuales. La distribución porcentual por año puede apreciarse en el Cuadro No. 4 y el aumento porcentual en cada unidad, en el Cuadro No. 5.

Cuadro No. 4 - Distribución porcentual del personal profesional por unidades, en los años 1976-77 a 1980-81

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	10,00	9,37	9,53	9,20	9,09	8,89
SDGA-Planificación	5,63	5,63	5,95	5,75	5,68	5,56
SDGA-Operaciones	6,25	6,25	5,95	5,75	5,68	5,56
IICA-CIDIA	5,63	4,38	4,76	5,17	5,11	5,00
Zona Andina	21,25	21,25	20,83	20,69	20,46	20,55
Zona Norte	19,37	20,00	19,64	19,54	19,89	20,00
Zona Antillas	10,00	11,25	11,91	12,64	13,07	13,33
Zona Sur	21,87	21,87	21,43	21,26	21,02	21,11
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DG + SDGAs	21,88	21,25	21,43	20,70	20,45	20,01

Cuadro No. 5 - Indice de aumento del personal profesional por unidad con base en 1976-77 = 100

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	100,00	93,75	100,00	100,00	100,00	100,00
SDGA-Planificación	100,00	100,00	111,11	111,11	111,11	111,11
SDGA-Operaciones	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
IICA-CIDIA	100,00	77,78	88,89	100,00	100,000	100,00
Zona Andina	100,00	100,00	102,94	105,80	105,88	108,82
Zona Norte	100,00	103,23	106,45	109,68	112,90	116,13
Zona Antillas	100,00	112,50	125,00	137,50	143,75	150,00
Zona Sur	100,00	100,00	102,86	105,71	105,71	108,57
TOTAL	100,00	100,00	105,00	108,75	110,00	112,50

Los aumentos de personal profesional implican la necesidad de incrementar también el personal de servicios generales que le da apoyo en sus tareas.

La relación numérica actual del personal de servicios generales/ personal profesional es de 1,34:1 incluyendo, desde luego, todo el personal de la contabilidad central, auxiliar del CIDIA, de la imprenta, aseadores y choferes, además del personal de secretaría. La relación de salario promedio es aproximadamente de 6,5:1.

Se ha tomado en cuenta, también, que el desempeño del personal profesional se ve reducido en su eficiencia si, por falta de apoyo suficiente, debe ocuparse de tareas de rutina que pueden confiarse fácilmente a personal de servicios generales.

Con base en tales consideraciones y en la experiencia acumulada, las proyecciones de personal de servicios generales se han trazado de manera que aumente ligeramente su número en relación con el personal profesional, elevándola al valor de 1,50:1.

Además, como las distintas unidades tienen requerimientos diferentes a este respecto, se ha procurado que dentro de cada una de ellas se mantenga lo más aproximadamente posible la proporción que tenían en 1976-77.

Las proyecciones de personal de servicios generales realizadas con estos criterios aparecen en el Cuadro No. 6.

Cuadro No. 6 - Proyección estimada del personal de servicios generales, a partir del presupuesto aprobado para 1976-77

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	43*	43	44	45	45	45
SDGA-Planificación	7	9	11	12	12	12
SDGA-Operaciones	25**	26	28	30	30	30
IICA-CIDIA	24	24	26	28	30	30
Zonas	116	120	128	136	145	153
TOTAL	215	222	237	251	262	270
%	100,00	103,26	110,23	116,74	121,86	125,58

* Incluye la contabilidad general y la administración propiamente dicha y mantenimiento del Edificio Sede en San José.

** Incluye 15 de la imprenta.

Los aumentos más importantes se dan a nivel de terreno: en las Zonas y en el IICA-CIDIA. Las unidades de la sede central, que tenían en conjunto del 34,88% de este personal en 1976-77, pasarán a tener solamente el 32,22% en 1981-82.

El Cuadro No. 7 muestra la evolución porcentual del personal de servicios generales en su distribución por unidades. El Cuadro No. 8 refleja los cambios de las relaciones personal de servicios generales/ personal profesional en las mismas unidades.

El Cuadro No. 9 muestra que el aumento promedio de este personal es del 25,58%, con un 31,90% en las Zonas. La Dirección General, la Subdirección General Adjunta de Operaciones y el IICA-CIDIA están por debajo del aumento promedio, correspondiéndoles 4,65%, 10,00% y 25%, respectivamente. Solamente la Subdirección General Adjunta de Planificación registra un aumento porcentual apreciable pero numéricamente igual al que tiene la Subdirección General Adjunta de Operaciones.

Cuadro No. 7- Distribución porcentual del personal de servicios generales, por unidades, en los años 1976-77 a 1981-82

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	20,00	19,37	18,56	17,93	17,18	16,67
SDGA-Planificación	3,26	4,05	4,64	4,78	4,58	4,44
SDGA-Operaciones	11,63	11,71	11,82	11,95	11,45	11,11
IICA-CIDIA	11,16	10,81	10,97	11,16	11,45	11,11
Zonas	53,95	54,06	54,01	54,18	55,34	56,67
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DG + SDGA	34,89	35,13	35,02	34,66	33,21	32,22

Cuadro No. 8 - Relación personal de servicios generales/personal profesional, en las distintas unidades, en los años 1976-77 a 1981-82

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General*	2,68	2,86	2,75	2,81	2,81	2,81
SDGA-Planificación	0,78	1,00	1,10	1,20	1,20	1,20
SDGA-Operaciones**	2,50	2,60	2,80	3,00	3,00	3,00
IICA-CIDIA***	2,67	3,43	3,50	3,33	3,33	3,33
Zonas	1,00	1,00	1,03	1,05	1,11	1,13
TOTAL	1,34	1,39	1,41	1,44	1,49	1,50

* Incluye contabilidad general, administración propiamente dicha, mantenimiento Edificio Sede, San José.

** Incluye Imprenta.

*** Incluye personal que procesa información para su manejo electrónico.

Cuadro No. 9 - Indices de aumento del personal de servicios generales, por Unidad, con base en 1976-77=100

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	100,00	100,00	102,33	104,65	104,65	104,65
SDGA-Planificación	100,00	128,57	157,14	171,43	171,43	171,43
SDGA-Operaciones	100,00	104,00	112,00	120,00	120,00	120,00
IICA-CIDIA	100,00	100,00	108,33	116,67	125,00	125,00
Zonas	100,00	103,45	110,34	117,24	125,00	131,90
TOTAL	100,00	103,26	110,23	116,74	121,86	125,58

Si bien diversas circunstancias pueden alterar ligeramente estas proyecciones, se estima que la cantidad de personal requerida representa con mucha aproximación el mínimo necesario para la operación eficiente del Plan Indicativo de Mediano Plazo. Si no se pudiera sostener este personal con los recursos regulares habría que procurar hacerlo con recursos externos o reducir los alcances del Plan.

2. Requisitos Financieros

Para proyectar las necesidades financieras deben tenerse en cuenta dos aspectos fundamentales: a) los requerimientos propios del Plan Indicativo de Mediano Plazo y b) las fluctuaciones previsibles en el valor de la moneda o, si se prefiere, de su poder adquisitivo.

El primer aspecto surge fácilmente de los capítulos anteriores. El segundo presenta diversos elementos de incertidumbre y puede afectar de distinta manera a los diferentes rubros que componen el presupuesto del IICA.

Por ello se ha optado por realizar las proyecciones en porcentajes a precios constantes. Además, en cada caso, se indican los criterios de ajuste que pueden hacerse necesarios.

Las proyecciones se han hecho por "objeto de gasto", tal como aparecen en forma global en el Proyecto de Programa-Presupuesto que el IICA somete anualmente a la Junta Directiva. Los "objetos de gasto" aquí considerados son los siguientes: a) Personal Profesional; b) Personal de Servicios Generales; c) Costos de Operación; d) Servicios Generales; e) Equipo y Mobiliario; f) Costos Generales y Provisiones y g) Aporte al CATIE.

Como es corriente en cualquier plan, todas estas proyecciones deben entenderse como estimaciones hechas en base a los mejores criterios e informaciones disponibles en el momento; serán revisadas anualmente de acuerdo con las exigencias que presenten las nuevas circunstancias y el propio desarrollo del Plan.

Personal Profesional: las erogaciones globales en este rubro se obtienen multiplicando el número de técnicos por su costo promedio. Este último fue de US$ 27.324,86 por técnico/año en el Presupuesto Ajustado para 1976-77, pero alcanzaba a US$ 28.890,33 en el Proyecto de Programa Presupuesto que se presentó a la Junta Directiva en Washington. Dado que este último se preparó con base en estudios más concienzudos y con restricciones menores, se estima que corresponde más con la realidad. Por consiguiente, como punto de partida para las proyecciones, se adoptó la cifra redondeada de US$ 28.900 por técnico/año. A esta cifra se le incrementa 2% por año para cubrir aumentos por calificación. Se obtienen así, para los años siguientes, las cifras promedio de US$ 29.478, 30.068, 30.669, 31.283 y 31.909. Esto permitirá mantener un cuerpo de personal profesional con una calidad promedio similar a la que tiene actualmente el IICA. Si se determinara que es necesario elevar sustancialmente dicha calidad, las cifras indicadas podrían requerir un aumento proporcionado a tal aumento de calidad.

Además las cifras obtenidas podrán requerir reajuste en la medida en que la escala de sueldos y beneficios de este personal sea modificada por la Junta Directiva a fin de mantener la paridad con la Secretaría General de la OEA, política que ya ha sido aceptada por la misma Junta.

Personal de Servicios Generales: para esta categoría de personal los cálculos se hicieron con base en criterios análogos a los del caso anterior y tomando como costo promedio básico el de US$ 4.400 por hombre/año para 1976-77. Con el 2% de aumento, las cifras pasan a ser: US$ 4.488, 4.578, 4.670, 4.763 y 4.859.

Como este personal se rige por las leyes laborales vigentes en el país sede, las cifras calculadas podrán requerir ajustes de acuerdo con las políticas salariales de los distintos países. Los ajustes podrían hacerse sobre la base del promedio ponderado del salario mínimo vigente en cada país, calculado en dólares y multiplicado por el factor de corrección que aplica el IICA en el mismo país. Esto tomaría en cuenta no solamente los efectos posibles de la inflación interna sino también el valor de la moneda local en relación con el dólar en cada país. Dicha relación debe tomarse en cuenta por cuanto el presupuesto del IICA se aprueba y ejecuta en dólares de los Estados Unidos de América.

Costos de Operación: calculados por técnico, estos costos han sido tradicionalmente bajos en el IICA. En 1976-77 no llegaron a representar el 20% del presupuesto regular. La proyección procura elevarlos hasta una proporción más próxima al 30%, que es considerada como razonable. Sin embargo, este aumento no puede hacerse efectivo en los primeros años porque reduciría otros rubros por debajo de límites que permitan mantener la capacidad instalada actual. Por tal motivo, los aumentos más sustanciales se concentran en los dos últimos años de tal manera que, al final del período, estos gastos lleguen a representar el 27,12% del presupuesto regular. La mayor racionalización de los gastos que se proyecta y el manteniniento de la actual política de austeridad, permitirán obtener de este aumento resultados más significativos de los que permite suponer su incremento porcentual.

Diversos factores influyen, de manera variable, para el ajuste que puede ser necesario en la cifra de gastos de operación. Parte de ellos son afectados por el costo de los pasajes aéreos y deberán ser reajustados en la proporción pertinente. Otra parte es eafectada por la escala de viáticos, aspecto en el cual también se mantiene la paridad con la Secretaría General de la OEA. Del mismo modo incide el costo de las becas y de los consultores y conferencistas, que pueden ser ajustados en la misma proporción que los gastos en Personal Profesional. Los otros gastos corresponden a suministros varios y pueden ajustarse de acuerdo con un índice adecuado, como puede ser, por ejemplo, el de los precios mayoristas no agropecuarios en los Estados Unidos, o el costo de vida en el mismo país.

Servicios Generales: se trata, por lo general, de costos aproximadamente constantes cuyas variaciones mayores corresponden a la apertura de nuevas oficinas o la ampliación de las existentes. En 1976-77 los servicios generales se estimaron en 5,03% del presupuesto regular, proporción que resultó manifiestamente insuficiente. Por ello en la proyección se aumenta en el primer año al 6% y luego disminuye paulatinamente a medida que crece el presupuesto total, quedando en 5,70% en el último año.

Los costos de estos servicios son alterados por variaciones de los alquileres, de las tarifas de servicios públicos, etc. Su ajuste puede hacerse sobre la base de estimación de costos reales.

Equipo y Mobiliario: este rubro representa una fracción realmente minúscula (0,26%) del presupuesto regular. Sin embargo, se estima que en los primeros dos años se producirán erogaciones extraordinarias: en el primero, para el equipamiento del nuevo edificio de la Sede Central del IICA en San José; y, en el segundo, para renovar el equipo de computación que se hace necesario, entre otras cosas, por las nuevas funciones del IICA-CIDIA. En años posteriores habrá que mantener cifras suficientes para el mantenimiento y reposición de equipo (0,30% del total).

El ajuste de este rubro, si experimentara variaciones, se hará sobre la base de la estimación de costos reales.

Costos Generales y Provisiones: se han calculado sobre la base de una proporción fija del presupuesto regular (5,00%) ligeramente superior a la que demandó en 1976-77 (4,06%), que resultó insuficiente.

Al mantenerse como una proporción fija del presupuesto total, el ajuste de los costos generales y provisiones será automático.

Aporte al CATIE: De acuerdo a lo resuelto por la Junta Directiva, fue fijado en el nivel de US$ 500.000 por año. Esta cifra se elevó a US$ 530.000 para el período 1977-78, cifra base que se mantendrá para el resto de los 5 años de vigencia del Plan Indicativo.

El ajuste de este aporte puede hacerse con base en el índice de inflación adoptado en el presupuesto del IICA.

De acuerdo con los criterios que anteceden, la distribución porcentual del presupuesto por objeto de gasto y su proyección, calculada a precios constantes, quedará tal como aparece en el Cuadro No. 10.

Según esta proyección, el presupuesto regular del IICA, calculado a precios constantes, se incrementaría 10% el primer año y a una tasa acumulativa del 8% en los años siguientes. Con cada Proyecto de Programa-Presupuesto se presentarán los cálculos correspondientes en cifras reales, justificando, si es del caso, las variaciones que puedan ser necesarias en los distintos rubros a fin de mantener la operación eficiente del Plan.

Con algunas fluctuaciones temporales, la distribución porcentual del presupuesto que aparece en el Cuadro No. 10 muestra claramente la tendencia de la proyección a reducir proporcionalmente los costos en personal, especialmente el profesional, y a aumentar los costos de operación. Los otros rubros tienen aumentos proporcionales intermedios, menos el aporte al CATIE que, por estar fijado por la Junta Directiva, disminuye proporcionalmente a medida que aumenta el presupuesto total.

Cuadro No. 10 - Distribución porcentual del presupuesto regular en los años 1976-77 a 1981-82, por objeto de gasto

OBJETO DE GASTO	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Personal Profesional	53,38	52,35	51,91	50,78	48,51	46,86
Personal de S. Generales	11,78	11,06	11,15	11,15	10,99	10,70
Costos de Operación	19,34	18,58	19,26	21,93	24,78	27,12
Servicios Generales	5,08	6,00	5,90	5,80	5,75	5,70
Equipo y Mobiliario	0,26	1,13	1,33	0,30	0,30	0,30
Costos Generales y Provisiones	4,06	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Aporte al CATIE	6,10	5,83	5,45	5,04	4,67	4,32
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Indice de Aumento Global	100,00	110,00	118,80	128,30	138,57	149,65

Lo anterior se pone en evidencia, también, en los índices de variación de los distintos objetos de gasto que aparecen en el Cuadro No. 11.

Cuadro No. 11 - Indices de variación de los distintos objetos de gasto durante el período 1976-77 a 1981-82

OBJETO DE GASTO	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Personal Profesional	100,00	107,88	115,54	122,06	125,93	131,37
Personal de S. Generales	100,00	103,26	112,45	121,49	129,34	135,97
Costos de Operación	100,00	105,68	118,33	145,45	177,52	209,84
Servicios Generales	100,00	130,03	138,09	146,61	156,98	168,06
Equipo y Mobiliario	100,00	474,16	600,39	146,51	158,24	170,90
Costos Generales y Proviciones	100,00	135,41	146,24	157,94	170,57	184,22
Aporte al CATIE	100,00	106,00	106,00	106,00	106,00	106,00
TOTAL	100,00	110,00	118,80	128,30	138,57	149,65

La eficiencia de una organización como el IICA depende, en primer lugar, de la capacidad y dedicación de su personal e, inmediatamente, del apoyo que el organismo pueda proporcionarle para ejecutar su trabajo. Lo primero depende, en buena medida, de una adecuada política de personal. El segundo aspecto se relaciona con la estructura presupuestaria sin ser enteramente dependiente de ella.

En este sentido es interesante notar que las proyecciones trazadas tienden a aumentar este apoyo, medido en gastos de operación y personal de servicios generales (Cuadro No. 12). A ello debe agregarse el mayor apoyo conceptual que significa el Plan Indicativo de Mediano Plazo y el que proviene del fortalecimiento funcional de las unidades de apoyo de la Dirección General y de una mayor racionalidad de toda la organización y sistema de gestión.

Cuadro No. 12 - Indices de variación de los gastos de operación y de personal de servicios generales, distribuidos por técnico, en el período de 1976-77 a 1981-82

Gastos por técnico, según objeto de gasto	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Gastos de operación	100,00	105,68	112,70	133,75	161,38	186,52
Personal de Servicios Generales	100,00	103,26	107,10	111,71	117,58	120,87
TOTAL	100,00	104,76	110,52	125,40	144,80	161,67

Comparado con la situación actual, el apoyo que, en promedio, podrá brindar el IICA a cada uno de sus técnicos habrá aumentado, medido por los gastos en operación, en más del 85%; medido por los g stos en personal de servicios generales, en más del 20% y, en conjunto, en más del 60%.

Puede llamar la atención el hecho que el apoyo a los técnicos, medido por estas dos variables, aumenta ligeramente en los dos primeros años y de manera más marcada en los tres siguientes.

A este respecto, debe considerarse que los dos primeros años de ejecución del Plan deberán ocuparse, primordialmente, en la adecuación de la estructura técnica del Instituto y en la reprogramación de la acción a nivel de países. Los aumentos más sustanciales se producirán, por lo tanto, en coincidencia con el momento estimado en que el Plan estará en plena ejecución en la mayoría o en todos los Estados Miembros. Esto confirma la afirmación anterior en el sentido de que la transición será mucho más rápida de lo que permiten presumir las proyecciones presupuestarias y que ciertos efectos sustantivos del Plan podrán apreciarse mucho antes de que se complete el período de 5 años.

El Cuadro No 12 nos permite formular, también, algunas consideraciones sobre el aumento de la relación personal de servicios generales/ personal profesional.

Puede observarse que este aumento implica un gasto adicional, por téncico y año, que no llega a promediar un 4%. Parte de este aumento se debe, sin embargo, al aumento vegetativo previsto de los salarios del personal de servicios generales, calculado en un 2% acumulativo anual. Si la proporción entre personal de servicios generales y personal profesional se mantuviera en 1,34:1 (sin variaciones), en lugar de los 270 funcionarios de servicios generales que se estima tener con la proporción 1,50:1 solamente habría 242 (en números redondos), en el quinto año. Es decir, el aumento planteado en estas proyecciones con respecto a la proporción vigente de 1,34:1 es de 28 personas. Multiplicando este número por el sueldo medio estimado para este personal en 1981-82, daría un total equivalente al 1,11% del presupuesto total proyectado para ese año. Evidentemente, esta mayor erogación es justificable plenamente, si con ella se consigue un rendimiento mayor del conjunto.

Los Cuadros No. 13 y No. 14 presentan, en forma resumida, la composición del presupuesto por unidades y por Líneas de Acción, proyectado para 1981-82.

Cuadro No. 13 - Composición porcentual del presupuesto proyectado para 1981-82, por unidades operativas y objetos de gasto

UNIDAD OPERATIVA	OBJETO DE GASTO						
	Personal Profe-sional	Personal Servicios Generales	Costos de Operación	Servicios Generales	Equipo y Mobi liario	Costos Generales y Provisiones	TOTAL
Dirección General	4,17	1,78	2,80	0,59	0,04	-	9,38
SDGA-Planificación	2,61	0,47	1,45	0,30	0,01	-	4,84
SDGA-Operaciones	2,61	1,19	1,78	0,38	0,05	-	6,01
IICA-CIDIA	2,34	1,19	1,66	0,35	0,04	0,26	5,84
Zona Andina	9,63	1,67	5,32	1,12	0,04	1,30	19,08
Zona Norte	9,37	1,63	5,18	1,09	0,04	1,26	18,57
Zona Antillas	6,26	1,07	3,45	0,72	0,04	0,83	12,37
Zona Sur	9,87	1,70	5,48	1,15	0,04	1,35	19,59
Aporte al CATIE	-	-	-	-	-	-	4,32
TOTAL	46,86	10,70	27,12	5,70	0,30	5,00	100,00

Cuadro No. 14 - Composición porcentual del presupuesto proyectado para 1981-82, por Líneas de Acción y objeto de gasto

LINEAS DE ACCION	OBJETO DE GASTO							
	Personal Profesional	Personal Servicios Generales	Costos de Operación	Servicios Generales	Equipo y Mobiliario	Costos Generales y Provisiones	TOTAL	TOTAL PROGRAMAS
Línea I	3,64	0,64	2,02	0,42	0,02	0,49	7,23	9,58
Línea II	5,73	0,99	3,17	0,67	0,02	0,77	11,35	15,04
Línea III	5,47	0,95	3,03	0,63	0,02	0,74	10,84	14,37
Línea IV	6,51	1,11	3,59	0,74	0,03	0,89	12,87	17,05
Línea V	4,42	0,75	2,44	0,52	0,02	0,60	8,75	11,60
Línea VI	4,16	0,72	2,30	0,48	0,02	0,56	8,24	10,92
Línea VII	5,20	0,91	2,88	0,62	0,03	0,69	10,33	13,70
IICA-CIDIA	2,34	1,19	1,66	0,35	0,04	0,26	5,84	7,74
Sub-total Programas	37,47	7,26	21,09	4,43	0,20	5,00	75,45	100,00
Dirección General	4,17	1,78	2,80	0,59	0,04	-	9,38	-
SDGA-Planificación	2,61	0,47	1,45	0,30	0,01	-	4,84	-
SDGA-Operaciones	2,61	1,19	1,78	0,38	0,05	-	6,01	-
Aporte al CATIE	-	-	-	-	-	-	4,32	-
TOTAL	46,86	10,70	27,12	5,70	0,30	5,00	100,00	-

En este capítulo se ha tratado de mostrar la necesidad y la coherencia de las distintas proyecciones con el Plan Indicativo de Mediano Plazo. Así, la constitución de equipos técnicos mínimos en cada Zona surge de la necesidad de operar un programa de acción que abarque, al menos a nivel regional, las siete Líneas aprobadas por la Junta Directiva. La integración vertical de los equipos, dentro de cada Línea, permite fortalecer la acción interdisciplinaria que implican los distintos programas y proyectos, en sus diferentes modalidades. La coordinación efectiva de las Líneas se asegura mediante la acción que, a nivel de la Dirección General, compete a las Subdirecciones Generales Adjuntas y, a nivel regional, mediante la nueva organización y funciones de las Direcciones Regionales.

Establecida la planta básica de personal, y con base en la experiencia del funcionamiento del Instituto durante muchos años, puede fijarse la incidencia de otros rubros y determinar cómo debe proporcionarse cada uno de ellos para asegurar una acción eficaz y eficiente.

De tal manera, el Plan en sí mismo y las proyecciones porcentuales propuestas, mantienen una relación recíproca que, sin ser de una rigidez extrema, implica que no se pueden alterar sustancialmente las proyecciones sin modificar el Plan en su conjunto y, en particular, en sus objetivos y metas.

Por consiguiente, si bien las distintas partes del Plan pueden ser discutidas independientemente, habrá que tener presente en todo momento la unidad del conjunto para determinar los efectos colaterales de cualquier modificación que se desee introducir.

Finalmente, merece destacarse que el Plan Indicativo de Mediano Plazo y las proyecciones porcentuales que contiene no requieren una aprobación explícita de la Reunión Anual de la Junta Directiva la cual, si bien tiene atribuciones plenas para aprobar el presupuesto y el programa de cada período fiscal, no puede asumir compromisos financieros definitivos para períodos futuros.

Esta no es la primera vez que el IICA presenta proyecciones de este tipo a la Junta Directiva. En su Segunda Reunión Anual, celebrada en Lima, Perú, en mayo de 1963, la propia Junta designó por primera vez (Res. IICA/JD-362) una Comisión Especial que trazó proyecciones presupuestarias para el período 1964-65 a 1968-69.

El informe de aquella Comisión Especial, conteniendo las proyecciones indicadas, fue analizado por la Junta en su Tercera Reunión Anual (Montevideo, marzo de 1964), llegándose a la conclusión de que constituía una guía para el Director General a los efectos de la preparación del Programa-Presupuesto y no resultaba necesario aprobarlo específicamente.

Siguiendo este precedente, el Plan Indicativo de Mediano Plazo es elevado a la Reunión Anual de la Junta Directiva para que ésta lo conozca y opine, a su vez, si lo considera como una guía razonable y apropiada para la elaboración de los Proyectos de Programa-Presupuesto para los años próximos.

Aún a riesgo de incurrir en repeticiones, es conveniente recalcar, finalmente, que todo el Plan, tanto en su parte técnica como en sus proyecciones, ha sido concebido de acuerdo con el mandato expreso de la Junta, con el criterio de mantener la mayor flexibilidad posible dentro de objetivos generales invariables.

En consecuencia, de ser acogido por la Junta, el Plan será utilizado como una base programática para elaborar los proyectos de Programa-Presupuesto de los años sucesivos, cuyas propuestas, con la debida justificación, podrán reflejar las variaciones que las circunstancias y el mismo avance del Plan haga aconsejables.

ANEXO 1

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Res.40(15/76)
7 mayo 1976
Original: español

REESTRUCTURACION DE LAS LINEAS DE ACCION Y
ELABORACION DE UN PLAN DE CINCO AÑOS

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimoquinta Reunión Anual:

VISTO:

El Informe de su Comisión Especial (IICA/RAJD/Doc.128(15/76), numeral 2.1, referente al Informe del Director General sobre "Reagrupación de las Líneas de Acción y Programas".

CONSIDERANDO:

Que dicho informe del Director General cumple con el mandato que surge de la parte A de la Resolución IICA/RAJD/Res.22(14/75) y que resulta conveniente elaborar, manteniendo la flexibilidad necesaria, lineamientos que orienten la acción del Instituto en el próximo quinquenio.

RESUELVE:

1. Acoger la reorganización y contenido de las Líneas de Acción y Programas del IICA de acuerdo con los lineamientos propuestos por el Director General en su informe a la Junta Directiva, IICA/RAJD/Doc.106(15/76).

2. Señalar la conveniencia de que todos los Programas financiados con recursos regulares se programen, supervisen y ejecuten dentro de normas y procedimientos uniformes.

3. Encargar al Director General que prepare un Plan de 5 Años para que oriente, con la flexibilidad necesaria, la acción del IICA durante el próximo quinquenio, y que lo someta a la Junta Directiva, en su próxima Rennión Anual, con 60 días de anticipación.

4. Convocar una Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial con el objeto de analizar el Plan de 5 Años propuesto por el Director General y formular sus observaciones a la Junta Directiva, reunión que tendrá lugar en San José, Costa Rica, del 8 al 15 de octubre de 1976.

ANEXO 2

ESTRUCTURA Y CONTENIDO GENERAL DE LAS LINEAS DE ACCION DEL IICA

Línea I - Información y Documentación para el Desarrollo Rural

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

Línea II - Educación para el Desarrollo Rural

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

Línea III - Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria

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

a) Creación o adaptación de los conocimientos que generan el desarrollo de la tecnología

b) Consolidación de esa tecnología (sistemas de producción a nivel de rubros y a nivel de tipo de productor y paquetes tecnológicos para esos sistemas)

c) Prueba en gran escala de la tecnología consolidada

d) Transferencia y aplicación masiva de la tecnología probada a los agricultores y demás beneficiarios, a través de las acciones de extensión, de asistencia técnica organizada y de otros mecanismos y organizaciones idóneas, públicas y privadas, de difusión y adopción de tecnología.

Línea IV - Producción, Productividad y Comercialización Agropecuarias

Abarca las acciones de cooperación técnica para lograr:

a) Aumento de la producción y productividad agropecuarias con énfasis en la producción de alimentos para consumo interno y para los mercados externos. Ello implica la promoción y apoyo a la participación y coordinación formal (planificación y ejecución) de las organizaciones

del sector público agrario directamente vinculadas con el mejoramiento de la producción y productividad agropecuarias.

b) Mejoramiento de la distribución de la producción agropecuaria. Comercialización primaria y reducción de las pérdidas de post-cosecha.

c) Desarrollo de una agroindustria que favorezca directamente a los pequeños productores y aumente los niveles de empleo.

Línea V - Desarrollo Rural Regional

Abarca las acciones de cooperación técnica para la promoción, planificación y ejecución de las acciones de desarrollo de regiones o subregiones preseleccionadas, incluyendo áreas de regadío, áreas semiáridas, áreas tropicales y expansión de la frontera agrícola (colonización).

Línea VI - Cambios Estructurales y Organización Campesina

Abarca las acciones de cooperación técnica para el mejoramiento de la distribución de los ingresos y de la participación: reforma agraria, organización campesina incluyendo empresas comunitarias campesinas, cooperativas y otros esfuerzos asociativos, y otras acciones del Estado dirigidas a la redistribución de los ingresos o del producto social.

Línea VII - Formulación y Administración de la Política Agraria

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

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

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

INDICE

DOCUMENTO PREPARADO PARA LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

INFORMES FINANCIEROS

AÑOS FISCALES 1975-1976 — 1976-1977

IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.144(16/77)
8 febrero 1977
Original: Español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

INFORME FINANCIERO DEL DIRECTOR GENERAL e INFORME DE LOS AUDITORES EXTERNOS 1/

INTRODUCCION

Me complace someter para la aprobación de la Junta Directiva, el Informe Financiero del Director General y el Informe de los Auditores Externos para el período 1° de julio de 1975 al 30 de junio de 1976.

En cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res.47(15/76) del 10 de mayo de 1976, presento este informe de acuerdo con el nuevo formato adoptado por la Junta Directiva en tal Resolución.

La nueva presentación incluye el informe de los Auditores Externos, además de los cuadros que muestran los datos financieros requeridos por la Junta Directiva para su análisis.

Atentamente,

José Emilio G. Araujo
Director General

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimosexta Reunión Anual, que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 16 al 19 de mayo de 1977.

I N D I C E

INDICE - Cont. Página

RESUMEN FINANCIERO Y ANALISIS DEL ESTADO DE CUENTAS

INFORMACION GENERAL - FONDO REGULAR

Situación al 30 de Junio, 1976

El recibo de las cuotas, durante el año fiscal 1975-76, fue menor de lo que había sido la tónica durante los tres años previos. Por esta razón, el efectivo disponible, comparado con el del año anterior, se redujo considerablemente.

Un punto importante, que debemos considerar al revisar los estados financieros, es el hecho de que un pago sustancial por concepto de cuotas, de aproximadamente 500.000 dólares para el período 1975-76, se recibió unos días después de la fecha del cierre, o sea después del 30 de junio de 1976; esto, por lo tanto, no se refleja en los estados financieros que aquí se presentan. Otro punto importante es que el efectivo disponible reflejado al 30 de junio del año pasado representaba una suma considerable destinada a terminar el edificio de la Sede Central, financiado por el Fondo de Construcción.

Fondo General de Trabajo

Tal como se explicó en el párrafo anterior, la liquidez del Fondo General de Trabajo, reducido de su estado del año anterior por concepto de un menor porcentaje de recolección de cuotas y una segunda transferencia de US$ 481.626 al Fondo de Construcciones, autorizada por la Junta Directiva, se refleja aún menos en los estados presentados aquí, debido a la cuota de aproximadamente US$ 500.000, que no fue incluída en los estados financieros al 30 de junio de 1976 (los estados financieros que aquí se muestran, reflejan la situación del Fondo General de Trabajo después de la transferencia de US$ 481.626).

Cuotas

Debido al bajo porcentaje de cuotas colectado, comparado con los años anteriores, y el registro de una importante suma por concepto de cuotas después del cierre del año fiscal, el monto de cuotas por recibir al 30 de junio de 1976, refleja un incremento sustancial. El total de cuotas por cobrar a esa fecha, aumentó de US$ 1.368.820 al final de 1974-75 a US$ 2.067.798 al término del año fiscal 1975-76. De esta última cifra, un pago por cuotas 75-76 de US$ 489.099 fue registrado unos pocos días después de la fecha de cierre y aparecerá en los estados financieros correspondientes a 1976-77.

Cuentas y Contribuciones por Recibir

Tal como en años previos, estas sumas reflejan, principalmente, cantidades debidas por los mayores contratos y acuerdos al 30 de junio, pero que fueron canceladas, en su mayoría, durante los primeros meses del nuevo año fiscal. Otras sumas debidas por concepto de contratos o acuerdos, son pagadas en una base regular de facturación durante el año, y no se considera dudoso el recibirlas.

Inventarios

Los incrementos en inventarios se deben a un fuerte aumento en las compras de papel para el Taller de Imprenta, debido a la escasez mundial de papel que nos obligó a tomar esta medida. Estas cantidades en existencia, serán consumidas gradualmente, sin requerir nuevas inversiones en el futuro próximo.

Cuentas por Pagar y Fondos Rotatorios

Las cuentas por pagar reflejan un incremento; sin embargo, así como en el pasado, esto es corriente y fueron canceladas en una base normal. Los Fondos Rotatorios decrecieron considerablemente, debido principalmente a la finalización de la construcción de la Sede Central, financiada por el Fondo de Construcciones. Además, hubo reducciones en otros Fondos.

Resumen

Se considera que el Instituto tiene una sólida situación financiera. Sin embargo, su posición en cuanto a la liquidez general se encuentra en un punto tal, que requiere su fortalecimiento tan pronto como sea posible, de tal modo de poder financiar futuras operaciones durante los períodos en que no se recibe pago de cuotas. Por esta razón, durante el presente año, se están haciendo todos los esfuerzos posibles para incrementar los porcentajes de pago de cuotas y mantener los recursos del Instituto a un nivel normal, necesario para no interrumpir las operaciones.

Situación al 31 de Diciembre, 1976

Como muestran los cuadros en la Parte C de este informe, se ha gastado a la fecha indicada el 41.63 por ciento del presupuesto neto aprobado.

A la misma fecha, la recaudación de cuotas del año en vigencia y anteriores, alcanzó a 46.87 por ciento del presupuesto neto.

De acuerdo con la proyección hecha, basada en información recibida de los países miembros, se espera mejorar la recaudación de cuotas este año en comparación con el anterior, y en esta forma, mejorar la situación del efectivo.

INFORMACION GENERAL - FONDO SIMON BOLIVAR

Situación al 30 de Junio, 1976

Como se muestra en el informe de los Auditores Externos, a la fecha indicada habían entrado contribuciones de los Gobiernos de Venezuela, Panamá, Honduras y Haití por la suma total de US$ 2.027.500.

No obstante, al 30 de junio de 1976 no había iniciado actividades, y los gastos, adelantados por el Fondo Regular por el monto de US$ 24.295, sólo pagaron algunos costos de personal por corto tiempo durante el año, para la organización preliminar de actividades, que empezaron a partir del 1° de julio de 1976.

Situación al 31 de Diciembre, 1976

En la Parte D de este informe se muestran los estados de la ejecución del presupuesto aprobado para el año en vigencia.

Como indican los cuadros, al 31 de diciembre de 1976 se había gastado el 17 por ciento del presupuesto aprobado, por haberse iniciado las actividades en este año. Además, se debe de tomar en cuenta que para operar cada proyecto, es necesario tramitar y firmar un convenio, según lo dispone el reglamento del Fondo; y que este procedimiento toma su tiempo. Así también, que el proceso de reclutamiento del personal técnico es un poco lento, ya que se trata de contratar a profesionales con alto nivel de especialización, los cuales no siempre están disponibles.

Durante la primera parte del año en vigencia, se recibió una contribución adicional al saldo que existía, de US$ 12.500 aportados por el Gobierno de Panamá; y se esperan otras contribuciones durante el segundo semestre.

M. A. SANTELLANES, C. P. A. Socio
PRICE WATERHOUSE & CO.

APARTADO 2594, SAN JOSE, COSTA RICA

13 de agosto de 1976

A la Junta Directiva del
Instituto Interamericano de Ciencias
Agrícolas de la Organización de los
Estados Americanos

Hemos examinado los estados financieros adjuntos (Anexos 1 a 8 inclusive) del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas por el año que terminó el 30 de junio de 1976. Nuestro examen se practicó de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas y por consiguiente incluyó las pruebas selectivas de la contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias. Conforme a las instrucciones del Director General del Instituto, no solicitamos confirmación de los Estados Contratantes de las cuotas pendientes de recibirse al 30 de junio de 1976; sin embargo, nos fue posible, por medio de otros procedimientos de auditoría, corroborar dentro de límites razonables el importe de dichas cuotas.

Como se indica en el Anexo 4, las cuotas de algunos de los Estados Contratantes se encuentran sumamente atrasadas. No es factible determinar el efecto, si acaso lo hubiera, que pudiera tener esta situación sobre los estados financieros del Instituto.

En nuestra opinión, sujeto al asunto mencionado en el párrafo anterior, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente el activo y pasivo del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas al 30 de junio de 1976 y el resultado de sus operaciones por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad explicados en la Nota 1 que se aplicaron sobre bases semejantes a las del año anterior.

Price Waterhouse & Co.

Mike A. Santellanes

Lic. Mike Santellanes Aguilera

ANEXO 1

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

ESTADO DE ACTIVO Y PASIVO DE LAS CUENTAS GENERALES (NOTA 1)

(expresado en dólares - Nota 1)

	30 de junio de	
	1976	1975
Activo		
Efectivo en caja y bancos	$ 353,087	$1,065,725
Inversiones transitorias		1,450,000
Cuotas por cobrar a los Estados Contratantes (Anexo 4)	2,067,800	1,363,820
Cuentas por cobrar -		
Por ventas de servicios y productos y otros (Nota 2)	221,603	120,791
Por convenios (Anexo 6)	415,726	280,336
Inventarios (Nota 3)	166,541	120,932
Gastos anticipados	208,982	62,625
Otros activos	11,334	11,150
	3,445,073	4,475,379
Pasivo		
Préstamo por pagar		19,000
Cuentas por pagar	69,843	27,500
Fondos y donativos recibidos para fines específicos (Anexo 6) -		
Donativos	118,434	54,451
Fondos de terceros	73,100	288,154
Fondos rotatorios (Anexo 8)	483,814	1,278,867
Reservas	44,842	5,247
	790,033	1,673,219
Activo neto correspondiente al Fondo General de Trabajo (Anexo 3)	$2,655,040	$2,802,160

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

ESTADO DE ACTIVO Y PASIVO DE LAS CUENTAS ESPECIALES (NOTA 1)
(expresado en dólares - Nota 1)

	30 de junio de		30 de junio de		30 de junio de		30 de junio de	
	1976	1975	1976	1975	1976	1975	1976	1975
	AEC		FONDO "SIMON BOLIVAR"		CONVENIOS		TOTAL	
Activo								
ectivo en caja y bancos	$	$572		$	$151,477	$369,685	$ 151,477	$370,257
versiones transitorias			$2,027,500		2,334	2,605	2,029,834	2,605
entas por cobrar					26,530	10,431	26,530	10,431
stos anticipados					37,402	34,776	37,402	34,776
rgos diferidos						3,759		3,759
ros activos					4,230	5,215	4,230	5,215
		572	2,027,500		221,973	426,471	2,249,473	427,043
Pasivo								
entas por pagar y otros pasivos			24,295		35,206	16,185	59,501	16,185
servas y provisiones					25,477	26,278	25,477	26,278
			24,295		60,683	42,463	84,978	42,463
tivo neto (Anexo 6)	$	$572	$2 003 205	$	$161,290	$384,008	$2,164,495	$384,580

ANEXO 3

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS DEL FONDO GENERAL DE TRABAJO

(expresado en dólares - Nota 1)

	Año que terminó el 30 de junio de 1976	1975
Ingresos presupuestados por cuotas de los Estados Contratantes (Anexo 4)	$7,063,570	$6,320,785
Egresos (Anexo 5)	6,744,911	6,306,359
Exceso de ingresos sobre egresos (Anexo 5)	318,659	14,426
Cuotas no presupuestadas de nuevos miembros del Instituto	2,110	
Otros ingresos	5,702	524
	326,471	14,950
Egresos por resoluciones especiales -		
Creación del Fondo "Simón Bolívar" según Resolución IICA/RAJD/Res. 20 (13/74)		4,993
Implementación del Plan General del IICA según Resolución IICA/RAJD/Res. 9 (13/74)		10,972
Traspasos a fondos rotatorios (Anexo 8) según Resolución JD/Res. 10 (18/76) y Res. 8 (10/74)	481,626	319,163
Establecimiento de la Secretaría del Programa Interamericano de Juventudes Rurales según Resolución IICA/RAJD/Res. 34 (14/75)	7,965	
	489,591	335,128
Exceso de los egresos del año	(163,120)	(320,178)
Reintegro al Fondo General de Trabajo (Anexo 5)	16,000	65,000
	(147,120)	(255,178)
Saldos al principio del año	2,802,160	3,057,338
Saldos al final del año (Anexo 1)	$2,655,040	$2 802,160

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

MOVIMIENTO DE CUOTAS DE LOS ESTADOS CONTRATANTES
DURANTE EL AÑO QUE TERMINO EL 30 DE JUNIO DE 1976
(expresado en dólares - Nota 1)

Estados contratantes	Saldos al principio del año	Cuotas del año	Total	Cuotas cobradas durante el año: De años anteriores	Cuotas cobradas durante el año: Del año	Cuotas cobradas durante el año: Total	Saldos al final del año
Argentina		$ 493,012	$ 493,012				$ 493,012
Bolivia	$ 83,134	12,658	95,792				95,792
Brasil	446,412	498,342	944,754	$446,412		$ 446,412	498,342
Canadá		452,372	452,372		$ 452,372	452,372	
Colombia	93,125	103,933	197,058	93,102		93,102	103,956
Costa Rica	18,990	12,658	31,648	18,688		18,688	12,960
Chile	248,465	91,275	339,740				339,740
Ecuador	751	12,658	13,409	751	10,680	11,431	1,978
El Salvador	28,061	12,658	40,719	16,722		16,722	23,997
Estados Unidos de América		4,404,636	4,404,636		4,404,636	4,404,636	
Guatemala	(1,627)	19,322	17,695		17,695	17,695	
Guayana	(11,053)	12,658	1,605		1,605	1,605	
Haití	151,679	12,658	164,337				164,337
Honduras	11,339	12,658	23,997	11,339		11,339	12,658
Jamaica		12,658	12,658		12,658	12,658	
México	(59)	556,970	556,911		498,960	498,960	57,951
Nicaragua	28,357	12,658	41,015	11,339		11,339	29,676
Panamá	11,339	12,658	23,997	11,339	12,658	23,997	
Paraguay	126,470	12,658	139,128	12,658		12,658	126,470
Perú		45,305	45,305		23,305	23,305	22,000
República Dominicana	128,537	12,658	141,195	56,164	-	56,164	85,031
Uruguay	(100)	39,309	39,209		39,309	39,309	(100)
Venezuela		207,198	207,198		207,198	207,198	
	$1,363,820	$7,063,570	$8,427,390	$678,514	$5,681,076	$6,359,590	$2,067,800

ANEXO 4

ANEXO 5

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

EGRESOS PRESUPUESTADOS DEL FONDO GENERAL DE TRABAJO
AÑO QUE TERMINO EL 30 DE JUNIO DE 1976
(expresado en dólares - Nota 1)

	Presupuesto (Nota 1)			
	Original	Revisado	Egresos	Sobrante (faltante)
Línea de acción I - Análisis e información del desarrollo rural:				
Zona Andina	$ 87,226	$ 87,226	$ 86,523	$ 703
Zona Norte	81,829	71,829	60,356	11,473
Zona Las Antillas	49,487	49,487	46,502	2,985
Zona Sur	132,691	142,691	137,249	5,442
IICA-CIDIA	291,015	291,015	287,812	3,203
Subdirección de coordinación externa	104,519	104,519	99,155	5,364
	746,767	746,767	717,597	29,170
Línea de acción II - Educación agrícola:				
Zona Andina	218,551	218,551	214,190	4,361
Zona Norte	284,149	264,149	241,635	22,514
Zona Las Antillas	112,238	112,238	83,431	28,807
Zona Sur	296,768	316,768	313,693	3,075
	911,706	911,706	852,949	58,757
Línea de acción III - Investigación agrícola:				
Zona Andina	142,075	130,075	129,637	438
Zona Norte	81,987	81,987	74,925	7,062
Zona Las Antillas	24,463	24,463	19,428	5,035
Zona Sur	139,656	151,656	151,365	291
	388,181	388,181	375,355	12,826
Línea de acción IV - Fomento de la producción agropecuaria:				
Zona Andina	276,890	276,890	268,663	8,227
Zona Norte	254,156	254,156	249,582	4,574
Zona Las Antillas	204,064	204,064	177,433	26,631
Zona Sur	366,948	366,948	353,394	13,554
	1,102,058	1,102,058	1,049,072	52,986
Línea de acción V - Integración multinacional:				
Zona Andina	36,124	36,124	27,969	8,155
Zona Norte	14,011	14,011	8,507	5,504
Zona Sur	2,424	2,424	1,812	612
	52,559	52,559	38,288	14,271
Pasan	$3,201,271	$3,201,271	$3,033,261	$168,010

	Presupuesto (Nota 1) Original	Revisado	Egresos	Sobrante (faltante
Vienen	$3,201,271	$3,201,271	$3,033,261	$168,01
Línea de acción VI - Promoción y ejecución de cambios estructurales:				
Zona Andina	191,053	171,053	153,347	17,70
Zona Norte	208,945	204,945	190,839	14,10
Zona Las Antillas	78,284	78,284	77,435	84
Zona Sur	139,762	139,762	126,288	13,47
	618,044	594,044	547,909	46,13
Línea de acción VII - Administración de la política agrícola:				
Zona Andina	207,905	172,905	170,398	2,50
Zona Norte	159,944	159,944	156,544	3,40
Zona Las Antillas	42,771	42,771	42,338	43
Zona Sur	268,064	243,064	239,642	3,42
Subdirección general administrativa de planificación	376,316	461,316	459,866	1,45
	1,055,000	1,080,000	1,068,788	11,21
Otras actividades y servicios-				
Otros servicios	21,002	21,002	16,434	4,56
Servicio imprenta	29,418	31,041	30,346	69
Relaciones oficiales e institucionales	184,666	224,666	223,430	1,23
	235,086	276,709	270,210	6,49
Coordinación y supervisión de programas -				
Zona Andina	110,666	130,666	129,646	1,02
Zona Norte	109,949	109,949	99,553	10,39
Zona Sur	126,968	126,968	107,810	19,15
IICA-CIDIA	30,224	45,224	45,178	4
	377,807	412,807	382,187	30,62
Dirección general	530,038	610,038	609,162	87
Equipo y mobiliario	33,501	35,501	34,394	1,10
Costos generales y provisiones-				
Gastos generales	169,400	169,400	155,778	13,62
Imprevistos	60,800	70,800	70,222	57
Fondo general de trabajo (Anexo 3)	16,000	16,000	16,000	
	246,200	256,200	242,000	14,20
Aporte al CATIE (Nota 5)	537,000	557,000	557,000	
Incremento costos de personal	189,623			
Gastos evaluación programa	40,000	40,000		40,00
Sub-total	7,063,570	7,063,570	6,744,911	318,65
ota de Cuba	71,287	71,287		71,287
	$7,134,857	$7,134,857	$6,744,911	$389,946

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

INGRESOS Y EGRESOS DE LOS FONDOS RECIBIDOS PARA FINES ESPECIFICOS
AÑO QUE TERMINO EL 30 DE JUNIO DE 1976
(expresado en dólares - Nota 1)

	Propósito del fondo o donativo	Saldo al principio del año	Movimiento durante el año: Ingresos	Movimiento durante el año: Egresos	Saldo al final del año
FONDOS INCLUIDOS EN CUENTAS ESPECIALES (NOTA 1):					
Comisión de Energía Atómica de los Estados Unidos (AEC)	Investigación de la aplicación de la energía nuclear a la agricultura en América Latina	$ 572		$ 572	
Fondo "Simón Bolívar" (contribuciones recibidas de los gobiernos de Venezuela, Panamá Honduras y Haití) (Nota 6)	Para acelerar el desarrollo agrícola y rural en América Latina y el Caribe		$2,027,500	24,295	$2,003,205
Convenios entre el Instituto y varios gobiernos e instituciones (Anexo 7)	Varios programas de adiestramiento técnico y estudios de desarrollo agrícola	384,008	618,585	841,303	161,290
	Total (Anexo 2)	$ 384,580	$2,646,085	$866,170	$2,164,495
FONDOS INCLUIDOS EN CUENTAS GENERALES (NOTA 1) - DONATIVOS:					
American Cocoa Research Institute	Enseñanza e investigación en el cultivo de cacao en el Brasil	$ (15,405)	$ 26,655	$ 11,250	
Programa Interamericano de Juventudes Rurales	Establecimiento de mecanismos para proveer la coordinación y el intercambio entre los programas nacionales de juventudes rurales		3,000	2,855	$ 145
Banco Mundial - Berger International	Para preparación de estudio sobre transporte de productos agrícolas en Haití		6,000	5,239	761
Asociación Interamericana de Bibliotecarias y Documentalistas Agrícolas (AIBDA)	Para el mejoramiento y desarrollo de bibliotecas	11,290	20,676	16,554	15,412
Consejo Nacional de Desarrollo y Planificación (CONADEP)	Para prestar asistencia técnica en el mejoramiento institucional de CONADEP	(2,902)			(2,902)
Canadian Interamerican Development Agency (CIDA)	Refuerzo al programa de comercialización en Haití	(233)	233		
Gerald Murray	Para financiar estudios en el agro haitiano	141			141
Fundación Kellogg - Textos	Apoyo en la publicación de libros y materiales educativos	39,590	80,000	40,235	79,355
The Rockefeller Foundation	Costo de establecimiento y operación de la Secretaría de la Asociación Latinoamericana de Fitotecnia (ALAF)	106		106	
International Development Research Centre - Canadá	Engrandecimiento de Centro de Consumo y Producción Latinoamericano para el Sistema Mundial de Información Agrícola y Desarrollo del Sistema de Información Latinoamericano	21,859	83,101	79,443	25,517
Otros		5			5
	Total (Anexo 1)	$ 54,451	$ 219,665	$155,682	$ 118,434
FONDOS INCLUIDOS EN CUENTAS GENERALES (NOTA 1) - CONVENIOS:					
Donación del Gobierno de los Estados Unidos de América al Instituto (IICA-AID)	Incrementar la capacidad del Instituto a nivel regional a fin de brindar asistencia técnica y apoyo en el campo rural a organizaciones nacionales públicas y privadas de América Latina	$ (83,029)	$ 210,685	$144,885	$ (17,229)
Convenio entre el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Universidad Nacional y el Instituto	Propiciar la formación de especialistas a nivel de postgrado en las diferentes especialidades de las ciencias agropecuarias	(31,922)			(31,922)
	Pasan	$(114,951)	$ 210,685	$144,885	$ (49,151)

ANEXO 6

	Propósito del fondo o donativo	Saldo al principio del año	Movimiento durante el año: Ingresos	Movimiento durante el año: Egresos	Saldo al final del año
	Vienen	$(114,951)	$ 210,685	$ 144,885	$ (49,151)
Contrato entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica y el Instituto	Brindar apoyo y asistencia técnica al Ministerio de Agricultura y Ganadería para mantener un alto nivel de eficiencia de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Nacional (CAN)	(28,511)	28,511		
Convenio entre FAO/BIRF/IICA	Proyecto de desarrollo rural y asentamiento campesino en Paraguay			4,825	(4,825)
Convenio entre el comité de coordinación de la enseñanza agrícola, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Instituto	Preparación de un proyecto integrado de educación rural en Haití		1,207	59,356	(58,149)
Contrato entre la Universidad de Costa Rica y el Instituto	Fortalecimiento de la Facultad de Agronomía de la Universidad a fin de mejorar su capacidad técnica en materia de desarrollo agropecuario	(18,108)	126,642	132,167	(23,633)
Convenio entre el Ministerio de Agricultura de la República Federal del Brasil y el Instituto	Para prestar cooperación técnica en el campo de la investigación agropecuaria a la Empresa Brasileña de Pesquisas Agropecuarias (EMBRAPA) vinculada al Ministerio de Agricultura de la República Federal del Brasil	(82,778)	294,612	360,757	(148,923)
Donación del Gobierno de los Estados Unidos al Instituto (IICA-AID)	Para desarrollo y adopción de Técnicos de Mercadeo en Programa Hemisférico de Mercadeo Agrícola (HAMP)	(7,909)	28,242	33,414	(13,081)
Convenio entre la Secretaría de Estado de Agricultura de la República Dominicana y el Instituto	Para mejorar los servicios de comercialización agropecuaria a pequeños y medianos agricultores, intermediarios y consumidores, a través de las instituciones de comercialización de la República Dominicana	(3,938)	73,662	120,443	(50,719)
Convenio IICA - Embrater	Implantación de un sistema de asistencia técnica y extensión rural en Brasil, mediante la colocación de un técnico brasileño integrante del personal profesional del IICA a disposición del Ministerio de Agricultura de Brasil	(5,600)	41,348	39,658	(3,910)
Convenio entre la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA) y el Instituto	Servicio de asesoría técnica y capacitación de personal de EMBRAPA	(16,122)	72,514	68,775	(12,383)
Convenio para programa de adiestramiento en operaciones de crédito agrícola entre el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Nacional de Fomento del Ecuador y el Instituto	Para mejorar la eficiencia institucional del Banco Nacional de Fomento del Ecuador y capacitación de su personal técnico	(2,419)	2,419		
Convenio entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Instituto (Convenio IICA/BID ATN/TF-1370-RE)	Financiar parcialmente un programa de adiestramiento en la preparación y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola (Cursos PEPA)		125,089	176,041	(50,952)
	Total (Anexo 1)	$(280,336)	$1,004,931	$1,140,321	$(415,726)
FONDOS INCLUIDOS EN CUENTAS GENERALES (NOTA 1) - FONDOS DE TERCEROS:					
Convenio entre la Oficina Regional para Centro América y Panamá (ROCAP) de AID y el Instituto	Contribuir en el desarrollo de la extensión e investigación agrícola para Centro América a través de la obtención, análisis y diseminación de información agrícola	$ (770)	$ 113,079	$ 125,983	$ (13,674
Convenio entre el Instituto Agrario Nacional (IAN) de Venezuela y el Instituto	Prestación de asistencia técnica en Catastro, Avalúos de Fincas, Administración, Tributación Agrícola, Documentación y Archivo, Organización de Biblioteca y Comunicación	14,321	30,232	27,763	16,790
	Pasan	$ 13,551	$ 143,311	$ 153,746	$ 3,116

	Propósito del fondo o donativo	Saldo al principio del año	Movimiento durante el año		Saldo al final del año
			Ingresos	Egresos	
	Vienen	$ 13,551	$143,311	$153,746	$ 3,116
Ministerio de Agricultura del Perú	Para reforzar la actividad del Instituto en el Perú	(5,340)	30,255	26,659	(1,744)
Establecimiento Biblioteca Café - República Dominicana	Establecimiento de una biblioteca especializada sobre café en el Departamento del Café de la Secretaría de Agricultura de la República Dominicana	3,510			3,510
Ministerio Agricultura Brasil - Programa Trópico	Para impulsar el funcionamiento del programa de los trópicos - Belem	2,849	8,542	12,264	(873)
Fundación Ford	Refuerzo al programa permanente para graduados de Chile	6,238	7,268	8,456	5,050
Programa de Riego - Chile	Convenio para creación y funcionamiento de la Comisión Nacional Asesora de Actividades del Instituto en Chile	38,317	282	28,228	10,371
Convenio para Desarrollo de Programas entre Corporación de Reforma Agraria (CORA) y el Instituto	Fortalecimiento de Asesoría y Cooperación Técnica a las direcciones de cambios en la tenencia de tierras y producción	28,529	29,976	18,784	39,721
Convenio de operaciones entre el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá y el Instituto	Fortalecer la investigación y demostración pecuaria en Panamá	(1,468)	50,000	51,139	(2,607)
Convenio de operaciones Ministerio de Agricultura y Ganadería - Panamá y el Instituto	Establecimiento de una Oficina Nacional para atender el desarrollo de los programas del Instituto en Panamá	14,655	31,528	36,118	10,065
Convenio de operaciones Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario de la República Dominicana y el Instituto (IICA/SEA/FEDA)	Asesoría a proyectos de extensión, capacitación e investigación del sub-programa de tecnificación agropecuaria	90,886	138,535	251,124	(21,703)
Convenio entre la Agencia Canadiense del Desarrollo Internacional, Consejo Nacional de Desarrollo y Planificación de Haití y el Instituto	Fortalecimiento institucional de la unidad de programación del Ministerio de Agricultura de Haití	9,361	66,104	77,333	(1,868)
Contrato entre Inter-American Foundation y el Instituto	Evaluación del Proyecto Unión Comunal Salvadoreño	17,675	46,007	55,878	7,804
Ministerio de Agricultura - República Dominicana	Pago parcial de su saldo en Fondo de Cuotas de Países Miembros, depositado en pesos dominicanos	56,164		56,164	
Ministerio de Agricultura - Comité Nacional de Coordinación de Brasil	Para financiar las actividades del programa IICA/Trópicos		12,222	10,483	1,739
Ministerio de Agricultura - Brasil	Para financiar los gastos administrativos del programa IICA/Trópicos	4,503	4,378		8,881
Gobierno de Costa Rica	Aporte del Gobierno de Costa Rica para atender gastos de la reunión anual del Programa Cooperativo Centroamericano para el Mejoramiento de Cultivos Alimenticios		4,500		4,500
Varios		8,724	20,762	22,348	7,138
	Total (Anexo 1)	$ 288,154	$593,670	$808,724	$ 73,100

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

INGRESOS Y EGRESOS DE CONVENIOS ENTRE EL INSTITUTO Y VARIOS GOBIERNOS E INSTITUCIONES
AÑO QUE TERMINO EL 30 DE JUNIO DE 1976
(expresado en dólares - Nota 1)

	Propósito del convenio	Saldo al principio del año	Movimiento durante el año		Saldo al final del año
			Ingresos	Egresos	
FONDOS INCLUIDOS EN CUENTAS ESPECIALES (NOTA 1) - CONVENIOS:					
Convenio entre los Organismos de Reforma Agraria y Colonización del Istmo Centroamericano y el Instituto para establecer un programa de adiestramiento y estudio sobre reforma agraria (PRACA/IICA)	Dar adiestramiento a distintos niveles a personal de los organismos nacionales y entidades colaboradoras en el planeamiento, ejecución, administración y evaluación de sus programas de reforma agraria y desarrollo rural	$ 5,185	$ 68,000	$ 52,726	$20,459
Acuerdo específico único entre el IICA, ODEPA e INIA (reemplaza los anteriores acuerdos suscritos entre el Servicio Agrícola y Ganadero y el IICA)	Adecuación y aplicación de una metodología de capacitación y asistencia técnica. Participación en trabajos y cursos de Administración Rural. Evaluación económica de innovaciones tecnológicas. Promover y coordinar la asesoría mutua entre el INIA, las Instituciones del Agro y otros organismos nacionales	103,730	24	105,066	(1,312)
Convenio entre el Ministerio de Agricultura de Chile, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y el Instituto sobre asesoramiento y colaboración al programa de creación de distritos de conservación de tierras y aguas	Prestar asesoramiento técnico y colaboración en la formulación de metodología de planificación, adiestramiento de personal, etc., referente al programa de creación del Distrito de Conservación de Tierras y Aguas a través de las instituciones que integran el sector público agrícola	2,555	36,280	35,058	3,777
Convenio con universidades de la República de Chile para el establecimiento de un programa permanente para graduados en ciencias agropecuarias y forestales	Estimular e intensificar la especialización en educación agrícola superior, mediante la enseñanza a nivel de graduados	(444)	4,924	7,325	(2,845)
Convenio entre la Universidad Nacional de Colombia y el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria para entrar en relaciones con el Instituto a fin de establecer un centro de reforma agraria (INCORA/IICA)	Impartir adiestramiento técnico, promover el intercambio de comunicaciones y cooperar con los gobiernos en el estudio y solución de problemas relacionados con la reforma agraria de los países miembros de la OEA	(8,123)	38,805	38,910	(8,228)
Convenio entre el Gobierno del Ecuador, a través del Ministerio de la Producción y el Instituto	Reforzar la actividad del Instituto en el Ecuador, y establecer actividades de investigación, educación agrícola superior y desarrollo rural y reforma agraria en coordinación con el Ministerio de la Producción de ese país	9,642	46,165	32,054	23,753
Convenio entre el Ministerio de Agricultura y Cría y el Ministerio de Obras Públicas de Venezuela con el Instituto para la instalación y operación de un programa de áreas de desarrollo en la Zona Andina (YARACUY/IICA)	Ofrecer adiestramiento avanzado, realizar investigaciones metodológicas, asesorar a los Estados Miembros de la OEA y hacer publicaciones sobre el desarrollo rural	(859)	34,111	30,863	2,389
	Pasan	$111,686	$228,309	$302,002	$37,993

ANEXO 7

		Saldo al principio del año	Movimiento durante el año		Saldo al final del año
			Ingresos	Egresos	
	Vienen	$111,686	$228,309	$302,002	$ 37,993
Convenio entre el Gobierno de Colombia y el Instituto sobre el programa nacional de capacitación agropecuaria	Organizar y operar los cursos de capacitación de personal que requieran los organismos del sector agropecuario	(2,201)	61,379	60,664	(1,486)
Memorándum de entendimiento entre el Ministerio de Agricultura del Brasil y el Director General del Instituto	Coordinar y fortalecer las instituciones nacionales del Brasil mediante la capacitación, la asesoría y la investigación de los problemas que afectan el desarrollo agropecuario del país, a través de los tres programas básicos del Instituto	8,663	107,642	85,437	30,868
Convenio entre la Comisión Ejecutiva del Plan de Recuperación Económico-Rural de Labores Cacaoteras (CEPLAC) y el Instituto	Impulsar el funcionamiento normal del Centro de Investigación del Cacao (CEPEC) en su programa de investigación y de fomento en la producción del cacao de Brasil	66,785	98,788	131,730	33,843
Convenio entre la República Federal del Brasil y el Instituto sobre prestación de asistencia técnica al programa de Capacitación en Irrigación que lleva a cabo el Ministerio del Interior (Minter)	Prestar asistencia en la formulación, capacitación y evaluación de planes de adiestramiento de personal técnico en agricultura irrigada	129,509	5,124	117,242	17,391
Convenio entre el Comité Coordinador del Sector Agrícola de Honduras (COCO) y el Instituto	Programa para fortalecer el desarrollo agrícola en el sector público de Honduras	25,844	49,281	42,429	32,696
Convenio entre Empresa Brasileña (EMBRAPA) y el Instituto	Para cubrir gastos administrativos del Instituto en la administración del Programa de EMBRAPA - Brasil	43,722	68,062	101,799	9,985
		$384,008	$618,585	$841,303	$161,290

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

FONDOS ROTATORIOS
AÑO QUE TERMINO EL 30 DE JUNIO DE 1976
(expresado en dólares - Nota 1)

	Fondos rotatorios para						
	Becas	Reemplazo de equipo	Publi-caciones	Movimiento del personal (Nota 1)	Presta-ciones legales (Nota 1)	Cons-trucciones	Total
Saldos al principio del año	$215,467	$ 41,082	$114,065	$117,425	$18,714	$ 772,114	$1,278,867
Ingresos durante el año:							
Provenientes del presupuesto	46,932	30,000		218,948			295,880
Provenientes del Fondo General de Trabajo (Anexo 3)						481,626	481,626
Provenientes de operaciones comerciales y misceláneas (Nota 4)					18,901	74,663	93,564
Por venta de equipo y terrenos		26,707				59,334	86,041
De donativos (Anexo 6)			39,590				39,590
Por venta de libros			47,527				47,527
Otros ingresos	1,307	2,485		6,677		10,213	20,682
	263,706	100,274	201,182	343,050	37,615	1,397,950	2,343,777
Egresos durante el año:							
Por gastos de becas	183,964						183,964
Por adquisición de equipo nuevo		76,822					76,822
Por gastos realizados		12,966	152,613	334,198	12,615	1,086,785	1,599,177
	183,964	89,788	152,613	334,198	12,615	1,086,785	1,859,963
Saldos al final del año	$ 79,742	$ 10,486	$ 48,569	$ 8,852	$25,000	$ 311,165	$ 483,814

ANEXO

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

NOTAS SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS 30 DE JUNIO DE 1976

NOTA 1 - RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES:

Principios de contabilidad - Los estados financieros del Instituto se preparan de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, con la excepción de que las cuentas del activo no incluyen el valor de los terrenos, edificios, cultivos, vehículos y demás propiedades, debido a que las erogaciones efectuadas para la adquisición de tales bienes se consideran como cargos a los presupuestos de los períodos en que se realizan los pagos o se establecen las cuentas de pasivo correspondiente.

Cambios - Los registros principales de contabilidad del Instituto se llevan en dólares norteamericanos. Para fines contables, las operaciones realizadas en colones costarricenses y en otras monedas se convierten a dólares. Los tipos de cambio oficiales de Costa Rica son ₡8.54 y ₡8.60 para la compra y venta de dólares, respectivamente. Durante los años que terminaron el 30 de junio de 1975 y 1974, todas las transacciones en colones se registraron al tipo de cambio de ₡8.54 por un dólar.

Debido a que en varios países de las Zonas Andina y Sur los tipos de cambio de conversión con el dólar varían con bastante frecuencia, el Instituto adoptó el procedimiento de utilizar tipos de cambio promedios sujetos a variación cada mes.

Los registros principales de contabilidad de los convenios entre el Instituto y varios gobiernos e instituciones se llevan en la moneda del país con cuyo gobierno o institución se firmó el convenio. Las cifras relacionadas con estos convenios que se muestran en el Anexo 7 adjunto, se han convertido a dólares tomando como base el tipo de cambio existente en cada país al 30 de junio de 1976.

Cuentas especiales - Las cuentas especiales (Anexo 2) corresponden a los convenios con varios gobiernos e instituciones (Anexos 6 y 7 Estos fondos se depositan en cuentas bancarias especiales, y los ingresos y egresos relativos se contabilizan por separado. Los fondos de los donativos, convenios y de terceros (Anexo 6) se incluyen en las cuentas generales (Anexo 1).

Presupuesto - La resolución del presupuesto autoriza al Director General a efectuar transferencias entre los capítulos del presupuesto, con excepción del monto designado para el Fondo General de Trabajo, hasta por un 20% del total de cada capítulo. El resultado neto de las transferencias ha sido reflejado en las cifras para el presupuesto revisado en Anexo 5.

Pagos por separación, reclutamiento y repatriación - Las indemnizaciones que van acumulándose a favor del personal no profesional del Instituto según el tiempo de servicio, de acuerdo con las disposiciones de los Códigos de Trabajo de los respectivos países en que el Instituto esté operando, pueden llegar a serles pagadas en caso de separación. En el caso del personal profesional contratado en países extranjeros, el Instituto está obligado a pagar los gastos de reclutamiento, viaje a la patria y repatriación a dichos empleados y a sus familias. Al 30 de junio de 1976, el Instituto había registrado fondos rotatorios para cubrir gastos por los conceptos antes mencionados (Anexo 8).

NOTA 2 - CUENTAS POR COBRAR:

A continuación se detallan las cuentas por cobrar:

	30 de junio de	
	1976	1975
Por venta de productos y servicios -		
Sociedad Industrial Dos Polos, Ltda.	$ 17,562	$ 17,675
Hernán Quirós	8,337	8,595
Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)	8,934	580
Comisión Coordinadora para el Desarrollo Integral de la Cuenca del Tempisque	3,844	
Pasan	$ 38,677	$ 26,850

	30 de junio de 1976	30 de junio de 1975
Vienen	$ 38,677	$ 26,850
Provenientes de contratos y otros -		
Ministerio de Agricultura y Ganadería - Paraguay	7,403	7,403
Empleados y estudiantes	10,287	10,441
Empresa Brasileña (EMBRAPA) - Overhead	18,604	12,632
Secretaría de Estado - República Dominicana	3,547	4,759
Ministerio de Agricultura - Brasil	9,445	11,065
Convenio IICA/ROCAP	8,386	
Fondo "Simón Bolívar"	24,295	
Otros	34,627	32,997
	116,594	79,297
Fondos nacionales -		
Ministerio del Interior de Brasil	5,662	3,308
Programa de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo para el Sector Público Agrícola de Honduras	2,354	775
Comisión Ejecutiva de Planeación sobre Cacao (CEPLAC) - Brasil	45,803	280
Programa de Reforma Agraria y Desarrollo Rural del Istmo Centroamericano (PRACA)- Guatemala	4,255	4,735
Programa de Riego - Chile		208
Programa Permanente para Graduados - Chile	3,614	
Corporación de Reforma Agraria - Chile (ODEPA/CORA/IICA)	55	1,577
Desarrollo de Maipú, Corporación de Reforma Agraria y Servicio Agrícola Ganadero (ODEPA/INIA/IICA)		3,761
Instituto Colombiano de Reforma Agraria - Incora	4,107	
Gobierno Nacional del Ecuador	34	
Gobierno Nacional de Venezuela	448	
	66,332	14,644
	$221,603	$120,791

NOTA 3 - INVENTARIOS, AL COSTO PROMEDIO:

El detalle de esta cuenta es el siguiente:

	30 de junio de 1976	30 de junio de 1975
Dirección General -		
Existencia de libros	$ 56,210	$ 45,445
Materiales de imprenta	110,119	75,275
Otros	212	212
	$166,541	$120,932

NOTA 4 - OPERACIONES COMERCIALES Y MISCELANEAS:

A continuación se muestran los resultados de las operaciones comerciales y misceláneas durante el año que terminó el 30 de junio de 1976:

	Ingresos	Egresos	Exceso
Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA) -			
Imprenta	$ 95,123	$ 95,123	
Reproducción de documentos	16,131	11,289	$ 4,842
	111,254	106,412	4,842
Subdirección General Adjunta de Planificación, Estadística y Computación	34,083	34,083	
	145,337	140,495	4,842
Dirección General - Intereses ganados en inversiones transitorias	93,564		93,564
	$238,901	$140,495	$98,406

El exceso de ingresos sobre egresos se designó para lo siguiente:

	Monto
Reserva para Contraparte Proyecto IDRC/CANADA/CIDIA (Anexo 1)	$ 4,842
Refuerzo al fondo rotatorio de construcciones (Anexo 8)	74,663
Refuerzo al fondo rotatorio de prestaciones legales (Anexo 8)	18,901
	$98,406

NOTA 5 - CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA (CATIE) EN TURRIALBA:

El 1o. de junio de 1973, el Gobierno de Costa Rica y el Instituto celebraron un contrato que originó la creación del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), una sociedad civil sin fines de lucro, de carácter científico y educacional, con personería jurídica propia. El Instituto aportó al CATIE las instalaciones que hasta el 30 de junio de 1973 fueron conocidas

como el Centro Tropical de Enseñanza e Investigación (CTEI) en Turrialba. Estas instalaciones incluyen terrenos, edificios, bienes muebles y semovientes. Además, CATIE asumió otros activos y pasivos de CTEI y contratos de índole comercial y laboral. Durante un período de diez años, a partir del 1o. de julio de 1973, el Instituto aportaría una asignación anual de su presupuesto para las operaciones de CATIE (Anexo 5), pudiendo otorgar contribuciones adicionales a juicio de la Junta Directiva del Instituto.

La información financiera que se presenta en estados, anexos y notas adjuntas no incluye operaciones del CATIE.

NOTA 6 - FONDO "SIMON BOLIVAR":

Este fondo fue creado, a través de la iniciativa del Gobierno de Venezuela, por Resolución IICA/RAJD/Res. 20 (13-74) para el desarrollo agrícola y rural de América Latina y el Caribe hasta por el monto de $20,000,000, abierto a la participación voluntaria de los Estados Miembros del Instituto. Al 30 de junio de 1976 se habían recibido $2,027,500, pero aún no se habían iniciado los programas bajo este fondo.

P A R T E A

CUADROS SOBRE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO

PARA EL AÑO ECONOMICO 1975-1976

En resumen, los cuadros muestran lo siguiente:

Presupuesto aprobado	US$ 7.134.857
Menos:	
Cuotas de Cuba	71.287
Presupuesto neto de gastos	7.063.570
Gastado	6.744.911
Fondos no gastados	US$ 318.659

Lo gastado representa el 95.7% del Presupuesto Neto Aprobado. Fue necesario frenar en todo lo posible los gastos por no haberse recibido todos los ingresos previstos provenientes de cuotas, en vista de que algunos países que habían anunciado sus pagos, no los hicieron efectivos.

Lo recaudado por cuotas sólo alcanzó el 90% al final del año económico.

RESUMEN DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO POR UNIDADES PRESUPUESTARIAS

CUADRO N° A-1

(Año Económico 1975-1976)
(Dólares de Estados Unidos)

UNIDAD PRESUPUESTARIA	APROBADO	TRANSFERENCIAS		RESULTANTE	EGRESOS	FONDOS NO GASTADOS
	Res. IICA/RAJD/35(14/75)	Aumento	Disminución			
DIRECCION REGIONAL ZONA ANDINA						
Líneas de Acción	1.159.824		67.000	1.092.824	1.050.727	42.097
Otras Actividades y Servicios	4.502			4.502	2.341	2.161
Coordinación y Supervisión de Programas	110.666	20.000		130.666	129.646	1.020
	1.274.992	20.000	67.000	1.227.992	1.182.714	45.278
DIRECCION REGIONAL ZONA NORTE						
Líneas de Acción	1.085.021		34.000	1.051.021	982.388	68.633
Otras Actividades y Servicios	6.500			6.500	6.490	10
Coordinación y Supervisión de Programas	109.949			109.949	99.553	10.396
	1.201.470		34.000	1.167.470	1.088.431	79.039
DIRECCION REGIONAL ZONA ANTILLAS						
Líneas de Acción	511.307			511.307	446.567	64.740
	511.307			511.307	446.567	64.740
DIRECCION REGIONAL ZONA SUR						
Líneas de Acción	1.346.313	42.000	25.000	1.363.313	1.323.443	39.870
Otras Actividades y Servicios	6.000			6.000	7.603	(1.603)
Coordinación y Supervisión de Programas	126.968			126.968	107.810	19.158
	1.479.281	42.000	25.000	1.496.281	1.438.856	57.425
CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA						

Cuadro A-1 (Cont.)

NIDAD PRESUPUESTARIA	APROBADO Res. IICA/RAJD/35(14/75	TRANSFERENCIAS Aumento	TRANSFERENCIAS Disminución	RESULTANTE	EGRESOS	FONDOS NO GASTADOS
ENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION INFORMACION AGRICOLA						
Líneas de Acción	291.015			291.015	287.812	3.203
Coordinación y Supervisión de Programas	30.224	15.000		45.224	45.178	46
	321.239	15.000		336.239	332.990	3.249
UBDIRECCION PARA LA COORDINACION EXTERNA						
Líneas de Acción	104.519			104.519	99.155	5.364
Otras Actividades y Servicios	214.084	41.623		255.707	253.776	1.931
	318.603	41.623		360.226	352.931	7.295
UBDIRECCION DE PLANIFICACION						
Líneas de Acción	376.316	85.000		461.316	459.866	1.450
Otras Actividades y Servicios	4.000			4.000		4.000
	380.316	85.000		465.316	459.866	5.450
IRECCION GENERAL						
Dirección, Administracion y Servicios Gen.	530.038	80.000		610.038	609.162	876
	530.038	80.000		610.038	609.162	876
QUIPO Y MOBILIARIO	33.501	2.000		35.501	34.394	1.107
OSTOS GENERALES Y PROVISIONES						
Costos Generales	169.400			169.400	155.778	13.622
Imprevistos	60.800	10.000		70.800	70.222	578
Fondo General de Trabajo	16.000			16.000	16.000	
Incremento de Personal	189.623		189.623			
Gastos Evaluación Programas	40.000			40.000		40.000
	475.823	10.000	189.623	296.200	242.000	54.200
Sub-total	7.063.570	315.623	315.623	7.063.570	6.744.911	318.659
Cuota de Cuba	71.287			71.287		71.287
T O T A L	7.134.857	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

RESUMEN DE LOS GASTOS REALIZADOS, POR OBJETO DE GASTO

AL 30 DE JUNIO DE 1976

POR LINEAS DE ACCION Y OTROS CAPITULOS

CUADRO N° A-2

FUNCION	TOTAL		PERSONAL				Costos de Operación		Servicios Generales		Costos Generales y Provisiones		INVERSIONES	
			SUELDOS		Subsidios y Otr. Costos de Pers.									
	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	$	US$	%	US$	%
Líneas de Acción	4.649.958	68.9	2.423.071	35.9	999.316	14.8	909.985	13.4	317.586	4.8				
Otras Actividades y Servicios	270.210	4.0	160.682	2.4	62.430	0.9	25.275	0.4	21.823	0.3				
Coordinación y Supervisión Progs.	382.187	5.6	251.676	3.7	85.838	1.3	35.303	0.5	9.370	0.1				
Dirección General	609.162	9.1	344.217	5.1	133.078	2.0	32.179	0.5	99.688	1.5				
Equipo y Mobiliario	34.394	0.5											34.394	0.5
Costos Generales y Provisiones	242.000	3.6									242.000	3.6		
Aporte al CATIE	557.000	8.3					557.000	8.3						
T O T A L	6.744.911	100.0	3.179.646	47.1	1.280.662	19.0	1.559.742	23.1	448.467	6.7	242.000	3.6	34.394	0.5

RESUMEN DE LOS GASTOS REALIZADOS, POR OBJETO DE GASTO

AL 30 DE JUNIO DE 1976

POR UNIDAD PRESUPUESTARIA

CUADRO N° A-3

UNIDAD PRESUPUESTARIA	TOTAL		PERSONAL				Costos de Operación		Servicios Generales		Costos Generales y Provisiones		INVERSIONES	
			SUELDOS		Subsidios y Otr. Costos de Pers.									
	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%
Dirección Regional Zona Andina	1.184.637	17.6	593.291	8.8	263.966	3.9	276.006	4.1	49.451	0.8			1.923	
Dirección Regional Zona Norte	1.095.100	16.2	575.884	8.5	229.208	3.4	209.406	3.1	73.933	1.1			6.669	0.1
Dirección Regional Zona Antillas	463.207	6.9	233.303	3.5	94.903	1.4	63.302	0.9	55.059	0.8			16.640	0.3
Dirección Regional Zona Sur	1.443.518	21.4	756.844	11.2	275.793	4.1	287.283	4.2	118.936	1.8			4.662	0.1
Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola	332.990	4.9	189.286	2.8	77.869	1.2	50.881	0.7	14.954	0.2				
Subdirección para la Coordinación Externa	352.931	5.3	225.878	3.4	86.930	1.3	10.882	0.2	29.241	0.4				
Subdirección de Planificación	464.366	6.9	260.943	3.8	118.915	1.8	72.803	1.1	7.205	0.1			4.500	0.1
Dirección General	609.162	9.0	344.217	5.1	133.078	1.9	32.179	0.5	99.688	1.5				
Costos Generales	242.000	3.6									242.000.	3.6		
Aporte al CATIE	557.000	8.2					557.000	8.2						
T O T A L	6.744.911	100.0	3.179.646	47.1	1.280.662	19.0	1.559.742	23.0	448.467	6.7	242.000	3.6	34.394	0.6

ESTADO DE GASTOS POR OBJETO DE GASTO

PARA EL AÑO ECONOMICO 1975-1976

Fondos Regulares

CUADRO N° A-4

OBJETO DE GASTO	APROBADO		GASTADO	
	Monto	% del Total Aprobado	Monto	% del Total Gastado
	US$			
Costos de Personal	4.461.798	63.1	4.460.308	66.1
Costos de Operación	1.387.761	19.6	1.002.742	14.9
Servicios Generales	337.310	4.8	448.467	6.6
Equipo y Mobiliario	33.501	0.5	34.394	0.5
Costos Generales y Provisiones	286.200	4.1	242.000	3.6
Aporte al CATIE	557.000	7.9	557.000	8.3
T O T A L	US$ 7.063.570	100.0	6.744.911	100.0

ESTADO DE GASTOS POR OBJETO DE GASTO

PARA EL AÑO ECONOMICO 1975-1976

Recursos Totales

(Excluye el Fondo Simón Bolívar)

CUADRO N° A-5

OBJETO DE GASTO	APROBADO		GASTADO	
	Monto	% del Total Aprobado	Monto	% del Total Gastado
	US$			
Costos de Personal	5.605.051	56.6	6.067.061	62.3
Costos de Operación	2.782.216	28.1	1.943.801	20.0
Servicios Generales	633.800	6.4	785.095	8.0
Equipo, Mobiliario e Inversiones	69.296	0.7	138.798	1.5
Costos Generales y Provisiones	257.322	2.6	242.000	2.5
Aporte al CATIE	557.000	5.6	557.000	5.7
T O T A L	US$ 9.904.685	100.0	9.733.755	100.0

PARTE B

CUADROS COMPARATIVOS DE INGRESOS Y EGRESOS

En esta sección se presentan para efectos de comparación, resúmenes de los últimos cinco años, mostrando datos sobre los ingresos y egresos ocurridos durante dicho lapso.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LAS CUOTAS APROBADAS ANUALMENTE Y LO RECAUDADO CADA AÑO

Períodos 1971/72 a 1975/76

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

CUADRO N° B-1

Períodos	Cuotas del Año*	Recaudación Total del Año	Porcentaje
1971-1972	4.425	3.901	88.1
1972-1973	4.982	5.151	103.4
1973-1974	5.550	5.710	102.9
1974-1975	6.320	6.691	105.8
1975-1976	7.063	6.361	90.0

* - No incluye las cuotas a cargo de Cuba.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE PRESUPUESTO APROBADO

Y GASTOS EFECTIVOS

Períodos 1971/72 a 1975/76

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

CUADRO N° B-2

Año Económico	Presupuesto Aprobado*	Gastos Efectivos	Porcentaje
1971-1972	4.425	4.086	92.3
1972-1973	4.982	4.597	92.3
1973-1974	5.539	5.436	98.1
1974-1975	6.320	6.306	99.8
1975-1976	7.063	6.745	95.4

* - No incluye las cuotas de Cuba

P A R T E C

CUADROS SOBRE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DEL AÑO EN VIGENCIA

Las cifras principales se pueden resumir como sigue:

Presupuesto aprobado	US$ 8.272.734
MENOS: Cuota de Cuba	81.920
Presupuesto neto	8.190.814
Gastado al 31 de diciembre de 1976	3.410.146
DISPONIBLE	US$ 4.780.668

Los gastos constituyen el 41.63% del presupuesto neto aprobado. Al igual que en años anteriores, no se ha autorizado gastar la totalidad del presupuesto aprobado por la Junta Directiva como medida de previsión de probables demoras en el pago de cuotas por parte de algunos de los Estados Miembros.

Hasta esa misma fecha se ha recaudado un 46.87% del presupuesto neto de cuotas aprobado para el año en vigencia y de años anteriores.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

ESTADO DE LAS CUOTAS DE LOS PAISES MIEMBROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

RESUMEN

CUADRO N° C-1

ESTADOS MIEMBROS	CUOTAS ADEUDADAS			RECIBIDO			SALDOS POR COBRAR			ULTIMO PAGO RECIBIDO	
	AL 30 DE JUNIO 1976	PERIODO 1976-1977	TOTAL AL 1º JULIO 76	DE AÑOS ANTERIORES	DEL ACTUAL PERIODO	TOTAL	DE AÑOS ANTERIORES	DEL ACTUAL PERIODO	TOTAL	FECHA	IMPORTE
ARGENTINA	493.012	571.893	1.064.905	489.099		489.099	3.913	571.893	575.806	Jul. 76	489.099
BARBADOS	---	6.183	6.183		6.183	6.183				Oct. 76	6.183
BOLIVIA	95.792	14.684	110.476	31.340		31.340	64.452	14.684	79.136	Set. 76	31.340
BRASIL	498.342	571.893	1.070.235	249,171		249.171	249.171	571.893	821.064	Dic. 76	249.171
CANADA	---	524.751	524.751		524.751	524.751				Ago. 76	524.751
COLOMBIA	103.956	119.016	222.972				103.956	119.016	222.972	Ago. 75	83.102
COSTA RICA	12.960	14.684	27.644	6.328		6.328	6.632	14.684	21.316	Dic. 76	3.164 *
CHILE	339.740	104.332	444.072	123.550		123.550	216.190	104.332	320.522	Nov. 76	86.030
ECUADOR	1.975	14.684	16.659	1.975	4.436	6.411		10.248	10.248	Dic. 76	3.205
EL SALVADOR	23.997	14.684	38.681	11.339		11.339	12.658	14.684	27.342	Oct. 76	11.339
ESTADOS UNIDOS	---	5.105.676	5.105.676		2.378.650	2.378.650		2.727.026	2.727.026	Oct. 76	2.378.650
GUATEMALA	---	22.412	22.412					22.412	22.412	May. 76	17.695
GUYANA	---	14.684	14.684		12.471	12.471		2.213	2.213	Set. 76	12.471
HAITI	164.337	14.684	179.021				164.337	14.684	179.021	Período 59/60	4.180
HONDURAS	12.658	14.684	27.342				12.658	14.684	27.342	Dic. 75	11.339
JAMAICA	---	14.684	14.684					14.684	14.684	Feb. 76	12.658
MEXICO	57.951	639.130	697.081				57.951	639.130	697.081	Jun. 76	498.960
NICARAGUA	29.676	14.684	44.360				29.676	14.684	44.360	Nov. 75	11.339
PANAMA	---	14.684	14.684					14.684	14.684	Abr. 76	12.658
PARAGUAY	126.470	14.684	141.154				126.470	14.684	141,154	Jun. 76	12.658
PERU	22.000	51.780	73.780				22.000	51.780	73.780	Ene. 76	23.305
REPUBLICA DOMINICANA	85.031	14.684	99.715				85.031	14.684	99.715	May. 76	56.164
TRINIDAD & TOBAGO	---	14.684	14.684					14.684	14.684	May. 76	2.110
URUGUAY	(100)	44.824	44.724				(100)	44.824	44.724	Jun. 76	39.309
VENEZUELA	---	238.032	238.032					238.032	238.032	Jun. 76	207.198
SUB-TOTAL	2.067.797	8.190.814	10.258.611	912.802	2.926.491	3.839.293	1.154.995	5.264.323	6.419.318		
CUBA	742.354	81.920	824.274				742.354	81.920	824.274		
TOTAL	2.810.151	8.272.734	11.082.885	912.802	2.926.491	3.839.293	1.897.349	5.335.995	7.243.592		

Henry Scott Scott

HECHO POR

ESTADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO EN VIGENCIA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

(En dólares de los Estados Unidos)

CUADRO N° C-2

	IICA/RAJD/Res.49(15-76) PRESUPUESTO APROBADO 1/	PORCENTAJE DE LO GASTADO 1-VII-76 al 31-XII-76
LINEA DE ACCION I		
1. Zona Andina	98.765	37.20
2. Zona Norte	185.276	48.46
3. Zona de las Antillas	87.853	28.40
4. Zona Sur	201.424	50.14
5. IICA-CIDIA	348.438	38.39
	921.756	41.90
LINEA DE ACCION II		
6. Zona Andina	202.493	44.76
7. Zona Norte	175.911	48.50
8. Zona de las Antillas	67.114	34.65
9. Zona Sur	276.077	49.00
	721.595	46.35
LINEA DE ACCION III		
10. Zona Andina	164.453	43.99
11. Zona Norte	65.466	41.40
12. Zona de las Antillas	57.484	25.53
13. Zona Sur	176.380	49.82
	463.783	43.55
LINEA DE ACCION IV		
14. Zona Andina	355.740	31.99
15. Zona Norte	476.472	28.64
16. Zona de las Antillas	205.534	37.42
17. Zona Sur	450.055	43.01
	1.487.801	35.00

1/ El presupuesto aquí presentado es el resultado de los ajustes solicitados por la Junta Directiva en el numeral 2, al aprobar la Resolución IICA/RAJD/Res.49(15/76)

Cuadro N° C-2 (Cont.)

	IICA/RAJD/Res.49(15-76) PRESUPUESTO APROBADO	PORCENTAJE DE LO GASTADO 1-VII-76 al 31-XII-76
LINEA DE ACCION V		
18. Zona Andina	----	---
19. Zona Norte	10.004	15.53
20. Zona Sur	3.406	35.47
	13.410	20.60
LINEA DE ACCION VI		
21. Zona Andina	205.239	28.84
22. Zona Norte	236.539	31.98
23. Zona de las Antillas	60.583	44.22
24. Zona Sur	98.307	54.58
	600.668	35.84
LINEA DE ACCION VII		
25. Zona Andina	333.926	29.22
26. Zona Norte	121.257	44.45
27. Zona de las Antillas	163.675	39.47
28. Zona Sur	375.371	44.25
29. Subdirección de Planificación	402.169	38.20
	1.396.398	38.37
OTRAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS		
30. Otros Servicios	19.500	40.73
31. Subdirección de Operaciones	405.445	44.93
	424.945	44.74
COORDINACION Y SUPERVISION DE PROGRAMAS		
32. Zona Andina	89.820	21.60
33. Zona Norte	125.764	44.99
34. Zona de las Antillas	76.387	33.11
35. Zona Sur	145.023	33.52
36. IICA-CIDIA	28.868	50.21
	465.862	35.28
37. Dirección General	840.378	52.20
38. Equipo y Mobiliario	21.518	59.13

Cuadro N° C-2 (Cont.)

	IICA/RAJD/Res.49(15-76) PRESUPUESTO APROBADO	PORCENTAJE DE LO GASTA 1-VII-76 al 31-XII-76
COSTOS GENERALES Y PROVISIONES		
39. Costos Generales	206.700	43.91
40. Imprevistos	86.000	89.04
41. Fondo General de Trabajo	40.000	---
42. Aporte al CATIE	500.000	47.93
	832.700	48.88
SUB-TOTAL	8.190.814	41.63
43. Cuotas Gobierno de Cuba	81.920	
T O T A L	8.272.734	

RESUMEN DE LOS GASTOS REALIZADOS, POR OBJETO DE GASTO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

POR LINEAS DE ACCION Y OTROS CAPITULOS

CUADRO N° C-3

FUNCION	TOTAL		PERSONAL				Costos de Operación		Servicios Generales		Costos Generales y Provisiones		INVERSIONES (EQUIPO)		CATIE TURRIALBA	
			SUELDOS		Subsidios y Otr. Costos de Pers.											
	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%
'neas de Acción	2.197.270	64.4	1.130.916	33.2	594.203	17.4	305.913	8.9	166.238	4.9						
:ras Actividades y Servicios	190.118	5.6	103.012	3.0	56.329	1.6	25.596	0.8	5.181	0.2						
›ordinación y Supervisión Progs.	164.377	4.8	105.359	3.1	45.240	1.3	9.901	0.3	3.877	0.1						
'rección General	438.650	12.9	244.889	7.2	117.553	3.5	13.984	0.4	62.224	1.8						
ıuipo y Mobiliario	12.723	0.4											12.723	0.4		
›stos Generales y Provisiones	167.334	4.9									167.334	4.9				
ATIE - Turrialba	239.674	7.0													239.674	7.0
T O T A L	3.410.146	100.0	1.584.176	46.5	813.325	23.8	355.394	10.4	237.520	7.0	167.334	4.9	12.723	0.4	239.674	7.0

RESUMEN DE LOS GASTOS REALIZADOS, POR OBJETO DE GASTO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

POR UNIDAD PRESUPUESTARIA

CUADRO N° C-4

UNIDAD PRESUPUESTARIA	TOTAL		PERSONAL: SUELDOS		PERSONAL: Subsidios y Otr. Costos de Pers.		Costos de Operación		Servicios Generales		Costos Generales y Provisiones		INVERSIONES (EQUIPO)		CATIE TURRIALBA	
	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%	US$	%
Dirección Regional Zona Andina	490.187	14.4	262.415	7.7	141.742	4.2	69.083	2.0	16.947	0.5						
Dirección Regional Zona Norte	526.875	15.4	264.085	7.7	154.217	4.5	71.230	2.1	37.343	1.1						
Dirección Regional Zona Antillas	257.594	7.6	134.664	4.0	69.574	2.1	24.972	0.7	28.384	0.8						
Dirección Regional Zona Sur	793.051	23.3	403.558	11.9	187.162	5.4	125.601	3.7	76.730	2.3						
Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola	148.248	4.3	91.790	2.7	43.605	1.3	4.714	0.1	8.139	0.2						
Subdirección de Planificación	153.635	4.5	79.763	2.3	43.143	1.3	28.087	0.8	2.642	0.1						
Subdirección de Operaciones	182.175	5.3	103.012	3.0	56.329	1.7	17.723	0.5	5.111	0.1						
Dirección General	438.650	12.9	244.889	7.2	117.553	3.3	13.984	0.5	62.224	1.9						
Equipo y Mobiliario	12.723	0.4											12.723	0.4		
Costos Generales	167.334	4.9									167.334	4.9				
Aporte al CATIE	239.674	7.0													239.674	7.0
T O T A L	3.410.146	100.0	1.584.176	46.5	813.325	23.8	355.394	10.4	237.520	7.0	167.334	4.9	12.723	0.4	239.674	7.0

PARTE D

CUADROS SOBRE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR PARA EL AÑO EN VIGENCIA

En resumen, los estados reflejan lo siguiente:

Presupuesto aprobado 1/	US$ 1.167.853
Gastado al 31 de diciembre de 1976	195.605
Saldo disponible	US$ 972.248

Los gastos representan el 17% del presupuesto aprobado, por haberse iniciado las actividades hasta el 1° de julio de 1976.

Durante este primer semestre, se recibió una contribución aportada por el Gobierno de Panamá, de US$ 12.500. Otros países han anunciado sus intenciones de contribuir durante el segundo semestre del año fiscal.

1/ La Junta Directiva, en resolución IICA/RAJD/Res.44(15/76, aprobó un presupuesto de US$ 2.800.000. Más importante aún es el hecho de que, en su Reunión del 7 de mayo de 1975 en Ottawa, Canadá, aprobó la Resolución IICA/RAJD/Res.26(14/75), que constituye el Reglamento del Fondo Simón Bolívar, en el artículo 19 de la cual dice textualmente en parte: "El Fondo sólo podrá operar con base en los recursos financieros disponibles...". Tomando en cuenta esta última resolución, la Dirección General autorizó únicamente el presupuesto indicado, en consideración a los fondos disponibles y a las actividades que en la práctica, era posible llevar a cabo.

ESTADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR

PARA EL AÑO EN VIGENCIA, SEGUN PAISES

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

(En dólares de los Estados Unidos)

CUADRO N° D-1

PAISES	TOTAL GASTADO	TOTAL 1/	PERSONAL	1/	COSTOS DE OPERACION	1/	SERVICIOS GENERALES	1/	EQUIPO	1/
1. BRASIL	5.481	5	5.481	6						
2. BOLIVIA 2/										
3. CHILE	12.487	11	10.402	20	2.085	4				
4. COSTA RICA	21.348	19	17.068	18	4.143	32	137	27		
5. GUYANA	3.326	3	2.320	5	985	2	21	0.6		
6. HAITI	12.750	20	5.312	37	4.580	11	1.104	46	1.754	22
7. HONDURAS 2/										
8. JAMAICA 2/										
9. NICARAGUA	17.082	17	17.075	24			7	0.2		
10. PANAMA	19.089	17	9.543	13	1.377	9	401	4	7.768	97
11. PARAGUAY	36.827	37	1.014	4	20.703	35	3.677	40	11.433	165
12. PERU	10.483	10	7.123	30	1.829	3	25	0.3	1.506	8
13. REPUBLICA DOMINICANA 2/										
14. URUGUAY	21.735	20	5.776	26	12.215	21	922	4	2.822	43
15. VENEZUELA 2/										
16. DIRECCION GENERAL	34.997	27	26.343	32	5.067	20	772	11	2.815	23
TOTAL	195.605	17	107.457	18	52.984	14	7.066	11	28.098	24

1/ % de gastos, sobre lo presupuestado.

2/ Países donde recién comenzarán a operar los proyectos.

RESUMEN DE LOS GASTOS REALIZADOS POR EL FONDO SIMON BOLIVAR

POR OBJETO DE GASTO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

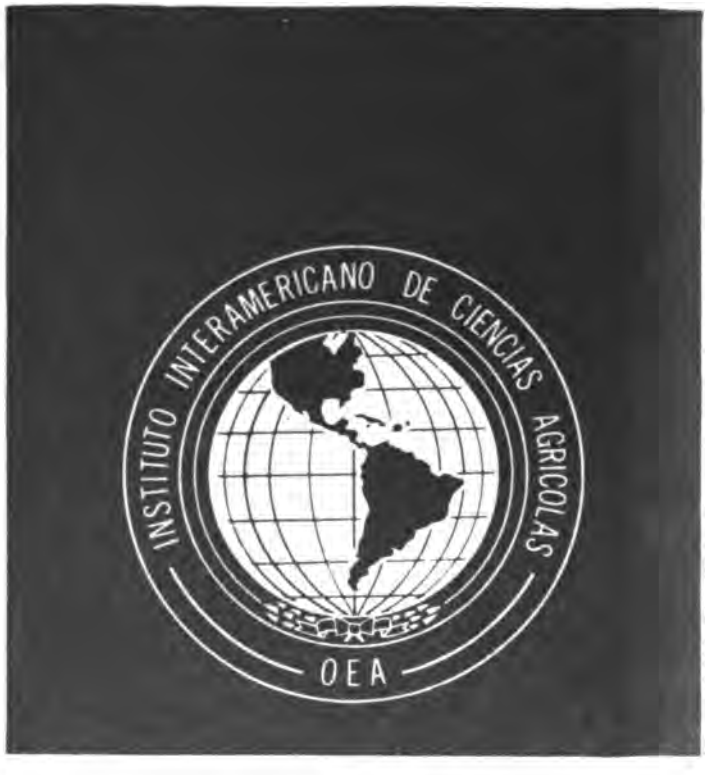
(En dólares de los Estados Unidos)

CUADRO N° D-2

OBJETO	PROGRAMA OPERATIVO	GASTADO AL 31/12/75	DISPONIBLE	% GASTADO
PERSONAL	602.474	107.457	495.017	18
COSTOS DE OPERACION	380.841	52.984	327.857	14
SERVICIOS GENERALES	65.774	7.066	58.708	11
EQUIPOS	118.764	28.098	90.666	24
T O T A L	1.167.853	195.605	972.248	17

REUNION EXTRAORDINARIA

COMISION ESPECIAL DE LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA



IICA

San José, Costa Rica — Octubre 8-12, 1976

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.140(16/77) rev.2
11 octubre 1976
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA

INFORME DE LA REUNION EXTRAORDINARIA DE LA COMISION ESPECIAL DE LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

SAN JOSE, COSTA RICA

Octubre 8-11, 1976

La Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial se celebró de conformidad con la convocatoria aprobada en la Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76), adoptada en la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva.

I. INTEGRANTES

Sr. Frank Shefrin, Delegado de Canadá
Ing. Hugo Castro, Delegado de Costa Rica
Ing. German Riesco Zañartu, Delegado de Chile
Ing. Ignacio Barraza Quiroga, Delegado de Chile
Ing. Marco Peñaherrera, Delegado de Ecuador
Dr. Quentin M. West, Delegado de los Estados Unidos
Dr. Martin Kriesberg, Delegado de los Estados Unidos
Ing. Marcel Depestre, Delegado de Haití
Ing. Andre Jean-Louis, Delegado de Haití
Dr. Irving Johnson, Delegado de Jamaica
Ing. Rolando Guillén, Delegado de Panamá
Lic. Teófilo Córdoba, Delegado de Panamá
Ing. Efrain Palti Solano, Delegado de Perú

Asimismo, participaron los señores Noriyuki Ayukawa, Heisuke Shinomiya y Francisco-Javier García-Ramos, en calidad de Observadores Permanentes Alternos de Japón y de España ante el IICA.

De parte del Instituto, participaron el Director General, el Subdirector General, los Subdirectores Generales Adjuntos, Directores Regionales y otros Directores y funcionarios del IICA.

II. AUTORIDADES

De conformidad con el Reglamento de la Comisión Especial, se eligieron en la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva los Estados Miembros a cuyos representantes correspondería actuar como autoridades de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva. En tal virtud, actuaron como autoridades de la Reunión:

Presidente	Ing. Marco Peñaherrera
Primer Vice-Presidente	Ing. German Riesco Zañartu
Segundo Vice-Presidente	Ing. Marcel Depestre
Tercer Vice-Presidente	Dr. Quentin M. West
Relator	Ing. Hugo Castro

Actuó como Secretario el Ing. Jefferson F. Rangel, Secretario de la Junta Directiva.

III. ACTIVIDADES

La Comisión Especial se reunió a partir del día viernes 8 de octubre de 1976, en el nuevo edificio sede del Instituto, en San Isidro de Coronado, Costa Rica, con el objeto de analizar el Plan de 5 Años propuesto por el Director General y formular las observaciones para la consideración de la Junta Directiva. Asimismo, se trataron otr aspectos relacionados con la proyección del Programa Presupuesto 1977-1978; la Evaluación a Nivel de Programas y además, los informes solicitados por la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva y su Comisión Especial.

1. Instalación de la Reunión

A las 10:10 a.m. del 8 de octubre, el Presidente declaró instalada la Reunión, saludó al Director General y manifestó su gran complacencia por la inauguración del edificio sede del IICA que se realizó el día 7 de octubre. Seguidamente, quedó aprobada la Agenda en la siguiente forma:

AGENDA

1. Instalación de la Reunión.
2. Palabras de apertura de la Reunión por el Director General, Dr. José Emilio G. Araujo.
3. Temario de la Reunión.
   a) Informe sobre la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.
   b) Informe preliminar sobre Evaluación a Nivel de Programas 1976-1977.
   c) Proyección del Programa-Presupuesto para 1977-1978.
   d) Criterios para la selección del Personal Profesional y su proporción en relación con el Personal de Servicios Generales y criterios para atender los costos de administración de los proyectos financiados con recursos de extracuotas.
   e) Plan de 5 Años.

2. Palabras del Director General

El Director General agradeció las cálidas palabras de felicitación del Presidente e hizo comentarios sobre la ejecución y financiación de la construcción del edificio sede. Seguidamente, expresó el más profundo agradecimiento del IICA al Gobierno de Perú por la donación de un tapiz y se refirió a las donaciones que pronto harán los Gobiernos de Ecuador y España para la decoración del edificio. Asimismo, manifestó que el Instituto recibirá con gran complacencia donaciones para los mismos efectos, para que este edificio refleje en forma expresiva su carácter de Casa de las Américas.

3. Temario de la Reunión

Seguidamente se pasó a la consideración de los puntos del temario de la Reunión.

3a. Informe sobre la VII Conferencia Interamericana de Agricultura

El Asesor de Coordinación Externa hizo un resumen de los trámites para la convocatoria de la Conferencia que están referidos en el Informe sobre la VII Conferencia Interamericana de Agricultura (IICA/RAJD/Doc.139(16/77).

Se señaló que el IICA lleva a cabo las gestiones del caso para la celebración de la Conferencia, con los órganos superiores de la OEA y participará junto con la OEA en su preparación y conducción. Se aclaró, además, que el sub-tema "Problemas de estructura agraria" está incluído en el temario que la CEPCIES ha sometido a la consulta de los Gobiernos de los Estados Miembros.

Se prepararán tres documentos que corresponden a los tres puntos básicos de la Agenda. En cuanto al punto 1. se revisará el documento que fue preparado por la OEA y el IICA para la Conferencia Mundial de Alimentos, con el objeto de actualizarlo y tener en cuenta hechos más recientes relacionados con la producción de alimentos y los conceptos e ideas que puedan derivar de los informes de las reuniones CEPAL/FAO y GIDA/AL.

Los documentos referentes a los puntos 2 y 3 de la Agenda, serán preparados conjuntamente por la OEA y el IICA con la colaboración del USDA, la FAO, la PAHO, el BID y posiblemente otros organismos internacionales.

En cuanto al contenido de los documentos, se sugiere que también se dé atención a los aspectos de crédito agrícola y de distribución y consumo de alimentos, así como de nutrición, con énfasis en las clases menos favorecidas.

Se recomienda que la Conferencia se lleve a cabo en dos etapas. En tal sentido, se recomienda que el Director General sugiera a la CEPCIES las siguientes fechas para la celebración de la Conferencia:

12 al 15 de abril de 1977 - etapa técnica
18 al 20 de abril de 1977 - etapa ministerial

Dentro de este calendario, las Mesas Redondas 1 y 2 se celebrarían durante la etapa técnica, mientras que la Mesa Redonda 3 se realizaría en la etapa ministerial, en virtud de que el tema, además de los aspectos técnicos, involucra aspectos de naturaleza política.

Se sugiere que en el trato del tema de la Mesa Redonda 2, se incorpore la parte de producción de alimentos en zonas templadas, que pueden no requerir riego.

Se tomó nota de que el Gobierno de El Salvador ha hecho una oferta formal para ser la sede de la Conferencia y que los Gobiernos de Panamá y Costa Rica han expresado interés de que la Conferencia se celebre en sus respectivos países. Sin embargo, habría que confirmar el ofrecimiento del Gobierno de El Salvador, en virtud de que han transcurrido unos dos años desde que se formuló dicha oferta.

3b. Informe Preliminar sobre Evaluación a Nivel de Programas 1976-1977

El Director de Evaluación hizo un resumen del documento informativo IICA/RAJD/Doc.138(16/77), en el cual se relatan las medidas tomadas para la evaluación de los Programas IV.4 (Comercialización Agropecuaria) y VI.1 (Reforma Agraria) hasta la fecha del documento, el 10 de setiembre de 1976.

Se tomó nota de que después de dicha fecha, el equipo de evaluación del Programa VI.1 (Reforma Agraria), ya inició la gira a El Salvador, Panamá, Colombia, Perú y Ecuador para los fines de recolección de datos en el terreno y ha preparado el correspondiente informe de evaluación.

Asimismo, se tomó nota de que el equipo de evaluación del Programa IV.4 (Comercialización Agropecuaria) está integrado por el doctor Harold JH. Riley, el doctor Persio Carvalho Junqueim y el Especialista en Comercialización Agropecuaria del IICA, Sr. Michael Morán. Dicho equipo iniciará sus trabajos el 21 de noviembre de 1976, cubriendo Argentina, Costa Rica, Haití, República Dominicana, Venezuela, Colombia, Perú y Uruguay.

Teniendo en cuenta que, de conformidad con la Resolución IICA/RAJD/Res. 40(15/76), los Programas del IICA ahora son multizonales, la Comisión Especial recomienda que, en la próxima Reunión de la Comisión Especial, la Dirección General del IICA revise los procedimientos de evaluación para considerar si son adecuados y mejorarlos.

También se recomienda que, en la elaboración del Plan de 5 Años, se utilicen las recomendaciones derivadas de las evaluaciones que hayan sido aprobadas por la Comisión Especial.

3c. Proyección del Programa-Presupuesto para 1977-78

El Director General hizo un resumen del documento IICA/RAJD/Doc.137(16/77) corr., indicando que el mismo tiene un carácter informativo.

Señaló que la Asamblea General de la OEA, en su Período Ordinario de Sesiones celebrado en Santiago, Chile, en mayo de 1976, aprobó una resolución por la cual el período fiscal de la Organización coincidirá con el año calendario a partir del 1o. de enero de 1979. En tal virtud, sería dable que el IICA adoptara una medida semejante ya que las resoluciones de la Asamblea General tienen carácter de recomendación a los Organismos Especializados de la Organización.

Sin embargo, la Convención sobre el IICA señala explícitamente que el ejercicio fiscal del Instituto se inicia el 1o. de julio de cada año. En tal virtud, habría necesidad de someter una propuesta específica a la Junta Directiva en Washington, para considerar la conveniencia de modificar la Convención, con el fin de que el ejercicio fiscal del IICA también corresponda al año calendario.

El Director General indicó que estaba proponiendo un incremento de 10 por ciento del presupuesto para el próximo año fiscal y 8 por ciento para los seis meses siguientes hasta el final del año calendario de 1978, después de consultar con representantes de varios Estados Miembros del IICA. Se expresaron dudas en cuanto a la viabilidad de que pudiera ser aceptado por algunos Gobiernos representados en la Comisión Especial. También se indicó, que, antes que cualquier decisión fuera tomada por los gobiernos, sobre incrementos en el nivel de presupuesto, se requiere más información con respecto a los gastos en proyectos y en administración. Asimismo, se indicó que al considerar el presupuesto del IICA era necesario tomar en cuenta las actividades agrícolas globales de otras agencias internacionales que operan en América Latina y los países del Caribe.

A pesar de haberse expresado que los recursos financieros del Instituto son manejados cuidadosamente y que se hace todo esfuerzo para mejorar los servicios a los Estados Miembros, se sugirió que se incrementen esfuerzos para obtener más recursos de extracuotas; limitar nuevos nombramientos de personal regular; utilizar más consultores de corto plazo y profesionales nacionales, así como estimular actividades de cooperación técnica recíproca.

3d. Criterios para la selección de personal profesional y su proporción en relación con el personal de servicios generales y criterios para atender los costos de administración de los proyectos financiados con recursos de extracuotas

El Director de Personal hizo la presentación del Documento IICA/RAJD/Doc. 135(16/77), destacando los puntos más sobresalientes y aclarando algunos aspectos.

Hubo comentarios que se centraron mayormente en los aspectos relacionados con la política de reclutamiento, el tipo de nombramiento, la clasificación, la evaluación y el adiestramiento de personal.

También se analizaron las implicaciones de la contratación de personal por los organismos internacionales en referencia a los intereses de los países donde los expertos son reclutados. Se tuvo en cuenta la conveniencia de evitar la "fuga de cerebros" y de aprovechar la experiencia adquirida por los expertos nacionales ofreciéndoles cargos adecuados en sus países después de que hayan terminado sus servicios en el IICA o en otras organizaciones internacionales. También fue sugerido que así como la escala de salarios del Personal Profesional del IICA está basada en las escalas de salarios de las Naciones Unidas y la Organización de Estados Americanos, los criterios del IICA para la selección de su Personal Profesional deben incorporar también los criterios NU/OEA.

En este sentido, se recomendó que la Dirección General, teniendo en cuenta los comentarios formulados, proceda a la revisión de la política de contratación de personal, así como a la revisión del documento presentado, incorporando los aspectos analizados en la discusión del tema para conocimiento de la Comisión Especial en una

próxima ocasión. También se recomendó que se examine la proporción que debe haber entre el Personal Profesional y el de Servicio Secretarial, con la posibilidad de que se tenga una proporción mayor a la de 2:1 que existe ahora en el Instituto.

Seguidamente, se hicieron comentarios sobre la necesidad de que el Instituto cuente con una política sobre el cobro de gastos de administración de fondos de fideicomiso (trust funds) o de extracuotas, para evitar que se subsidien dichos fondos con recursos regulares de cuotas.

El Director General indicó que, de conformidad con la recomendación de la Comisión Especial de la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva, se estudia el asunto en la Dirección General y que en la próxima reunión de la Comisión Especial se presentarán las conclusiones del estudio sobre lo que se prefiere denominar como "Costos de supervisión técnica y apoyo institucional".

3e. Plan de 5 Años

El Director General hizo comentarios sobre los antecedentes que llevaron a la elaboración del borrador del "Plan de 5 Años" (IICA/RAJD/Doc.136(16/77), de conformidad con el encargo que le hizo la Junta Directiva en la Resolución IICA/RAJD/Res. 40(15/76). Seguidamente, solicitó que, en esta oportunidad, la Comisión Especial presentara sus comentarios y observaciones sobre el documento elaborado en su forma preliminar, para que la Dirección General pueda preparar mejor un documento final, hasta el próximo mes de diciembre.

En base a esta versión, la Comisión Especial formularía sus observaciones a la Junta Directiva en la reunión que celebrará inmediatamente antes de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva.

Subsecuentemente, el Director de Evaluación hizo una síntesis del mencionado documento (IICA/RAJD/Doc.136(16/77), cubriendo aspectos relacionados con los conceptos básicos y la estructura del documento.

La discusión de este punto fue muy activa e involucró a todos los delegados de la Comisión Especial. Los comentarios concernieron principalmente los cuatro aspectos del Plan propuesto: (1) la naturaleza del documento en la forma preparada y cómo puede ser usado; (2) el modo en que el marco de referencia presentado en el documento puede guiar al IICA y a los países a buscar la colaboración para formular actividades y proyectos individuales; (3) cómo los recursos del IICA pueden ser asignados para lograr los objetivos de la institución al servicio de los Estados Miembros, (4) asimismo, la naturaleza de las siete Líneas de Acción que comprenden el programa de actividades del IICA y lo que cada programa pueda lograr.

Como resultado de los comentarios, se reconoció que el documento era esencialmente una explicación racional de la estrategia básica del IICA para trabajar, en orden a lograr sus objetivos, a través de instituciones nacionales. De allí que el documento no representa un plan de acción real para los siguientes cinco años, sino un marco de referencia lógica para desarrollar un plan. Se mencionó que el borrador fue escrito en forma tal, que era difícil seguirlo, pero que desde el momento en que fue considerado como un documento interno, se deberán desarrollar pocos esfuerzos adicionales para elaborarlo más, urgiendo en cambio que se lleve a cabo un resumen

En cuanto a la Línea de Acción VII, se señaló la conveniencia de que, además de la coordinación que debe existir entre los órganos de planificación y de ejecución en los países, se dé atención a la participación que los órganos de ejecución deben tener en la planificación.

Se hizo notar las funciones innovadoras, promotoras y catalíticas que debe desempeñar el IICA. Según este concepto, el IICA podría proponer alternativas de políticas, sin que esto pueda llevarlo a interferir en la toma de decisiones políticas inherentes a los Gobiernos de los Estados Miembros o imponerles ideologías y programas. Sobre el particular, el Director General puso énfasis en que el IICA es un organismo técnico apolítico, por lo que cuida de no fomentar ideologías y de evitar definiciones de carácter político. Tiene sí doctrinas para orientar sus estrategias, que están definidas en el Plan General o se derivan del consenso de la Junta Directiva. Esto lleva a que el Instituto tenga una acción dinámica como un organismo empeñado en la promoción del desarrollo rural, en concordancia con las políticas, planes y prioridades que tenga cada uno de los Estados Miembros.

Por otra parte, el Director General indicó que el plan que se está considerando no implicará necesariamente un cambio del Plan General o de las doctrinas básicas del Instituto. Corresponde a una etapa más del proceso contínuo de programación, propio de un organismo que debe mantenerse ajustado, y en lo posible en la delantera, de la problemática del desarrollo en la América Latina y el Caribe. Se busca con ello racionalizar los servicios técnicos y administrativos del Instituto para que pueda utilizar en forma más efectiva sus recursos humanos y financieros, a través de los Planes de Acción a nivel de país, que se enmarcarán dentro del plan indicativo.

Con el objeto de que se pueda tener una idea más objetiva de la acción y de los logros del IICA, se recomendó que, a partir de la próxima reunión de la Comisión, se dedique algún tiempo para discutir un programa o proyecto específico que se esté llevando a cabo a nivel de país. Para estos efectos, se podría contar con la participación de Directores Regionales, Directores de oficinas nacionales y especialistas del IICA que participen en la reunión.

Asimismo, se destacó la conveniencia de intensificar la cooperación técnica recíproca en todas las Líneas de Acción que se considere pertinente. El Director General tuvo oportunidad de señalar que este tipo de cooperación ya se provee de conformidad con la Resolución IICA/RAJD/Res.10(12/73).

Indicó, además, que el próximo Informe Anual del IICA tendrá un capítulo específico sobre el particular para que los Estados Miembros tengan un conocimiento de conjunto de la cooperación técnica que se lleva a cabo entre los países de la región, en la cual participa el Instituto.

Tres de las delegaciones presentaron algunas ideas por escrito que constituyen anexos de este informe, y que en su opinión, pueden ser de ayuda para la preparación del Plan.

Al finalizar la reunión el Director General agradeció la gran labor realizada en el análisis del documento preliminar sobre el plan, y la formulación de comentarios, observaciones y sugerencias, que por cierto serán objeto de atenta

consideración en la elaboración de la propuesta del Plan, que se someterá a la Comisión Especial en su próxima reunión. En este sentido expresó que había redactado unos comentarios, y que debido a lo avanzado de la hora no iba a leerlos, pero solicitó que se anexaran al presente Informe.

A las 5:50 p.m. del día 11 de octubre de 1976, el Presidente cerró la reunión, agradeciendo a los miembros de la Comisión por el gran empeño con que se abocaron al examen de los temas contenidos en la agenda.

Anexo 1

EL IICA EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS

Delegación de los Estados Unidos

Después de un período de cinco años de crecimiento de servicios exitosos en los países de América Latina y el Caribe, es oportuno revisar el programa del IICA y contemplar como se podría fortalecer en los próximos cinco años. A continuación se presentan algunas inquietudes que tiene los Estados Unidos sobre la evolución del IICA en el futuro inmediato.

Imagen y Cafacter del IICA

El Instituto es una organización de servicio suficientemente pequeña que le permite un grado de flexibilidad en su trabajo en relación a las necesidades de los Estados Miembros; al mismo tiempo, es lo suficientemente grande para tener impacto si se hace el enfoque apropiado y uso efectivo de sus recursos. El objetivo principal del IICA es el desarrollo de recursos humanos e institucionales y por tanto, concentra sus esfuerzos en servicios de asistencia técnica y adiestramiento. Es probable que el valor principal de su trabajo sea el asistir a los países de menos recursos de la región y a los sectores rurales más necesitados, dentro de estos países.

Ampliación del Programa

El IICA debe continuar su proceso de crecimiento en los años venideros, no sólo a través de los aportes de cuotas, sino también a través de contratos especiales y de contribuciones al Fondo Simón Bolívar. Especial énfasis debe hacerse a la ayuda de los países latinoamericanos más desarrollados hacia los países de menores recursos, ya sea en especie o financiera.

El IICA también debe buscar nuevos recursos institucionales para aumentar su programa, por ejemplo por medio de una cooperación más estrecha con el BID y el IFAD(cuando se establezca). Sin embargo, dicho crecimiento no debiera medirse solo en términos monetarios; el IICA debe constantemente mejorar la calidad y efectividad de sus programas y de los técnicos que los implementan.

Enfoque de Programa

Además, el IICA debe concentrar sus recursos en menos Líneas de Acción y convertirse así en la institución clave del hemisferio en las áreas de su especialidad. La investigación y la educación, las instituciones y estructuras rurales claramente son las áreas en las cuales el IICA ha adquirido mucha experiencia. Es necesario contar con una definición mejor sobre lo que puede hacer para incrementar la producción y la productividad en las fincas - tal vez por medio de cultivos mixtos o multiples, o en el manejo de fincas y crédito para pequeños agricultores. Consecuentemente, está orientación debe concentrarse más en los cultivos alimenticios y no en los industriales, especialmente en aquellos países con carencia crónica de alimentos.

Podrían reforzarse las actividades en la distribución de alimentos y en el manejo de pos-cosecha. Cuestionamos la necesidad de un nuevo programa relacionado con el desarrollo de recursos regionales. El IICA debe tener un técnico de renombre internacional como jefe de cada uno de sus programas o Líneas de Acción para proveer el liderazgo técnico requerido.

Evaluación de Programa y Provisión de Servicios

El IICA, como organización de servicio, debe concentrarse en la provisión de asistencia a los países y a sus poblaciones rurales; no debe convertirse en una burocracia, por tanto cuestionamos la necesidad de tener oficinas nacionales y regionales para manejar el nivel de programa que el IICA actualmente desarrolla. Los medios de comunicación se han mejorado en todos estos países lo que permite un mejor intercambio de información entre los técnicos del IICA y los funcionarios nacionales, sobre el desarrollo de programas. Como parte del programa de evaluación, el IICA debiera estudiar la mejor manera de hacer llegar efectivamente su programa de servicios y de reducir los costos administrativos.

Debemos examinar también la estrategia básica seguida por el IICA. El nuevo Plan de Cinco Años debe reflejar las recomendaciones propuestas por los equipos de evaluación.

Coordinación y Concentración

El IICA debe continuar sus esfuerzos de coordinación con otros organismos internacionales al servicio de los países del hemisferio, especialmente en vista de que la FAO inicia su propio programa de asistencia técnica y el GIDA comienza a desarrollar sus actividades. Sin embargo, la coordinación no se hace efectiva con solo asistir a las reuniones de las otras organizaciones sino que el IICA debe concentrar sus recursos en unas pocas áreas, donde sea evidente su ventaja, en base a su experiencia y conocimiento. Por ejemplo, el IICA probablemente debiera ampliar la proporción de su presupuesto que apoya a las instituciones de investigación agrícola, en vez de reducirla y agregar una nueva línea de acción como aparece en el presupuesto ajustado. El IICA podría coordinar su trabajo con el CGIAR al ayudar en programas de "outreach" y a través de nexos con las instituciones nacionales de investigación.

Anexo 2

SUGERENCIAS DE LA DELEGACION DE CHILE PARA LA PRESENTACION DEL PLAN DE ACCION DE IICA PARA LOS PROXIMOS CINCO AÑOS

I. BASES GENERALES DEL PLAN DE CINCO AÑOS

A. Antecedentes y Origen Jurídico

B. Objetivos del IICA; (1. Aumentar Producción y Productividad del Agro
(2. Aumentar Empleo Rural
(3. Aumentar Participación Rural

C. Estrategia del IICA: (1. Fortalecimiento de Instituciones Nacionales
(2. Proyección Humanista = énfasis en estratos pobres

D. Metas Específicas del Plan de 5 Años

1. Ofrecer a IICA elementos de juicio para mejorar sus decisiones.
2. Informar a los Países Miembros las posibilidades de acción de IICA.
3. Obtener mayor y más rápido impacto en la obtención de los tres objetivos del IICA.

E. Medios o Tácticas a Usar para Obtener las Metas Programadas

1. Concentración de Programas = definir los 15 programas dentro de las siete Líneas de Acción de IICA.

2. Prioridades = a) los países escogen sus programas de acuerdo a sus objetivos y necesidades nacionales. IICA no puede imponer programas a Países Miembros.

b) sin embargo, IICA puede establecer prioridades dentro de las siete Líneas de Acción, seleccionando aquellas que IICA considera más importantes para los próximos cinco años, procediendo a su fortalecimiento.

3. Liderazgo = Basándose en su experiencia operativa en los diferentes países, IICA deberá establecer su liderazgo técnico interno para que sus programas sean eficaces y eficientes.

II. PLAN DE ACCION (
PLAN INDICATIVO (DE IICA PARA PROXIMOS CINCO AÑOS
PROGRAMA DE TRABAJO (

- IICA debe preparar dicho plan de acuerdo a las bases generales señaladas, para se presentado para su aprobación en 1977.
- IICA debe definir sus "intenciones" o "criterios generales" que desea seguir durante estos cinco años próximos.
- Entre los temas o puntos específicos para los cuales IICA podría definir sus intenciones o políticas generales, están los siguientes, enumerados en forma desordenada:

A. Presupuesto = debería indicar si se pretende aumentarlo, mantenerlo o disminuirlo en términos reales, descontada la inflación.

B. Política de Cooperación o Coordinación con los otros Organismos Internacionales.

C. Financiamiento extra-presupuestario y mayor participación de los Países más desarrollados en los Programas Asistenciales

D. Tipos o Clases de Proyectos y Proporción de Cada Tipo =

- Proyectos Coyunturales, Promocionales e Integrales

E. Requisitos que deben tener todos los Proyectos y Normas 'Standard' para =

- Preparación, Presentación, Implementación y Evaluación

F. Metas a cumplir por las Oficinas del IICA en los diferentes países

G. Políticas Administrativas que IICA contemple implementar =

1. Contrataciones y remuneraciones de personal
2. Normalizaciones contables y/o administrativas
3. Cambios y/o adecuaciones de estructuras internas
4. Otras

H. Planes Específicos = 1. Investigación en nuevos cultivos o programas
2. Creación de nuevas instalaciones y/u operaciones
3. Otros

I. Otros puntos

COMENTARIOS DE LA DELEGACION DE PERU

I. Bases Generales del Plan de Cinco Años

a) No debe incluir como capítulo, pero debe tenerse en cuenta:la relación que hay entre los objetivos y las Líneas de Acción.

II. (Plan de Acción
(Plan Indicativo
(Programa de Trabajo

En el punto A: Presupuesto

a) No debe incluirse como capítulo, pero debe hacerse un análisis de viabilidad, teniendo en cuenta:

a_1) Los recursos comprometidos

a_2) Las nuevas necesidades de recursos

a_3) Los cambios en la organización del IICA.

PALABRAS FINALES DEL DIRECTOR GENERAL DEL IICA

Para comenzar, deseo agradecer muy especialmente la valiosísima contribución que los señores delegados han realizado al enriquecimiento de los conceptos que venimos manejando sobre el plan indicativo a mediano plazo.

Al presentar este documento a la Comisión Especial hemos tenido muy en cuenta nuestra antigua preocupación de mantener con la Junta Directiva un diálogo técnico en profundidad sobre la naturaleza y volumen de las acciones del IICA para apoyar a los países en su desarrollo rural.

Con el propósito de mantener este diálogo, y con la anuencia de los señores delegados, deseo presentarles muy brevemente, y de manera sistemática, algunas ideas sobre las sugerencias y recomendaciones que han tenido a bien formularnos en el curso del debate.

En primer lugar, deseo reiterar ante los señores delegados nuestro enfoque de trabajo, que hace del país la unidad básica de nuestras operaciones. Dentro de este enfoque, cada una de las Oficinas del IICA en los países desarrolla hoy un Plan de Acción a Nivel de País. En este Plan de Acción, el IICA y el país analizan conjuntamente cuatro factores:

- Los obstáculos y limitantes fundamentales para el desarrollo del sector
- los objetivos y programas que tiene el sector público para eliminar dichos obstáculos y limitantes
- las posibilidades que tiene el IICA de apoyar dichos objetivos y programas, dentro del área enmarcada por sus siete líneas de acción
- los organismos claves para el logro de dichos objetivos

Así, de común acuerdo con el país, el Plan de Acción describe las acciones que el IICA desarrollará en el corto y mediano plazo en apoyo de dichos organismos claves. En todos los casos, estas acciones del IICA tienen como propósito poner a estos organismos en condiciones de que ellos mismos (no el IICA) eliminen los obstáculos y limitantes al desarrollo.

Esto que describimos no es algo que pensemos hacer en el futuro, sino algo que hemos comenzado a desarrollar hace unos dos años. Dentro de este contexto, debe entenderse que nuestro primer plan indicativo a mediano plazo tiene dos dimensiones fundamentales:

a. La primera es la dimensión global. En esta dimensión, entendemos que el Plan Indicativo necesita presentar un marco de referencia técnico. Consideramos altamente positivo que la Comisión Especial haya analizado y enriquecido, con la experiencia de los países que la componen, este marco de referencia constituido por el resumen de las políticas por Líneas, que figura en el capítulo 4 del documento que presentamos a ustedes.

Entendemos también que esta dimensión global incluye necesariamente una indicación concreta sobre la forma en que, gradualmente dentro de los cinco años, todas las acciones del IICA serán reorientadas, para ubicarse totalmente dentro del marco de referencia técnico. Asimismo, entendemos que la dimensión global del Plan Indicativo a Mediano Plazo incluye una descripción de las estrategias de planeamiento, de operaciones, de administración de personal, y otras, que será necesario poner en práctica para efectuar la reorientación de acciones que acabamos de citar.

Finalmente, entendemos que dentro de esta dimensión es preciso plantear cuáles serán los requerimientos financieros del IICA para llevar adelante la reorientación propuesta en los plazos previstos, y qué estrategia seguiremos para complementar, dentro de dicho marco, los recursos de cuotas con recursos extra-presupuestarios.

b. La segunda dimensión del Plan Indicativo a Mediano Plazo es su dimensión específica, a nivel de Unidades Operativas (en nuestro caso, a nivel de país).

Esta dimensión no ha sido presentada a los señores delegados. Hemos previsto que, una vez establecida la dimensión global, y dentro de los plazos allí indicados, se realizará una primera tarea de ajuste de los planes de acción a nivel de cada país con la que iniciaremos la adecuación gradual, a mediano plazo, de todas nuestras acciones, al marco de referencia técnico que ustedes han discutido.

Como varios de los señores delegados han señalado con justeza, aunque el plan indicativo se ha concebido para el mediano plazo, será preciso que revisemos con ustedes periódicamente tanto su dimensión global como su dimensión específica.

Dentro de esta concepción que hemos adoptado sobre el Plan, quisiera pasar ahora a examinar algunas de las sugerencias concretas.

1. La fijación de prioridades en el Plan. Debo señalar a ustedes que el esfuerzo que al presente realizamos en torno a este plan ha partido de las siguientes premisas en cuanto al proceso de fijar prioridades para la acción del Instituto.

a) Los Estados Miembros han tomado una primera decisión sobre prioridades al decirle al IICA: de todas las áreas de acción posibles para estimular el desarrollo rural, estas siete son las prioritarias y deben ser las siete líneas de acción del Instituto.

b) Los Estados Miembros han tomado una segunda decisión sobre prioridades al sugerir -a través de la Junta Directiva- que el IICA adopte una u otra área de trabajo, o enfoque específico. Este es el caso de las acciones relativas a pérdidas post-cosecha, por ejemplo.

c) Cada Estado Miembro toma, periódicamente, una decisión sobre prioridades al acordar con el IICA un plan de acción, o al aceptar o rechazar sugerencias específicas formuladas por el IICA sobre nuevas áreas de trabajo, o nuevos enfoques para la acción.

d) El propio IICA, finalmente, al presentar anualmente su proyecto de programa presupuesto, a nivel de programa, le proporciona a su Junta Directiva una idea sobre las prioridades que ha ido estableciendo con cada país, agregadas a nivel hemisférico.

De las sugerencias planteadas en el debate parece surgir que los Estados Miembros considerarían útil que el IICA formule algunas prioridades a mediano plazo, a partir de su visión de los problemas a nivel hemisférico.

Según interpretamos las sugerencias planteadas en el debate, estas prioridades tendrían carácter indicativo, y deberían periódicamente ser revisadas a la luz de las prioridades que vayamos fijando con cada país en los planes de acción respectivos. Estimamos que la idea puede ser útil y será tomada en cuenta para la presentación que haremos a la Junta Directiva en el mes de mayo.

2. La atención del Plan a la concentración de las Acciones del IICA

Se planteó en los debates que la limitación de los recursos del IICA hace necesario que nos concentremos en un número limitado de acciones de impacto, que permitan medir los resultados de nuestra acción en términos de grado en que hayan contribuído al logro de los objetivos de nuestro Plan General.

Nos parece razonable el planteamiento de los señores delegados en esta materia. Pensamos que esta concentración es fundamental para que la acción del Instituto sea efectiva y eficiente.

En nuestra presentación a la reunión de la Junta Directiva en el mes de mayo plantearemos:

a. Los procedimientos que utilizaremos para que nuestras acciones a nivel de país se concentren en un número reducido de proyectos de impacto, ubicados en áreas prioritarias para el desarrollo del país.

b. los plazos en que pretendemos lograr esta concentración.

c. la estrategia que utilizaremos para que estos proyectos generen recursos externos para el país, adicionales a los aportados por el IICA.

Para hacer justicia al documento sometido a la consideración de ustedes, y sin ningún ánimo argumentativo, me permito señalarles que éste adelanta algunas de las ideas que acabamos de mencionar:

a. Al plantear un marco de referencia técnico

b. Al señalar los tipos de proyectos que desarrollaremos (integrales, promocionales y transitorios)

c. Al indicar las proporciones de recursos que insumirá cada uno de los tipos en el contexto de cada Plan de Acción

d. Al indicar los plazos en que se irían incorporando estos tipos de proyectos en los distintos planes de acción.

De todas formas, y a la luz de las sugerencias de los señores delegados volveremos a estudiar este punto para los efectos de la presentación del mes de mayo.

3. La necesidad de plantear en el Plan los lineamientos generales de la coordinación del IICA con otros organismos internacionales

Agradezco particularmente a los señores delegados la formulación de esta sugerencia. Deseo adelantarles en este sentido que estos lineamientos estarán referidos a dos instancias de coordinación.

a. La coordinación a nivel central, para el establecimiento de acuerdos generales sobre áreas de trabajo y complementación de esfuerzos.

b. La coordinación a nivel de país, en la cual cada plan de acción a nivel de país tomará en cuenta, para la determinación de las áreas de trabajo y los tipos de acciones a desarrollar, las labores de otros organismos. Será nuestro propósito evitar duplicarlas y, en la medida de lo posible, establecer la complementación necesaria en la acción concreta y el enfoque del trabajo.

4. Los mecanismos internos para asegurar un liderazgo técnico eficaz a nivel de cada línea

Me complace que los señores delegados hayan sugerido que esta inquietud, que ha sido de la Dirección General, sea atendida de manera específica en el Plan Indicativo de Mediano Plazo. En nuestra presentación del mes de mayo incluiremos una descripción de las medidas que hemos tomado a este respecto.

Deseo solamente adelantarles dos medidas que hemos tomado sobre este particular.

a. El establecimiento de coordinadores técnicos para cada línea. Las funciones de estos coordinadores están concebidas en los términos de liderazgo planteados en el debate. Permítanme

señalar que, a los efectos del Plan, corresponderá a ellos la tarea de ir guiando, conjuntamente con nuestros directores regionales, de oficinas en los países, y los técnicos en el campo, el ajuste gradual de la acción del IICA al marco de referencia técnico que ustedes han revisado.

b. El mantenimiento de una "masa crítica técnica", con equipos regionales capaces de atender, en cada país (como equipo) las necesidades que ponga de manifiesto el Plan de Acción respectivo. El marco de referencia técnico y lo que hemos llamado la dimensión específica de este Plan Indicativo de Mediano Plazo constituirán los criterios básicos para determinar las dimensiones y naturaleza del equipo técnico de cada región.

Para finalizar, deseo también expresar a los señores delegados, que hemos tomado nota de sus sugerencias para la preparación del documento que presentaremos a la reunión de mayo próximo. Especialmente, buscaremos simplificar la terminología técnica e incluir referencia precisa a los antecedentes correspondientes al Plan Indicativo de Mediano Plazo. Finalmente, incluiremos también los elementos de diagnóstico que han sido sugeridos por los señores delegados.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.146(16/77)rev.
13 mayo 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

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

Según se informó a la Comisión Especial en su reunión de octubre de 1976, en el pasado el IICA ha recibido directamente contribuciones para atender a la administración de ciertos contratos o convenios, en particular manejados para la AID, la Comisión de Energía Atómica (AEC) y el American Cocoa Research Institute (ACRI).

Estos fondos fueron calculados sobre la base de un porcentaje de los sueldos de los técnicos envueltos en las actividades respectivas, o para satisfacer la política establecida en ese entonces por la AID y aceptada por los otros organismos involucrados.

Hasta el presente, el IICA no ha contado con reglamentación propia sobre el cobro para la administración de contratos y convenios, por considerar que muchos de los fondos, distintos a los de cuotas, que ha venido manejando eran de tal naturaleza, que no constituían contratos o convenios en beneficio directo del contribuyente. Estos fondos más bien han sido, y siguen siendo en gran parte, identificados como aportes adicionales a los recibidos por concepto de cuotas, considerados de respaldo directo a las actividades regulares del IICA y al mismo tiempo, en beneficio del contribuyente, sea éste una organización, un país, o un particular.

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimosexta Reunión Anual, que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 16 al 19 de mayo de 1977.

En ocasiones, el IICA recibe un "grant" o donativo por cuya administración no considera conveniente cobrar. Otras veces, la contribución es hecha en efectivo y exclusivamente para financiar personal adicional, en cuyo caso tampoco se considera oportuno recibir remuneración alguna por el concepto dicho.

Considerando lo expuesto y en particular, la situación del IICA como organismo interamericano al servicio de los países miembros, se estima conveniente adoptar una reglamentación que disponga que el propio IICA absorberá una parte del costo de la administración del respectivo contrato o convenio y que el porcentaje que el IICA cobre por ese servicio, esté regulado por una escala razonable y flexible, que contemple la complejidad que el manejo de tales fondos demanda, similar a la política empleada por la FAO, no obstante a que los proyectos que dicho organismo maneja y los fondos envueltos tengan características muy diferentes.

En el caso específico del IICA, por ejemplo, hay gran diferencia entre las características de los varios contratos y convenios que administra. Algunos de ellos incluyen en su presupuesto parte de los costos directos de administración; mientras que otros no. Lo mismo sucede en los renglones de personal, operaciones, servicios generales, y equipo; esto es, aún cuando los costos dichos están incluídos, varían en cuanto a porcentaje del total.

Por lo antes dicho y hasta tanto no se determinen los resultados de la nueva política aquí presentada y se puedan uniformar mejor las características de los nuevos contratos y convenios, tomando en consideración los costos de administración indirecta como una proporción de todos los recursos que maneja el IICA, se propone por este medio aplicar la siguiente política, con la adecuada flexibilidad y por un término provisional de prueba, con la idea de revisarla posteriormente en debida oportunidad, a la luz de la experiencia que se vaya acumulando entre tanto.

<u>Cálculo de los cargos a hacer sobre los costos de supervisión técnica y apoyo institucional</u>

1. Contratos y convenios que incluyan algunos o todos los costos principales de personal, operaciones, servicios generales, y equipo y que tengan por objeto la asesoría técnica, adiestramiento, estudios o investigación. (El porcentaje se aplicará de acuerdo con el contenido del contrato o convenio y la complejidad de su manejo, considerando costos directos e indirectos de administración)	7-9%
2. Contratos y convenios que contengan sólo costos de servicios generales y equipo, o uno de estos 2 renglones (el 5% se considerará como un cargo mínimo)	5%
3. Los "grants" o donativos directos en efectivo o en especie para financiar o cubrir costos de trabajos que el IICA contemple hacer dentro de sus propios programas, pero que por falta de fondos no ha podido financiar (Con la aprobación previa del Director General)	0%

Los ingresos que se reciban se aplicarán a los costos de administración directa de uno o varios contratos o convenios, en los casos en que éstos no estén contemplados en ellos, a costos de viajes especiales de técnicos de la Dirección General, y a los costos indirectos por supervisión y manejo en general.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.147(16/77)
3 mayo 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL DEL IICA, DR. JOSE EMILIO G. ARAUJO ANTE LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA, MAYO DE 1977

I. INTRODUCCION

El marco de referencia para la acción futura del IICA

Cuando en la ciudad de Washington, en mayo de 1976, me presenté ante Uds., señores Representantes de los países miembros del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, para entregarles el primer Mensaje de mi segundo período al frente del IICA, lo hice con el convencimiento de que estábamos en el umbral de una nueva etapa en el accionar de nuestra institución.

Esta nueva etapa, caracterizada por la presentación de un Plan Indicativo de Mediano Plazo, que fue preparado por encargo de la Junta Directiva (Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76) y por la reestructuración de las Líneas de Acción del IICA, implica el lograr la mayor adecuación posible para que los recursos institucionales logren los objetivos de servicio a los países miembros.

En esta oportunidad, luego del examen del borrador del Plan Indicativo de Mediano Plazo, efectuado por la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Junta Directiva, lo sometemos a la consideración de su Decimosexta Reunión Anual, como un instrumento que indica la forma de operación del Instituto, coherente con su Plan General, cuyo contenido es normativo para la acción de las diferentes unidades que integran el IICA.

El documento recoge las observaciones formuladas al Director General por la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial, así como aquéllas que, en diversas oportunidades, fueron hechas por el propio personal técnico de la institución, incluyendo una primera estimación de las prioridades para la acción técnica y las proyecciones de requisitos de personal y de recursos financieros para la ejecución del Plan en el plazo previsto.

[illegible]

[illegible]

OEA/Ser. [illegible]
IICA/[illegible](15/[illegible])
[illegible]

[illegible] INSTITUTO [illegible]
[illegible] AGRICOLAS [illegible]

[illegible]

[illegible]

El marco de referencia para la acción futura del IICA

Cuando en la ciudad de [illegible], en mayo de [illegible], me presenté ante los señores Representantes de los países miembros del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, para [illegible] el primer mensaje de mi segundo período [illegible] del IICA, lo hice con el convencimiento de que estábamos en el umbral de [illegible] nueva etapa en el accionar de nuestra institución.

Esta nueva etapa [illegible] por la presentación de un Plan Indicativo de Mediano Plazo, que fue preparado por encargo de la Junta Directiva (Resolución IICA/[illegible]/Res.[illegible](15/[illegible])) y por la reestructuración de las Líneas de Acción del IICA. Implica al [illegible] la mayor adecuación posible para que los recursos institucionales logren los [illegible] de servicio a los países miembros.

[illegible] del examen del borrador del Plan Indicativo de Mediano Plazo efectuado por la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Junta Directiva, [illegible] a la consideración de [illegible] Reunión Anual [illegible] un instrumento que indica la forma de operación [illegible] coheren te con el Plan General, cuyo contenido es [illegible] diferentes unidades que integran el IICA.

[illegible] las observaciones [illegible] por la Reunión [illegible] de la Comisión Especial, así como [illegible] diversas aportaciones [illegible] hechas por el personal técnico de la Institución, incluyen [illegible] estimación de [illegible] acción técnica y las proyecciones [illegible] resultados de [illegible] ejecución del Plan [illegible] previsto.

Durante la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva, en Ottawa, Canadá se dispuso, a través de la Resolución No. 22(14/75), "mantener sin cambio, por ahora, los actuales objetivos del Plan General, así como su estrategia básica y las características de las funciones del IICA", confirmándose de esta manera la vigencia plena de nuestro marco normativo general. Se concluyó así, en síntesis, que pese a los avances logrados en ciertos campos, la persistencia de los problemas de producción y productividad, empleo y marginalidad, demanda la atención continua de los tres aspectos del desarrollo. Por ello, considero que, implícitamente, se pone en evidencia la necesidad de formular objetivos intermedios, para la acción que pretenda influir sobre la evolución de estos tres aspectos del desarrollo.

De allí que los propósitos del Plan Indicativo a Mediano Plazo se refieren a tres objetivos específicos: 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 y; c) suministrar a los países información específica sobre la doctrina del IICA y sus posibilidades concretas de acción.

Para cumplir con el propósito de continuar la operacionalización del Plan General, el Plan Indicativo de Mediano Plazo incluye, de manera sintética, las políticas de las Líneas de Acción y sus programas respectivos.

Con relación a ofrecer mejores elementos de juicio a las autoridades y personal técnico del IICA, presenta criterios de ajuste técnico-administrativo, que reorientarán las políticas de planificación, operaciones, administración, personal, relaciones externas, información y documentación, permitiendo así concentrar, para lograr un mayor impacto, las acciones a nivel de país, mediante la programación y ejecución de proyectos concebidos íntegramente dentro de los nuevos programas y diseñados para apoyar de manera significativa las acciones emprendidas por los propios países.

Finalmente, para suministrar a los países información específica, el IICA somete con este Plan, y seguirá sometiendo sistemáticamente a la consideración de sus países miembros (a través de su Junta Directiva), los cambios y ajustes que sean necesarios en sus Líneas de Acción. Simultáneamente se laborará, a nivel de país, un Plan de Acción en el que dichas políticas se llevarán a la práctica para apoyar los esfuerzos del país, para dar solución a los problemas prioritarios del sector.

Por lo anterior, es conveniente establecer aquí, señores Representantes, que el replanteamiento paulatino de las acciones de cooperación técnica, de acuerdo con las políticas por Líneas y Programas y el aumento del impacto de estas acciones a nivel de país, demandan tanto un crecimiento y una redistribución de los recursos del Instituo, como un aprovechamiento mejor de los mismos. Estas acciones se encuentran explicadas en el documento que ahora presentamos a Uds.

La cooperación técnica recíproca

Se ha renovado el interés por la cooperación técnica entre países. El exponente más relevante a este respecto, en América Latina, fue la reunión organizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que se celebró en Lima, Perú, en mayo del año pasado. Nos alegra este renovado interés por ser la cooperación técnica entre países una idea apreciada y practicada desde hace tiempo en el IICA.

Nuestra institución, por su misma naturaleza multinacional; por su estrategia básica de operación, que es el fortalecimiento de las instituciones nacionales; por su presencia en cada país con una oficina permanente y por el hecho de que su personal es de la región y actúa no sólo en el país a cuya oficina está asignado, sino en todos los demás países de la zona, origina un intercambio constante de información y de experiencia que permite identificar y difundir los progresos agrarios más destacados de cada país lo que, en consecuencia, conlleva naturalmente al IICA a promover y apoyar la cooperación técnica recíproca entre países en el campo agropecuario.

Dada la importancia de esta actividad para el desarrollo agrario de nuestros países, ya la Junta Directiva del IICA en su Duodécima Reunión Anual, en 1973, encomendó a la Dirección General que concentre esfuerzos para identificar, promover, difundir y utilizar las oportunidades de cooperación técnica recíproca e informar anualmente a la Junta Directiva sobre los progresos de esta forma de cooperación entre los Estados Miembros, lo que hemos venido haciendo desde entonces.

Con la experiencia de estos años, hemos llegado al convencimiento de que se necesita contar con la buena voluntad y decisión de apoyo de los estratos directivos de las instituciones involucradas; es preciso que exista una clara definición de obligaciones de las instituciones y de los técnicos participantes; es necesario que cuando el IICA toma a su cargo la promoción, organización y desarrollo de actividades concretas y específicas se consiga, en la medida de lo posible, que ellas puedan realizarse a través del entendimiento directo entre las instituciones interesadas y finalmente que se disponga de los recursos necesarios para cubrir los gastos originados en acciones de esta clase y que los países resuelvan los problemas derivados de la existencia de diversas restricciones de carácter legal o reglamentario que dificultan la cooperación recíproca.

Aparte de las formas tradicionales de cooperación técnica recíproca entre naciones, el IICA impulsa y apoya esta cooperación con la redistribución de recursos en favor de los países de menor desarrollo relativo. Por su propia modalidad de financiamiento, y por instrucciones de su Junta Directiva, el IICA es instrumento de redistribución de recursos en favor de los países de menor desarrollo relativo. Esto quiere decir que todos estos países reciben mayores beneficios que el costo que ellos invierten en el funcionamiento del IICA. El propósito es obvio: buscar en la medida que corresponde, la reducción de las desigualdades entre el desarrollo de los distintos países.

El proceso opera tanto a nivel continental como regional. A este último nivel, por ejemplo, los países más desarrollados de América Latina otorgan un subsidio a sus países hermanos de menor desarrollo, como parte de un compromiso hemisférico por el desarrollo y la disminución de las desigualdades entre países.

La cooperación técnica debe entenderse como un proceso de redistribución de servicios y asistencia de países desarrollados, y en el caso de América Latina de los países de mayor desarrollo relativo, hacia los países con menores recursos y menor desarrollo relativo. Las razones de este proceso redistributivo, desde el punto de vista de países más adelantados pueden ser, entre otras, de tipo político económico o humanista. Sólo que cuando se ejecutan a través de un organismo multinacional disminuye en buena parte su contenido político y económico -en comparación con acciones bilaterales- para dar mayor campo al contenido humanista.

Un esfuerzo internacional concentrado en un país para resolver un problema específico, constituye una forma de cooperación técnica entre países.

En este caso se forman equipos de consultores de varios países latinoamericanos contratados por un período corto. Estos técnicos no forman parte del personal permanente del IICA y regresan a sus propios países después del período de asesoría. Este sistema tiene grandes ventajas: el técnico se siente más realizado al enfrentarse con el reto de resolver un problema en otro país y adquiere una experiencia muy valiosa que podrá aprovechar en su propio país. Este sistema, además, reduce el número de técnicos en instituciones internacionales que de una manera más permanente se separan de su nación. Para que el sistema funcione se necesita la colaboración de los gobiernos e instituciones en el santido que faciliten a sus técnicos poder prestar asesorías por períodos costos a otros países.

La experiencia del IICA, en los últimos tiempos, apoya esta forma de cooperación técnica recíproca, pues se ha demostrado la bondad del sistema, beneficiándose del mismo tanto el país que recibe la asistencia, como aquél que aporta el contingente humano especializado, para llevar a cabo este tipo de asistencia.

El IICA como ejecutor de proyectos financiados con recursos extracuotas

Considero importante ahora, señores Representantes, el llamar su atención a un hecho que complementa sustancialmente nuestra preocupación por el establecimiento de un Plan de Acción a Mediano Plazo y por el aumento de la cooperación técnica y financiera entre los países de América. Es el hecho incontrovertible de la demostrada capacidad institucional para llevar a cabo proyectos de desarrollo, en los que interviene como agencia ejecutora, que son financiados con recursos extracuotas, provenientes de las instituciones financieras del desarrollo, como el Banco Interamericano de Desarrollo o el Banco Mundial: o de Gobiernos (y Agencias de esos Gobiernos) de países más desarrollados o extracontinentales; o de Fundaciones filantrópicas o Universidades de países desarrollados.

El IICA ha recorrido un largo camino en este campo. Comenzamos muy tímidamente, pues necesitábamos probar a los países, tanto como a nosotros mismos, nuestra capacidad en estos campos. Creemos que lo estamos logrando rápidamente, tal como lo prueba la confianza depositada en nosotros para ejecutar proyectos de mediana o gran envergadura, en varios de nuestros países miembros. En Brasil, Haití, Honduras, República Dominicana, Países del Cono Sur, etc., estamos desarrollando proyectos basados en los recursos externos al IICA.

Sin embargo, quiero trasmitir a Uds. una voz de alerta. A raíz del ritmo acelerado que está tomando la captación de recursos extracuotas, así como el creciente número de proyectos que de ellos se deriva, estoy empeñando en realizar un análisis profundo, así como los necesarios ajustes sucesivos, que aseguren la agilidad, calidad y uso eficiente de los recursos, para poder cumplir eficazmente con el cúmulo de trabajo y responsabilidades que va en acelerado aumento.

Ya hemos hablado con Uds., señores Representantes, acerca de la importancia que le damos en el IICA, al aumento de nuestra capacidad administrativa para manejar eficiente y eficazmente los recursos extracuotas. Hemos hablado también de la necesidad de incluir fondos de "overhead" para financiar este trabajo administrativo. Todo ello es importante y necesario, pero es relativamente fácil de hacer y de cumplir.

El problema es de tipo técnico. De allí que quizá debamos llegar a un análisis de las interrelaciones y complementariedad entre los recursos regulares y los externos, dentro de un marco de referencia integral tal como el que presentamos ahora.

Las relaciones entre la cooperación técnica y la financiera

Estrechamente relacionado con el tema tratado en párrafos anteriores, quisiera reflexionar con ustedes un momento sobre lo que significa el ofrecimiento al IICA, de proyectos de mediana o gran envergadura, con financiamiento con fondos fuera de cuotas, al pensar que se trata de una tendencia que con toda probabilidad seguirá, en la medida en que el IICA demuestre su capacidad para dirigir y administrar estos proyectos.

Por un lado, me parece ver un acercamiento y mayor entendimiento entre las instituciones financieras y las instituciones encargadas de la cooperación técnica, como el IICA. Este mayor acercamiento y entendimiento es algo muy deseable y podrá resultar en grandes ventajas para nuestros países.

Por otro lado, dada la naturaleza y estructura de las instituciones financieras, éstas, con alguna frecuencia, han dado préstamos un tanto inflexibles para proyectos de desarrollo agropecuario, que son de por sí altamente imprevisibles, con lo cual en escasas oportunidades se ha conseguido la oportunidad o la masa crítica suficiente para alcanzar efectos sustanciales y duraderos.

Una mayor compenetración entre las agencias financieras y las agencias de cooperación técnica, podría ajustar mejor los préstamos a la realidad, favorecer la especialización y división del trabajo entre los dos tipos de institución y conseguir un mayor impacto en el desarrollo agrario de los países miembros.

El IICA, al multiplicarse sus recursos financieros, necesita ponderar sus posibilidades y ser consciente de sus limitaciones. Por ello, necesitaremos reajustes en los aspectos administrativos, en los de personal y en los de organización, para lo cual esperamos la comprensión y cooperación de ustedes, señores Representantes.

Para apoyar la concentración de esfuerzos, que conlleva los grandes proyectos podrá darse el caso, en países donde el volumen de proyectos grandes sea mayor, de utilizar los recursos de cuotas en acciones concentradas que refuercen estos proyectos, en lugar de dispersarlos en actividades relativamente pequeñas.

En previsión de las necesidades técnicas, el IICA ha firmado varios convenios de cooperación técnica con Universidades de los Estados Unidos de América, teniendo la intención de firmar otros, más adelante, con Universidades de América Latina. También se están elaborando convenios de cooperación técnica con varios

países extracontinentales, que son observadores permanentes en el IICA, específicamente con España donde las negociaciones están muy adelantadas, así como con Francia e Israel. Con la puesta en práctica de estos convenios, esperamos reforzar la capacidad técnica del IICA para mejorar las acciones de servicio a nuestros países miembros.

Los comités asesores nacionales

Por ello, señores Representantes, siguiendo la ilación de estas líneas introductorias al Mensaje, en las que he tratado de visualizar el papel del IICA en el futuro del desarrollo agrícola de nuestros pueblos, es que quisiera referirme, aun cuando sea en forma necesariamente breve, a una de las funciones más importantes que esperamos de las Comisiones Nacionales Asesoras, que colaboran con nosotros, en los países miembros, en la determinación de las prioridades de nuestro trabajo, dentro del marco de referencia de las necesidades de la política agrícola de cada uno de ellos.

Se trata de la función orientadora, canalizadora y coordinadora que debe cumplir en un aspecto tan importante como la captación de recursos y de absorción de asistencia financiera, para proyectos específicos de desarrollo agropecuario.

Recordemos señores Representantes, que en los últimos años el Banco Mundial el Banco Interamericano de Desarrollo, el Gobierno de los Estados Unidos de América y los organismos miembros del Grupo GIDA/AL, han enfocado la tremenda importancia que reviste la agricultura para el bienestar de la región. Recordemos, también, que durante el período 1973-75, el valor de los compromisos de capital en la ayuda para el desarrollo agrícola de América Latina se estimó en 650 millones de dólares por año. En 1975 se registró un incremento del orden del cuarenta por ciento, estimándose que alcanzó la cifra de 840 millones de dólares.

De allí la gran importancia de tener Comisiones Nacionales Asesoras conscientes del gran impacto que puede significar el que estos recursos económicos sean aplicados en base a la priorización y determinación de proyectos viables, bien estructurados, bien formulados, bien administrados y ejecutados y con resultados de beneficio positivo para nuestros pueblos. Es en este campo en que creo, firmemente, que el IICA puede ayudar sustancialmente a sus países miembros.

II. INFORMES DE PROGRESO

Conclusión del Edificio de la Sede Central

De acuerdo con los términos de la Resolución IICA/JD/Res.10(18/76), de la Junta Directiva, informé a la misma, el 20 de abril de 1976, sobre la conclusión de la obra del edificio Sede de la Dirección General del IICA. Este informe fue conocido por la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva, celebrada en la ciudad de Washington, en mayo del año pasado.

En el informe mencionado, se hacía una síntesis sobre el proceso de construcción, hasta la conclusión de la primera etapa, terminada en diciembre de 1975, de acuerdo con el contrato suscrito con las firmas constructoras.

Lamentablemente la inflación, además de haber afectado los costos de la construcción en su primera etapa, contribuyó también a la elevación del costo en la segunda etapa, por lo que fue necesario solicitar a la Junta Directiva, la aprobación de la suma adicional de US$ 845.087,00, para poder terminar la obra.

Conforme se explicó en el informe que se acompañó a la solicitud de fondos para la segunda etapa, el plan de financiamiento de las dos etapas permitió llevar a cabo la construcción del edificio, sin que haya sido necesario recurrir a préstamos comerciales con pago de altos intereses; tampoco se requirió un aumento del Presupuesto para ese fin; ni se afectó en nada el cumplimiento de los programas de actividades normales del Instituto.

El edificio terminado fue entregado al IICA en la fecha apropiada para el establecimiento de sus oficinas, según el plan elaborado para ese fin, sin interrupción de las actividades normales.

En sus aspectos generales, las características principales del edificio de la Sede Central del IICA comprenden:

a. Un área techada de 7.243 metros cuadrados.

b. Areas verdes y caminos que ocupan en conjunto una superficie de 7.200 metros cuadrados.

c. Amplio espacio de estacionamiento exterior de vehículos, con 1.065 metros cuadrados.

d. El edificio principal, en su mayor parte de una sola planta y con una sección de dos pisos, tiene capacidad para albergar, en la parte superior, las salas destinadas a conferencias, reuniones y seminarios, así como al Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA).

e. En el centro del edificio hay un espacioso patio y en sus alrededores existen áreas verdes destinadas a jardines.

f. En el edificio se alojan las oficinas del Director General, Subdirector General, Subdirección General Adjunta de Operaciones, Subdirección General Adjunta de Planeamiento, con sus distintas dependencias, CIDIA, Fondo Simón Bolívar, PIADIC, Oficina del IICA en Costa Rica, Imprenta y la Oficina de la Organización de los Estados Americanos (OEA), en Costa Rica.

Quiero expresar, una vez más, nuestro más sincero reconocimiento al Gobierno de Costa Rica, a la Fundación Kellogg y a la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) del Gobierno de los Estados Unidos de América, por toda la ayuda que nos brindaron, a través de la donación del terreno en el caso de Costa Rica, y de los aportes en efectivo aceptando la utilización de fondos para la construcción de este edificio, que es ahora una hermosa realidad.

El día 7 de octubre de 1976, con la presencia del Excmo. Señor Presidente de la República de Costa Rica: del Dr. Fernando Ortíz Sanz, Presidente de la Junta Directiva del IICA y del Consejo Permanente de la OEA; del señor Secretario General Adjunto de la OEA, Dr. Jorge Luis Zelaya Coronado; del señor Ministro de Agricultura de Costa Rica, Dr. Rodolfo Quirós Guardia; y de los señores Ministros de Agricultura de Guatemala y Nicaragua, así como de altas personalidades de los países miembros, diplomáticos, países extracontinentales y funcionarios nacionales de nuestro país sede, tuvimos el gran placer de inaugurar oficialmente el edicio de la Sede Central, en un sencillo y emocionante acto, que nos compromete, cada vez más, en nuestro afán de servicio al desarrollo del sector agrario de nuestros países.

Convenios con universidades, países observadores y centros internacionales

Los últimos meses han sido testigo de una creciente acción institucional por aumentar su capacidad técnica y mejorar los servicios que ofrece. Una forma de lograr esto es a través de los convenios de cooperación con universidades de países desarrollados, países observadores y centros internacionales de investigación.

Entre estas importantes acciones es válido mencionar los convenios que hemos firmado con tres de las más prestigiosas universidades de los Estados Unidos de América, cuales son la Universidad de Iowa, la de Michigan y Cornell. Estos convenios nos permitirán aumentar nuestra capacidad técnica en campos tan importantes como la transferencia tecnológica, los sistemas de producción y otros,así como compartir nuestras experiencias con ellos.

Con los países extracontinentales, que actúan como observadores permanentes de nuestra institución, hemos adelantado importantes acciones de cooperación,especialmente con Alemania, España, Israel y Francia, manteniéndose los vínculos y los programas que venimos desarrollando con Holanda e Inglaterra, a través de su ayuda y colaboración con programas del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

Con los Centros Internacionales de Investigación, hemos adelantado convenios con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en Colombia, y con el Centro Internacional de la Papa (CIP), en Perú. Estos convenios nos permitirán llevar a cabo importantes acciones en cuanto al mejoramiento de los sistemas de producción de alimentos. En la actualidad se han iniciado conversaciones con el Centro Internacional para el Mejoramiento del Maíz y el Trigo (CIMMYT), de México, con el que esperamos llegar a acuerdos similares a los anteriormente mencionados.

Es importante subrayar el amplio respaldo que venimos recibiendo de estas entidades y países y el interés y la confianza demostrada por ellos en los programas institucionales. Si a ello añadimos los nexos, cada vez más sólidos con las instituciones financieras del desarrollo y con el organismo mundial para la agricultura y la alimentación (FAO), podremos mostrar un alentador panorama en el campo de la cooperación internacional para el desarrollo agrícola, como nunca antes se había manifestado, pudiéndose decir que, finalmente, existe una verdadera conciencia mundial sobre el papel que la agricultura y el desarrollo del agro, representan para

el futuro de los países en desarrollo, lo que en el caso particular de los países de América Latina y el Caribe, dado su enorme potencial para la producción agropecuaria, es un reconocimiento tácito del compromiso que tenemos.

El desarrollo del enfoque a nivel de país y los proyectos multinacionales

El IICA, señores Representantes, por expreso mandato de su Junta Directiva, quien acogió con beneplácito nuestro Plan General y sus desarrollos posteriores, está cada vez más empeñado en el desarrollo de los Planes de Acción a nivel de país, como el enfoque más apropiado para la acción de nuestra institución.

Por lo expuesto a Uds., tanto en oportunidades anteriores, como durante la parte introductoria de este Mensaje, se deduce que la acción del IICA, para ser efectiva dentro del contexto institucional de los países y para ser congruente con su estrategia de fortalecimiento institucional, debe tener características que permitan:

a. La flexibilidad necesaria para atender, dentro de límites pre-establecidos, la demanda coyuntural que plantean las autoridades nacionales del sector, sin distraer un volumen excesivo de esfuerzos y de recursos destinados a la ejecución de acciones orientadas a resolver los problemas centrales del sector.

b. Concentrar la acción en proyectos de impacto, que puedan recibir apoyo sustancial de fuentes financieras externas.

c. Permitir la interacción horizontal de diversas líneas y programas, para hacer frente a la solución de problemas que se ubican en un ámbito institucional a veces disperso.

A partir de los criterios expuestos y de la caracterización del tipo de acciones que llevaremos a cabo, cada Plan de Acción a nivel de país contará con uno o más proyectos de tipo integral, dirigidos a apoyar las acciones nacionales para la solución de los problemas centrales del sector. Adicionalmente, proyectos complementarios y promocionales apoyarán los proyectos integrales o prepararán el camino hacia nuevos proyectos integrales, respectivamente.

Sin embargo, el énfasis que ha puesto el IICA en las acciones a nivel de país, no ha eliminado, ni puede hacerlo, la dimensión multinacional de su trabajo. Esta dimensión multinacional, planteada en términos genéricos en el propio Plan General, también debe ser ajustada al logro de los objetivos planteados en las políticas, de manera que: a) la agregación de los diagnósticos a nivel de región o a nivel continental, señale la existencia de problemas, cuya solución exige el esfuerzo concertado de varios países; b) la cooperación técnica recíproca entre países con problemas similares, sea la solución más adecuada para tales problemas y; c) los trabajos a nivel multinacional constituyan la vía más apropiada para sensibilizar a las autoridades nacionales en áreas promocionales de la acción del Instituto.

Progresos en los proyectos del Fondo Simón Bolívar

En un documento especial, que estamos presentando a la Reunión Anual de la Junta Directiva y que ya ha sido distribuido a los países miembros, se hace un análisis exhaustivo de los progresos alcanzados en los proyectos derivados del Fondo Simón Bolívar.

Sin embargo, quizá es conveniente recalcar, señores Representantes, que este Fondo, establecido en buena hora para el desarrollo rural de América Latina y el Caribe, no ha seguido la suerte de tantos otros "fondos", que una vez propuestos, y hasta aprobados, se quedan en las meras palabras sin que lleguen a plasmarse en realidades o se ponen en marcha cuando ya las circunstancias que los generaron han cambiado de tal manera que se hace necesario un replanteo total de sus propósitos originales.

No ha sucedido ésto con el Fondo Simón Bolívar. En los momentos actuales, luego de recibir los primeros aportes en marzo de 1976, o sea a un año escaso de ello, podemos decir que se han recibido aportes de cuatro países de América y que se esperan contribuciones sustanciales de otros países.

Podemos también decir que se han firmado más de quince convenios para 17 proyectos que se encuentran en marcha, beneficiando a 16 países miembros. Estos 17 proyectos representan un compromiso para el Fondo de más de un millón y seiscientos mil dólares por año, para el período de duración de los proyectos, que tienen un promedio de tres años.

Por otra parte, esta cifra significa fondos de contrapartida, por parte de los países, de cerca de seis millones de dólares, para el mismo período. De esta manera, el Fondo va a beneficiar 42 organismos del sector agropecuario, capacitando, simultáneamente, a más de un millar de técnicos en diversas especialidades, y beneficiando, en su etapa inicial, a un total aproximado de 10.000 familias campesinas.

Para llevar a cabo esta labor, el IICA ha contratado a más de 30 profesionales de alto nivel, predominantemente latinoamericanos, que unidos a los profesionales nacionales asignados a los proyectos del FSB, nos permitirán acumular una mayor experiencia en el desarrollo de proyectos de este tipo, así como los mecanismos de operación de los mismos, canalizando así recursos internos del país hacia la promoción del desarrollo rural.

Progresos en aspectos de comercialización

Considero de interés para Uds., señores Representantes, el saber que hemos avanzado mucho en los aspectos derivados de nuestros programas en el campo de la comercialización de productos agropecuarios.

Los estudios por país están casi todos completos y de allí se ha derivado una gran fuente de información para nuestros programas y para los propios países. Un caso interesante, sobre las acciones en República Dominicana, será presentado a la consideración de Uds.,en el transcurso de esta Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva.

Simultáneamente, estamos empeñados en desarrollar un cúmulo de conocimientos sobre las mejores estrategias de comercialización para el desarrollo rural. Esto se ha visto reforzado sustancialmente, con la realización, hace poco menos de un mes, de un importante evento titulado "Seminario Latinoamericano sobre Estrategias de Comercialización para el Desarrollo Rural", que se llevó a cabo en San José, Costa Rica, en las instalaciones de nuestra Sede Central.

En el desarrollo de sus funciones a nivel de distintos países y en la búsqueda de estrategias para poder operacionalizar su objetivo, el Programa de Comercialización se vió en la necesidad de desarrollar una estrategia de comercialización que no sólo sirviera para dar una filosofía común a todos los miembros del programa sino que, muy fundamentalmente, sirviera para ponderar adecuadamente el papel que la comercialización debería desempeñar en la estrategia global del desarrollo y jerarquizar la secuencia de acciones que sería necesario cumplir dentro de esta estrategia.

Fue, entonces, que el IICA organizó dicho Seminario, para dar a conocer este modelo de estrategia y permitir su discusión y evaluación por una amplia audiencia de muy calificados técnicos latinoamericanos y de los organismos internacionales vinculados con la problemática del desarrollo agrícola.

En el transcurso del Seminario, además, se presentaron ponencias de los representantes de organismos nacionales, sobre problemas de comercialización y mercadeo que enfrentan los pequeños productores, así como las estrategias y soluciones planteadas en cada país. Esta parte del temario fue muy importante, desde el momento que hubo más de quince países representados en la reunión.

Lo anterior se une al hecho de que los representantes de diversos organismos internacionales, presentaron trabajos relacionados con las áreas de interés y proyectos en ejecución en el campo de la comercialización agropecuaria en los países de América Latina y el Caribe.

Los documentos presentados, así como las recomendaciones aprobadas, serán materia de amplia difusión a nivel hemisférico.

Orientación de los esfuerzos del PIADIC hacia la comercialización

Como es de Uds., conocido, el IICA, en cooperación con la Oficina Regional de AID para Centroamérica y Panamá (ROCAP), lleva a cabo un interesante trabajo en el campo de la información agrícola, dentro del Istmo Centroamericano.

Este programa (PIADIC), cuyo primer año de existencia fue dedicado, primordialmente, a la capacitación de personal nacional; generación de materiales básicos de estudio y referencia; y a la creación de los Comités Coordinadores Nacionales, se encuentra ahora, en esta segunda etapa de su vida institucional, abocado a la delicada tarea de contribuir a la creación de Centros de Información y Bancos de Datos, en los países del área.

Dentro de este trabajo, es importante señalar el énfasis que se está dando a la creación de Bancos de Datos y centros difusores de información sobre comercialización agropecuaria, como un medio más de llegar hasta el productor con información rápida, confiable y actualizada, sobre asuntos que contribuyen a determinar importantes medidas en su trabajo. Este es un campo en el que los gobiernos del Istmo Centroamericano han manifestado su gran interés y el IICA está decidido a seguir prestando su más amplio apoyo a la consecución de resultados útiles.

Progresos logrados en el campo de la documentación agrícola

Con la celebración del Vigésimo Curso Internacional de Documentación Agrícola, que sobre el tema de la metodología de los sistemas de información AGRINTER y AGRIS, se llevó a cabo en el curso del mes de marzo de 1977, el IICA da otro paso hacia el objetivo de poner énfasis en lo referente a los insumos del sistema AGRINTER, así como en las perspectivas de desarrollo y utilización de los productos.

De esta manera, seguimos en nuestro empeño de ofrecer alternativas y criterios para el planeamiento y organización de los Centros Nacionales del AGRINTER, como parte del sistema nacional de información agrícola en cada país.

A nivel centroamericano, se espera que el personal que participó en este Curso, constituirá la base para poner en operación los proyectos de los países del área, tendientes a organizar el flujo de información agrícola mediante la aplicación de métodos y formatos uniformes, además de capacitar a otros funcionarios a nivel nacional y promover la participación activa del país en el desarrollo y operación de los sistemas a nivel nacional, subregional, regional y mundial.

El CIDIA ha impartido cursos similares a nivel nacional e internacional, en diversos países de América.

Progresos logrados en la producción de libros y materiales educativos

El IICA viene desarrollando una importante labor en el campo de la producción de libros y materiales educativos, para contribuir a solventar las necesidades de información técnica entre los estudiantes de las escuelas de agronomía y afines, de los países miembros.

Contrario a la creencia común de que el IICA intenta convertirse en una empresa editorial que compita con las privadas, es nuestra intención, y lo ha sido siempre, el lograr promover la escritura de libros de texto o de consulta, por parte de los profesores e investigadores latinoamericanos, que laboran dentro del sector.

Esta labor está firmemente sustentada por los diversos estudios que hemos realizado, con la colaboración de educadores e investigadores del IICA, a nivel de todas las facultades de agronomía, zootecnia, veterinaria y forestales, para determinar las necesidades prioritarias y las principales carencias, en el campo de los materiales educativos.

De allí que la selección de los libros sea cada vez mejor, hasta proporcionarnos la satisfacción de haber publicado títulos cuyo tiraje total, en la primera edición, se ha agotado en pocos meses.

Esto refuerza nuestra creencia de que servimos de promotores para que muchos profesionales latinoamericanos se decidan a escribir y, al mismo tiempo, de factor catalítico en esta acción, dejando luego abierta la posibilidad de que empresas editoras privadas, en base al éxito obtenido, hagan arreglos directos con los autores, para segundas ediciones con tirajes mucho mayores que, en las actuales circunstancias, se encuentran fuera de nuestras posibilidades.

En los últimos años hemos aumentado el número de títulos publicados, por año, de un promedio de dos o tres, hasta los seis o siete que publicamos en la actualidad.

Aplicación de los conceptos desarrollados sobre sistemas de producción

La idea de los sistemas de producción no es nueva en el mundo; por supuesto tampoco lo es en América Latina. Sin embargo, es en los últimos años en que cobra fuerza, al incluirle nuevas ideas; al establecer nuevos modelos; al llevar a la práctica diversas teorías; y, sobre todo, al comprobar la necesidad de ofrecer al pequeño agricultor un sistema viable que aumente la rentabilidad de su tierra, aumentando también su productividad y, de ahí, la producción de alimentos para él, su familia y el mercado.

Entre los útlimos desarrollos logrados con la colaboración del IICA o sus programas asociados, figura de manera importante el trabajo llevado a cabo en el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, de Turrialba (CATIE), donde se están adelantando programas que están contribuyendo a difundir este conocimiento a nivel centroamericano, con marcado éxito. Por otra parte, el CATIE está colaborando con el CIAT de Colombia, en aspectos relacionados con sistemas de producción.

En una primera etapa, el CATIE está contemplando la expansión de la investigación interna, al considerar la integración de los sistemas agrícolas con la parte pecuaria, especialmente en el aprovechamiento de subproductos de cultivos por parte de los animales y la reincorporación de los desechos de estos animales, en el suelo.

De este modo, desde el punto de vista agronómico, se tendrá un reciclaje de energía más completo por la reutilización del material orgánico. Desde el punto de vista humano, se podría mantener una fuente constante de proteínas de origen animal, junto con la diversidad de los productos agrícolas obtenidos en los sistemas, repercutiendo ello en una mejora de la dieta y del ingreso del pequeño productor y su familia.

Es también cierto, que aprovechando la experiencia de más de 30 años en cultivos de café y cacao, se pueda iniciar un proyecto de cultivos asociados, en el CATIE, entre especies perennes y anuales.

La culminación de los esfuerzos en este sentido, ha rendido frutos al haberse firmado el Convenio CATIE/ROCAP, que dio inicio al programa de "outreach" del CATIE, a nivel centroamericano. Una última enmienda de dicho Convenio, considera la financiación del programa hasta el 30 de abril de 1979.

En América del Sur, la aplicación de sistemas de producción está enfocada, principalmente, al campo ganadero, en países tales como la Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay, habiéndose iniciado este tipo de trabajos en Brasil, a través del interés de EMBRAPA en incorporar el concepto de sistemas a su filosofía de investigación.

Tal como lo expresara el Dr. B.F. Pravo, de la Estación Experimental del INTA, en Balcarce, Argentina, "La utilidad conceptual se refiere a los beneficios derivados de la concepción de un sistema en términos de algún tipo de modelo, y surge del hecho de que el modelo provee el marco de referencia en el cual basar el pensamiento y la identificación de los principales componentes del sistema y de las relaciones entre los componentes".

La VII Conferencia Interamericana de Agricultura

Desde la última Conferencia Interamericana de Agricultura (VI), celebrada en Lima, Perú, en 1971, se han experimentado notables cambios tanto en la identificación de los problemas, como en las perspectivas de la agricultura en el mundo y en el ámbito americano. Han cambiado, también, la densidad, la extensión y la naturaleza de los problemas.

Se advierte, sin embargo, como constante, la relativa lentitud en el crecimiento de la agricultura, el aumento en los índices de desempleo rural y el deterioro de los niveles de vida en muchas de las zonas rurales del Continente.

Parece así oportuno que después de la reunión de Lima, se realice ahora una nueva Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, para revisar las estrategias de los últimos años y evaluarlas a la luz de los resultados obtenidos, identificando con mayor precisión los obstáculos existentes y perfeccionando las opciones posibles para dinamizar la agricultura de América.

Conforme a ésto, el tema central de la Conferencia, está relacionado con la producción, distribución y consumo de alimentos en los países americanos. Los objetivos generales serán, entonces, identificar y analizar los problemas que enfrentan estos países,tanto en el ámbito interno como en la escala internacional, que frenan la producción de alimentos y limitan los niveles de vida de la región, así como esbozar las políticas y fórmulas instrumentales necesarias, al nivel nacional y en la esfera del Sistema Interamericano, para superar tales problemas y propiciar el desarrollo rural en los países de la región.

Esta VII Conferencia Interamericana de Agricultura, se lleva a cabo de conformidad con la Resolución de la Asamblea General de la OEA, AG/RES.198(V-0/75), la Resolución del CIES No. 93(X-75), la Resolución de la Junta Directiva del IICA No. 33(14/75), las recomendaciones que por delegación el CIES adoptó la CEPCIES y la decisión final, que también por delegación de la Asamblea General, adoptó el Consejo Permanente de la Organización.

A través de la misma Junta Directiva, representada por su Comisión Especial hemos recibido la sugerencia de que estas prioridades deberían tener carácter indicativo y ser revisadas periódicamente, a la luz de las nuevas prioridades que se vayan fijando en los países en los planes de acción respectivos. Estimo que esta idea pueda ser útil y será tomada en cuenta.

Hay algunas otras cosas que deseo enfatizar, en estas palabras finales. Una de ellas es referirme, nuevamente, a la importancia cada vez mayor de la cooperación técnica recíproca.

Ejemplos como el de Brasil y Colombia, al tomar acción inmediata, en la que ha participado el IICA, para ayudar a Nicaragua en el combate de la roya del cafeto, así como en la prevención de la misma en los demás países del Istmo Centroamericano, no hacen sino reafirmar esta convicción que tengo, de que aquí se abre una importantísima área de trabajo para los organismos internacionales, al convertirse en el lógico nexo entre países, facilitando todo aquello que pueda contribuir a hacer este tipo de cooperación, una acción más fluida, permanente y útil.

También deseo referirme a la gran confianza que los organismos financieros del desarrollo, están depositando en nuestra Institución. Casos como los apuntados anteriormente, con el Banco Mundial y con el Banco Interamericano de Desarrollo, nos obligan a pensar que hemos alcanzado la madurez técnica y administrativa necesaria para manejar un cúmulo de recursos fuera de cuota, que se encuentran en constante crecimiento. Naturalmente, estamos tomando todas las previsiones del caso para no tener problemas administrativos, ni técnicos, en el desarrollo de este crecimiento.

Al mismo tiempo, nuestras relaciones con organismos o instituciones regionales o mundiales, que operan en el campo técnico, como la FAO en el nivel mundial o de la OEA en el nivel regional, no sólo han seguido un natural proceso de estrechamiento, sino que las relaciones de cooperación están dando importantes frutos, destacables a través de las múltiples actividades conjuntas.

El sentimiento de confianza en nosotros no sólo nos anima, sino que nos trasmite esa confianza para desarrollar más y mejores programas de trabajo, perfeccionar nuestro accionar técnico, consolidar nuestras estructuras administrativas, afianzar nuestros métodos y ofrecer un servicio cada vez más eficiente y eficaz.

En esta nueva etapa de la Proyección del Desarrollo Rural Humanista, estaremos cada vez más comprometidos con el hombre rural de América, actor principal del desarrollo de nuestros pueblos, tantas veces olvidado. Porque es el hombre formado en las universidades, el que adquiere el mayor compromiso con la sociedad. Para cumplir con este compromiso necesita actuar a través de instituciones eficientes, tanto desde el punto de vista técnico, como desde el administrativo, social y económico.

Comprendiendo esa necesidad frente al hombre que actúa y al hombre que tiene derecho a recibir la ayuda, es que el IICA viene desarrollando su acción de colaboración con los organismos nacionales vinculados al sector agrícola, para contribuir a su fortalecimiento, dinamización y proyección al medio rural.

Por ello quiero concluir con una nota de profundo agradecimiento, que ruego trasmitir, señores Representantes, a sus gobiernos. Agradecimiento por su confianza; agradecimiento por su colaboración; agradecimiento, en suma, por creer que al lado de Uds., podremos construir un mundo mejor para esta América, cuyo potencial de recursos físicos y humanos tiene, necesariamente, que llevarla a cumplir el rol de líder del mundo en los años por venir.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/SER.L/I
IICA/RAJD/Doc.148(16/77)
3 mayo 1977
Original: Español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

INFORME SOBRE LA SITUACION DEL PAGO DE CUOTAS AL 31 DE MARZO DE 1977 1/

Se presenta por este medio a la Junta Directiva el estado oficial de las cuotas de los Países Miembros, al 31 de marzo de 1977.

A dicha fecha, la recaudación de las mismas había alcanzado a la suma de US$ 5.819.228, la cual representa el 71,05% del presupuesto de operaciones aprobado por la Junta Directiva para el año fiscal 1976/1977 (sin incluir la cuota del Gobierno de Cuba).

No obstante, desde esa fecha se han recibido varios pagos de cuotas que suman un total adicional de US$ 1.628.440, que son los siguientes:

Estado Miembro	De años anteriores	Del actual período	Total
Costa Rica	US$ 3.164		
Chile (2 pagos)	124.915		
El Salvador	12.658	US$ 14.684	
Estados Unidos		1.450.607	
Guatemala		22.412	
	US$ 140.737	US$ 1.487.703	US$ 1.628.440

Si se agrega esta última suma al saldo obtenido al 31 de marzo de 1977, el nuevo total llega a ser de US$ 7.447.668 recibidos, lo que representa el 90,93% del presupuesto de operaciones aprobado por la Junta Directiva (sin incluir la cuota del Gobierno de Cuba).

Se confía en que los países que no están al día harán un gran esfuerzo para cancelar sus cuotas lo antes posible.

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimosexta Reunión Anual, que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 16 al 19 de mayo de 1977.

ESTADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR

PARA EL AÑO EN VIGENCIA

POR LINEAS DE ACCION Y OTROS CAPITULOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

(En dólares de los Estados Unidos)

ESTADOS
ARGENTINA
BARBADOS
BOLIVIA
BRASIL
CANADA
COLOMBIA
COSTA RIC
CHILE
ECUADOR
EL SALVAI
ESTADOS U
GUATEMALA
GUYANA
HAITI
HONDURAS
JAMAICA
MEXICO
NICARAGUA
PANAMA
PARAGUAY
PERU
REPUBLICA
TRINIDAD
URUGUAY
VENEZUELA
CUBA

CAF/ff

ESTADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR

PARA EL AÑO EN VIGENCIA

POR LINEAS DE ACCION Y OTROS CAPITULOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976

(En dólares de los Estados Unidos)

FUNCION	PRESUPUESTO APROBADO	GASTADO	DISPONIBLE
LINEA DE ACCION IV			
Programa IV.2	253.200	17.968	235.232
Programa IV.3	253.622	13.810	239.812
Programa IV.5	143.300		143.300
Programa IV.9	44.599		44.599
Total IV	694.721	31.778	662.943
LINEA DE ACCION VI			
Programa VI.2	196.925	68.666	128.259
Total VI	196.925	68.666	128.259
LINEA DE ACCION VII			
Programa VII.1	107.900	38.430	69.470
Programa VII.2	212.000		212.000
Programa VII.3	212.000		212.000
Total VII	531.900	38.430	493.470
RECURSOS A SER ASIGNADOS	1.010.000	21.736	988.264
ADMINISTRACION DEL FONDO	166.454	34.997	131.457
FONDO DE TRABAJO	200.000		200.000
GRAN TOTAL	2.800.000	195.607	2.604.393

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL
San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.149(16/77)
6 mayo 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO
DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

INFORME SOBRE EL ESTADO DE EJECUCION DE LAS RESOLUCIONES APROBADAS DURANTE LA DECIMOQUINTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA WASHINGTON, D.C., E'A., MAYO 6-12 DE 1976

Al igual que en años anteriores, se presenta a los señores Representantes de los Países Miembros, una breve reseña sobre el estado de ejecución de las Resoluciones aprobadas por la Reunión Anual de la Junta Directiva.

1. Reestructuración de las Líneas de Acción y elaboración de un Plan de Cinco Años (IICA/RAJD/Res.40(15/76)

De acuerdo con la Resolución antes citada, se llevó a cabo la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, en la Sede Central del IICA en San José, Costa Rica, del 8 al 15 de octubre de 1976.

En la reunión antes señalada, se presentó el documento "Plan de Cinco Años, el cual fue ampliamente discutido, como consta en el Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial IICA/RAJD/Doc.140 (16/77) rev.2. De conformidad con las recomendaciones y sugerencias presentadas por los miembros de la Comisión Especial y en cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76) se presenta el documento "Plan Indicativo de Mediano Plazo". El IICA en los próximos Cinco Años IICA/RAJD/Doc.143(16/77).

2. Evaluación a Nivel de Programas (IICA/RAJD/Res.41(15/76)

De acuerdo con lo establecido en la resolución aprobada y las recomendaciones surgidas en la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial (San José, Costa Rica, 8 a 12 de octubre de 1976), el Informe Preliminar sobre Evaluación a Nivel de Programas 1976-1977, que se presentó a dicha reunión, se elaboró el documento IICA/RAJD/Doc.142(16/77).

El documento antes citado se encuentra a disposición de los señores Representantes y, además, ha sido enviado a cada uno de los Gobiernos de los países miembros.

3. Celebración de la Conferencia Interamericana de Agricultura (IICA/RAJD/Res.42(15/76)

De conformidad con la Resolución antes señalada, se ha procedido a reservar la suma de US$ 40.000,00, para la celebración de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura que se celebrará entre el 6 y el 11 de junio del presente año, en la ciudad de San Salvador, El Salvador.

Ampliando la información contenida en el documento IICA/RAJD/Doc. 145(16/77), Presentación del Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, debo señalar que el 14 de marzo próximo pasado, se firmó en Washington, D.C., el Acuerdo entre el Gobierno de El Salvador, la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, para la celebración de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.

4. Modificación al Reglamento del Fondo Simón Bolívar (IICA/RAJD/Res.43(15/76)

De conformidad con lo establecido en la resolución aprobada se modificó el Artículo 12 del Reglamento del Fondo Simón Bolívar y se publicó una nueva versión de dicho Reglamento, en los idiomas español e inglés en la Serie de Documentos Oficiales No. 12, edición de enero del presente año, que ya ha sido distribuido en los países miembros.

5. Programa-Presupuesto del Fondo Simón Bolívar (IICA/RAJD/Res.44(15/76)

Esta Resolución aprobó el Programa-Presupuesto para el Fondo Simón Bolívar, para el ejercicio fiscal 1976/77 y autorizó al Director General para que efectúe transferencias entre capítulos, hasta por un monto del 20%, así como dentro de las Líneas de Acción; igualmente quedó autorizado a efectuar transferencias del Capítulo 4 a los capítulos correspondientes, conforme sea requerido por los incrementos de costos, originados en las asignaciones definitivas de recursos.

En esta ocasión se está presentando la publicación; Informe Anual del Fondo Simón Bolívar 1976; el Proyecto de Programa-Presupuesto 1977-78, bajo el Capítulo 11 del Documento IICA/RAJD/Doc.141(16/77) y en la Parte D. de Informes Financieros IICA/RAJD/Doc.144(16/77), cuadros e informes sobre la ejecución del Presupuesto del Fondo del año fiscal en vigencia.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

6. Emisión de Medallas Conmemorativas del IICA (IICA/RAJD/Res.45(15/76)

De acuerdo con lo establecido en la Resolución aprobada, se ordenó la elaboración de diferentes diseños y motivos alusivos, para cada Medalla, de los cuales se seleccionaron dos originales. Posteriormente se iniciaron contactos con diferentes empresas dedicadas a estos trabajos, tanto en Europa como en los Estados Unidos de América.

Cumplidas las etapas anteriores se pidieron cotizaciones a varias de las casas seleccionadas y estamos a la espera de recibir la última de ellas para decidir a quién se le entrega la orden de trabajo para la emisión de la Medalla Inauguración del Edificio Sede del IICA y posteriormente la Medalla Trigésimo Quinto Aniversario del IICA.

7. Formato de los Informes Financieros (IICA/RAJD/Res.47(15/76)

De acuerdo con lo establecido en esta Resolución, el Director General dispuso que el Asesor para Asuntos Financieros-Tesorero, prepare los Informes Financieros en la forma solicitada.

Se encuentra a disposición de los señores Representantes el Documento (IICA/RAJD/Doc.144(16/77) -Informe Financiero-.

8. Escala de Cuotas (IICA/RAJD/Res.48(15/76)
Programas y Asignaciones (IICA/RAJD/Res.49(15/76)
Contratos, Convenios, Contribuciones, Donativos y otros Ingresos (IICA/RAJD/Res.50(15/76)

Se cumplió estrictamente con la parte resolutiva de cada una de estas tres resoluciones. Los informes se encuentran a disposción de los señores Representantes, tanto en el Informe Anual 1976, como en los Informes Financieros.

9. Sede y Fecha de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA (IICA/RAJD/Res.51(15/76)

De acuerdo con esta Resolución, el IICA celebrará su Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana entre el 11 y el 19 de mayo de 1977, luego de aceptar el gentil ofrecimiento del Gobierno de República Dominicana y enviada la convocatoria correspondiente.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.150(16/77)
12 mayo 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

DISCURSO DEL DIRECTOR GENERAL DEL IICA EN EL ACTO INAUGURAL DE LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Es para nosotros motivo de gran satisfacción desarrollar la Decimosexta Reunión Anual de nuestra Junta Directiva en esta hermosa ciudad de Santo Domingo de Guzmán. Ciudad que fue punto de irradiación y cabecera de playa para empresas de antaño, cuna de instituciones y sede de primicias en el Continente: la primera Audiencia de América, el primer hospital (San Nicolás de Bari), el primer Convento Franciscano, la primera Biblioteca y la primera Universidad (Santo Tomás de Aquino). Satisfacción también para una institución agrícola como la nuestra al recordar que fue el suelo de la Española donde por primera vez en América se cultivó la caña de azúcar, traída por Cristóbal Colón en su segundo viaje a estas playas.

La Dirección General llega a esta sesión de la Junta Directiva profundamente satisfecha por el diálogo continuado que hemos mantenido en el IICA entre nuestros cuadros directivos y técnicos y los países miembros. Entendemos que nuestra función sólo mantiene su vigencia en la medida en que los miembros de nuestra Junta Directiva trabajen hombro a hombro con nosotros en la definición y orientación de nuestras acciones y conozcan en detalle lo que el IICA hace a nivel de sus unidades operativas, y aquéllo que el IICA puede hacer en el futuro.

Es dentro de esta perspectiva que presentamos a la consideración de la XVI Reunión de la Junta un Plan Indicativo de Mediano Plazo. Los propios países -a través de la Comisión Especial, y de nuestros diarios contactos en las unidades operativas- nos han ayudado a estructurar y ajustar el documento que hoy presentamos a ustedes.

Este Plan Indicativo de Mediano Plazo desarrolla tres planteamientos básicos. Señala, en primer lugar, el tipo de acciones que el IICA podrá ejecutar en apoyo a los esfuerzos de desarrollo de los países de América.

Detalla, asimismo, el impacto que dichas acciones pueden tener en ese proceso, a nivel de cada país y a nivel regional. Finalmente, señala los cambios y ajustes internos que tendremos que efectuar, para llevar a cabo estas acciones de común acuerdo con cada uno de los países miembros.

DIRECTOR General

San José, Costa Rica

[illegible]
[illegible] (1977)
[illegible]
[illegible] español

"VISTA PRELIMINAR DEL ESTUDIO INTERAMERICANO EN
SERVICIOS AGRICOLAS - IICA

DISCURSO DE APERTURA, POR EL DIRECTOR GENERAL DEL IICA, DR. [illegible] FERNANDEZ DE LA
PRESIDENCIA, REGIONAL ANDINA DE LA REVISTA PLANETA.

Es para nosotros grato [illegible] oportunidad de desarrollar la Reunión Anual de nuestra Junta Directiva [illegible] esta hermosa ciudad Santo Domingo de Guzmán. Sabido que los [illegible] de irrigación y cabecera de playa para [illegible] de instituciones [illegible] en el [illegible] América [illegible] español (San [illegible] francesa [illegible] Filipinas y la primera Universidad de Santo Tomás [illegible] también para [illegible] como la nuestra [illegible] que fue el español [illegible] por primera vez en América [illegible] relativo la cosa [illegible] por [illegible] en [illegible] la [illegible] otra.

La Dirección [illegible] del IICA [illegible] fundamente establecida por el [illegible] del IICA entre nuestros cuerpos directivos y técnicos y los países [illegible]. Entendemos que nuestra [illegible] en vigencia [illegible] en que los miembros [illegible] trabajo [illegible] nombre con nosotros [illegible] y [illegible] de nuestros [illegible] y conocemos [illegible] detalle lo que el IICA hace [illegible] nuestras [illegible] titas, y [illegible] el IICA [illegible] bien [illegible] el [illegible].

Es [illegible] en la [illegible] XVI [illegible] en Puerto Rico [illegible] Plan [illegible] Plan [illegible] Consejo Ejecutivo [illegible] tacto con los [illegible] y ajustar [illegible] que [illegible].

[illegible] Medios [illegible] planteamientos básicos. Sobre [illegible] IICA [illegible] planteamientos [illegible] se [illegible].

Actualmente [illegible] proceso [illegible] combinación y ajuste [illegible] acciones [illegible] los países miembros.

El primer punto constituye un paso más en el proceso permanente de operacionalización del Plan General del IICA, puesto en vigencia por la Junta Directiva a comienzos de la década. El segundo punto sienta las bases para el diálogo continuado con los países, explicitando la naturaleza y el volumen de la contribución que el IICA puede hacer al desarrollo rural en general y agrícola en particular de cada uno de ellos. El último punto, finalmente, sienta bases lógicas para la evolución racional y ordenada de nuestro organismo.

Todos los organismos, particularmente los organismos internacionales, corren el peligro de crecer y dispersarse en un vicio de "entropía institucional". Con gran sabiduría, nuestra Junta -los países- han insistido en que concentremos nuestros esfuerzos y nuestras acciones en un número reducido de áreas de mayor impacto. Este Plan Indicativo -y particularmente los ajustes previstos en él- nos da los elementos para crecer ordenadamente, para que cada recurso adicional que utilice el IICA en los próximos años tenga un claro propósito de refuerzo y construcción de áreas de trabajo que los propios países nos han instruído atender de manera prioritaria y concentrada. El crecimiento del IICA constituye, de esta manera, una evolución concreta, útil, con propósitos claros y una alta capacidad de respuesta a las necesidades e intereses del desarrollo de los países de América.

Es en este espíritu que la Dirección General presenta a ustedes el Plan Indicativo de Mediano Plazo, con la certeza adicional de que en las instancias futuras de contacto técnico y político, cada uno de los países miembros continuará contribuyendo al ajuste y perfeccionamiento de este instrumento de trabajo y conducción de nuestro Instituto. Pensamos que la presentación del Plan Indicativo es oportuna no sólo desde la perspectiva del IICA como organismo regional sino también desde la perspectiva de cada uno de los Estados Miembros.

En efecto, en los últimos quince años los países de América, individualmente y en conjunto, han iniciado la prueba de distintas estrategias para alcanzar un desarrollo sostenido del sector y un mejoramiento permanente de las condiciones de vida de la población rural. Aún tomando en cuenta las diferencias marcadas que existen entre uno y otro país, es posible afirmar que, acercándonos ya al final de la década de 1970, continúan vigentes los problemas básicos identificados en aquél momento. Hoy sabemos más sobre los problemas del desarrollo, y conocemos mejor cuál es la reacción de nuestras economías ante distintas estrategias para promover dicho desarrollo; sabemos que es posible aumentar la producción y productividad en algunos rubros, conocemos las limitaciones ecológicas para la expansión de la frontera agrícola; hemos adquirido alguna experiencia sobre la funcionalidad de distintos modelos de empresa, tenemos una idea más clara sobre las migraciones internas en los países y la expulsión neta de mano de obra rural hacia los centros urbanos.

Los problemas sin embargo -mejor definidos ahora- continúan siendo casi los mismos: no hemos dado con la fórmula para aumentar significativamente el número de verdaderas empresas agrícolas, individuales o de tipo asociativo; los servicios y estímulos para la producción no encuentran la posibilidad de operar con economías de escala favorables; la estructura de tenencia constituye aún una seria restricción para lograr el desarollo con equidad; subsiste un marcado desequilibrio geográfico en el desarollo que mantiene prácticamente incambiadas vastas regiones deprimidas en el sector agrario; los instrumentos básicos de investigación y educación continúan organizándose (en gran medida) a partir de modelos disfuncionales con las realidades latinoamericanas; no existen en muchos casos mecanismos válidos para orientar la inversión entre sectores y dentro del sector agrario; nuestras instituciones tienen problemas más serios para captar, absorber y utilizar de manera eficaz y eficiente el volumen necesario de recursos para el desarrollo del sector, etc.

A pesar de importantes esfuerzos realizados en algunos países, debemos reconocer que al sector agrícola no se le ha prestado la atención que merece por la gran significación que este sector tiene como generador de una alta proporción del producto nacional, como proveedor de empleo productivo y como fuente constante y renovada de divisas. Ahora que lamentables calamidades climáticas han creado una notable disminución de la oferta cafetera, produciéndose con ello niveles de precios internacionales comercialmente más equilibrados, los ingresos nacionales de un gran número de países de la región se han visto notablemente acrecentados.

No será ésta una ocasión propicia para aprovechar esa circunstancia, con los excedentes financieros que ella pone a disposición de los gobiernos, y de los sectores productores del grano, para dar a la agricultura un impulso renovador, proporcionado con la contribución generosa que este sector hace en términos de empleo, divisas y producto? No será este un momento propicio para repartir la prosperidad excedente, para consolidarla en el interior con la participación y el apoyo de todos los que contribuyen a la producción y para justificar en el exterior su continuidad como instrumento para el desarrollo y para la búsqueda de sociedades más igualitarias?

El sentido de la previsión y el propósito de buscar caminos ciertos para el progreso, nos hacen pensar que ésta es una ocasión excepcionalmente propicia para canalizar redoblados recursos del sector público y estimular inversiones substanciales del sector privado, hacia la agricultura y el área rural para vigorizar la infraestructura y acrecentar los servicios que aseguren un proceso autosostenido y creciente de desarrollo agrícola y de mejoramiento rural para una mayor producción de campo y mejores niveles de vida del hombre campesino.

Está ya muy próxima la fecha en que habrá de celebrarse la VII Conferencia Interamericana de Agricultura. Es este el foro de más alta jerarquía para el sector agrícola dentro del Sistema Interamericano. En esta cita, que congregará a los Señores Ministros y Secretarios de Agricultura del Continente van a generarse nuevas guías y orientaciones para el

perfeccionamiento y afirmación de fórmulas y estrategias que en las escalas nacionales y en el ámbito de las relaciones interamericanas permitan canalizar recursos y definir prioridades para impulsar y acelerar los procesos de Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe.

Como Organismo Especializado del Sistema Interamericano para la Agricultura y el Desarrollo Rural, que tiene a su cargo la organización de esta Reunión, estamos empeñados en asegurar las mejores facilidades posibles para que los Señores Ministros concurran a esta cita y nos brinden sus sabias y autorizadas orientaciones para la mejor conducción de nuestros programas. Tenemos la esperanza de que, por la vía del sector agrícola y del desarrollo rural, encontremos una coyuntura significativa para renovar de manera vigorosa los esquemas de cooperación en la esfera de las relaciones interamericanas.

Recordemos, Señores Representantes, que una expresión de esta cooperación internacional está representada en el Fondo Simón Bolívar, establecido en buena hora para el desarrollo rural de América, en el que luego de recibir los primeros aportes en marzo de 1976, podemos decir que en los momentos actuales cuenta ya con más de 17 proyectos en marcha, en 16 países miembros, en los que al millón y seiscientos mil dólares comprometidos por el Fondo, se suman ya más de seis millones de dólares en fondos nacionales de contrapartida.

Me siento complacido de anunciar que el Gobierno de Venezuela acaba de depositar el segundo de los cinco aportes anuales que hará, por la suma de dos millones de dólares.

Por todo lo anterior creo que cada uno de los países miembros del IICA tiene experiencias valiosas en relación con todos y cada uno de estos problemas. En algunos casos la experiencias son positivas y en otros no. De todas formas, debemos lograr organizar los mecanismos adecuados para que estas experiencias sean recopiladas y analizadas sistemáticamente, y los resultados de este análisis utilizados para el diseño de nuevas estrategias o el replanteamiento de las actuales.

Señores:

Agradezco nuevamente el apoyo que los Estados Miembros del IICA dan a esta Institución. Reitero ante ustedes en esta ocasión el compromiso fundamental del Instituto con el desarrollo rural humanista, próspero y equitativo de los países de América, y solicito una vez más la concurrencia decidida de todos en la promoción de estos ideales comunes.

Agradezco también al Gobierno de República Dominicana y a las Entidades del Sector Agrícola, especialmente a los distinguidos funcionarios que han integrado la Comisión Organizadora, por la amable acogida que nos han dado y por las excelentes facilidades que han puesto a nuestra disposición para el mejor cumplimiento de las altas responsabilidades de nuestra Junta Directiva anual.

DOCUMENTOS IICA/RAJD/Doc.151 a IICA/RAJD/Doc.157 aparecen incluídos en el Informe de la Comisión Especial, páginas 3.1.12 a 3.1.26

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.158(16/77)rev.2
14 mayo 1977
Original: español

INFORME DE LA COMISION ESPECIAL DE LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Reunión Preparatoria de la Decimosexta Reunión
Anual de la Junta Directiva del Instituto
Interamericano de Ciencias Agrícolas

Santo Domingo, República Dominicana
Mayo 11 - 14, 1977

I. INTEGRANTES

La Comisión Especial estuvo integrada por los siguientes Representantes de Estados Miembros:

Sr. Frank Shefrin, Canadá
Sr. Michel Careau, Canadá
Ing. Germán Riesco Zañartu, Chile
Ing. Ignacio Barraza Quiroga, Chile
Ing. René Aguilar Girón, El Salvador
Ing. Félix Rodolfo Cristales, El Salvador
Dr. Quentin M. West, Estados Unidos
Dr. Martin Kriesberg, Estados Unidos
Sr. Edward Betzig, Estados Unidos
Sr. Chester Gordon, Estados Unidos
Ing. Marcel Depestre, Haití
Ing. André Jean-Louis, Haití
Ing. Rolando Guillén, Panamá
Ing. Efrain Palti Solano, Perú
Ing. Héctor Mena Valerio, República Dominicana

Los Representantes de Costa Rica y Jamaica no pudieron participar en la Reunión de la Comisión Especial, por lo que se convocaron los Representantes de El Salvador y República Dominicana, de conformidad con el Reglamento de la Comisión Especial. Debido a que sólo el viernes 6 de mayo se recibió la comunicación de que el Representante de Paraguay no podría llegar a esta reunión, no se hizo posible contar con la participación del Representante de Argentina quien fue convocado por su carácter de Suplente, según el Reglamento de la Comisión Especial.

De parte del Instituto, participaron el Director General, el Subdirector General Adjunto de Planificación, Directores Regionales y otros Directores y funcionarios del IICA.

II. AUTORIDADES

De conformidad con el Reglamento de la Comisión Especial, en la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva, se eligió a los Estados Miembros que designarían representantes para constituir la Mesa Directiva de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva. De esta manera, la Mesa Directiva quedó constituida en la forma siguiente:

Presidente:	Ecuador
Primer Vice-Presidente:	Chile
Segundo Vice-Presidente:	Haití
Tercer Vice-Presidente:	Estados Unidos
Relator:	Costa Rica

Debido a que el señor Representante de Ecuador no pudo llegar a la Reunión, la Presidencia de la Comisión Especial fue asumida por el titular de la Delegación de Chile, Ing. Germán Riesco Zañartu. De la misma manera, debido a que el señor Representante de Costa Rica no pudo llegar, la Comisión designó con el carácter de Relator al señor Delegado de República Dominicana, Ing. Héctor Mena Valerio.

Actuó como Secretario el Ing. Jefferson F. Rangel, Secretario de la Junta Directiva.

III. ACTIVIDADES

La Comisión Especial se reunió a partir del día miércoles 11 de mayo de 1977 en el Hotel Hispaniola en Santo Domingo, República Dominicana.

El Presidente dio la bienvenida a los participantes en la Reunión de la Comisión Especial y agradeció al Gobierno del país, y al Instituto por la forma efectiva que han dado a la preparación de la Reunión.

Asimismo, extendió al Gobierno de El Salvador, en nombre de los Miembros de la Comisión Especial, las sentidas condolencias por la trágica muerte de su Ministro de Relaciones Exteriores. Por su parte, el Representante de El Salvador, Ing. René Aguilar Girón, agradeció las demostraciones de pesar expresadas por la Comisión Especial.

1. Aprobación de la Agenda

La Agenda provisional fue aprobada con un cambio de orden en los incisos del Punto 2 del Temario, por el cual el inciso 2.c) pasó a constituir el inciso 2.a).

Luego de la aprobación de la Agenda (IICA/RAJD/Doc.151(16/77) se consideraron las materias comprendidas en la misma y la discusión se desarrolló de la siguiente manera:

2. Informes solicitados por la Junta Directiva

2.a) Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva (IICA/RAJD/Doc.140(16/77)rev.2

El Director General hizo una presentación resumida del Informe junto con el documento "Presentación del Informe" (IICA/RAJD/Doc.145(16/77) en el cual está contenida la información sobre los avances habidos después de que se celebró la citada Reunión Extraordinaria. A éstos se agregaron comentarios sobre los últimos preparativos para la celebración de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.

2.b) Plan Indicativo de Mediano Plazo (IICA/RAJD/Doc.143(16/77)

Por indicación del Director General, el Director de Evaluación hizo la presentación del Plan Indicativo, que fue ilustrada con la proyección de gráficos y cuadros.

Al señalar marcos de acción para el IICA en los próximos cinco años, se consideró que el Plan representa un esfuerzo útil, particularmente para los miembros de la Junta Directiva que no están familiarizados con el IICA y para el personal del IICA en el campo. Además, da a conocer a otras instituciones o a los donantes lo que hace y busca el Instituto. Se señaló que sería conveniente hacerse revisiones periódicas del Plan para mantenerlo a tono con las situaciones cambiantes y que en estas revisiones se intente cuantificar los datos para permitir una medida de los logros y, en esta forma, poder determinar las Líneas de Acción más productivas. Sería muy oportuna la participación activa de los Estados Miembros en dichas revisiones.

Se reconoció que los costos de programas no deben aumentar muy rápidamente. También, que el IICA necesitaría un equipo básico de personal profesional dedicado al problema del desarrollo rural hemisférico. Por lo tanto, el IICA debería tratar de utilizar consultores de corto plazo y personal profesional temporal para poder afrontar problemas específicos, dando énfasis a los programas a nivel de país. De acuerdo con estos comentarios, se explicó que la idea es mantener un equipo básico para cada Línea de Acción.

Seguidamente hubo un animado intercambio de comentarios sobre algunos aspectos específicos del Plan tales como:

Prioridades. Se señaló que además de las prioridades por Líneas, deberían establecerse también prioridades por países, regiones, y clientelas seleccionadas, reflejando claramente la "Proyección Humanista" del IICA. (*)

En línea con el concepto de prioridad conviene poner más énfasis en que no todas las Líneas de Acción se aplicarán indiscriminadamente en todos los países. También deberá concentrarse el número de proyectos, en conformidad con el grado de prioridad o necesidades que existan en el país. Se indicó que las prioridades mencionadas en el Plan deben identificarse como tentativas, teniendo en cuenta que el sistema de programación del IICA envuelve la participación activa de los países.

Alcance del Plan. Se puso énfasis en que el Plan debería abarcar los programas financiados con el Fondo Simón Bolívar y otros recursos de extracuotas, ya que todos los recursos disponibles ayudarán a cumplir con los objetivos del Plan Indicativo. Asimismo se señaló que este marco conceptual permitirá al IICA mantenerse en línea con lo que requieren los países y dará a conocer a los donantes la orientación de las acciones del Instituto.

Línea de Acción V. Se aclaró que en esta Línea de Acción se trata de dar énfasis a la aplicación de los planes de desarrollo en áreas geográficamente definidas, mediante el apoyo a las estructuras institucionales que se establezcan en el país para tales fines. Sin embargo, se considerá conveniente clarificar lo que se busca, si son mejores condiciones de vida o si es el desarrollo de los recursos naturales o físicos.

"Proyectos Integrales". Hubo un intercambio de ideas sobre lo que se entiende como "Proyectos Integrales".

Se explicó que en el contexto de este Plan Indicativo, en los "Proyectos Integrales" se trata de alcanzar todos los objetivos del programa correspondiente a nivel de país.

Aspectos Institucionales. Sería conveniente destacar las relaciones que el IICA pueda tener con otras organizaciones, poniendo énfasis en que el IICA tiene oficinas en todos los países, por lo que está en contacto con la gente de los países y tiene un buen conocimiento de los problemas específicos. Se aclaró que el IICA viene desarrollando una intensa política de relaciones externas con instituciones internacionales y con gobiernos, con el propósito de fortalecer las relaciones de cooperación e incrementar el flujo de recursos externos para reforzar la implementación de sus programas. Asimismo, se extendieron felicitaciones al Director General por los esfuerzos llevados a cabo para establecer relaciones de colaboración con otros organismos internacionales.

Personal Profesional. Se aclaró que la proyección del personal propuesta tuvo en cuenta las necesidades de los países y la situación actual del cuadro de personal del IICA. Es una primera aproximación, por lo que se irá ajustando en el futuro.

(*) La "Proyección Humanista" del IICA se identifica con las necesidades de los países y con la preocupación por el bienestar y la dignidad del hombre del campo, objeto y razón de ser de todo el desarrollo rural.

Costos de Operación. Se pidieron aclaraciones sobre el rápido incremento de los gastos de operación previstos en el Plan. Se aclaró la naturaleza de dichos gastos y su significación para extender a los países las actividades de cooperación que el IICA pueda brindar a través de sus especialistas y actividades, tales como: seminarios, viáticos, becas, reuniones, edición de publicaciones técnicas, cooperación técnica recíproca, consultores e investigaciones.

Igualmente, se aclaró que los costos de operación no se deben confundir con los gastos de "Servicios Generales", que se refieren al mantenimiento de las bases físicas de operación, o sea las oficinas.

También, se comentó que quizás pudiera ser conveniente estudiar nuevos nombres para designar estos tipos de gastos, para evitar confusiones sobre la naturaleza de las erogaciones a que se refieren.

Equipo. Se aclaró que el aumento más acentuado de los gastos en equipo y mobiliario durante los años fiscales 1977/78 y 1978/79 se debe a la necesidad de terminar de equipar y amueblar el nuevo edificio sede y de sustituir los equipos de computación para atender al crecimiento de las actividades del IICA.

Gastos de Administración. Se señaló que se debería dar atención a los gastos de administración envueltos con el gran aumento de los recursos de extracuotas, por lo que habría que tener en cuenta el cobro de los costos de apoyo técnico y administrativos correspondientes.

Presentación del Plan. Se indicó que la presentación del Plan ganaría en claridad si se le agregaran los gráficos que aparecen en las transparencias que ilustraron la explicación inicial del Director de Evaluación.

Finalmente, se acordó proponer a la Junta Directiva que acoja el Plan Indicativo de Mediano Plazo, teniendo en cuenta las sugerencias formuladas durante su discusión. Se señaló que esta aceptación no compromete a los Estados Miembros en las proyecciones presupuestales sugeridas en el Plan y que la aprobación anual del Programa-Presupuesto representa la oportunidad de ajustar los aspectos programaticos y financieros.

En este sentido, se somete a la consideración de la Junta Directiva el Proyecto de Resolución IICA/RAJD/Doc.152(16/77) titulado "Plan Indicativo de Mediano Plazo".

2.c) Evaluación a Nivel de Programas 1976-1977

En cumplimiento del numeral 3 de la Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76) adoptada en la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva, se presentó el Informe IICA/RAJD/Doc.142(16/77) sobre las evaluaciones de los Programas de Reforma Agraria y Comercialización Agropecuaria.

Los informes de evaluación fueron ampliamente analizados, participando en su discusión prácticamente todas las delegaciones, y habiéndose considerado como conclusión, que las evaluaciones realizadas han sido de utilidad y han permitido efectuar algunos ajustes en los programas evaluados.

Se manifestó que de las evaluaciones llevadas a cabo en los dos años se podrían derivar algunas conclusiones generales. Entre éstas se mencionaría que los recursos del IICA están un tanto dispersos en un gran número de programas, situación que ya se viene corrigiendo en el Plan Indicativo y en el presente Programa-Presupuesto. También se estimó más conveniente que las evaluaciones se hicieran con más profundidad en un menor número de países en vez de intentar extenderlas a un mayor número de ellos.

Se señaló que el mecanismo de evaluación propicia elementos de retroalimentación para los programas, que ya han sido utilizados en la preparación del Plan Indicativo.

Se hizo notar que habría que distinguir entre la evaluación a nivel de programas y a nivel de país, ya que tienen objetivos diferentes.

En el primer caso, se estaría analizando la acción del IICA en relación con determinado problema y su ajuste al Plan General, y las necesidades de los países en su conjunto. En el segundo caso, se estaría evaluando lo que el IICA estaría haciendo en cada país, por lo que los enfoques y las metodologías de evaluación tendrán que ser diferentes.

Se indicó que habría que buscar formas para asegurar la evaluación de proyectos a nivel de país, para cuyos efectos se necesitaría contar con la participación activa de los mismos países.

Se insistió en la necesidad de examinar la metodología de evaluación teniendo en cuenta que la experiencia recogida, unida a la formulación de un Plan Indicativo de Mediano Plazo, hacen aconsejable la revisión del alcance, de los propósitos y de la metodología de evaluación establecidos por la Junta Directiva. Con este fin, se recomienda encargar a la Comisión Especial la realización de dicho trabajo en una próxima Reunión Extraordinaria, en la cual deberán delinearse los procedimientos para continuar los ejercicios de evaluación a nivel de Programas y de Plan General, estudiándose, al mismo tiempo, la posibilidad de realizar evaluaciones a nivel de Proyectos.

Se recomendó que, en la presentación de los futuros informes de evaluación, la Dirección General de a conocer su posición en relación con las conclusiones y recomendaciones contenidas en dichos informes y sus efectos sobre los correspondientes programas.

Se resaltó la conveniencia de trabajar preferentemente con proyectos integrales, los cuales permiten identificar con más exactitud la acción del IICA para su consecuente evaluación.

El Director General se comprometió a tomar en cuenta estos comentarios y recomendaciones de la Comisión Especial, como asimismo las conclusiones de los informes de evaluación y su posible impacto sobre los programas evaluados.

Seguidamente, se acordó evaluar en el ejercicio financiero 1978-1979 las acciones de la Transferencia de Tecnología y el Programa de Planificación Sectorial de la Línea de Acción VII.

Finalmente, se acordó acoger los Informes de Evaluación y someterlos a la consideración de la Junta Directiva en conjunto con el Proyecto de Resolución IICA/RAJD/Doc.153(16/77), titulado "Evaluación a Nivel de Programas".

2.d) Criterios para la Selección y Administración de Personal Profesional Internacional

El Director General hizo la presentación del Informe de referencia IICA/RAJD/Doc.135(16/77)rev., de conformidad con la solicitud que le fue dirigida en la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva.

En la elaboración del Informe fueron acogidas las recomendaciones formuladas en la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial, celebrada en San José, Costa Rica, en octubre de 1976, en el sentido de que no se siga aumentando demasiado el cuadro de personal permanente, y utilizar más personal temporal.

Se señaló la conveniencia de contemplar una mayor utilización de personal temporal y de expertos asociados, que serían jóvenes con formación profesional pero carentes de experiencia. Estos profesionales podrían complementar el trabajo de profesionales "senior" y podrían ser facilitados por un país o institución, sin gastos de sueldos por parte del IICA. También se indicó la utilización de técnicos locales, nacionales del país, lo que el IICA ya viene haciendo según normas establecidas en el Reglamento de Personal. Se indicó que las normas de personal contenidas en el documento presentado se incluyan en las Normas Generales para el Funcionamiento de la Dirección General del IICA.

Seguidamente, la Comisión Especial acogió el Informe y acordó someterlo a la consideración de la Junta Directiva.

2.e) Informe sobre Costos de Supervisión Técnica y de Apoyo Institucional

El Informe de referencia IICA/RAJD/Doc.146(16/77) se presentó en cumplimiento de la recomendación formulada en la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva.

En virtud de que los recursos extracuotas tienden a aumentar significativamente, se reiteró la preocupación de que se utilicen fondos regulares de cuotas para subsidiar gastos relacionados con la administración de fondos de extracuotas.

Se consideró conveniente definir criterios más precisos para determinar los casos en que eventualmente se podrán subsidiar los costos de administración.

Se recomendó que en los futuros Programas-Presupuestos se indique qué proporción de fondos de extracuotas estarán comprendidos en los costos de administración del IICA, y qué proporción de fondos regulares se estarán utilizando para dar apoyo a proyectos financiados con fondos de extracuotas.

Se acordó que el IICA estudiará con más detalle los costos de administración de proyectos de extracuotas y suministrará los datos adicionales para consideración de la próxima reunión extraordinaria de la Comisión Especial. Mientras no se efectúa esta revisión, el Director General aceptó cobrar cuando menos un 3 por ciento por concepto de gastos de administración de los proyectos de extracuotas, cuando sea del caso.

2.f) Informe Anual de Actividades del Fondo Simón Bolívar 1976

Se acordó examinarlo y discutirlo junto con el Proyecto de Programa-Presupuesto que se presenta en el punto 5 de la Agenda de esta Comisión Especial.

3. Propuestas del Director General

El Director General expresó que no tenía propuestas a presentar, pero que se permitía informar sobre los siguientes asuntos:

a. VII Conferencia Interamericana de Agricultura. Ante la posibilidad de que se deba posponer por motivos ajenos a la Dirección General la celebración de la Conferencia, para una fecha posterior al 30 de junio de 1977, se hará necesaria una Resolución para mantener en reserva la cantidad de US$ 40.000, que había sido destinada para financiar los gastos de dicha Conferencia en el ejercicio fiscal vigente.

b. Cambio del Año Fiscal Actual al Año Calendario. En virtud de que la mayoría de los Estados Miembros inician el ejercicio financiero el 1° de enero y que según Resolución de la Asamblea General de la OEA, el año fiscal de la Organización se inicia en dicha fecha, la Junta Directiva está considerando la adopción de una medida idéntica para el Instituto. En tal caso, en la Decimoséptima Reunión Anual de la Junta Directiva que se celebrará en mayo de 1978, la Dirección General se permitirá presentar un proyecto de Programa-Presupuesto para la segunda mitad del año calendario 1978, y otro para el año calendario 1979.

4. Informes Financieros del IICA (IICA/RAJD/Doc.144(16/77)

El Director General hizo un comentario general sobre los Informes Financieros referentes al año fiscal 1975-1976 y la ejecución del presupuesto 1975-1976 al 31 de diciembre de 1976. Se señaló que es sana la situación financiera del IICA, en virtud de una buena recaudación de cuotas, una política de austeridad en los gastos y un adecuado control en la ejecución presupuestaria.

Se acordó acoger los Informes Financieros presentados y elevarlos a la consideración de la Junta Directiva.

5. Proyecto de Programa-Presupuesto para 1977-1978

Fue presentado un resumen del Proyecto de Programa-Presupuesto para 1977-1978 (IICA/RAJD/Doc.141(16/77), señalándose algunos de los aspectos más sobresalientes contenidos en la propuesta del Director General.

Se hizo notar que el Proyecto está presentado en forma más clara y más concisa que en años anteriores, y recoge los aspectos favorables de una mayor concentración en el número de programas y proyectos.

Se sugirió que en los listados de proyectos que están comprendidos en cada programa, se agreguen dos columnas más, para indicar lo gastado en el ejercicio fiscal anterior y lo presupuestado para el ejercicio fiscal en curso. Esto permitiría tener una idea más clara y expedita de la historia de cada proyecto; o sea, si se trata de un nuevo proyecto o si hay incrementos o reducciones de recursos financieros en los tres ejercicios fiscales referidos.

Se aclaró que en documentos anteriores se incluía esta información a nivel de programa y que, en virtud de la situación de transición durante la aprobación y aplicación del Plan Indicativo de Mediano Plazo, se optó por suprimirla hasta el próximo año en que habrá avanzado aún más la concentración de proyectos.

Se señaló que podría ser útil indicar cómo están reflejadas en el Programa-Presupuesto las evaluaciones formales que se lleven a cabo.

Teniendo en cuenta que el IICA hace un aporte importante al mantenimiento del CATIE, se indicó la conveniencia que la Junta Directiva del Instituto tenga conocimiento de las actividades de ese Centro y aún invitar a su Director para hacer una presentación ante dicha Junta.

También se acordó mantener un criterio de prioridades en el Programa Operativo para facilitar la toma de decisiones en cuanto a refuerzo, reducción o terminación de proyectos.

También se acordó incluir en los informes anuales un análisis de los progresos alcanzados en las acciones del IICA. Además, la Dirección General indicó que está preparando un nuevo documento que informará anualmente a los miembros de la Junta Directiva y al público interesado acerca de las acciones contenidas en el Programa Operativo al comienzo del ejercicio y en forma breve.

En virtud de que el Fondo Simón Bolívar y otros fondos de extracuotas tenderán a aumentar significativamente, se hizo notar la conveniencia de encarar al presupuesto en términos globales, en relación con el Plan Indicativo de Mediano Plazo.

Finalmente, la Comisión Especial acordó acoger el Proyecto de Programa-Presupuesto para 1977-1978 y someterlo a la consideración de la Junta Directiva con los correspondientes Proyectos de Resolución sobre:

- Programa y Asignación (IICA/RAJD/Doc.154(16/77)
- Escala de Cuotas (IICA/RAJD/Doc.155(16/77)
- Contratos, Convenios, Contribuciones y Donativos (IICA/RAJD/Doc. 156(16/77)

Informe y Proyecto de Programa-Presupuesto del Fondo Simón Bolívar

Se hizo la presentación resumida del Informe Anual del Fondo Simón Bolívar cubriendo el primer período de vigencia del Fondo, es decir, desde el 1° de abril al 31 de diciembre de 1976.

En dicho período se recibieron los aportes voluntarios de Haití, Honduras, Panamá y Venezuela, y se firmaron los primeros acuerdos de operación con algunos de los Estados Miembros.

Por otra parte, se anticipa recibir dentro de un breve plazo las contribuciones voluntarias de Costa Rica, Ecuador y Nicaragua.

Se señaló que sería deseable que otros Estados Miembros hicieron sus contribuciones al Fondo para, en esta forma, confirmar su carácter multilateral.

Se intercambiaron varios comentarios sobre algunos detalles del Informe, puntualizándose que una de las actividades básicas del Fondo sea la preparación de proyectos que puedan propiciar a los Estados Miembros para obtener la asistencia financiera de instituciones internacionales.

Por otra parte, se examinó el Proyecto de Programa-Presupuesto presentado en el Capítulo II del Proyecto de Programa-Presupuesto del IICA para 1977-1978, habiéndose aclarado algunas cuestiones relacionadas con el uso de saldos del ejercicio fiscal anterior y la concentración de las actividades en algunas de las Líneas de Acción.

Finalmente, se manifestó la complacencia de la Comisión Permanente por el contenido y presentación del Informe y la forma como se está desarrollando la implementación del Fondo. Igualmente, se recomendó que la forma de presentación del resumen de proyectos se tome como ejemplo para otros informes similares del IICA.

Asimismo, se acordó acoger el Informe y el Proyecto de Programa-Presupuesto y elevarlos a la consideración de la Junta Directiva junto con el Proyecto de Resolución (IICA/RAJD/Doc.157(16/77), titulado Programa-Presupuesto del Fondo Simón Bolívar.

Galardones del IICA

Para efecto del cumplimiento del Reglamento de los Galardones ofrecidos por el IICA, se constituyó una subcomisión integrada por los Representantes de Canadá, Estados Unidos, Panamá y Perú, con la asesoría del Secretario del Consejo Técnico Consultivo. El Informe de dicha subcomisión, con sus recomendaciones, será considerado por el mencionado Consejo.

JUNTA DIRECTIVA

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.151(16/77)
13 mayo 1977
Original: español

COMISION ESPECIAL DE LA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Reunión Preparatoria de la Decimosexta Reunión Anual
de la Junta Directiva del Instituto Interamericano
de Ciencias Agrícolas

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA

Mayo 11-14, 1977

AGENDA

1. Discusión y aprobación de la Agenda

2. Informes solicitados por la Junta Directiva

   a) Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva.

   b) Plan Indicativo de Mediano Plazo

   c) Evaluación a Nivel de Programas 1976-1977

   d) Criterios para la Selección y Administración de Personal Profesional Internacional

   e) Informe sobre costos de Supervisión Técnica y Apoyo Institucional

   f) Informe Anual de Actividades del Fondo Simón Bolívar 1976

3. Propuestas del Director General

4. Informes Financieros solicitados por la Junta Directiva

5. Proyecto de Programa-Presupuesto para 1977-1978

PROYECTOS DE RESOLUCION

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Res.54(16/77)
17 mayo 1977
Original: español

EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

VISTO Y DISCUTIDO:

El Informe de su Comisión Especial (IICA/RAJD/Doc.158(16/77)rev.2, numeral 2.c) sobre Evaluación a Nivel de Programas 1976-1977.

CONSIDERANDO:

Que según la Resolución (IICA/RAJD/Res.41(15/76) se efectuó la evaluación de los Programas VI.1 - Reforma Agraria y IV.4 - Comercialización Agropecuaria;

Que los informes preparados por los respectivos equipos de evaluación cumplen con los lineamientos generales para la evaluación a nivel de Programas aprobados por la Junta Directiva;

Que la experiencia recogida en las evaluaciones llevadas a cabo y la iniciación del Plan Indicativo de Mediano Plazo hacen aconsejables la revisión del alcance, de los propósitos y de la metodología de evaluación establecidos por la Junta Directiva;

Que corresponde a la Junta Directiva determinar los programas que se evaluarán en cada ejercicio financiero.

RESUELVE:

1. Expresar su satisfacción por la excelente labor de los Equipos de Evaluación que prepararon el análisis a nivel de Programas.

2. Solicitar que los informes de evaluación contengan, en todos los casos en que ello sea pertinente, recomendaciones y sugerencias específicas y concretas para el mejoramiento de los Programas evaluados.

3. Solicitar al Director General que, además de sus comentarios sobre las conclusiones y recomendaciones contenidas en dichos informes, presente una síntesis de los aspectos más relevantes, así como de las acciones que ha adoptado o se propone adoptar en los correspondientes programas, para implementar las propuestas recogidas en la evaluación.

4. Recomendar que, en el período 1978/1979, se proceda a la evaluación de los esfuerzos de Transferencia de Tecnología, en la Línea de Acción III, y las de Planificación Sectorial en la Línea de Acción VII.

5. Convocar una Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial con el objeto de examinar la metodología de evaluación y delinear los procedimientos para continuar los ejercicios de evaluación a nivel de Programas y de Plan General, estudiándose, al mismo tiempo, la posibilidad de realizar evaluaciones a nivel de Proyectos.

6. Solicitar que, en esa reunión la Comisión Especial analice, también, la puesta en marcha del Protocolo de Reformas a la Convención sobre el IICA, el proyecto de Normas Generales para el funcionamiento de la Dirección General del IICA, así como criterios para fijar los cargos por Costos de Supervisión Técnica y Apoyo Institucional relacionados con Programas o Proyectos financiados con recursos de extracuotas.

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.154(16/77)rev.
14 mayo 1977
Original: español

PROYECTO DE RESOLUCION
PROGRAMAS Y ASIGNACIONES

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

VISTO:

El Informe de su Comisión Especial (IICA/RAJD/Doc.158(16/77), numeral 5, Proyecto de Programa-Presupuesto para 1977-1978.

CONSIDERANDO:

Que el Programa-Presupuesto para el año 1977-1978 presentado por el Director General a la Junta Directiva tiene un monto total de $9.049.895, que al agregar la cuota de Cuba ascenderá a $9.139.712;

Que de acuerdo con la aprobación dada por la Junta Directiva al Plan General presentado por el Director General en noviembre de 1970, así como a la reestructuración de las Líneas de Acción aprobada por la Junta Directiva en mayo de 1976, las actividades del IICA están concentradas en siete Líneas de Acción;

Que en las partidas del presupuesto de cada Línea de Acción se indica la asignación de recursos a cada unidad ejecutora; y

Que se indican también, en forma detallada, las partidas presupuestales requeridas para planificación y supervisión de programas, dirección y administración, costos generales y provisiones, imprevistos y fondo general de trabajo, el aporte al CATIE y la cuota correspondiente a Cuba,

RESUELVE:

1. Aprobar por un monto total de $9.139.712, el Programa-Presupuesto del IICA para el ejercicio comprendido entre el 1° de julio de 1977 y el 30 de junio de 1978, que se financiará con las cuotas de los Estados Miembros y se aplicará en la forma siguiente:

CAPITULO	$
LINEA DE ACCION I INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA EL DESARROLLO RURAL	
1. Zona Andina	67.570
2. Zona Norte	205.096
3. Zona de las Antillas	40.829

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Res.56(16/77)
17 mayo 1977
Original: español

POSTERGACION DE LA VII CONFERENCIA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

CONSIDERANDO:

Que el Director General ha informado sobre sus conversaciones con el Señor Ministro de Agricultura de El Salvador;

Que por dificultades de infraestructura, que no ha podido completarse, no será posible celebrar en San Salvador la VII Conferencia Interamericana de Agricultura; en la fecha previamente aprobada para el efecto, por el Consejo Permanente de la OEA;

Que, para una mejor selección de las nuevas fechas y acogencia de la nueva sede, es necesario tener en cuenta la celebración de otros eventos internacionales y adelantar algunos trámites de rigor con los Gobiernos de los Estados Miembros y con los Organos competentes del Sistema Interamericano;

Que para los fines señalados, será necesario que la Conferencia se celebre en el próximo año fiscal.

RESUELVE:

1. Autorizar al Director General para que adelante todos los trámites y contactos necesarios para el traslado de sede y la fijación de nuevas fechas para la Conferencia, manteniendo la agenda y los reglamentos ya aprobados, lo mismo que los documentos de trabajo ya sometidos al estudio de los Estados Miembros.

2. Autorizar al Director General para que transmita al Consejo Permanente de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y a la Comisión Ejecutiva Permanente del Consejo Interamericano Económico y Social por los canales apropiados las siguientes recomendaciones sobre sede y fechas:

   a. Que, en lo posible, se adopte como sede uno de los países miembros interesados del Istmo Centroamericano, en vista de que en esta Región no se ha celebrado antes una Conferencia Interamericana de Agricultura.

b. Que, en lo posible, se señale como nuevas fechas para la celebración de la Conferencia, el período comprendido entre el 1 y 6 de agosto del año en curso.

3. Autorizar al Director General para mantener en reserva y para utilizar en el ejercicio fiscal de 1977-1978, la suma de $ 40.000, previamente autorizada en el presupuesto 1976-1977, para los fines de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.

[illegible]

3. el proceso de profundizar y ampliar el pensamiento en torno al desarrollo, sin embargo, no ha sido un proceso equilibrado, con avances similares en todos los campos. Existe desequilibrios notorios entre la percepción que distintos países de una misma región tienen sobre los fenómenos del desarrollo, así como difieren también las estrategias escogidas por uno u otro país para superar el subdesarrollo. Igual desequilibrio se nota en la creación y perfeccionamiento de los instrumentos técnicos y de política que deben nutrir este proceso. Hemos sido capaces por ejemplo, de producir avances tecnológicos importantes, que en un momento nos hicieron pensar en la "revolución verde". Nos hemos quedado atrás, sin embargo, en la adaptación y organización de dichos avances de modo que puedan ser utilizados entre otros, por los productores de menores recursos y por aquellas organizaciones de productores que disponen de abundantes recursos de mano de obra, pero tienen acceso muy limitado al capital.

4. La evolución del concepto de cooperación técnica, muestra desequilibrios similares. En un determinado momento la "asistencia técnica", como entonces se la llamaba (y aún se la continúa llamando en muchos casos) tenía como misión fundamental la de proveer a los países "subdesarrollados" ciertos insumos científicos o tecnológicos - ciertos modelos institucionales, incluso - de utilidad y beneficio probados en países "desarrollados". El supuesto implícito era que mediante la adopción masiva de ciertos insumos y decidida en el caso de los modelos institucionales, los países del primer grupo reproducirían los procesos de los del segundo grupo. La asistencia técnica en este caso, era el vehículo de transferencia. Los organismos que proporcionaban la asistencia debían conocer a fondo la estructura productiva y la organización institucional de los países desarrollados; los técnicos de estos organismos, naturalmente,debían ser profesionales con reconcida capacidad para entender y hacer funcionar procesos productivos y esquemas institucionales de países desarrollados.

5. Pasados unos primeros años de infructuosa experimentación, los países subdesarrollados reconocen que las rutas de la transformación social y económica no pasan necesariamente por los modelos de Estados Unidos y Europa. Este descubrimiento no solo no es alentado - como regla general - por la asistencia técnica externa, sino que, en muchos casos, es producto directo de su fracaso. Más aún, todos conocemos innumerables ejemplos de países que han llegado al límite de su endeudamiento (en proyectos a menudo preparados y ejecutados por misiones de asistencia técnica) sin haber avanzado de manera significativa en la obtención de los objetivos centrales del desarrollo que ellos mismos se fijaron, y para los que obtuvieron dichos préstamos. Al realizar un diagnóstico educativo en un país de nuestra región, por ejemplo, hemos podido identificar que una de las restricciones mayores para el desarrollo de ese campo, está constituida - precisamente - por la abundancia de "modelos", irreales, contradictorios e inoperantes - dañinos, en una palabra - metidos a presión por equipos de asistencia técnica. En este caso, desgraciadamente, en la medida en que dicha asistencia estaba ligada a la asistencia financiera, se están llevando a la práctica proyectos dispares, sin conexion, totalmente ajenos a las necesidades y posibilidades del país.

6. Las fuentes de este tipo de asistencia técnica, bilaterales o internacionales, solo ocasionalmente están en capacidad real de manejar aquella tecnología - entendiendo este término en su acepción más genérica - apropiada, manejable, útil para los países subdesarrollados. Hace algún tiempo el economista jamaiqueño Garvin (hoy Ministro de Planificación de su país) sostenía la tesis de que los organismos internacionales no disponen - en su mayoría - de modelos utilizables por los países del tercer mundo. En este contexto, la asistencia de estos organismos puede llegar a constituir un factor retardatario para el desarrollo. Comparto esta tesis en la medida en que se refiere a la asistencia técnica tradicional, concentrada en transferir a nuestros países experiencias que, como lo demuestra nuestra historia reciente, no impiden por ejemplo (en el mejor de los casos) el ensanchamiento de la brecha interna entre la agricultura comercial orientada hacia la exportación, en manos de grandes propietarios, y los pequeños y medianos productores y las formas asociativas de producción. No impiden tampoco el ensanchamiento de la brecha de los países del tercer mundo con los así llamados países desarrollados.

7. Desde hace algunos años, en el IICA hemos intentado, pienso que con buen éxito, poner en práctica una forma alternativa de encarar la "cooperación" (no ya asistencia) técnica con nuestros Estados Miembros. En primer lugar, la llamamos cooperación porque hemos tratado de desmistificar la función. No se trata ya, por opción concreta de nuestra parte, de vender ningún modelo traído desde fuera, sino más bien de trabajar en el desarrollo de modelos propios de los países, con los propios países. No hemos encontrado, ni estamos tratando de "vender" una sola forma de organizar el riego, o la educación, o la comercialización o el desarrollo regional, sin tener en cuenta (en cada caso) los tipos de empresa existentes, las formas tradicionales de organizar el trabajo, las relaciones sociales de producción, las características ecológicas, etc., concretas y reales para el país en cuestión. Es posible que los únicos elementos permanentes de nuestro enfoque, sean por una parte la exigencia de que se identifiquen claramente - por parte del país - los grandes objetivos de desarrollo del sector, y se reconozcan las restricciones físicas (ecológicas), sociales y económicas para obtenerlos. El levantamiento de estas restricciones - y la totalidad de los recursos destinados a hacerlo - constituyen decisiones nacionales que determinan el espectro de acciones posibles, y la necesidad de desarrollar modelos propios para acometerlas. Por otra parte, y tal como lo establece nuestra doctrina, es también permanente el componente "humanista" de nuestra acción, que nos conduce, en términos prácticos, a dar prioridad al trabajo en aquellos campos en que podemos beneficiar principalmente al campesino, al pequeño y mediano productor, al trabajador sin tierra y a las empresas asociativas.

8. En segundo lugar, hemos reafirmado, nuestra convicción de que esta cooperación técnica, es particularmente útil para los países en la medida que - al elaborar con ellos, con los organismos y con los técnicos nacionales, las soluciones a problemas concretos del desarrollo - son ellos los que instalan una capacidad nacional permanente para reconocer y solucionar dichos problemas eliminando la necesidad de solicitar una y otra vez al retorno de los técnicos extranjeros cuando se plantea problemas similares. En la medida en que este proceso es desarrollado con sistematicidad, le llamamos fortalecimiento institucional y lo hacemos condición sine-qua-non de nuestro trabajo.

9. En tercer lugar, estamos cada día más convencidos de que la cooperación técnica con participación de los países y dirigida al fortalecimiento institucional es particularmente legítima cuando es conducida por un organismo de carácter regional. No sólo es válido lo anterior, en la medida en que muchos de los países de una región comparten problemas (o tienen problemas similares) sino que es válido también cuando la cooperación técnica utiliza como una de sus herramientas fundamentales la transferencia horizontal y recíproca de soluciones entre países que se encuentran en una posición relativa similar frente al desarrollo. En este enfoque cada país dá y recibe cooperación. Quienes han encontrado rutas alternativas para solucionar problemas específicos, basados en la utilización óptima de los factores de producción en su combinación real, son llamados a compartir enfoques, soluciones, modelos, tecnologías con quienes realmente los pueden aprovechar. En este proceso se confunden los técnicos del organismo - que son también de la región - con los técnicos de los países. Dichos técnicos no son ya quienes dan modelos, sino quienes con los equipos nacionales y sus técnicos - repiensan los modelos en función de para qué, cómo y dónde serán aplicados.

10. En cuarto lugar, estamos también cada vez más convencidos de que hay ventajas innatas en desarrollar esta cooperación técnica "participativa" desde un organismo de tipo multinacional, frente a los mecanismos de cooperación de tipo bilateral. Es muy difícil, en el caso de estos últimos, obtener la objetividad de criterio y de enfoques necesaria para deshechar modelos que se saben operantes en los países de origen de esta cooperación y elaborar otros que, se presume, no funcionarían en ese país. Con el mayor respeto hacia la dedicación y capacidad de los técnicos y expertos de estas agencias de tipo bilateral, pienso que les resultará muy difícil olvidarse del desarrollo de su país y re-pensar el concepto mismo de desarrollo a través de la inteligencia y las aspiraciones de los países subdesarrollados. Creo que bien harían las organizaciones de cooperación bilateral si buscasen habilitar con sus recursos, los mecanismos apropiados para que los países subdesarrollados, y sus organizaciones de tipo regional, desarrollen y transfieran horizontalmente sus propios modelos y sus propias soluciones. Esto incluye la participación de técnicos de esos países en los equipos de los organismos multinacionales.

11. En quinto lugar, me permito reafirmar todo lo dicho anteriormente, en el caso particular de la cooperación técnica que se desenvuelve de manera complementaria a la cooperación financiera. En su experiencia, el IICA ha podido constatar que este tipo de cooperación, complementaria a la financiera, concluye muy a menudo en la instalación de edificios o equipos y no se detienen casi nunca, en la tarea fundamental de construir "instituciones". Esto último cuesta poco y por ello interesa poco cuando se trata de invertir en ayuda. Pienso que si cada aporte financiero estuviese acompañado de un componente de cooperación técnica participativa, tal como la hemos caracterizado, dirigida a dejar una institución capaz de administrar e innovar a partir de la inversión física, otro (mucho mayor) sería el impacto de esta última.

12. Por último, un breve comentario sobre los mecanismos que aseguran el carácter "participativo" de esta cooperación técnica. No tenemos recetas en el IICA para esto, pero tratamos en todos los casos de que se cubran cada uno de los cuatro niveles siguientes: el primero es el de asegurar el aporte de todos nuestros Estados Miembros y Asociados, en la formulación de nuestras políticas institucionales y de las pautas de organización de nuestro trabajo; el segundo, es el de asegurar que los organismos con los que trabajamos a nivel de país definan con nosotros las prioridades de nuestro trabajo y compartan la responsabilidad de realizarlo; el tercero es el de obtener el compromiso y la dedicación de los organismos y los técnicos nacionales en la generación de la tecnología - y los modelos de organización institucional para aprovecharla - que constituirá el componente básico de la cooperación técnica; y el cuarto, es el de compartir con dichos organismos y sus técnicos, la responsabilidad de transferir horizontal y recíprocamente dentro de los países de la región, los modelos exitosos en países con problemas y enfoques similares.

Así concebimos en el IICA la cooperación técnica participativa, en la convicción de que constituye una aproximación coherente a la evolución del concepto de desarrollo en nuestra región. Solo mediante una cooperación técnica concebida y ejecutada conjuntamente con los países, lograremos que nuestro aporte sea central a su transformación y no marginal o retardataria de la misma.

///

OEA/Ser.L/1
IICA/RAJD/Doc.163(16/77)
17 mayo 1977
Original: español

PROYECTO DE RESOLUCION
TEMAS PARA LA COMISION ESPECIAL

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

VISTO Y DISCUTIDO:

El Informe de su Comisión Especial (IICA/RAJD/Doc.158(16/77)rev.2

CONSIDERANDO:

Que, en el numeral 2.e) de dicho Informe, se recomienda al IICA estudiar con más detalle los costos de administración de proyectos de extracuotas y suministrar datos adicionales para que la Comisión Especial pueda considerar el asunto en su próxima sesión extraordinaria;

Que, también, podría ser oportuno considerar aspectos relacionados con la puesta en marcha de la Nueva Convención sobre el IICA y sobre el proyecto de las Normas Generales para el funcionamiento de la Dirección General del IICA que están bajo consideración de la Comisión Permanente de la Junta Directiva,

RESUELVE:

Solicitar que, en la próxima reunión extraordinaria de la Comisión Especial se estudie y se haga recomendaciones sobre:

a. Los criterios para fijar los cargos por costos de Supervisión Técnica y Apoyo Institucional relacionados con Programas o Proyectos financiados con recursos de extracuotas.

b. La puesta en marcha del Protocolo de Reformas a la Convención sobre el IICA.

c. El Proyecto de Normas Generales para el funcionamiento de la Dirección General del IICA.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.164(16/77)
17 mayo 1977
Original: español

PROYECTO DE RESOLUCION
POSTERGACION DE LA VII CONFERENCIA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

CONSIDERANDO:

Que el Director General ha informado sobre sus conversaciones con el Señor Ministro de Agricultura de El Salvador;

Que por dificultades de infraestructura, que no ha podido completarse, no será posible celebrar en San Salvador la VII Conferencia Interamericana de Agricultura; en la fecha previamente aprobada para el efecto, por el Consejo Permanente de la OEA;

Que, para una mejor selección de las nuevas fechas y escogencia de la nueva sede, es necesario tener en cuenta la celebración de otros eventos internacionales y adelantar algunos trámites de rigor con los Gobiernos de los Estados Miembros y con los Organos competentes del Sistema Interamericano;

Que para los fines señalados, será necesario que la Conferencia se celebre en el próximo año fiscal.

RESUELVE:

1. Autorizar al Director General para que adelante todos los trámites y contactos necesarios para el traslado de sede y la fijación de nuevas fechas para la Conferencia, manteniendo la agenda y los reglamentos ya aprobados, lo mismo que los documentos de trabajo ya sometidos al estudio de los Estados Miembros.

2. Autorizar al Director General para que transmita al Consejo Permanente de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y a la Comisión Ejecutiva Permanente del Consejo Interamericano Económico y Social por los canales apropiados las siguientes recomendaciones sobre sede y fechas:

   a. Que, en lo posible, se adopte como sede uno de los países miembros interesados del Istmo Centroamericano, en vista de que en esta

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

[illegible]

POSTER [illegible] DE [illegible]

[illegible] DIRECTOR [illegible] ADMINISTRACION [illegible] DE [illegible], en su [illegible] Resolución [illegible]:

CONSIDERANDO:

Que el Director General ha informado [illegible] Señor Director de Planificación de El Salvador:

Que [illegible] de Agricultura [illegible] Que, por el Comité [illegible] de la OEA;

Que, [illegible] de la [illegible] en [illegible] Ministerio de [illegible] Recursos Naturales;

Que [illegible] que la [illegible]

RESUELVE:

[illegible]

4. [illegible] Comité [illegible] Que [illegible]:

A. [illegible] Director [illegible]

Región no se ha celebrado antes una Conferencia Interamericana de Agricultura.

b. Que, en lo posible, se señale como nuevas fechas para la celebración de la Conferencia, el período comprendido entre el 1 y 6 de agosto del año en curso.

3. Autorizar al Director General para mantener en reserva y para utilizar en el ejercicio fiscal de 1977-1978, la suma de $ 40.000, previamente autorizada en el presupuesto 1976-1977, para los fines de la VII Conferencia Interamericana de Agricultura.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.165(16/77)
17 mayo 1977
Original: español

PROYECTO RESOLUCION
AGRADECIMIENTO AL GOBIERNO Y PUEBLO DE REPUBLICA DOMINICANA

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

CONSIDERANDO:

Que las delegaciones de los Estados Miembros, participantes en la Vigésima Segunda Reunión del Consejo Técnico Consultivo y en la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA, han sido objeto de cordiales manifestaciones de aprecio y simpatía por parte de las autoridades del Gobierno y del pueblo de la República Dominicana.

RESUELVE:

Expresar su profundo agradecimiento al Gobierno y pueblo de la República Dominicana en forma especial a los señores Secretarios y distinguidos funcionarios de las Carteras de Agricultura y Relaciones Exteriores, por las múltiples atenciones recibidas; a las autoridades de la Ciudad de Santo Domingo por su amable y solícita hospitalidad; así como a la prensa, la radio, la televisión y a todas aquellas personas cuyo apoyo contribuyó al buen éxito de la Reunión Anual, permitiendo a la vez que ésta se desenvolviera dentro de un espíritu auténticamente americanista.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.166(16/77)
17 mayo 1977
Original: español

PROYECTO DE RESOLUCION

SEDE Y FECHA DE LA DECIMOSEPTIMA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL IICA

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

CONSIDERANDO:

Que la celebración de la Reunión Anual de la Junta Directiva ha sido establecida por la Resolución IICA/JD-282 de 18 de mayo de 1962;

Que el Señor Representante de , a nombre de su Gobierno, ofreció a la ciudad de , como sede de la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva;

RESUELVE:

1. Aceptar el ofrecimiento que formula la Delegación de para celebrar en la ciudad de la Decimoseptima Reunión Anual de la Junta Directiva y la Vigésima Tercera Reunión del Consejo Técnico Consultivo, precedidas por la de la Comisión Especial.

2. Establecer que las citadas reuniones deberán celebrarse en la primera quincena de mayo de 1978, comisionándose al Director General para efectuar las convocatorias correspondientes e invitar Observadores.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/1
IICA/RAJD/Doc.167(16/77)
17 mayo 1977
Original: español

PROYECTO DE RESOLUCION SOBRE EL CONTROL DE LA ROYA DEL CAFETO Y EL MEJORAMIENTO DE LA CAFICULTURA EN LOS PAISES DE LA ZONA NORTE PRESENTADO POR LAS DELEGACIONES DE CENTROAMERICA, MEXICO Y PANAMA

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

CONSIDERANDO:

Que los países de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá, pertenecientes a la Zona Norte del IICA, están siendo invadidos por la epifitia conocida como roya del cafeto, causada por el *Hemileia vastatrix*;

Que el cultivo del café es de gran importancia económica y social para estos países y que de no atenderse adecuadamente podrían derivarse incalculables pérdidas que pondrían en peligro su estabilidad económica;

Que, además de las medidas preventivas, de erradicación o de control, la tecnificación y modernización de los cultivos constituye un camino técnicamente viable y económicamente aconsejable para prevenir las pérdidas y aún para aumentar la producción del café, manteniéndola en niveles rentables;

Que lograr una alta seguridad de cosecha estabilizaría el mercado cafetero, con los beneficios consiguientes, tanto para los países productores como para los consumidores;

Que para tales fines se requieren grandes esfuerzos técnicos y económicos, que, a pesar del interés reiteradamente manifestado por los países involucrados no han podido todavía concretarse en un plan de acción a nivel regional.

RESUELVE:

1. Encomendar al Director General que, por intermedio y con los recursos asignados a la Zona Norte, inclusive fondos sobrantes del período fiscal vigente, y con la participación del CATIE y de los países interesados, prepare un proyecto multinacional, concertado con otros

organismos regionales pertinentes, que proporcione apoyo a los esfuerzos que los países de dicha zona realizan para la protección y el mejoramiento de su caficultura.

2. Solicitar que, a la mayor brevedad, el proyecto multinacional referido sea presentado a la consideración y aprobación de los Gobiernos de la Zona Norte del IICA.

3. Encarecer al Director General que, una vez aprobado el proyecto multinacional, reajuste en la medida aconsejable el presupuesto de la Zona Norte y gestione la obtención de recursos de extracuotas no reembolsables para su ejecución.

4. Solicitar a los Gobiernos de todos los Estados Miembros representados en la Junta Directiva del IICA que, por los medios a su alcance, apoyen las gestiones del Señor Director General ante las entidades pertinentes, encaminadas a obtener recursos de extracuota, con el fin de intensificar los esfuerzos del Instituto relacionados con la sanidad y el cultivo del café.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.168(16/77)
17 mayo 1977
Original: español

PROYECTO DE RESOLUCION
REDUCCION DEL PERIODO DE DURACION DE LAS REUNIONES ORDINARIAS DE LA COMISION ESPECIAL, DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO Y LA JUNTA DIRECTIVA, PRESENTADO POR LAS DELEGACIONES DE PANAMA Y PERU

La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimosexta Reunión Anual:

CONSIDERANDO:

Que, el procedimiento actual hace muy prolongado el período de reuniones de la Comisión Especial, el Consejo Técnico Consultivo y la Junta Directiva, determinando casi dos semanas de labor continuada y que el mismo puede ser modificado, reduciendo este período sin perjuicio del cumplimiento de los objetivos de estas reuniones;

Que la realización de reuniones extraordinarias de la Comisión Especial es un mecanismo adecuado para discutir con profundidad asuntos que posteriormente son tratados en las Reuniones Ordinarias de la mencionada Comisión;

Que la distribución con la debida anticipación de los documentos que contienen los distintos tópicos incluídos en la agenda permiten a los países establecer posiciones concretas al momento de las Reuniones;

Que la reducción del período de duración de las reuniones producirá economías para el IICA y los países miembros y evitará la ausencia por períodos prolongados de funcionarios de alto nivel.

RESUELVE:

1. Reducir el período de duración de las Reuniones Ordinarias de la Comisión Especial, del Consejo Técnico Consultivo y de la Junta Directiva a una semana de trabajo.

2. Solicitar al Director General que estudie y haga los ajustes necesarios que permitan dar cumplimiento a la celebración de estas reuniones en el período de una semana.

EJEMPLO DE AGENDA Y HORARIO DE TRABAJO PARA LAS TRES REUNIONES INDICADAS*

COMISION ESPECIAL

Lunes	9.00 - 10.00	Registro de Participantes
	10.00 - 10.30	Instalación de la Comisión Especial
	10.30 - 11.30	Discusión y aprobación de la Agenda
	11.30 - 12.30	Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva
	2.45 - 4.00	Plan Indicativo
	4.00 - 4.30	Intervalo
	4.30 - 6.30	Discusión Plan Indicativo
Martes	9.00 - 10.30	Evaluación a Nivel de Programas
	10.30 - 11.00	Intervalo
	11.00 - 12.30	Criterios para la Selección y Administración del Personal
	2.45 - 4.00	Informe sobre Costos de Supervisión Técnica y Apoyo Institucional
	4.00 - 4.30	Intervalo
	4.30 - 6.30	Informe financiero solicitado por la Junta Directiva
Miércoles	9.00 - 10.30	Proyecto de Programa-Presupuesto 1977-1978
	10.30 - 11.00	Intervalo
	11.00 - 12.30	Discusión del Programa-Presupuesto. Propuestas del Director General
	2.45 - 4.00	Registro de participantes al Consejo Técnico Consultivo y a la Junta Directiva
	6.00 - 8.00	Discusión y aprobación del Informe

* Se ha tomado como base la Reunión de la Decimosexta Reunión de la Comisión Especial y de la Junta Directiva y la Vigésima Segunda Reunión del Consejo Técnico Consultivo.

[illegible]

CONSEJO TECNICO CONSULTIVO

Jueves	9.00 - 10.00	Reunión Preparatoria
	10.00 - 11.00	Sesión inaugural*
	11.00 - 12.30	Presentación de candidatos para los premios: Medalla Agrícola Interamericana, Desarrollo Agrícola Interamericano y Profesionales Jóvenes

JUNTA DIRECTIVA

	2.45 - 4.00	Discusión y aprobación de la Agenda. Mensaje del Director General
	4.00 - 4.30	Intervalo
	4.30 - 7.00	Informe de la Comisión Especial
Viernes	9.00 - 10.00	Informe de la Comisión Especial
	10.00 - 10.30	Intervalo
	10.30 - 12.30	Informe de la Comisión Especial. Otros asuntos y fecha de la próxima reunión
	2.45 - 4.00	Mesa Redonda. Exposición**
	4.00 - 4.30	Intervalo
	4.30 - 6.30	Discusión
	7.00 -	Clausura

NOTA: Este es un ejemplo que sólo sirve para demostrar la viabilidad del proyecto, por lo tanto no tiene un carácter orientador.

---

* Sólo debe haber un discurso.

** Una sola exposición.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

DOCUMENTO IICA/RAJD/Doc.169(16/77) Acta Resumida, incluído en el Informe, página 1.1.1

DOCUMENTO IICA/RAJD/Doc.170(16/77) Acta Resumida del Acto de Clausura, engrapada detrás de la falsa portada del Informe

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.145(16/77)
8 febrero 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO
DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

PRESENTACION DEL INFORME DE LA REUNION EXTRAORDINARIA DE LA COMISION ESPECIAL DE LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA 1/

Antecedentes

Por Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76) del 7 de mayo de 1976, la Junta Directiva del IICA, en su Decimoquinta Reunión Anual, celebrada en Washington, D. C., Estados Unidos de América, aprobó convocar a una Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Reunión Anual de la Junta Directiva, con el objeto de analizar el Plan de 5 Años propuesto por el Director General y formular sus observaciones a la Junta Directiva.

La Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Reunión Anual de la Junta Directiva, se llevó a cabo entre el 8 y el 12 de octubre de 1976 en la Sede Central del IICA en San José de Costa Rica. En ella se presentó el Informe sobre la VII Conferencia Interamericana de Agricultura; Informe preliminar sobre Evaluación a Nivel de Programas 1976-1977; Proyección del Programa-Presupuesto para 1977-1978; Criterios para la selección del Personal Profesional y su proporción en relación con el Personal de Servicios Generales y criterios para atender los costos de administración de los proyectos financiados con recursos de extracuotas; y el Plan de 5 Años.

Resultados

Los informes presentados en dicha reunión fueron ampliamente estudiados y discutidos, como asimismo otros asuntos que surgieron en relación a los documentos tratados en el curso de la reunión extraordinaria. Se aprobó el documento IICA/RAJD/Doc.140(16/77) rev.2, del 11 de octubre de 1976, que se adjunta.

1/ Presentación del Director General a la Junta Directiva del IICA en su Decimosexta Reunión Anual que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 16 al 19 de mayo de 1977.

INSTITUTO INTERAMERICANO

San José, Costa Rica

Documento:
IICA/JD/Doc.145(16/77)
Febrero 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO
DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

PRESENTACION DEL INFORME DE LA REUNION EXTRAORDINARIA DE LA COMISION ESPECIAL DE LA SEXTAGESIMA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA 1/

Antecedentes

Por Resolución IICA/JD/Res.40(15/76) del 7 de mayo de 1976, la Junta Directiva del IICA, en su Decimoquinta Reunión Anual, celebrada en Washington, D. C., Estados Unidos de América, aprobó convocar a una Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Reunión Anual de la Junta Directiva, con el objeto de analizar el Plan de 5 Años propuesto por el Director General y formular sus observaciones a la Junta Directiva.

La Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Reunión Anual de la Junta Directiva, se llevó a cabo entre el [illegible] y el 15 de octubre de 1976 en la Sede Central del IICA en San José de Costa Rica. En ella se presentó el informe sobre la VII Conferencia Interamericana de Agricultura; informe preliminar sobre Evaluación a Nivel de Programas 1974-1975; Proyección del Programa-Presupuesto para 1977-1978; Criterios para la selección del Personal Profesional y su proporción en relación con el Personal de Servicios Generales y criterios para atender los costos de administración de los proyectos financiados con recursos de extracuotas; y el Plan de 5 Años.

Resultados

Los informes presentados en dicha reunión fueron ampliamente estudiados y discutidos, como asimismo otros puntos que surgieron en relación a los documentos tratados en el curso de la reunión extraordinaria. Se aprobó el documento IICA/JD/Doc.140(15/77) rev.2, del 11 de octubre de 1976, que se adjunta.

1/ Presentación del Director General a la Junta Directiva del IICA en su Decimosexta Reunión Anual que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 16 al 19 de mayo de 1977.

Acciones en relación con las recomendaciones hechas por la Comisión Especial en su Reunión Extraordinaria

Con relación a la VII Conferencia Interamericana de Agricultura el proceso para su convocatoria y organización se resume en la forma siguiente: Conforme se informó a la Comisión Especial en su Reunión Extraordinaria, hasta esa fecha se habían producido las siguientes Resoluciones necesarias para dar marco legal a la Conferencia y agilizar su organización:

1. Resolución del CIES 93(X-75) por medio da la cual se delegó en la CEPCIES el estudio de la agenda, el reglamento, la sede, y la fecha de la Conferencia, y para que transmitiera al Consejo Permanente de la Organización las recomendaciones correspondientes.

2. Resolución de la Junta Directiva del IICA 33(14/75) por medio de la cual se autorizó la suma de US$ 40.000 para el financiamiento de la Conferencia.

3. Resolución de la Asamblea General de la OEA AG/Res.198(V-0/75), por medio de la cual se delegó en el Consejo Permanente la facultad de convocar la Conferencia.

A los instrumentos legales mencionados, podemos agregar ahora la Resolución adoptada por el Consejo Permanente en su sesión del 26 de enero de 1977. Dicha Resolución acoge el generoso ofrecimiento del Gobierno de El Salvador para que la Conferencia se lleve a cabo en la ciudad de San Salvador, entre el 6 y el 11 de junio de 1977.

Como consecuencia de la decisión anterior, se establecieron contactos con el Gobierno de El Salvador y con la Secretaría General de la OEA para los siguientes fines:

1. Formalizar el acuerdo previsto en los reglamentos para la celebración de la Conferencia.

2. Acordar la lista de los organismos e instituciones que serían invitados con el carácter de observadores.

3. Acordar los términos de un folleto descriptivo para el anuncio de la Conferencia.

4. Completar la preparación de los documentos básicos previstos.

5. Completar los trámites necesarios para la organización de la Conferencia.

Durante la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva se presentará la información oral adicional que fuese necesaria, sobre los trámites que se hubiesen completado hasta la fecha de dicha Reunión.

Sobre Evaluación se está presentando a la Comisión Especial y a la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva el documento "Evaluación a Nivel de Programas 1976-1977" que incluye el Informe del Equipo de Evaluación del Programa

de Comercialización Agropecuaria y el Informe del Equipo de Evaluación del Programa de Reforma Agraria". En la preparación de este documento se tomaron en consideración las recomendaciones de la Comisión Especial en su Reunión Extraordinaria.

El Proyecto de Programa-Presupuesto 1977-1978 que se presenta a consideración de la Comisión Especial y de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva, contiene por primera vez el programa de trabajo y asignaciones de recursos de acuerdo a las nuevas Siete Líneas de Acción, aprobadas por la Junta Directiva en 1976.

Referente a "Criterios para la selección de personal profesional y su proporción en relación con el personal de servicios generales y criterios para atender los costos de administración de los proyectos financiados con recursos de extracuotas", documento que se presentó a la Reunión Extraordinaria en octubre de 1976, se está presentando a la Comisión Especial y a la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva una versión revisada de dicho documento, cumpliendo con la recomendación de la Reunión Extraordinaria. Este documento revisado lleva el título de "Criterios para la selección y administración de Personal Profesional Internacional".

En cuanto al Plan de 5 Años se ha preparado nuevamente el documento, acogiendo las recomendaciones formuladas por la Comisión Especial en su Reunión Extraordinaria y como resultado de cuidadosos estudios por parte de equipos de trabajo nombrados para el efecto. El documento que se presenta a la Comisión Especial y a la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva lleva el título de "Plan Indicativo de Mediano Plazo".

FECHA DE DEVOLUCION			
1 JUN 1986			
04 AGO 1987			

Fecha devolución	Nombre del solicitante
	Arnaldo Ebersitte
	Miguel A Araujo