

IMPLEMENTACION DEL PLAN GENERAL DEL IICA  
(ELEMENTOS PARA SU ANALISIS)

IMPLEMENTATION OF IICA'S GENERAL PLAN  
(ELEMENTS FOR ANALYSIS)





28 FEB 1980

SERIE DOCUMENTOS OFICIALES N.º 40

OEA/Ser./L/I  
IICA/RAJD/Doc.66(14/75)  
20 de febrero 1975  
Original: español

**IMPLEMENTACION DEL PLAN GENERAL DEL IICA**  
(Elementos para su análisis)

**00001321**

## **CONTENIDO**



## CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION . . . . .	xi
ANTECEDENTES . . . . .	1
PLAN GENERAL . . . . .	3
Breve síntesis histórica . . . . .	3
Aspectos esenciales del Plan General . . . . .	7
SITUACION Y TENDENCIAS DEL SECTOR AGRICOLA EN AMERICA LATINA . . . . .	9
Producción y productividad . . . . .	10
Empleo . . . . .	12
Participación . . . . .	19
ADECUACION INTERNA DEL IICA PARA CUMPLIR EL PLAN GENERAL . . . . .	24
Evolución de los recursos disponibles . . . . .	24
El gasto por objetos principales . . . . .	27
El gasto por unidades presupuestarias . . . . .	30
El gasto por funciones . . . . .	36
Personal por unidades presupuestarias . . . . .	44
El Personal por área de especialización . . . . .	48
Cambios no cuantificables . . . . .	51
LOGROS MAS SOBRESALIENTES ALCANZADOS DURANTE EL PERIODO . . . . .	53
Línea I. Análisis e Información del Desarrollo Rural . . . . .	55
Línea II. Educación Agrícola . . . . .	57
Línea III. Investigación Agrícola . . . . .	59
Línea IV. Fomento a la Producción Agropecuaria . . . . .	60
Línea V. Integración Multinacional . . . . .	63
Línea VI. Promoción y Ejecución de Cambios Estructurales . . . . .	64
Línea VII. Administración de la Política Agrícola . . . . .	67
EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS . . . . .	69
Selección de programas a evaluar . . . . .	69
Alcance y marco de referencia de la evaluación . . . . .	71
Equipo de evaluación y período de trabajo . . . . .	72
EL COMETIDO DE LA COMISION ESPECIAL . . . . .	74
En relación con el Plan General . . . . .	74
En relación con la evaluación de programas . . . . .	76

## **ANEXOS**

<b>Anexo I. IMPLEMENTACION DEL PLAN GENERAL DEL IICA . . . . .</b>	<b>77</b>
<b>Anexo II. FUNDAMENTOS Y ALCANCE . . . . .</b>	<b>78</b>
<b>Anexo III. RESUMEN DE LOS FUNDAMENTOS Y FINALIDADES DE LAS LINEAS DE ACCION DEL IICA Y LISTA DE LOS PROGRAMAS DESARROLLADOS POR CADA UNA DE ELLAS DURANTE LOS PERIODOS 1971-72 a 1973-74 . . . . .</b>	<b>82</b>
<b>Anexo IV. ACUERDOS, CONVENIOS Y CONTRATOS SUSCRITOS ENTRE 1971 y 1974 QUE SE RELACIONAN CON LAS DISTINTAS LINEAS DE ACCION . . . . .</b>	<b>97</b>
<b>VERSION EN INGLES . . . . .</b>	<b>105</b>



## **INTRODUCCION**



## **INTRODUCCION**

*Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, presentado en la Decimocuarta Reunión Anual, celebrada en Ottawa, Canadá, del 6 al 8 de mayo de 1975. El informe se presentó en cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res.9(13/74), adoptada en la Decimotercera Reunión Anual de la Junta Directiva.*

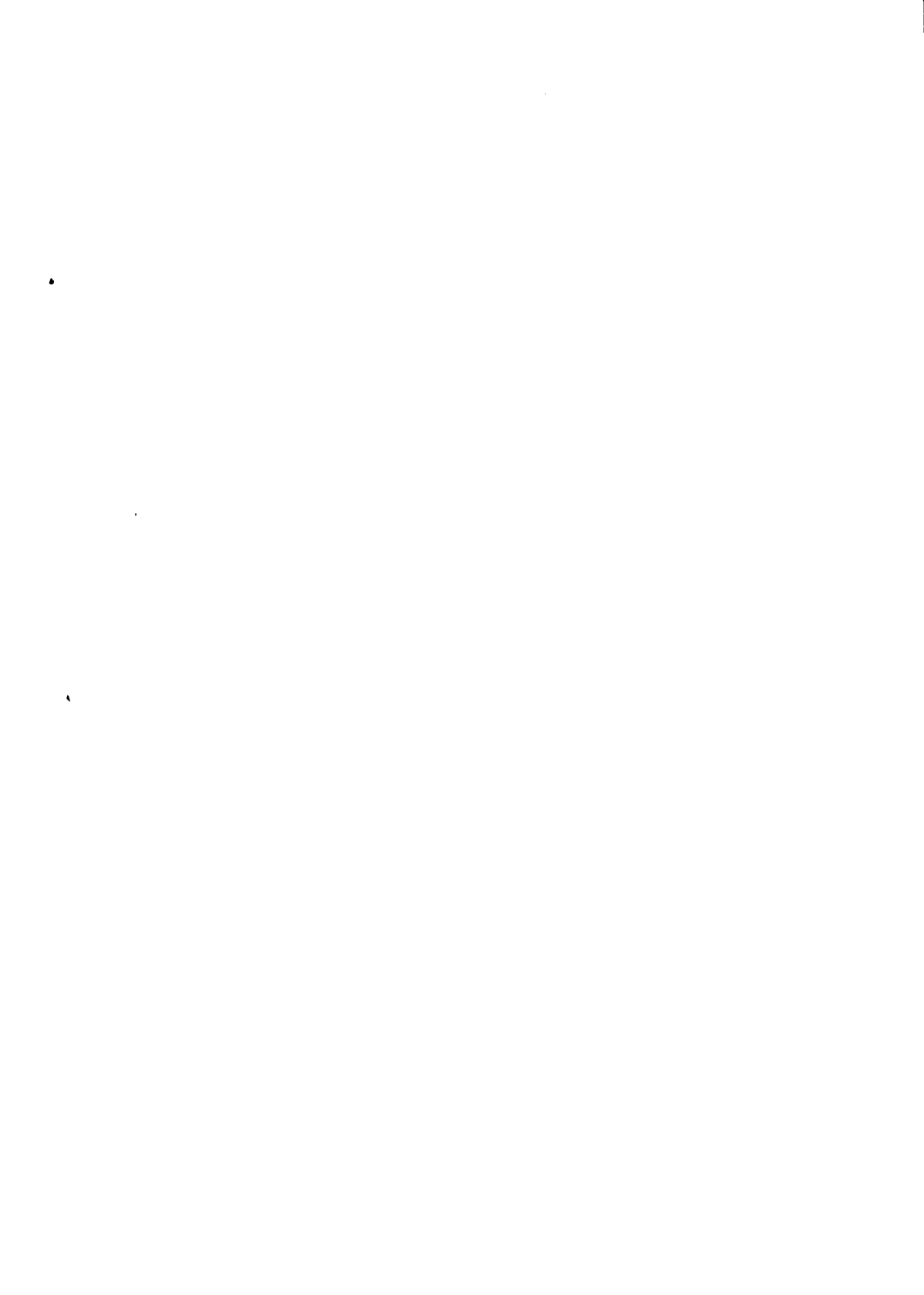


**OFFICIAL DOCUMENTS SERIES No. 10**

OAS/Ser.L/I  
IICA/RAJD/Doc.66(14/75)  
20 February, 1975  
Original: Spanish

**IMPLEMENTATION OF IICA's GENERAL PLAN  
(Elements for analysis)**

**INTER-AMERICAN INSTITUTE OF AGRICULTURAL SCIENCES – OAS  
San Jose, Costa Rica**



## **CONTENT**





## CONTENT

	Page
INTRODUCTION . . . . .	xiX
BACKGROUND . . . . .	105
THE GENERAL PLAN . . . . .	107
A brief historical synthesis . . . . .	107
Essential Aspects of the General Plan . . . . .	110
THE SITUATION AND TENDENCY OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN LATIN AMERICA . . . . .	113
Production and productivity . . . . .	114
Employment . . . . .	116
Participation . . . . .	122
IICA's INTERNAL ADAPTATION TO COMPLY WITH THE GENERAL PLAN . . . . .	126
The evolution of available resources . . . . .	126
Expenditure by principal items . . . . .	129
Expenditure by budget units . . . . .	132
Expenditure by Functions . . . . .	138
Personnel by budgetary units . . . . .	145
Personnel by area of specialization . . . . .	150
Non-quantifiable changes . . . . .	154
MOST OUTSTANDING ACHIEVEMENTS DURING THE PERIOD . . . . .	155
Line I. Analysis and Information on Rural Development . . . . .	158
Line II. Agricultural Education . . . . .	159
Line III. Agricultural Research . . . . .	161
Line IV. Promotion of Agricultural Production . . . . .	162
Line V. Multinational Integration . . . . .	165
Line VI. Promotion and Carrying out of Structural Changes . . . . .	166
Line VII. Administration of Agricultural Policy . . . . .	169
EVALUATION AT THE LEVEL OF PROGRAMS . . . . .	170
Selection of programs to be evaluated . . . . .	171
The scope and frame of reference of evaluation . . . . .	172
Evaluation team and required time . . . . .	173
SPECIAL COMMITTEE TASK . . . . .	174
With respect to the General Plan . . . . .	174
With respect to Program Evaluation . . . . .	176

<b>Appendix I. IMPLEMENTATION OF IICA's GENERAL PLAN . . . . .</b>	<b>177</b>
<b>Appendix II. BASES AND SCOPE . . . . .</b>	<b>179</b>
<b>Appendix III. SUMMARY OF THE BACKGROUND AND OBJECTIVES OF IICA's LINES OF ACTION AND LIST OF PROGRAMS PROMOTED BY EACH ONE DURING THE PERIODS 1971-72 TO 1973-74 . . . . .</b>	<b>183</b>
<b>Appendix IV. CONTRACTS AND AGREEMENTS SUBSCRIBED BETWEEN 1971 AND 1974, WHICH ARE RELATED TO THE DIFFERENT LINES OF ACTION . . . . .</b>	<b>179</b>

## **INTRODUCTION**





## **INTRODUCTION**

*Report by the Director General for the Board of Directors of IICA, submitted at the Fourteenth Annual Meeting held in Ottawa, Canada, May 6 to 8, 1975. This report was presented in compliance with Resolution IICA/RAJD/Res. 9(13/74) taken at the Thirteenth Annual Meeting of the Board of Directors.*



## **SERIE DOCUMENTOS OFICIALES No. 10**

OEA/Ser.L/I  
IICA/RAJD/Doc.66(14/75)  
20 febrero 1975  
Original: español

### **JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS – OEA**

#### **ELEMENTOS PARA EL ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN GENERAL 1/**

##### **I. ANTECEDENTES**

La Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, en su Reunión Anual de mayo de 1974, considerando su responsabilidad en relación con la marcha y ajuste permanente del Plan General de este Organismo a las “condiciones cambiantes del Continente”, resolvió encargar a su Comisión Especial que estableciera los criterios, el alcance y los métodos necesarios y formulara las recomendaciones que considerara oportunas, para ser transmitidas a la Reunión Anual de la misma Junta por intermedio del Sr. Director General (IICA/RAJD/Res.9(13/74): Anexo I).

De acuerdo con estas instrucciones, la Comisión Especial despachó su cometido en la reunión que celebró en San José, Costa Rica, del 26 al 29 de agosto de 1974. El Informe producido (IICA/RAJD/Doc.63(14/75) rev.1: anexo 2) reconoce que la “participación por parte de los Estados Miembros en el proceso de planificación, y muy particularmente en la fase de evaluación. . . debe darse en tres niveles:

- a. A nivel continental, a través de la Junta Directiva del IICA en sus Reuniones Anuales, o de la Comisión Especial de ésta.
- b. A nivel de cada país, a través de los Comités Nacionales de Programación y/o del organismo responsable del país.
- c. A nivel de programas, a cargo de equipos especiales de evaluación”.

---

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimocuarta Reunión Anual, que se celebrará en Ottawa, Canadá, del 6 al 8 de mayo de 1975. El informe se presenta en cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res.9(13/74), adoptada en la Decimotercera Reunión Anual de la Junta Directiva.

Al mismo tiempo, la Comisión Especial estableció los siguientes alcances de la labor a realizar:

1. Asegurar que las disposiciones contenidas en el Plan General del Instituto se adecúen y mantengan permanentemente actualizadas, en función de las condiciones cambiantes del proceso de desarrollo rural de la región y de cada uno de los países que la integran.

2. Asegurar que los planes, programas y proyectos que se elaboran y ejecutan respondan adecuadamente a las disposiciones del Plan General en vigencia y a las necesidades particulares de cada Estado Miembro.

Además, la Comisión acordó que “para la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva. . . la Comisión Especial analizará el Plan General en función de la situación y tendencias del proceso de desarrollo rural del hemisferio, abarcando: el contenido básico del Plan, su implementación y los logros más sobresalientes alcanzados durante el período”.

Con el objeto de facilitar la labor que deberá realizar la Comisión Especial y la puesta en obra de sus recomendaciones el Director General del IICA, luego de consultar con el Consejo de Directores del Organismo decidió:

- 1) En relación con el nivel “a” de evaluación: encargar la elaboración de un documento conteniendo los elementos básicos que, unidos a los que aportarán sus propios miembros, permitan y faciliten a la Comisión Especial el análisis de la implementación del Plan General.
- 2) En relación con el nivel “b” de evaluación: enviar instrucciones a los Directores Regionales y Representantes en los países para que, en previsión de la probable aprobación por la Junta Directiva de cuanto recomendara la Comisión Especial, inicien los contactos con las Comisiones y Autoridades Nacionales de cada Estado Miembro para establecer con ellos, de manera preliminar, las bases para la evaluación a nivel nacional.
- 3) En relación con el nivel “c” de evaluación: encargar la preparación de un documento que, como en el caso del punto 1), sirva a la Comisión Especial de ayuda en su labor para seleccionar los programas que deberán ser evaluados durante el próximo período fiscal y para fijar los marcos de referencia de cada evaluación.

Los Capítulos II a V que siguen, responden a la decisión 1), y se ocupan, por lo tanto, del Plan General y de su implementación en vista de la situación y tendencias del sector. El Capítulo VI, correspondiente a la decisión 3), aborda distintos aspectos relacionados con la evaluación de programas. El Capítulo VII, por último, procura aportar elementos que faciliten a la Comisión Especial el dar forma concreta a sus recomendaciones con base en consideraciones diversas.



En atención al tiempo limitado de que podrá disponer la Comisión Especial para dedicar a estos asuntos, este documento ha sido preparado deliberadamente en forma sintética. Para avalar la información consignada se pondrá a disposición de la Comisión Especial la bibliografía necesaria. Los conceptos y opiniones emitidos podrán ser ampliados o clarificados, a pedido de la misma Comisión, por el Director General o las personas que ésta designe.

## II. EL PLAN GENERAL

### A. Breve síntesis histórica

El Plan General, que la Junta Directiva del IICA tuvo a bien acoger el 20 de noviembre de 1970 (Resolución IICA/JD-730-13), resume y es el resultado de numerosos y sucesivos ajustes, a lo largo de casi 30 años, de las labores y funciones del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas; ajustes determinados y hechos necesarios por la cambiante situación de la agricultura y de la población rural en el Continente que implica, al mismo tiempo, la evolución de conceptos tales como “desarrollo rural”, “colaboración internacional” o “asistencia y cooperación técnica”.

Un análisis del Plan General que prescindiera de toda consideración a una perspectiva histórica sería, indudablemente, un análisis mutilado y de dudosa eficacia. Por ello, aunque se trata de una historia bien conocida (1), conviene repetirla aquí brevemente como marco para cuanto sigue.

El IICA se originó, y se mantuvo siempre, como un símbolo de la amistad y la cooperación americanas y como un instrumento para promover el desarrollo de la agricultura de sus Estados Miembros.

En el momento de su fundación (octubre 1942) el mundo enfrentaba y sufría las consecuencias del mayor conflicto bélico que recuerda la historia. Dicho conflicto, al interrumpir el abastecimiento, desde las regiones de oriente, de los productos esenciales de la agricultura tropical, subrayaba dramáticamente la importancia de la agricultura de América Latina, particularmente de sus áreas tropicales que eran, también, las más desconocidas y las menos aprovechadas.

No es por azar, por lo tanto, que desde 1940, cuando se avanzaron las primeras propuestas para la creación del Instituto, se hablara de un “Instituto Interamericano de Agricultura Tropical”; y no es por azar, tampoco, que cuando se concretó la creación bajo un nombre que implica funciones ciertamente más

---

(1) Véase, por ejemplo: IICA: Fortalecimiento de una Institución Interamericana. El IICA a los 30 años de su fundación. San José, Costa Rica, abril de 1973, 65 p. ilus.

amplias, el IICA se concentrara, inicialmente, en el estudio de los problemas de la agricultura tropical de América.

Esto, por otra parte, no alejaba a la institución de sus funciones como instrumento de desarrollo. Este, en aquella época, era concebido esencialmente como un resultado de la aplicación de la técnica. La América tropical no había sido alcanzada, aún, por el adelanto científico. Muy pocos investigadores se habían interesado, con la debida profundidad, en sus problemas. Dada esta premisa, y dentro de aquella concepción simplista del desarrollo, no podía causar extrañeza la situación de atraso del trópico americano. Tampoco faltaba el estímulo para la búsqueda de una solución que todo lo supeditaba a la creación de nuevos conocimientos científicos; y a esta tarea se dedicó el Instituto; no sin éxito, en su sede de Turrialba. Una derivación prácticamente inmediata de esta concepción, frente a la magnitud de la tarea por realizar y del tiempo requerido para ello, fue la de capacitar a los propios latinoamericanos, en su medio, para realizarla con la continuidad y dedicación necesarias. La Escuela para Graduados nace, entonces, como un instrumento más para el desarrollo.

La posguerra confronta al mundo con el problema de la reconstrucción y con la evidencia de que el uso de la técnica implica el de capital en dosis masivas. Si esto puede ser suficiente en los países de Europa, que cuentan con los recursos humanos necesarios, se revela prontamente inadecuado en aquéllos que no cuentan con una tradición tecnológica e industrial. Es la época de los grandes programas de ayuda bilateral que pronto se complementan, por distintas razones, con acciones multinacionales. Todos estos programas, casi sin excepción, tienen un componente de capacitación y transferencia tecnológica. Ya no es suficiente desarrollar la ciencia y la técnica. Es indispensable, también, que los nuevos conocimientos lleguen, por vía directa o indirecta (extensión), a quienes deben hacer uso de ellos.

Dentro de esta nueva concepción, la Organización de los Estados Americanos lanza su Programa de Cooperación Técnica y confía al IICA la ejecución del Proyecto 39, que lo integra. El nombre de este Proyecto (Enseñanza Técnica para el Mejoramiento de la Agricultura y la Vida Rural) es un claro signo de las ideas sobre desarrollo predominantes durante la década de los años cincuenta. La historia del Proyecto 39 es demasiado conocida. Significó, sobre todo, la presencia del IICA, en forma más o menos permanente en algunos casos, o más o menos esporádica en otros, en todos los países de la región. La amplia labor de capacitación realizada, en gran medida sobre la base de cursos cortos de iniciación y motivación, dejó huellas permanentes cuyos rastros son todavía claramente visibles.

Hacia el final de la década ya es evidente que la trilogía técnica-capital-capacitación no puede resolver algunos de los problemas esenciales del subdesarrollo. Se multiplican las teorías, algunas considerablemente refinadas, se elabora el

concepto de obstáculos “estructurales”; algunos países ensayan soluciones drásticas; en Punta del Este se lanza el programa de la Alianza para el Progreso.

En esa época el IICA amplía sus acciones mediante la captación de recursos externos. Al Proyecto 39 de la OEA se agrega el 201 de crédito agrícola y el 206, de reforma agraria; éstos, junto con otros aportes de distintas fuentes, suman casi cinco veces el total de los recursos regulares del Instituto. Para que la Institución pudiera desarrollar, bajo la orientación de los Estados Miembros, un papel protagónico en la promoción del desarrollo agrícola, era necesario modificar esta situación recuperando espacio de maniobra y libertad de acción.

A estas ideas respondió el Programa Ampliado y la Política de la Nueva Dimensión. Bajo tales lemas, en la década de los años sesenta, el IICA busca concretar su misión continental por varios caminos. Mediante una intensa “campaña de ratificación” se logra que adhieran a la Convención Constitutiva, originariamente refrendada solamente por un grupo de naciones del Caribe y los Estados Unidos de Norte América, todos los países del Sistema Interamericano. Aunque, por dificultades técnicas, no se logra la aprobación plena del “Protocolo de Enmiendas”, se consigue modificar el sistema de cuotas y establecer el sistema de Reuniones Anuales de la Junta Directiva con Representantes de Alto Nivel de los Ministerios de Agricultura. Ello da una participación mucho más directa a los Estados Miembros en la conducción técnica de la organización, puesta de manifiesto en sucesivas modificaciones y ampliaciones de los programas. Los informes de la Comisión Especial (1963) y de la Comisión Ad-Hoc (1964) son ejemplos de ello. El presupuesto regular se multiplica casi por diez; se absorbe el Proyecto 39 y se inicia el mismo proceso con el 206; se logra, de esta manera, que los países vuelvan a ser los “accionistas mayoritarios” del Instituto. El aumento de los recursos permite abrir oficinas permanentes en más países, acercando así el IICA a sus usuarios. Pero más importantes que todas las modificaciones materiales son las de algunos conceptos básicos que rigen la acción del organismo. Las realizaciones directas, sustitutivas o complementarias de las nacionales, van cediendo lugar al enfoque cooperativo, que procura estimular y ayudar a los países a resolver sus problemas con sus propios métodos y criterios y transfiere, al mismo tiempo, el énfasis de la acción de las personas a las instituciones. Los resultados alcanzados mediante el estímulo y ayuda al establecimiento de la enseñanza para graduados es un buen ejemplo de lo logrado en este sentido. Las nuevas concepciones del desarrollo, que lo visualizan como un proceso complejo que debe ser planeado y abordado con enfoque multidisciplinario, también influyen marcadamente los programas del IICA. Si bien los instrumentos tradicionales —investigación y educación— no pierden su prevalencia, se desarrollan y amplían proporcionalmente, bajo el rótulo de “desarrollo rural y reforma agraria”, otros nuevos que responden a las concepciones teóricas de la época. Tanto en Turrialba como en el IICA—CIRA se llega al establecimiento de programas especiales para la formación de posgrado en “desarrollo rural” como un enfoque, naturalmente, interdisciplinario; en diversos países el IICA participa, con sus especialistas, en la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo por áreas, regiones, productos, etc.

Hacia el final de la década se hacía cada vez más evidente que las distintas teorías ensayadas, desde aquéllas que depositaban toda su confianza en un instrumento aislado, hasta las más complejas, basadas en elaboradas fórmulas econométricas aplicadas mediante computadoras, resultaban ineficaces no solamente para reducir la brecha entre los países desarrollados y aquéllos en vías de desarrollo, sino para evitar, al menos, que ésta se siguiera ensanchando. Lentamente al principio, y luego con vigor creciente, se iban abriendo camino las concepciones que visualizan el desarrollo como un proceso humano y humanista y no como un simple fenómeno económico. Tales concepciones tenían el aval, entre otros, de manifestaciones de la Organización de las Naciones Unidas, de encíclicas de la Santa Sede y de las declaraciones de los Presidentes de América en su segunda Reunión de Punta del Este.

La necesidad de ajustar el desarrollo de la institución y la expansión de sus programas a la nueva situación de la agricultura latinoamericana decidió a la Junta Directiva del IICA a crear una Comisión Asesora de alto nivel, integrada por siete miembros “sin vínculos presentes o pasados con el Instituto”, para que evaluara las actividades del IICA y elaborara un “plan sobre las orientaciones que deba tener en el futuro con el fin de contribuir de la manera más eficaz, dentro de un régimen de prioridades, a las necesidades de desarrollo agrícola de los países miembros conforme a las políticas trazadas por los Presidentes de América en su Declaración de Punta del Este”.

La Comisión se reunió en San José, México, Washington, Bogotá y Río de Janeiro; mantuvo contactos con personeros de organizaciones como la OEA, el CIAP, el CIECC, el BID, el BIRF y de fundaciones privadas; realizó una reunión especial con el Subdirector General de la FAO y Representante Regional para América Latina y con algunos de sus técnicos; visitó la sede central del IICA, así como el IICA-CEI y el IICA-CIRA; tomó contacto con los programas del Instituto a través de las oficinas de 11 países miembros. Finalmente, en setiembre de 1970 produjo un enjundioso informe que pasó prontamente a consideración del Consejo Técnico Consultivo y de la Junta Directiva.

Mientras la Comisión Asesora desempeñaba sus tareas y a raíz de la renuncia del Director General, se hizo necesario anticipar la designación de su reemplazante. El nuevo titular expuso sus ideas al asumir el cargo y las concretó, explicitándolas, en su mensaje “El IICA en los 70 – Una Proyección Hemisférica y Humanista”, que fue favorablemente acogido por la Novena Reunión Anual de la Junta Directiva. Con el propósito de acelerar la transición entre la anterior y la nueva administración y para poner en efecto cuanto antes las ideas expresadas por el Director General en su mensaje citado, la Junta Directiva aprobó la Resolución IICA/JD-715-11 previendo, en vista de la coincidencia fundamental de ambos documentos, los mecanismos necesarios para la consideración rápida y conjunta del Informe de la Comisión Asesora y del nuevo Plan General por el Consejo Técnico Consultivo y la Junta Directiva. Como se señaló al principio de esta síntesis, la Junta Directiva dio su aprobación el 20 de noviembre de 1970, lo

cual permitió fundamentar en el Plan General la presentación del Proyecto de Programa Presupuesto para el período 1971-72, que marca concretamente la iniciación de una nueva etapa en la vida del IICA.

## **B. Aspectos esenciales del Plan General**

El rasgo que mejor caracteriza e identifica al Plan General, frente a las políticas anteriormente seguidas por el IICA, es su fundamento en una concepción humanista del desarrollo.

El **objetivo general** del Plan 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” y, en tal sentido, el Instituto se empeña “en apoyar los esfuerzos que los países americanos hacen por:

- a. Aumentar la producción y la productividad agrícolas de manera que alcance 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 continua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa”.

La nueva concepción, por lo tanto, aunque no desconoce su importancia, no condiciona necesariamente el proceso a la aplicación, en una u otra forma, de determinados instrumentos o combinaciones de éstos. Hace hincapié en cambio, en el hombre —todo el hombre y todos los hombres— como protagonista y destinatario final del proceso que debe encararse, en consecuencia, dentro de un marco fundamentalmente ético.

No se trata, ya, de cubrir con la mayor celeridad posible las etapas ya recorridas, con mayor o menor acierto, por un país-modelo —sea éste Estados Unidos o Rusia, Alemania Federal o China Continental, Cuba o Japón— que constituye el paradigma inalcanzable; se trata, en cambio, de reducir la desigualdad, la injusticia y, sobre todo, la miseria.

No se trata, ya, de identificar por comparaciones internacionales sin mayor sentido, los objetivos y los indicadores del avance del proceso; se trata, en cambio, de observar atentamente las realidades internas y descubrir en ellas, para eliminarlas, las causas que condicionan la desigualdad, la injusticia y la miseria.

No se trata, ya, de buscar en la asistencia técnica y financiera, bilateral o multinacional, la inspiración y el sostén para un proceso dependiente del exterior; se trata, en cambio, de encontrar en la cooperación técnica recíproca, la experiencia y la solidaridad necesarias para alcanzar los objetivos de un proceso autónomo y autosostenido.

El aumento de la producción y la productividad, el pleno empleo y la reducción progresiva de la marginalidad asociada a la pobreza extrema son objetivos legítimos de un proceso de tal naturaleza; como tales aparecen, en una u otra forma, en todos los planes de desarrollo.

Dentro de tales premisas, el papel de un organismo internacional debe ser pensado y medido cuidadosamente para poder representar una auténtica ayuda y no simplemente una "influencia" más para cada uno de los países miembros. Por ello el IICA adoptó como **estrategia básica** de su acción el fortalecimiento de las instituciones nacionales, en particular de aquellas más ligadas con el proceso de desarrollo rural. Para que dicho proceso sea realmente autónomo y autosostenido debe ser planeado, decidido y ejecutado por el propio país. Los instrumentos para tal acción son sus propias instituciones de cuya eficacia, depende en buena medida, que las mejores intenciones resulten en el éxito o el fracaso. La estrategia básica adoptada por el IICA implica, entonces, aumentar la eficacia de las instituciones nacionales para que ellas mismas realicen todas las acciones necesarias para lograr el desarrollo. Las **características de las funciones del IICA** se basan en estos conceptos. De acuerdo con ellos, además de multinacional, la acción del IICA deberá ser complementaria, temporal, de apoyo, específica, receptiva, flexible e innovadora, conceptos todos que el Plan General se preocupa por definir y precisar.

Este primer capítulo doctrinario se implementa y encuentra su canalización a través de elementos más concretos y aspectos operacionales que el Plan General entra a considerar a continuación. Bajo el título de "Actividades del IICA" se definen las **Líneas de Acción** y se describe el **contenido general** de cada una, así como los programas que podría incluir. La influencia de la doctrina en cada paso de la acción se pone en evidencia en la **estrategia de operación**, que comprende los siguientes puntos: a) las instituciones nacionales son las encargadas de la ejecución de la política de desarrollo establecida por los países. El IICA actuará de acuerdo con dicha política; b) la unidad básica del sistema institucional del país es el organismo o agencia, lo cual debe reflejarse en la organización y funcionamiento del IICA; c) la educación debe ser el principal instrumento de acción con que cuenta el IICA; d) el fortalecimiento institucional persigue, en última instancia, el bienestar de la población rural en general; e) es importante, para el IICA, trabajar asociado con otros organismos como la FAO; f) los centros propios del IICA darán la más alta prioridad al apoyo de las actividades del Instituto en los países; g) es primordial, dentro de los propósitos humanistas que fundamentan el proceso de desarrollo, ayudar a los organismos nacionales a ejercer sus funciones a través de grupos y comunidades rurales organizados, más bien que a través de individuos aislados. Para la ejecución de las funciones

previstas se describen los siguientes **instrumentos de acción**: a) la educación, como instrumento de desarrollo; b) la capacitación en elaboración de proyectos; c) la investigación; d) la asesoría directa; e) la coordinación, a través de grupos o comisiones permanentes; f) el apoyo a las asociaciones profesionales; y g) la cooperación técnica recíproca.

El último capítulo (“Organización”) se ocupa de la **estructura y funciones**, el **tipo de personal necesario** y los **aspectos financieros**. Aún en aspectos tan concretos se aprecia la influencia doctrinaria anteriormente expuesta. Así, al describir las funciones de las **Oficinas Nacionales**, cuya importancia se acrecienta, se destaca que “actuarán de manera tal que no afecten los auténticos valores de cada cultura nacional, sino más bien, procurarán que los esfuerzos multinacionales del IICA se ejecuten en apoyo de las políticas, prioridades y planes de los países miembros”. En lo específico, sin embargo, este capítulo se ocupa esencialmente de los cambios internos necesarios para ajustar el funcionamiento del Instituto a los objetivos y políticas enunciados en los capítulos anteriores.

Como complemento final, la presentación del Plan General contiene, en anexo, las “Bases del Sistema de Planificación del IICA” que describen, en líneas generales, los mecanismos internos que se están utilizando desde 1970 para lograr la armonización de las actividades, proyectos, programas y Líneas de Acción con los objetivos básicos adoptados por el Plan.

Cuando la Junta Directiva del IICA, en 1970, aprobó el Plan General que acaba de sintetizarse, seguramente consideró que respondía a la situación que presentaba, en ese momento, el proceso de desarrollo rural de la región y de cada uno de los países que la integran. Cabe ahora analizar nuevamente dicha situación, para verificar si tal correspondencia se mantiene.

### **III. SITUACION Y TENDENCIA DEL SECTOR AGRICOLA EN AMERICA LATINA**

Este capítulo no pretende ser una revisión detallada y exhaustiva de los problemas existentes en el área. En su carácter de funcionarios de alto nivel de los Ministerios de Agricultura, los señores Miembros de la Junta Directiva y de la Comisión Especial disponen de la información más completa y detallada en relación con sus respectivos países. A nivel regional y continental, como también mundial, existen diversas entidades que se encargan de recopilar los datos y publicarlos periódicamente, acompañados por análisis realizados por personal de alta competencia.

Aquí solamente nos ocuparemos de algunos aspectos, particularmente aquéllos más relacionados con los objetivos del Plan General, recurriendo en lo estrictamente necesario a la amplia bibliografía disponible.

Al hacerlo partimos de algunas premisas que consideramos ampliamente aceptadas.

La primera es que el crecimiento económico —cuyas posibilidades de expansión indefinida, por otra parte han sido seriamente cuestionadas— (1) ha dejado de ser el objetivo esencial o, por lo menos, el único objetivo del desarrollo. Los resultados de la 12a. Conferencia Mundial de la Sociedad para el Desarrollo Internacional (2) son concurrentes, en tal sentido, con un volumen creciente de información, teorías y opiniones, que se publican diariamente.

La segunda es que “la existencia de diversos sistemas socio-políticos en la región no implica diferencias en cuanto a los objetivos finales del empleo, crecimiento y distribución del ingreso, aunque tal vez varíe su ordenamiento prioritario” (3) y que por lo tanto los objetivos del Plan General coinciden con los que procura alcanzar cada uno de los países, aunque puedan recibir ponderación diferente en cada caso.

Según estas premisas el desarrollo es visualizado como un fenómeno complejo que plantea problemas susceptibles de soluciones diferentes según las circunstancias materiales, económicas, sociales y políticas de cada país y las consideraciones que siguen deben entenderse como un intento para hallar el denominador común de situaciones no homogéneas y los elementos de consenso entre opiniones legítimamente diversas.

#### A. Producción y productividad

A nivel mundial las perspectivas se presentan pesimistas debido a la concurrencia de factores tales como la falta de reservas de cereales, una producción posiblemente deficitaria, la elevación de los precios y la escasez y el encarecimiento de fertilizantes, plaguicidas, etc.

Entre 1973 y 1974, según datos provisionales, la producción agrícola mundial creció entre 0<sup>o</sup>/o y 1<sup>o</sup>/o menos que la población. “La producción mundial de cereales en 1974-75 no bastará probablemente para las necesidades por tercer

- 
- (1) MEADOWS, D.H. et al. : Los límites del crecimiento. México. Fondo de Cultura Económica, 1972.
  - (2) RICE, Andrew E. (edit.): International development 1971: Development targets for the 70's: Jobs and Justice. Selected papers from the 12th World Conference of the Society for International Development held in Ottawa, May 16-19, 1971. Baltimore, French-Bray Printing Co., 1972.
  - (3) ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS, CONSEJO INTERAMERICANO ECONOMICO Y SOCIAL: Lineamientos para alcanzar el mayor empleo y crecimiento en América Latina. Washington, D. C., OEA/Ser.H/X.21, CIES/1862,1/12/72 (VIII R. Anual de CIES).



año consecutivo. Prácticamente no quedan reservas en los países exportadores y, pese a los esfuerzos ilimitados por ampliar la producción en 1974, no será posible reponer las reservas, como muy pronto, hasta 1976. No hay garantía de que los países en desarrollo puedan costear sus importaciones de alimentos, cada vez más costosas. . . La situación alimentaria mundial seguirá siendo precaria en tanto no se alcance en los países en desarrollo un índice superior y sostenido de aumento de la producción alimentaria y las reservas de cereales se rehagan hasta alcanzar una cuantía más segura" (1).

“ . . . la FAO ha fijado como objetivo mínimo lograr que la tasa media de crecimiento de la producción alimentaria, de 2,6<sup>o</sup>/o durante los 12 años precedentes, sea cuando menos de 3,6<sup>o</sup>/o en los próximos 12, hasta 1985. De no cumplirse esta meta, y considerando el aumento previsto de la demanda, el conjunto de los países en desarrollo tendrá un déficit anual de 85 millones de toneladas de cereales durante los años normales y de 100 millones en los de malos rendimientos” (2).

El caso de América Latina fue, durante el período 1973-74, sensiblemente mejor que el promedio. Siempre según datos provisionales (FAO, 1974, *op cit*), su producción agrícola global aumentó entre 3 y 4<sup>o</sup>/o, lo cual representa el mayor aumento anual desde 1968 y es superior al promedio anual del período 1961-63 a 1971-73, que fue de 2,6<sup>o</sup>/o. El aumento se dió principalmente en el rubro de cereales (9 a 10<sup>o</sup>/o) mientras la ganadería se mantuvo prácticamente estable (0 a -1<sup>o</sup>/o).

El crecimiento global observado en 1973-74 confirma la tendencia de los últimos años, en que el producto agrícola de América Latina ha venido creciendo de manera lenta pero sostenida. La tasa media de crecimiento para el período 1967-71 fue de 3,8<sup>o</sup>/o, pasando a 4,8<sup>o</sup>/o en 1970 y 5,0<sup>o</sup>/o en 1971. Tales tasas, sin embargo, son inferiores a las de los otros sectores económicos y, por consiguiente, a las de crecimiento global de la economía. Como consecuencia, la participación porcentual de la agricultura en el PBI viene disminuyendo consistentemente. El crecimiento demográfico, por otra parte, hace que la producción por habitante se muestre prácticamente estancada o con ligera tendencia a disminuir (3).

- 
- (1) ORGANIZACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO): El estado mundial de la agricultura y la alimentación, 1974. 64o Período de Sesiones del Consejo. Doc. CL 64/2, Sup. 1, nov. 1974.
  - (2) ANONIMO: El contexto de la crisis alimentaria. (Editorial). México. Comercio Exterior, Vol XXIV No. 11, nov. 1974.
  - (3) BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO: Progreso económico y social en América Latina. Washington, D.C., BID, Informe Anual 1972.

En prácticamente la mitad de los países de la región la población económicamente activa en la agricultura supera al 50<sup>o</sup>/o del total; pero en ninguno la contribución proporcional de la agricultura llega al 50<sup>o</sup>/o del PBI. La relación del PBI no agrícola a PBI agrícola, **per cápita**, oscila entre 1,27 (Uruguay) y 6,81 (Bolivia), siendo mayor que 3 en el 75<sup>o</sup>/o de los países (1). De éstos, son contados los que llegan a autoabastecerse de alimentos, y las proyecciones trazadas indican que regiones enteras, como, por ejemplo, el Istmo Centroamericano, seguirán siendo deficitarias en conjunto, hasta más allá de 1980, a pesar de lo cual solamente se espera cosechar el 70<sup>o</sup>/o de la tierra cultivable (2).

Entre 1970 y 1972 las exportaciones de productos agrícolas y alimentos disminuyeron ligeramente, al mismo tiempo que las importaciones correspondientes aumentaban de manera sustancial. En el mismo período la producción por persona aumentó apenas en cuatro países (Costa Rica, Bolivia, Colombia y República Dominicana) y disminuyó en todos los restantes (3).

El panorama general es, en consecuencia, de crecimiento, pero de crecimiento insuficiente en muchos sentidos. Insuficiente para satisfacer el abastecimiento interno, para incrementar la disponibilidad de divisas, para contribuir a la formación de capital, para generar ocupación y para contribuir a la justicia social (4,5).

## **B. Empleo**

Entre las múltiples consecuencias causadas por (o atribuidas a) la reciente "crisis del petróleo" se encuentra el dramático aumento de la desocupación en los países más desarrollados. Este fenómeno se ha abierto camino hasta los titulares principales de la prensa diaria y constituye motivo prioritario de preocupación para políticos, estadistas, expertos económicos y futurólogos de todo el mundo.

- 
- (1) ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS, SECRETARIA GENERAL: Situación y perspectivas alimentarias de América Latina (borrador). Washington, D.C., O.E.A., Sec. Gral., Doc.SG/Ser.G/4.5, 18 octubre 1974.
  - (2) BATTELLE MEMORIAL INSTITUTE, COLLUMBUS LABORATORIES (Under contract wit the USDA): Projections of supply and demand for selected agricultural products in Central America through 1980. Jerusalén, agosto de 1969.
  - (3) ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO): El estado mundial de la agricultura y la alimentación, 1973. Roma, FAO, 1973
  - (4) MORSE, David A.: 1. Employment and development 1972. (en: Rice, Andrew E. op.cit.)
  - (5) STERN, Ernest.: 2. Foreign assistance and unemployment 1972. (ibidem)

La realidad del desempleo, sin embargo, no es ninguna novedad para los países en desarrollo, que la vienen padeciendo en forma creciente desde hace varios años. "La forma de proporcionar oportunidades de empleo productivo y remunerado para una población que crece con rapidez es quizá el más difícil de los problemas con que se enfrentan los países en desarrollo. . ." (FAO, 1973, *op.cit.*). Se ha estimado que en esos países la fuerza laboral aumentará en unos 225 millones de individuos durante la presente década (MORSE, *op.cit.*) sin que ninguna política de control de la natalidad pueda servir para reducir la cifra citada, integrada enteramente por personas que ya han nacido.

Este problema ha sido motivo de preocupación por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas, la cual recomendó que "cada país en vías de desarrollo debe formular sus objetivos nacionales de empleo a fin de absorber una proporción creciente de su población trabajadora en actividades de tipo moderno y de reducir apreciablemente el desempleo y el subempleo", agregando más adelante: "Como parte de su estrategia en materia de empleo, los países en desarrollo darán la mayor importancia posible al empleo rural" (1). Dicha preocupación se refleja, como es natural, en organismos tales como la Oficina Internacional del Trabajo (2,3) o el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (4).

A pesar de su importancia indiscutida, el problema del empleo es insuficientemente conocido y presenta dificultades particulares para su estudio. Las dificultades son de carácter conceptual, metodológico y fáctico. En lo conceptual, el trabajo puede ser considerado como un insumo, ya que constituye uno de los factores principales de la producción. Al mismo tiempo es un medio para que los beneficios del sistema económico alcancen a la mayor parte de la población y un canal para la redistribución del ingreso. En lo metodológico subsisten dudas y no hay un consenso general acerca de la manera más adecuada para medir el desempleo o el subempleo, que inclusive reciben designaciones diferentes. Esto puede acarrear algunos resultados aparentemente paradójicos, como es una disminución del desempleo en épocas de recesión prolongada (lo

- (1) NACIONES UNIDAS: Resoluciones aprobadas por la Asamblea General durante su 25o período de sesiones, 15 de setiembre-17 de diciembre, 1970. Actas Oficiales, 25o período sesiones, Suplemento No. 28, New York, 1971 (A/8028).
- (2) OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO: La política del empleo en el Segundo Decenio para el Desarrollo: enfoque concentrado de los organismos de las Naciones Unidas. Ginebra 1973.
- (3) THORBECKE, Erik: El problema del empleo: una evaluación crítica de los cuatro informes por países de la OIT. Rev. Intern. del Trabajo, 107(5): 392-423, 1973.
- (4) BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCION Y FOMENTO: El problema del empleo y las operaciones del Banco. Washington, D.C., BIRF, 1972.

que disminuye en realidad, es el número de personas que buscan empleo activamente ante la falta total de oportunidades para encontrarlo) o, viceversa, su aumento en épocas de reactivación económica, por razones psicológicas opuestas a las anteriores. Finalmente, en lo fáctico se registra una deficiencia crónica de datos, especialmente en los países en desarrollo, acerca de ciertos estratos de la población, como también la insuficiencia de los necesarios para establecer las relaciones que pueden existir entre el desempleo y una serie de factores de carácter individual, social o económico, indispensables para poder profundizar su estudio.

Para muchos, el llamado "problema del empleo" es más una insuficiencia de ingresos que de oportunidades de trabajo (1) y, en tal sentido, puede asimilarse a la pobreza o a la miseria. Con éstas últimas tiene en común, por lo menos, la circunstancia de afectar más intensamente a las poblaciones rurales (2) y de agravarse progresivamente con el tiempo. "Entre los múltiples desajustes socio-económicos con que actualmente se enfrentan los países latinoamericanos, el de la brecha entre las oportunidades de empleo remunerado y el tamaño de la población en edad de trabajar reviste una importancia crítica. . . La trascendencia que se da a este problema radica en su preponderancia en sí, en las tendencias prevalecientes hacia su empeoramiento en casi toda la región, en sus desastrosas consecuencias sobre el bienestar de una importante proporción de la población, y en el decisivo papel que jugará en la dinámica del desarrollo socio-económico de América Latina durante los próximos años. . . El problema de la brecha del empleo está íntimamente ligado con los niveles inaceptablemente bajos de consumo por persona, en relación con las explosivas tasas de crecimiento de la población y la desigual distribución del ingreso, todo lo que resulta en niveles extremos de pobreza en América Latina". (OEA. CIES. *op.cit.*). Se ha estimado que el desempleo total, que representaba el 27,4<sup>o</sup>/o de la fuerza laboral de América Latina en 1960, pasó a ser el 28,2<sup>o</sup>/o de una fuerza laboral bien mayor en 1970 (3). En el decenio actual dicha fuerza aumentará en 26 millones; 34 millones más de trabajadores potenciales se agregarán en la década de 1980 y otros 46 millones en la última década del siglo (Cuadro III.B.1).

- 
- (1) BLAUG, Mark: La educación y el problema del empleo en los países en desarrollo. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1974.
  - (2) ANONIMO: La gran miseria de las poblaciones rurales (artículo). Ginebra, OIT, Informaciones, 10(5): diciembre 1974.
  - (3) INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL. CENTRO LATINOAMERICANO DE DEMOGRAFIA: Elementos para la elaboración de una política de desarrollo con integración para América Latina. Santiago, 1969. INST/S.4/L.2, Add.2

**CUADRO III.B.1. AMERICA LATINA. Población económicamente activa en los últimos años y proyecciones hasta el año 2000.**

	1950	1960	1970	1980	1990	2000
PEA (millones)	56	70	88	114	148	194
Incremento medio anual (°/o)	2,3	2,3	2,6	2,7	2,8	

Fuente: FAO: Estado mund. de la agric. y la aliment., 1973

La tasa de aumento también es creciente hasta el final del siglo. Se prevé que solamente 5,7 millones de trabajadores, de los 106 millones que se agregarán a la fuerza laboral entre 1970 y 2000, serán absorbidos por la agricultura (Cuadro III.B.2.) la cual, a pesar de tener un crecimiento muy inferior al del resto de la economía, seguirá incrementando hasta fines del siglo el número real de personas que ocupa,

**CUADRO III.B.2. Población económicamente activa en la agricultura; años recientes y proyecciones hasta 2000.**

PEA en agric. (millones)	1950	1960	1970	1980	1990	2000
América Latina (total)	30,0	33,6	36,6	39,3	41,0	42,3
América Central	7,1	8,4	9,6	10,7	11,4	12,4
Caribe	3,8	4,0	4,3	4,6	5,1	5,7
América del Sur	19,1	21,2	22,7	23,9	24,6	24,2
Aumento anual medio (°/o)						
América Latina (total)	1,1	0,9	0,7	0,4	0,3	
América Central	1,6	1,3	1,1	0,6	0,8	
Caribe	0,6	0,7	0,8	0,9	1,1	
América del Sur	1,0	0,7	0,5	0,3	-0,2	

Fuente: FAO: Estado mund. de la agric. y la aliment., 1973

La proporción de mano de obra agrícola seguirá disminuyendo a un ritmo más veloz que el del conjunto de países en desarrollo, pero mucho más lento que el de los países ya desarrollados. Por ello, a fines del siglo América Latina ocupará proporcionalmente en la agricultura cuatro veces más mano de obra que estos últimos contra poco más del doble en 1970 (Cuadro III.B.3).

**CUADRO III.B.3. Parte de la agricultura en la población económicamente activa, años recientes y proyecciones hasta el año 2000 (°/o)**

°/o de la PEA	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Total p. desarrollados	38,2	28,5	20,8	14,0	9,0	5,5
América Latina	53,3	47,9	41,5	34,6	27,7	21,7
Total p. en desarrollo	79,1	73,0	65,8	58,3	50,4	43,0
Mundo	64,1	57,8	51,4	45,0	39,1	33,7

Indice 1950 = 100

Total p. desarrollo	100,0	74,6	54,5	36,6	23,6	14,4
América Latina	100,0	89,8	77,9	64,9	52,0	40,7
Total p. en desarr.	100,0	92,3	83,2	73,7	63,7	54,4
Mundo	100,0	90,2	80,2	70,2	61,0	52,6

Fuente: FAO: Estado mund. de la agric. y la aliment., 1973

El crecimiento de la ocupación en la agricultura, muy reducido en comparación con el crecimiento total de la ocupación y, sobre todo, con el de la población económicamente activa potencial, produce un cambio paulatino de la estructura del empleo, que ya es predominantemente urbano en el conjunto de la región. Las migraciones rurales a las ciudades son una consecuencia de este fenómeno y también, en opinión de algunos (OEA. CIES. *op.cit.*), una de las causas principales del desempleo urbano. Lo que no ofrece dudas es que el ritmo de crecimiento de los restantes sectores económicos no es suficiente para absorber el excedente de mano de obra agrícola. Es evidente, también, que ello se produce por cuanto los países actualmente en desarrollo enfrentan una situación creada, sin proponérselo, por los que alcanzaron previamente altos niveles industriales y desarrollaron tecnologías que utilizan en mínima proporción la mano de obra en relación con el capital. A pesar de ello, su bajo crecimiento demográfico, su población rural ya sumamente reducida y su amplia disponibilidad de capital, permite a los países desarrollados absorber el excedente de mano de obra con relativa facilidad. "En el Reino Unido se llegó a un punto en que el aumento de la fuerza laboral podría ser absorbido por el empleo no agrícola con una tasa de crecimiento del PIB de poco más del 2°/o por año. En Estados Unidos se llegó a ese punto con un índice de crecimiento del 3°/o por año. Los actuales países en desarrollo no pudieron lograrlo pese a los índices de crecimiento de 4 a 6,5°/o al año que alcanzaron en los años sesenta" (1). En América Latina la situación es bien diferente, según puede apreciarse en el Cuadro III.B.4 y se agrava porque, salvo muy escasas excepciones (2), prácticamente no existen estudios que permitan formular políticas racionales de empleo basadas en el conocimiento de la capacidad comparativa de los distintos sectores y actividades económicas para generar ocupación.

**CUADRO III.B.4. AMERICA LATINA. Tasas de crecimiento real del PBI en 1960-69 y tasas necesarias para mantener estable el actual nivel de desempleo abierto en 1970-80 (<sup>o</sup>/o).**

País	1960-69	1970-80	País	1960-69	1970-80
Argentina	3,6	4,4	Bolivia	5,7	6,4-5,0
Brasil	5,5	7,4-5,8	Colombia	4,8	7,5
Costa Rica	6,6	9,2-7,2	Chile	4,5	5,3
Ecuador	4,6	8,7-6,8	El Salvador	6,0	8,2-6,4
Guatemala	5,3	7,7-6,0	Haití	1,4	6,1-4,8
Honduras	5,2	9,2-7,2	México	7,2	8,7-6,8
Nicaragua	7,5	8,4-6,6	Panamá	8,1	6,7
Paraguay	4,3	4,3	Perú	5,1	8,2-6,4
Rep. Dom.	3,3	8,7-6,8	Uruguay	0,7	3,3-2,6
Venezuela	4,5	4,1	AMERICA LATINA	4,7	7,2

FUENTE: OEA.CIES.: Lineamientos para alcanzar el mayor empleo. . ., 1972.

Cualquier estrategia racional para la solución del problema del empleo deberá basarse en datos como los indicados. También deberá tomar en cuenta la productividad de los distintos sectores y actividades. Un balance global en tal sentido resulta netamente desfavorable para el sector agrícola (Cuadro III.B.5.).

**CUADRO III.B.5. Índice de productividad de la población agrícola en distintos años, calculado con base en la productividad de la población no agrícola = 100**

- (1) SIGH, S.K.: Aggregate employment function: evaluation of employment prospects for LDC's. Washington, D.C., BIRF, 1969, mimeog.
- (2) GRUPO ASESOR DE LA FAO PARA LA INTEGRACION ECONOMICA CENTRO-AMERICANA: Perspectivas para el desarrollo y la integración de la Agricultura de Centroamérica (versión PROVISIONAL) Vol. 2, parte J., 1972. (en este trabajo se encuentran cifras particularmente altas acerca de la proporción de las exportaciones en el empleo agrícola en A.C. Se calcula que si el aumento de la exportación pudiera mejorarse de 3,7 a 4,8<sup>o</sup>/o al año, ello elevaría el índice de incremento del empleo agrícola de 1,9 a 2 2,5<sup>o</sup>/o anual en el período 1970-90).

País	1960	1965	1970	País	1960	1965	1970
Argentina	71	71	70	Barbados	95	105	..
Bolivia	26	18	17	Brasil	20	22	19
Chile	29	29	23	Colombia	43	41	45
Costa Rica	29	33	41	Rep. Dom.	19	23	18
Ecuador	44	37	38	El Salvador	29	31	38
Guatemala	19	23	22	Haití	20	26	26
Honduras	30	32	24	Jamaica	19	16	24
México	16	16	14	Nicaragua	23	28	26
Panamá	29	42	37	Paraguay	44	56	42
Perú	31	25	24	Surinam	35	16	37
Trinidad-Tobago	46	39	37	Uruguay	83	79	60
Venezuela	12	18	25				

Fuente: Calculado con base en datos de FAO: Estado mund. de la agric. y la alimentación, 1973.

Si bien los datos que allí se consignan reflejan, también, la alta proporción de subocupación de este sector, no hay duda de que señalan una productividad que, por una u otra razón, es evidentemente más baja que la de los otros sectores en conjunto.

Diffícilmente, sin embargo, éste podrá ser considerado como un factor decisivo para disuadir, la inversión en la modernización de este sector. El "dimorfismo divergente" que caracteriza la actual etapa de desarrollo de la mayoría de los países de América Latina implica costos sociales, políticos y económicos de tal magnitud que por sí solos representan un estímulo suficiente para tratar de alcanzar un mejor equilibrio. Por otra parte, como ya se ha visto, los sectores no agrícolas son incapaces en la mayoría de los países, salvo en la hipótesis poco probable de alcanzar, sin el concurso de la agricultura, tasas globales de crecimiento muy superiores a las previsibles, para proporcionar ocupación a una población creciente y deseosa de alcanzar niveles de vida superiores. "Por lo tanto, la agricultura debe agregar a su papel tradicional de proveedora de mano de obra para otros sectores el de empleadora directa de tales excedentes" (FAO, 1973, *op.cit.*). La disponibilidad de tierras no utilizadas, la demanda mundial creciente por productos agrícolas y particularmente por alimentos, la posibilidad de modificar las estructuras de producción favoreciendo aquéllas que ocupan una mayor proporción de mano de obra (1), son otros tantos factores que favorecen la decisión por un desarrollo equilibrado hecho indispensable, de todas maneras, por las mismas necesidades de los sectores no agrícolas. "Mientras las áreas rurales permanezcan atrasadas y hasta tanto la pobreza rural causada por el desempleo siga generalizada, será difícil alcanzar plenamente los beneficios de la

(1) DORNER Y THIESENHUSEN: Las estrategias para el desarrollo rural de América Latina en la década de 1970. Land Tenure Center, DAE, Univ. of Wisconsin, 1972.



Revolución Verde, así como reducir la migración hacia las ciudades y crear un mercado interno suficientemente amplio para los artículos manufacturados. Ello, como consecuencia, no permitirá que el empleo industrial crezca significativamente” (MORSE, David A. *op.cit.*).

Cualesquiera sean los planes y las estrategias para el desarrollo adoptadas por los países latinoamericanos, es evidente que en los próximos años deberán dar en ellos un papel importante, ya sea definitorio, como quieren algunos (1), o integrado (2), a la política de empleo, particularmente del empleo rural.

### C. Participación

La escasa preocupación de muchos planes de desarrollo por lograr una adecuada distribución del ingreso y ampliar al conjunto de la población la participación en los beneficios del crecimiento encontraba cierta justificación en la hipótesis de que, si el incremento del PBI era suficientemente fuerte y sostenido, los demás resultados serían alcanzados automáticamente. “No se puede repartir lo que no se tiene”, o bien “hay que incrementar los bienes disponibles para que la distribución sea suficiente para todos” eran expresiones de esta hipótesis. Lo que tal vez no se tuvo suficientemente presente es que la disponibilidad de bienes es una condición *necesaria* pero no *suficiente* para su adecuada distribución, como lo demostraron a su tiempo los casos, por ejemplo, de la India o Pakistán (3).

Otra hipótesis, bastante más discutida, sostenía que una distribución desigual en las primeras etapas favorecía la formación de capital y, en consecuencia, el desarrollo mismo. Las políticas de distribución quedaban así a un mismo nivel con las medidas de asistencia social. Según la CEPAL, sin embargo, la experiencia de los últimos años ha demostrado, contrariamente a la hipótesis mencionada, que la mala distribución del ingreso es un obstáculo para el desarrollo que tiene, además, consecuencias desfavorables para el bienestar y la integración económica y social de la población. El BID, a su vez, afirma que “la mala distribución del ingreso en la agricultura se considera cada vez más como un factor importante que limita el crecimiento de los otros sectores” (4).

Otro argumento que suele esgrimirse puede ejemplificarse así: “Lo importante es aumentar la capacidad del aparato productivo. Una vez que ésta sea

- 
- (1) MAHABUB UL HAG: 5. A new perspective on development, 1972. (en: Rice, Andrew E., *op.cit.*)
  - (2) BOGNAR, Jozsef: 3. Employment policies and growth strategy, 1972 (*ibidem*)
  - (3) MAHEUB UL HAQ: 1972 *op.cit.*
  - (4) SCHULZ, Otto (edit.): Elementos para una estrategia del desarrollo rural en América Latina en la década de los setenta. Des. Rural en las Américas 6(1): enero-abril, 1974.

suficientemente grande fatalmente sus productos saturarán el mercado alcanzando a todos los estratos de la población". Lo que se olvida, en este caso, es que un aparato productivo desarrollado para satisfacer las necesidades relativamente sofisticadas de los consumidores actuales, que integran los estratos de más altos ingresos, muy difícilmente puede ser readaptado para producir masivamente artículos de consumo popular.

Contrariamente a las opiniones expresadas, los especialistas van ganando clara conciencia de que una adecuada redistribución de los ingresos puede constituirse en un factor importante del desarrollo. El alegato de MORSE, hace poco citado, resulta expresivo en este sentido, y está apoyado por estudios y datos concretos. Recientemente se ha calculado, por ejemplo, que en América del Sur una redistribución moderada de los ingresos aumentaría la demanda de productos agrícolas y permitiría aumentar el incremento anual de la producción en un 0,8<sup>o</sup>/o (1).

Estas consideraciones demuestran que la redistribución del ingreso constituye un problema legítimo y una preocupación técnicamente justificada para cualquiera que se ocupe, aunque sea desde el punto de vista más abstracto, de la temática del desarrollo y el subdesarrollo. Tiene, indudablemente, numerosos puntos de contacto con el problema del empleo, anteriormente tratado, y como éste se relaciona estrechamente con la pobreza y la miseria. Tal vez por eso mismo también ha sido poco estudiado y presenta una serie de dificultades metodológicas tales como la definición clara y unívoca de la unidad que recibe el ingreso; la estimación de éste; la evaluación del ingreso no monetario de ciertas unidades (particularmente importante para el sector agrícola); la medición del efecto impositivo y del "gasto social" en el ingreso; la estimación del egreso tipo de cada estrato de ingresos; las relaciones del ingreso con otros factores, también difíciles de estimar y de medir, tales como el nivel de vida, de ocupación, de salud, de nutrición, de mortalidad infantil, etc. La deficiencia crónica de estadísticas integradas hace más difícil aún la comprensión y estudio de estos problemas en los países en vías de desarrollo (2). No hay dudas, sin embargo, acerca de su magnitud e importancia, ambas puestas en evidencia por el Comité de Planificación del Desarrollo de las Naciones Unidas (3) y confirmadas por los estudios disponibles. Uno de éstos, ciertamente entre los más serios y mejor fundados, es resumido por su propio autor de la siguiente manera: "Los resulta-

- 
- (1) ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO): Estudio perspectivo del desarrollo agropecuario para América del Sur. (versión preliminar). Vol. 1. Roma, FAO, 1972.
  - (2) TURNHAM, David J.: 4. Income distribution: measurement and problems. 1972. (En Rice, Andrew E.: op.cit.).
  - (3) NACIONES UNIDAS. COMITE DE PLANIFICACION DEL DESARROLLO: Informe del octavo período de Sesiones. (ESCOR, 53<sup>o</sup> per. de sesiones, Suplemento No. 7). New York, 1972 (E/5126).

dos indican que el problema nutricional está muy estrechamente asociado con, y frecuentemente es, en buena medida, una consecuencia de la distribución del ingreso: en todos los casos la relación de indicadores tales como la ingestión de calorías y proteínas y el ingreso es muy estrecha; entre las familias pobres los niveles registrados se encuentran tan por debajo de los indicados por los expertos en nutrición como indispensables para una plena salud y un trabajo eficiente hasta ser casi increíbles; y, aunque más indirectamente, tales niveles extremadamente bajos sugieren que los ingresos de algunos de los grupos más bajos no pueden haber mejorado mucho durante el reciente período de desarrollo, puesto que es virtualmente imposible imaginar que hayan sido más bajos al principio del mismo. Como muchas personas no están aún convencidas de que la distribución del ingreso es un problema económico, además de social, merece destacarse que estos estudios apoyan firmemente la idea de que la gente pobre no come lo suficiente para hacer un trabajo apropiado, de manera que el bajo ingreso es en parte causa y en parte efecto de la baja productividad del trabajo. En particular, se está acumulando evidencia de que una dieta inadecuada en la infancia temprana puede dañar permanentemente tanto el potencial físico como el intelectual. . .” con lo cual la pobreza se convierte en un rasgo “hereditario” (1).

Algunos estudios recientes no sostienen la hipótesis de que la distribución del ingreso es mucho más dispar en los países en vías de desarrollo que en los más desarrollados. Los datos de CEPAL (Cuadro III.B.6.) muestran, por el contrario, una similitud sorprendente en el estrato más bajo.

**CUADRO III.B.6. AMERICA LATINA: distribución del ingreso personal. (Porcentaje del ingreso en cada tramo)**

	Promedio (a)	Región (b)	EE.UU.	Países Bajos
20 <sup>o</sup> /o más bajo	4,0	3,1	4,6	4,0
30 <sup>o</sup> /o siguiente	12,4	10,3	18,8	17,4
30 <sup>o</sup> /o siguiente	24,5	24,1	31,1	30,2
15 <sup>o</sup> /o siguiente	24,9	29,2	25,5	24,8
5 <sup>o</sup> /o más alto	34,2	33,4	20,0	23,6

(a) es el promedio de los países considerados

(b) es lo que se obtiene de considerar todos los países como si fuera uno solo

Fuente: ECLA: Income distribution in Latin America. United Nations, 1971

(1) TURNHAM, David, assisted by Ingeles Jaeger: The employment problem in less developed countries: a review of evidence. Development Centre Studies, Employment Series No. 1, OECD, Paris, 1971.

Resultados semejantes obtuvo TURNHAM (op.cit.) comparando los tramos de más altos y de más bajos ingresos en un número de países y en distintos años. Aún admitiendo que los datos disponibles no son enteramente homogéneos y comparables no es posible constatar diferencias consistentes y significativas en la distribución del ingreso entre países desarrollados y en vías de desarrollo.

Una conclusión como la enunciada no puede sorprender demasiado si se toma en cuenta que los países desarrollados constituyen el "modelo" sobre el cual, en distintos tiempos y bajo circunstancias diversas, se ha tratado de plasmar la evolución de los restantes. El resultado es que en los países desarrollados, con un ingreso promedio relativamente elevado, aún las clases de menores ingresos pueden "mantener su cabeza fuera del agua". Disponiendo del mismo porcentaje de un ingreso mucho más reducido, los tramos más bajos de la población de los países en desarrollo constituyen la clase "sumergida" que integra un tercio y, en algunos casos, hasta dos quintos de la población total (1).

Lo grave de esta situación es que, corrientemente, los planes de desarrollo no contienen previsiones específicas y directas para superarla. Los avances de la legislación laboral alcanzan y favorecen al trabajador integrado en el sector más moderno de la economía, pero casi siempre carecen de significado para el asalariado rural; los programas de asistencia social se aplican predominantemente en las zonas urbanas, y lo mismo sucede con el conjunto de los "gastos sociales", inclusive la educación, que no ofrecen ciertamente igualdad de oportunidades al conjunto de la población. No es rara, por cierto, la adopción de políticas susceptibles de agravar la situación, en vez de mejorarla. Las exenciones de derechos para los bienes de capital importados, por ejemplo, pueden tener efectos desfavorables en la distribución del ingreso al propiciar la adopción de técnicas de producción capital-intensivas y reducir así las oportunidades de empleo (2). En algunos casos, hasta la asistencia externa ha contribuido a estos resultados al propiciar, con la mejor de las intenciones, la distorsión del sistema de precios (capital barato y mano de obra relativamente cara) y la adopción de tecnologías inadecuadas (3).

La persistencia del problema reconoce, seguramente, múltiples causas. Una de ellas, que por cierto no debe ser de las menores, es que aquéllos que todavía están condenados a subsistir en la pobreza extrema no tienen parte en la solución de sus problemas. Mientras las políticas que preconizan el crecimiento económico, el aumento del intercambio, la modernización de la economía, etc., encuen-

- 
- (1) ADLER, John H.: El gasto público y el desarrollo económico social. México. Comercio Exterior, 24(11): nov. 1974.
  - (2) BIRD, Richard M.: Public finance and inequality. Finance and Development, marzo de 1974.
  - (3) STERN, Ernest: 2. Foreign assistance and unemployment. 1972. (En Rice, Andrew E., op. cit.).

tran fácilmente abogados defensores entre quienes se benefician con ellas, las que tienden a la erradicación de la pobreza y al establecimiento de una mayor justicia distributiva solamente son patrocinadas por “intermediarios” entre los cuales no faltan, por cierto, los que abrigan sinceramente las intenciones más sanas y altruistas, pero tampoco los “cazadores de votos”, los aprovechadores o los partidarios de la violencia.

Visto de esta manera, el problema de la marginalidad de sectores importantes de la población no es solamente social, económico o político, sino que tiene, como se ha señalado (1), una profunda naturaleza ética. Y es precisamente su falta de representación suficiente lo que hace más imperativo, para los Gobiernos y para los Organismos Internacionales formados por éstos, emplear los medios a su alcance para propiciar una participación más completa y efectiva de dichos sectores en la solución de sus propios problemas.

---

(1) SEERS, Dudley. 10: Summing up the conference: justice. 1972 (ibidem)

- \* Anexo 2 del “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.
- \* Sin variación en los tres años.
- \*\* Se indican entre paréntesis pequeñas variaciones experimentadas por el título del programa, ya sea por agregado o supresión de algunas palabras que pueden aclarar, pero no modifican, su significado.

#### **IV. ADECUACION INTERNA DEL IICA PARA CUMPLIR EL PLAN GENERAL**

Como se ha visto en el Capítulo II, el Plan General reinterpreta los objetivos y funcionamiento del Instituto en el contexto de las nuevas realidades del Hemisferio.

Ello requiere una serie de reajustes internos que se han venido realizando progresivamente, a medida que las circunstancias lo han hecho posible.

En este Capítulo se trata de mostrar la evolución producida y el estado alcanzado. No es difícil hacerlo con referencia a los aspectos materiales tales como los recursos presupuestarios o el número de personas empleado; no es sencillo, en cambio, cuando se trata de valores más abstractos, como el espíritu de servicio y la dedicación del personal a la causa implícita en los objetivos del Plan. Este informe podría referirse a tales aspectos, pero no le sería posible mostrarlos o demostrarlos.

Por las razones mencionadas, el informe se circunscribirá principalmente a los aspectos materiales, dejando a la sensibilidad de los Señores Miembros de la Comisión Especial y de la Junta Directiva la apreciación de los restantes.

##### **A. Evolución de los recursos disponibles**

La cantidad de los recursos disponibles constituye un elemento importante del marco de referencia necesario para evaluar la capacidad de acción de un organismo. Su distribución puede proporcionar, también, una idea de la capacidad del organismo para captar recursos de distintas fuentes que depende, en cierta medida, de la confianza en que los recursos proporcionados serán utilizados con eficacia.

El Cuadro IV A-1 muestra, discriminadas por fuente de origen, las sumas que estuvieron a disposición del IICA en el trienio 1971-72 a 1973-74. Para fines comparativos se indican también las cifras correspondientes al período 1970-71.

**CUADRO IV A-1. RECURSOS TOTALES: Distribución de los montos aprobados para los períodos 1970-71 a 1973-74, según fuentes de origen (miles de dólares)**

Fuente de origen	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Cuotas	4.023	4.425	5.079	5.540
Instituciones internacionales	705	663	919	640
Entidades nacionales	440	444	458	613
Otros ingresos	61	75	102	14
<b>Total</b>	<b>5.229</b>	<b>5.607</b>	<b>6.558</b>	<b>6.815</b>

Fuente: Proyecto de Programa Presupuesto correspondiente al período siguiente al considerado.

El monto total muestra incrementos todos los años. Lo mismo sucede con los recursos de cuotas y los proporcionados por entidades nacionales.

Para comprender lo que sucede con los aportes de instituciones internacionales debe tomarse en cuenta que continúa, durante el período considerado, la absorción del Proyecto 206 de la Administración de Cooperación Técnica de la OEA, que representa alrededor de 95 mil dólares anuales.

Esto significa que para mantener constante el nivel de los aportes de las instituciones internacionales deben lograrse anualmente nuevos convenios por un total de 95 mil dólares, para compensar la absorción del Proyecto 206. En 1971-72 solamente se pudo cubrir, de esta misma fuente, aproximadamente la mitad de la suma indicada, que en cambio se superó ampliamente en 1972-73. La caída más importante que se observa en 1973-74 se debe a que, además de lo ya anotado, la transferencia del IICA-CTEI para integrar el CATIE significó también la de los recursos externos que recibe este Centro, los cuales por lo tanto ya no aparecen, como antes, incluidos en los recursos totales del IICA.

Es importante señalar que precisamente en 1973-74, cuando por las causas circunstanciales señaladas se produce una disminución de los recursos aportados por instituciones internacionales, se observa en cambio un aumento considerable de los aportes de entidades nacionales.

Los "otros ingresos" corresponden, en su mayor parte, al activo de las fincas transferidas al CATIE, lo cual explica su brusca caída en el último año.

Las oscilaciones descritas pueden apreciarse mejor en el Cuadro IV A-2, en el cual los montos aportados por cada fuente están expresados en porcentaje de la suma correspondiente a la misma fuente en el período 1970-71.

**CUADRO IV A-2. RECURSOS TOTALES: Evolución porcentual de los recursos aportados por distintas fuentes, con base en 1970-71 = 100**

Fuente de origen	1971-72	1972-73	1973-74
Cuotas	110,00	126,26	137,70
Instituciones internacionales	94,04	130,35	91,91
Entidades nacionales	100,91	104,09	139,32
Otros ingresos	122,95	167,21	22,95
<b>Total</b>	<b>107,24</b>	<b>125,43</b>	<b>130,31</b>

Fuente: Calculado de IV A-1.

Tales oscilaciones, si embargo, afectan en muy pequeña medida la composición porcentual de los recursos totales según fuente de origen (ver Cuadro IV A-3). Si se exceptúa el efecto de la transferencia al CATIE las fluctuaciones son mínimas y no revelan ninguna tendencia concreta, salvo la del aumento permanente de los recursos globales.



**CUADRO IV A-3: RECURSOS TOTALES: Composición porcentual según fuentes de origen, en los períodos 1971-72 a 1973-74**

Fuente de origen	1971-72	1972-73	1973-74
Cuotas	78,92	77,45	81,29
Instituciones internacionales	11,82	14,01	9,51
Entidades nacionales	7,92	6,98	8,99
Otros ingresos	1,34	1,56	0,21
Total	100,00	100,00	100,00

Fuente: Calculado de IV A-1.

**B. El gasto por objeto principales**

La distribución del presupuesto por objetos principales del gasto, puede apreciarse en el Cuadro IV B-1.

**CUADRO IV B-1: PRESUPUESTO REGULAR: Distribución comparativa de las sumas aprobadas, por objeto de gasto, en los períodos 1970-71 a 1973-74.**

OBJETO DEL GASTO	PERIODO			
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Personal	2.479.844	2.961.804	3.320.881	3.632.781
Costos de operación	1.077.071	973.423	1.203.350	1.402.229
Servicios generales	251.203	268.221	320.239	288.470
Equipo y mobiliario	20.077	23.730	36.725	18.235
Costos gen. y provisiones	194.723	198.031	198.031	198.031
Total	4.022.918	4.425.209	5.079.226	5.539.746

**Fuentes:** Para 1970-71: datos internos; para los períodos restantes: Cuadro 4.2 del Proyecto de Programa Presupuesto, correspondientes al período siguiente al considerado. Para el Período 1973-74 se agregaron las sumas discriminadas correspondientes al “aporte al CATIE”.

El destino de los aumentos presupuestarios se aprecia mejor en el Cuadro IV B-2, en el cual las cifras correspondientes a cada objeto de gasto están expresadas en por ciento de lo que insumió el mismo objeto en el período 1970-71.

**CUADRO IV B-2. PRESUPUESTO REGULAR: Evolución porcentual de los gastos correspondientes a cada objeto, con base en 1970-71 = 100**

OBJETO DEL GASTO	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Personal	119,44	133,91	146,49
Costos de operación	90,38	111,72	130,19
Servicios generales	106,77	127,48	114,84
Equipo y mobiliario	118,19	182,92	90,83
Costos generales y provisiones	101,70	101,70	101,70
Total	110,00	126,26	137,70

Fuente: Calculado de IV B-1.

Si se excluye el objeto “Equipo y Mobiliario”, el cual insume recursos muy reducidos (nunca llegan al 1<sup>o</sup>/o del total) y que por lo tanto presentan fluctuaciones porcentuales muy marcadas por influencia de pocos miles de dólares, el rubro correspondiente a “Personal” es el que muestra los aumentos porcentuales más importantes.

En todos los períodos considerados el aumento de este rubro es porcentualmente mayor que el aumento total del presupuesto.

Ello obedece a dos razones principales. Una de ellas se enfatiza en la política, aprobada por la Honorable Junta Directiva, de ir ajustando gradualmente el escalafón del personal profesional internacional para equipararlo con los de la Organización de los Estados Americanos y la Organización de las Naciones Unidas. La segunda corresponde a la necesidad de aumentar los cuadros del personal para poder atender directamente un mayor número de Estados Miembros. En 1970-71 el IICA mantenía oficinas en 14 países; en 1973-74 ya se habían abierto oficinas en 21 Estados Miembros.

Subsidiariamente los costos de personal también han sido afectados por los aumentos salariales superiores a la inflación monetaria concedidos en varios países y que han alcanzado también, como es natural, al personal auxiliar del IICA que trabaja en dichos países.

Razones similares —aumentos de costos internos superiores a la depreciación monetaria— han afectado al rubro de “Servicios Generales”, que en gran parte está compuesto por gastos como alquileres, luz y calefacción, que no son fácilmente reajustables. También ha influido en este rubro la apertura de nuevas oficinas nacionales. Por las razones señaladas el aumento en este objeto de gasto ha sido incontenible en los períodos 1971-72 y 1972-73 y recién pudo volverse a controlar en 1973-74.

Como el rubro de “Costos Generales y Provisiones” se mantuvo constante, los aumentos de “Personal” y “Servicios Generales” tuvieron que ser soportados por los “Costos de Operación”, que llegaron a tener una reducción en términos reales en el período 1971-72. A partir del año siguiente, sin embargo, comienza su recuperación y en 1973-74 este rubro es el que experimenta el aumento porcentual más considerable después de los gastos en personal. Esta recuperación se aprecia mejor en la composición porcentual del presupuesto anual (Cuadro IV B-3), que refleja la tendencia hacia un equilibrio cada vez más razonable.

**CUADRO IV B-3. PRESUPUESTO REGULAR: Composición porcentual del presupuesto, según objetos del gasto, en los períodos 1971-72 a 1973-74**

OBJETO DEL GASTO	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Personal	66,93	65,38	65,58
Costos de operación	22,00	23,69	25,31
Servicios Generales	6,06	6,31	5,21
Equipo y mobiliario	0,54	0,72	0,33
Costos generales y provisiones	4,47	3,90	3,57
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Calculado de IV B-1.

**C. El gasto por unidades presupuestarias.**

El análisis del gasto por unidades presupuestarias permite penetrar más profundamente en algunos de los efectos de la aplicación de las políticas anunciadas en el Plan General.

Las cifras básicas para ello están consignadas en el Cuadro IV C-1.

**CUADRO IV C-1. PRESUPUESTO REGULAR: Distribución comparativa, por unidad presupuestaria, de las sumas aprobadas en los períodos 1970-71 a 1973-74**

UNIDAD PRESUPUESTARIA	PERIODO			
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Zona Andina	739.397	792.100	950.609	1.201.571 (1)
Zona Norte	586.878	695.843	855.429	912.955
Zona Sur	952.866	1.026.600	1.198.560	1.314.960
Oficina Antillas	45.732	68.160	140.585	221.327
Sub-total	2.324.873	2.582.703	3.145.183	3.650.813
IICA-CTEI	1.086.401	695.068	695.068	695.068 (2)
IICA-CIDIA	—	190.011	239.496	294.507
IICA-CIRA	55.097	174.796	154.898	—
Sub-total	1.141.498	1.059.875	1.089.462	989.575 (3)
S. G. Coord. Ext.	88.232	131.866	128.146	257.204
S. G. Planeam.	98.034	239.742 (4)	249.564	258.578
Dirección General	370.281	411.023	466.871	383.576
Sub-total	556.547	782.631	844.581	899.358
<b>TOTAL</b>	<b>4.022.918</b>	<b>4.425.209</b>	<b>5.079.226</b>	<b>5.539.746</b>

(1): Incluye IICA-CIRA, absorbido por la Zona

(2): Aporte al CATIE

(3): Sin el aporte al CATIE se reduce a 294.507

(4): Incluye "Escuela para Graduados"

Fuente: Proyecto de Programa Presupuesto correspondiente al período siguiente al considerado

Un primer examen a nivel general muestra que, en cifras absolutas, el grueso del aumento presupuestario se concentra en las unidades más directamente al servicio de los Estados Miembros (Zonas y Antillas). Porcentualmente, el aumento más importante se observa en el área de dirección, administración, coordinación externa y planeamiento (Cuadro IV C-2).

**CUADRO IV C-2. PRESUPUESTO REGULAR: Evolución porcentual de las sumas asignadas a distintos grupos de unidades presupuestarias, con base en 1970-71 = 100**

GRUPO DE UNIDADES	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Zonas y Antillas	111,09	135,28	157,03
Centros de Apoyo	92,85	95,44	86,69 (1)
Dirección, Adm., Coord. Ext. y Planeamiento	140,62	151,75	161,60
Total	110,00	126,26	137,70

(1): Incluye el aporte al CATIE. Sin este aporte se reduce a 25,80%

Fuente: Calculado de IV C-1.

En cambio se produce una reducción manifiesta, tanto en cifras absolutas como relativas, en las sumas asignadas a los centros de apoyo, que en un tiempo constituían prácticamente el IICA.

Esto refleja la política de desligamiento progresivo de las responsabilidades del IICA en cuanto al Centro de Turrialba y la absorción del IICA-CIRA por la Zona Andina para funcionar como Oficina Nacional en Colombia.

Se ha creado, en cambio, el IICA-CIDIA, con funciones bien definidas de servicio directo a todos los países a través del sistema AGRIS-AGRINTER que acentúa, al mismo tiempo, la integración y complementación de las tareas a cargo del IICA y de la FAO. Si bien es posible que este Centro requiera erogaciones mayores en el futuro, no es aventurado predecir que éstas serán compensadas, muy probablemente con creces, por la disminución prevista de los aportes al CATIE.

La evolución descrita muestra que se están cumpliendo aceleradamente las previsiones del Plan General que, en el capítulo sobre "Aspectos Financieros" anticipa que en 1975-76 "el 70 por ciento del presupuesto regular del Instituto estará dedicado a operaciones regionales y en los países".

**CUADRO IV C-3. PRESUPUESTO REGULAR: Composición porcentual por grupos de unidades presupuestarias, en los períodos 1971-72 a 1973-74**

GRUPO DE UNIDADES	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Zonas y Antillas	58,36	61,92	65,90
Centros de Apoyo	23,95	21,45	17,87(1)
Dirección; Adm.; Coord.; Ext. y Planeamiento	17,69	16,63	16,23
Total	100,00	100,00	100,00

(1) Se reduce a 5,32<sup>o</sup> si se elimina el aporte al CATIE

Fuente: Calculado de IV C-1.

El aumento proporcionalmente alto que se observa en el grupo de unidades responsables por la dirección, administración, coordinación externa y planeamiento resulta mucho más razonable cuando se analiza la composición porcentual del presupuesto anual (Cuadro IV C-3). Hay, sin duda alguna, un aumento sustancial, en valores absolutos, de los gastos correspondientes a este grupo de unidades. Este aumento, sin embargo, afecta en muy pequeña medida a la Dirección y Administración propiamente dichas y se distribuye, en su mayor parte, entre las Subdirecciones Generales de Coordinación Externa y de Planeamiento.

A este respecto conviene tener presente, por un lado, la necesidad de reforzar estas dependencias en vista de la expansión física y geográfica del IICA y su mayor complejidad reflejada en el número creciente de oficinas; por otra parte, los distintos reajustes realizados para adecuar la organización del IICA a las políticas del Plan General han determinado que, de manera más o menos transitoria, ciertas funciones operativas específicas o nuevas hayan quedado a cargo de estas Subdirecciones. Tal es el caso, por ejemplo, de la Escuela para Graduados cuya dirección, al transferirse el IICA-CTIE, fue integrada en la Subdirección General de Planeamiento para transformarse, posteriormente, en Coordinación de la Línea de Acción II. También algunos programas externos, como el de Gestión (Convenio AID) o el de Juventudes Rurales (Convenio Kellogg) pasaron a depender ocasionalmente de esta Subdirección que tuvo, consiguientemente, que reforzar su estructura.

En síntesis, lo que aquí quiere significarse es que el aumento de presupuesto de las dos Subdirecciones Generales Adjuntas revela, más que otras unidades, los reajustes internos necesarios para armonizar la estructura del IICA con las nuevas exigencias del Plan General. No parece necesario ni previsible que el aumento del presupuesto de estas Subdirecciones continúe con el mismo ritmo. Es importante destacar, por otra parte, que luego del incremento inicial, los sucesivos se han mantenido en un nivel que ha permitido reducir, en grado no muy grande pero consistente, la participación porcentual de este grupo de unidades en el presupuesto total (ver Cuadro IV C-3).

El refuerzo de la capacidad ejecutiva y de servicio a los países se refleja en los aumentos sustanciales experimentados por los presupuestos de las Zonas y de la Oficina de las Antillas. Al finalizar el trienio considerado (período 1973-74) cada uno de estos presupuestos había aumentado más, porcentualmente, que el presupuesto total del IICA (Cuadro IV C-4).

**CUADRO IV C-4. PRESUPUESTO REGULAR: Evolución porcentual de los presupuestos de las Zonas Andina, Norte y Sur y de la Oficina de las Antillas, en comparación con la del presupuesto total del IICA (Base: presupuesto 1970-71 = 100)**

UNIDAD PRESUPUESTARIA	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Zona Andina	107,13	128,57	162,51
Zona Norte	118,57	145,76	155,56
Zona Sur	107,74	125,78	138,00
Oficina Antillas	149,04	307,41	483,97
Total IICA	110,00	126,26	137,70

El aumento mayor, desde luego, se observa en la Oficina de las Antillas. Ello es natural no sólo porque esta Oficina tenía el presupuesto más exiguo de todas las unidades presupuestarias del IICA, sino también por el aumento del número de oficinas nacionales, que pasó de 1 a 3.

En el período 1972-73 la Zona Norte tiene un aumento que, tomado porcentualmente, es considerablemente superior al de la Zona Andina. Esta rela-



ción se invierte en el período siguiente. Debe tomarse en cuenta, sin embargo, que en este período, la transformación del IICA-CTIE en el CATIE, organismo básicamente al servicio de países de la Zona Norte, hace que el aporte del IICA a este organismo deba considerarse como una ampliación de los servicios que se ofrecen a dichos países a través del presupuesto de la Zona. Tanto la Zona Andina como la Zona Norte, entonces, han alcanzado aumentos presupuestarios marcadamente superiores a los del IICA en su conjunto.

Algo diferente es la situación de la Zona Sur, que se limita a seguir muy de cerca el aumento general. Cabe observar, sin embargo, que esta Zona es la que contaba inicialmente con el presupuesto mayor. Por consiguiente, aunque tomado porcentualmente su aumento es menor, en cifras absolutas es inferior solamente el de la Zona Andina, que al final de trienio se refuerza con la incorporación del IICA-CIRA.

Por otra parte, si en vez del Presupuesto Regular se analizan los Recursos Totales (Cuadro IV C-5) la situación de la Zona Sur aparece sustancialmente mejorada y el aumento de su presupuesto supera holgadamente, en valores porcentuales, al presupuesto global del IICA.

**CUADRO IV C-5. RECURSOS TOTALES: Evolución porcentual de los presupuestos de las Zonas Andina, Norte y Sur y de la Oficina de las Antillas, en comparación con la del presupuesto total del IICA (Base: presupuesto 1970-71 = 100)**

UNIDAD PRESUPUESTARIA	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Zona Andina	89,79	112,22	147,54
Zona Norte	130,24	152,62	162,25
Zona Sur	113,43	124,92	139,58
Oficina Antillas	149,04	307,41	483,97
Total IICA	107,24	125,43	130,31

Fuente: Calculado de datos de los Proyectos del Programa-Presupuesto correspondientes al año siguiente al considerado.

Si se analiza, período por período, la composición porcentual del presupuesto también se observa una participación creciente de cada una de las Zonas y de la Oficina de las Antillas (Cuadro IV C-6). La única excepción, no muy marcada por cierto, es la Zona Norte en el período 1973-74, en que su participación en el presupuesto total disminuye ligeramente, a pesar de experimentar un aumento considerable en términos reales (Cuadro IV C-1). Como ya se ha destacado, el aporte del IICA al CATIE no aparece incluido en el presupuesto de la Zona Norte.

**CUADRO IV C-6. PRESUPUESTO REGULAR: Participación porcentual de las Zonas Andina, Norte y Sur y de la Oficina de las Antillas en el presupuesto total del IICA, en los períodos 1971-72 a 1973-74**

UNIDAD PRESUPUESTARIA	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Zona Andina	17,90	18,72	21,96
Zona Norte	15,72	16,84	16,48
Zona Sur	23,20	23,60	23,74
Oficina Antillas	1,54	2,77	3,99
Total IICA	100,00	100,00	100,00

Fuente: Calculado de IV C-1

En síntesis, el análisis muestra que una de las consecuencias de la aplicación del Plan General ha sido la de poner mayores recursos, tanto en términos reales como porcentuales, directamente al servicio de los Estados Miembros.

#### **D. El gasto por funciones**

En los capítulos anteriores se ha intentado un análisis de los presupuestos del trienio para mostrar cuánto se gasta, en qué se gasta y dónde se gastan los recursos del IICA. En éste se procurará ver, siempre en términos generales, cómo se gastan, a qué acciones o programas se destinan dichos recursos. Para ello, el Cuadro IV D-1 presenta los datos básicos.

**CUADRO IV D-1. PRESUPUESTO REGULAR: Distribución comparativa, por funciones, de los recursos aprobados para los períodos 1970-71 a 1973-74**

FUNCION	PERIODO			
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Línea I: Análisis e Inf. Desarrollo Rural	50.528	510.029	506.353	469.613
Línea II: Educación Agrícola	1.199.581	994.754	954.870	780.901
Línea III: Inv. Agrícola	786.624	679.484	662.998	325.208
Línea IV: Fomento Producción Agropecuaria	490.655	383.871	722.756	819.268
Línea V: Int. Multinacional	—	48.093	64.285	48.652
Línea VI: Prom. y Ejec. de Cambios Estructurales	154.757	150.785	302.207	421.603
Línea VII: Administrac. Política Agrícola	—	359.833	439.628	652.440
Otras Act. y Servicios	98.034	218.640	265.584	309.240
<b>Sub-total PROGRAMAS</b>	<b>2.779.909</b>	<b>3.345.489</b>	<b>3.918.681</b>	<b>3.826.925(1)</b>
Coord. y Superv. Programas	589.773	452.936	461.918	447.457
Direc. y Administ. General	458.513	405.023	463.871	380.576
<b>Sub-total Direc., Administ., Coord. y Supervisión</b>	<b>1.048.286</b>	<b>857.759</b>	<b>925.789</b>	<b>828.033</b>
Costos Gen., Eq. y Mob.	194.723	221.761	234.756	189.720
<b>TOTAL</b>	<b>4.022.918</b>	<b>4.425.209</b>	<b>5.079.226</b>	<b>5.539.746(2)</b>

(1) No incluye el aporte al CATIE por US\$695.068; con éste daría un total de US\$4.521.993.

(2) Incluye el aporte al CATIE

Fuentes: **Para 1970-71:** calculado del Proyecto de Programa Presupuesto 1970-71, Cuadro 6; Resolución IICA/JD-715-6 (1970) y Proyecto de Programa Presupuesto 1972-73, Cuadro B.1; **para 1971-72:** Proyecto de Programa Presupuesto 1972-73, Cuadro 4.3; **para 1972-73:** Proyecto de Programa Presupuesto 1973-74, Cuadro 4.3; **para 1973-74:** Proyecto de Programa Presupuesto 1974-75, Cuadro 4.3.

Un primer examen de los subtotales muestra el crecimiento sostenido y sustancial de las sumas destinadas a financiar programas al tiempo que disminuyen las que corresponden a la Dirección y Administración General y a la Coordinación y Supervisión de Programas. El Cuadro IV D-2 destaca este proceso en términos porcentuales.

**CUADRO IV D-2. PRESUPUESTO REGULAR: Evolución porcentual de las sumas destinadas a Programas y a Dirección, Administración, Coordinación y Supervisión (Base: 1970-71 = 100)**

GRUPOS DE FUNCIONES	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Programas	120,35	140,96	137,66 (1)
Dirección y Administración General, más Coordinación y Supervisión de Programas	81,84	88,31	78,99
Total IICA	110,00	126,26	137,70

(1) No incluye aporte al CATIE. Agregando éste asciende a 162,67%

Fuente: Calculado de IV D-1.

Los Costos Generales, aún sumados a Equipo y Mobiliario, representan una fracción muy pequeña del presupuesto total y fluctúan ligeramente, sin mostrar una tendencia definida.

Los aumentos más que proporcionales de los gastos en Programas afectan de manera clara la composición porcentual del presupuesto, como puede apreciarse en el Cuadro IV D-3.

**CUADRO IV D-3. PRESUPUESTO REGULAR: Composición porcentual del presupuesto, por grupos de funciones, en los períodos 1971-72 a 1973-74.**

GRUPOS DE FUNCIONES	PERIODO			
	1971-72	1972-73	1973-74	
			(1)	(2)
Programas	75,60	77,15	69,08 (3)	78,99
Dirección y Administración General, más Coordinación y Supervisión Programas	19,39	18,23	14,95	17,10
Costos Generales más Equipo y Mobiliario	5,01	4,62	3,42	3,91
Total IICA	100,00	100,00	100,00	100,00

- (1) Sin distribuir el aporte al CATIE, que integra el total. Por tal causa, los tres rubros considerados suman solamente el 87,45<sup>o</sup>/o.
- (2) Eliminando el aporte al CATIE del total o, lo que es lo mismo, suponiendo que este aporte se distribuye en la misma forma que los demás gastos del IICA.
- (3) Si el aporte al CATIE se agregara íntegramente a este rubro, el porcentaje correspondiente ascendería a 81,63<sup>o</sup>/o.

Fuente: Calculado de IV D-1.

Aunque no es posible, por el Programa Presupuesto del IICA, determinar con exactitud el empleo de los fondos destinados al aporte al CATIE, cualquier hipótesis razonable al respecto indica que la proporción de los recursos del IICA destinados a Programas ha ido creciendo consistentemente hasta alcanzar muy aproximadamente el 80<sup>o</sup>/o o superar ligeramente esta cifra. Si a ella se agrega, no sin fundamento lógico, la que corresponde a la Coordinación y Supervisión de Programas, se alcanza aproximadamente el 88<sup>o</sup>/o del total, dejando apenas un 12<sup>o</sup>/o para todos los otros gastos, incluyendo la Dirección y Administración General.

Todo esto puede ser interpretado como un síntoma de eficacia administrativa. Para ver si existe, también, una eficacia operativa correspondiente se puede, como primera aproximación, examinar la distribución de recursos entre las

Líneas de Acción, que agrupan programas con finalidades similares. El criterio de eficacia estará dado, en este caso, por la manera como se ha ido adecuando la distribución del gasto a las finalidades y requerimientos del Plan General. La evolución porcentual de las sumas destinadas a las distintas Líneas puede apreciarse en el Cuadro IV D-4.

**CUADRO IV D-4. PRESUPUESTO REGULAR: Evolución porcentual de las sumas destinadas a las Líneas de Acción, con base en 1970-71 = 100**

FUNCION	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Línea I: Análisis e Inf. Desarrollo Rural	1014,82	1007,51	934,40
Línea II: Educación Agrícola	82,92	79,60	65,10
Línea III: Inv. Agrícola	86,38	84,28	41,34
Línea IV: Fomento Producción Agropecuaria	78,24	147,30	166,97
Línea V: Int. Multinac. (1)	—	—	—
Línea VI: Prom. y Ejec. de Cambios Estructurales	97,43	195,28	272,43
Línea VII: Administrac. Política Agrícola (1)	—	—	—
Otras Act. y Servicios	223,02	270,91	315,44
<b>Sub-total PROGRAMAS</b>	<b>120,35</b>	<b>140,96</b>	<b>162,67(2)</b>
<b>Total IICA</b>	<b>110,00</b>	<b>126,26</b>	<b>137,70</b>

(1) Líneas nuevas, sin antecedentes en el IICA. Ver cifras absolutas en el Cuadro IV D-1 y participación porcentual en IV D-5

(2) Incluyendo el aporte al CATIE

Fuente: Calculado de IV D-1.

Lo primero que resalta al examinar este Cuadro es la presencia de dos Líneas de Acción, la V y la VII, que no tienen precedentes antes de la vigencia del nuevo Plan General. Por tal motivo no es posible presentar cifras relativas que muestren su crecimiento porcentual a partir de 1970-71. Las cifras reales del Cuadro IV D-1 muestran, sin embargo, que mientras la Línea V no ha conseguido alcanzar un volumen considerable, la VII ha crecido hasta ser la tercera en importancia desde el punto de vista presupuestario. Esto se aprecia con mayor claridad aún en el Cuadro IV D-5.

**CUADRO IV D-5. PRESUPUESTO REGULAR: Participación porcentual de las distintas Líneas de Acción en el presupuesto total de los períodos 1971-72 a 1973-74**

FUNCION	PERIODO			
	1971-72	1972-73	1973-74	
			(1)	(2)
Línea I: Análisis e Inf. Desarrollo Rural	11,52	9,97	8,48	9,70
Línea II: Educación Agrícola	22,48	18,80	14,09	16,12
Línea III: Inv. Agrícola	15,35	13,05	5,87	6,71
Línea IV: Fomento Producción Agropecuaria	8,68	14,23	14,79	16,91
Línea V: Inst. Multinacional	1,09	1,26	0,88	1,00
Línea VI: Prom. y Ejec. de Cambios Estructurales	3,41	5,95	7,61	8,70
Línea VII: Administrac. Política Agrícola	8,13	8,66	11,78	13,47
Otras Act. y Servicios	4,94	5,23	5,58	6,38
Sub-total PROGRAMAS	75,60	77,15	69,08	78,99
Total ICA	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Porcentajes calculados sobre el total que incluye el aporte al CATIE

(2) Porcentajes calculados sobre el total que no incluye el aporte al CATIE

Mientras la Línea V se mantiene en los alrededores del 1<sup>o</sup>/o del presupuesto total, la VII se inicia con un vigoroso 8<sup>o</sup>/o y llega, en tres años, al 13,5<sup>o</sup>/o del presupuesto regular operado por el IICA.

La razón para ello puede encontrarse en que la integración multinacional es tarea de organismos especializados a los cuales el IICA puede dar su apoyo a través de la Línea V. Los escasos adelantos logrados en este campo por la América Latina no han justificado erogaciones mayores por parte del IICA. La Línea VII, en cambio, más que ninguna otra representa tal vez la síntesis de la idea-guía del Plan General: cómo utilizar las ciencias agrícolas para lograr el desarrollo rural. Este es, en buena medida, un problema de administración de la política y de planeamiento. Por ello, a pesar de que el campo es extremadamente sensible y delicado, la demanda por asistencia ha ido creciendo en la manera que muestran los Cuadros y es posible que mantenga esta tendencia por algún tiempo más. El mismo crecimiento de la demanda indica, a su vez, cierto grado de satisfacción de los países que han recibido la asistencia y que ésta, por lo tanto, ha sido proporcionada, en cada caso, de manera esencialmente acorde con las políticas y las aspiraciones nacionales.

Otro aspecto que llama la atención en los Cuadros es el crecimiento sumamente brusco de la Línea I en el período 1971-72 (insume un presupuesto diez veces mayor que el del período anterior), crecimiento que no se mantiene en los períodos posteriores, durante los cuales muestra disminuciones paulatinas, tanto en cifras absolutas como relativas.

El primer aumento también responde al cambio de orientación de los programas del IICA dentro de los lineamientos del Plan General. En particular, al abordar problemas nuevos, el IICA tuvo que perfeccionar su conocimiento de la situación, analizando numerosos y nuevos aspectos de ésta. Los trabajos para perfeccionar el diagnóstico tuvieron que intensificarse rápidamente para ir volviendo luego a volúmenes más normales. Al mismo tiempo, la creación del IICA-CIDIA y el traspaso de recursos del IICA-CTIE al nuevo Centro contribuyó a la elevación del pico presupuestario que presenta esta Línea en el período 1971-72. Es previsible, sin embargo, su estabilización paulatina alrededor de niveles similares al actual una vez que el IICA-CIDIA complete su desarrollo y los trabajos de actualización del diagnóstico entren en la etapa de rutina.

Otras Líneas que presentan un aumento considerable, tanto en cifras absolutas como relativas, son la IV y la VI. Ambas responden específicamente a objetivos generales explícitos del Plan General: el aumento de la producción y productividad, el mejoramiento de la distribución y el incremento de la participación.



La línea IV, en esta evolución, llega a ser la de mayor presupuesto en 1973-74. Todo hace pensar que mantendrá esta posición en el futuro en vista del interés demostrado por todos los países en las acciones que se encuadran dentro de esta Línea.

La Línea VI tiene aumentos igualmente sostenidos aunque, por iniciar su evolución desde un punto de partida mucho más bajo, no alcanza valores finales igualmente elevados. Debe tenerse en cuenta, también, que en el pasado esta Línea derivó gran parte de sus recursos de fuentes externas, como el Proyecto 206 de la ACT, que ha ido absorbiendo progresivamente. A partir de 1972-73 comenzó a insumir recursos regulares en proporciones crecientes y a fines del período trienal absorbía proporciones porcentuales crecientes del presupuesto total.

En contraste con las anteriores, las Líneas II y III, las más tradicionales en el IICA, experimentan disminuciones sucesivas pero sin perder totalmente (especialmente la Línea II, que sigue siendo la segunda presupuestariamente) la importancia que tuvieron en el pasado.

Tomando como base = 100 el presupuesto que ambas Líneas tuvieron, en conjunto, en 1970-71, en los períodos siguientes aparecen con 84,29<sup>o</sup>/o (1971-72); 81,46<sup>o</sup>/o (1972-73) y 55,69<sup>o</sup>/o (1973-74). Es decir, que en un trienio su presupuesto conjunto se ha reducido casi a la mitad. La disminución es aún más notable en cuanto a la participación porcentual de las dos Líneas en el presupuesto de cada período. Dicha participación fue casi del 50<sup>o</sup>/o (49,37<sup>o</sup>/o) en 1970-71 y fue bajando a 37,83; 31,85 y 19,97<sup>o</sup>/o (si se incluye el aporte al CATIE en el presupuesto total) o 22,84<sup>o</sup>/o (si se deduce dicho aporte). En otras palabras, en 1970-71 las Líneas II y III representaban la mitad del presupuesto regular del IICA; en 1973-74 representaban aproximadamente la quinta parte.

A estas variaciones cuantitativas corresponden otras cualitativas que también merecen mencionarse. Inicialmente, por ejemplo, el IICA destinó buena parte de sus recursos a realizar directamente investigaciones particularmente en el campo de las ciencias físico biológicas. En 1970-71 tales investigaciones aún insumían algo más de medio millón de dólares y representaban el 13,03<sup>o</sup>/o del presupuesto regular; en 1973-74 prácticamente se habían abandonado tales investigaciones, salvo las que se ejecutan con el aporte del IICA al CATIE. Aún incluyendo estas últimas su participación es apenas del 5,73<sup>o</sup>/o en el presupuesto regular.

Este análisis permite concluir que, en Líneas generales, el presupuesto del IICA se ha ido adecuando cada vez más ajustadamente, en su composición y distribución, a las finalidades y estrategias del Plan General.

## E. Personal por unidades presupuestarias

La distribución del personal profesional internacional del IICA, en el período base (1970-71) y en el trienio considerado, aparece en el Cuadro IV E-1.

**CUADRO IV E-1. PRESUPUESTO REGULAR: Distribución del personal profesional internacional, por unidades presupuestarias, en los períodos 1970-71 a 1973-74**

UNIDAD PRESUPUESTARIA	PERIODO							
	1970-71		1971-72		1972-73		1973-74	
	Países (1)	Pers.	Países	Pers.	Países	Pers.	Países	Pers.
Zona Andina	4	21	4	20	5	23	5	25
Zona Norte	3	16	3	21	7	23	7	23
Zona Sur	5	24	5	30	5	32	5	37
Oficina Ant.	1	1	1	1	2	3	3	5
Sub-total	13	62	13	72	19	81	20	90
Centros Apoyo(2)	-	46	-	41	-	38	-	34(4)
Dirección (3)	1	20	1	23	1	24	1	24
Total IICA	14	128	14	136	20	143	21	148(4)

- (1) Número de países en los que tiene sede permanente personal profesional del IICA.
- (2) Incluyen IICA-CTIE, IICA-CIRA e IICA-CIDIA. Los países sede están ya incluidos en las Zonas correspondientes.
- (3) Incluye Dirección y Administración General, Coordinación Externa y Planeamiento. Se agrega solamente la sede de EE.UU.; las demás están incluidas en las Zonas correspondientes.
- (4) Incluye 20 sostenidos por el CATIE con el aporte del IICA. Sin éstos el personal del IICA suma 14 para Centros de Apoyo y 128 para el total.

Fuente: Proyecto de Programa Presupuesto correspondiente al período siguiente al considerado

Puede apreciarse que se abrieron oficinas del IICA en 7 nuevos países, con lo cual la cantidad de Estados Miembros atendidos directamente aumentó en proporción de 2 a 3, llegando a una cobertura prácticamente total.

El número total del personal aumentó en poco más del 15<sup>o</sup>%, que era el incremento previsto en el Plan General para el quinquenio. Hay que observar, sin embargo, que al final del trienio considerado la transferencia del IICA-CTIE, al CATIE implicó la de 20 miembros del personal, con lo que la cifra total volvió a la original de 128.

Cabe señalar que en este análisis, tal como se hizo en los capítulos anteriores, se darán en algunos casos las cifras de personal para 1973-74 incluyendo los 20 técnicos transferidos al CATIE. Esto se hace para evitar distorsiones en los datos y facilitar su interpretación. Si se comparan, por ejemplo las cifras del presupuesto regular y las del personal (totales del IICA en ambos casos) puede calcularse fácilmente la disponibilidad de recursos por técnicos en cada uno de los períodos presupuestarios. Dicha disponibilidad promedio, que fue de 31.429 dólares en 1970-71, subió a 32.538 en 1971-72 y a 35.519 en 1972-73, con aumentos del 3,53 y del 9,16<sup>o</sup>%, respectivamente. En 1973-74, si la disponibilidad se calcula sobre la base del presupuesto total e incluyendo en el número de técnicos a los 20 transferidos al CATIE, se obtiene un valor de 37.431 dólares, con un aumento de 5,38<sup>o</sup>% sobre el año anterior. Si se excluyen los 20 técnicos transferidos y se rebaja el presupuesto total en una suma igual al aporte al CATIE la disponibilidad resulta ser de 37.849 dólares y el aumento porcentual de 6,56<sup>o</sup>%. Es posible, sin embargo, que los valores mayores que determina el segundo procedimiento de cálculo se deban a que ya en años anteriores la disponibilidad promedio por técnico era menor en el IICA-CTIE. En tal caso, el primer procedimiento daría valores más directamente comparables con los de períodos anteriores.

Sería evidentemente erróneo, aunque posible, calcular la disponibilidad promedio con base en el presupuesto total y el número de técnicos reducido a 128. De esta manera se obtienen valores de 43.279 dólares y 21,85<sup>o</sup>% de aumento, lo cual escapa totalmente a la realidad pues el IICA no puede considerar como disponibles para sus técnicos a los recursos que transfiere al CATIE.

De todas maneras, en cada caso se señala el procedimiento de cálculo utilizado y se proporcionan los datos necesarios para que el lector interesado pueda rehacer los cálculos o la interpretación de acuerdo con el criterio que estime más pertinente.

**CUADRO IV E-2. PRESUPUESTO REGULAR: Evolución porcentual del número de técnicos por unidad presupuestaria en los períodos 1971-72 a 1973-74 (Base 1970-71 = 100)**

UNIDADES PRESUPUESTARIAS	PERIODO		
	1971-72	1972-73	1973-74
Zona Andina	95,24	115,00	119,05
Zona Norte	131,25	143,75	143,75
Zona Sur	125,00	133,33	154,17
Oficina Antillas	100,00	300,00	500,00
Sub-total	116,13	130,65	145,16
Centros de Apoyo	89,13	82,61	73,91 (1)
Dirección, Coordinación y Planeamiento	115,00	120,00	120,00
Total IICA	106,25	111,72	115,62

(1) Si se excluyen los 20 técnicos transferidos al CATIE este porcentaje baja a 30,43.

Fuente: Calculado de IV E-1.

Los aumentos más fuertes de personal, tanto en números absolutos como porcentuales (Cuadro IV E-2) se observan en las unidades nacionales y regionales.

Esta tendencia se hace perfectamente evidente en la composición porcentual que se presenta en el Cuadro IV E-3 y es coincidente con la que se observó en relación con la distribución de los recursos presupuestarios por unidades operativas.

**CUADRO IV E-3. PRESUPUESTO REGULAR: Distribución porcentual del personal profesional internacional por unidades presupuestarias en los períodos 1971-72 a 1973-74**

UNIDAD PRESUPUESTARIA	PERIODO				
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74	
				(a)	(b)
Zona Andina	16,41	14,71	16,08	16,89	19,53
Zona Norte	12,50	15,44	16,08	15,54	17,97
Zona Sur	18,75	22,06	22,38	25,00	28,90
Oficina Antillas	0,78	0,74	2,10	3,38	3,91
Sub-total	48,44	52,94	56,64	60,81	70,31
Centros de Apoyo	35,94	30,15	26,57	22,97	10,94
Dirección, Coord. y Planeamiento	15,62	16,90	16,78	16,22	18,75
Total IICA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

- (a) Porcentaje calculado sobre un total de 148 técnicos, que incluye los 20 transferidos al CATIE  
 (b) Porcentaje calculado sobre un total de 128 técnicos

Fuente: Calculado de IV E-1

El aumento más que proporcional del personal destinado a las Zonas y a la Oficina de las Antillas indica un refuerzo de la capacidad operativa puesta directamente al servicio de los países. Dicho refuerzo se hace aún más efectivo por la distribución del personal dentro de cada unidad. En el período 1970-71 la mayor parte estaba concentrada en las oficinas regionales; al final del trienio se ha triplicado el número y doblado la proporción de los técnicos con sede en oficinas nacionales (Cuadro IV E-4).

**CUADRO IV E-4. PRESUPUESTO REGULAR: Número y proporción del personal con sede en oficinas regionales o nacionales, en las tres Zonas y en la Oficina de las Antillas, durante los períodos 1970-71 a 1973-74**

SEDE DEL PERSONAL	PERIODO			
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Oficinas Nacionales	22	34	48	63
Oficinas Regionales	40	38	33	27
Total Zonas y Antillas	62	72	81	90
°/o en Oficinas Nacionales	35,48	47,22	59,26	70,00

Fuente: Proyecto de Programa-Presupuesto correspondiente al período siguiente al considerado.

Con mayor o menor intensidad este proceso ha tenido lugar en todas las Zonas. Tomando solamente los datos extremos tenemos que el porcentaje de personal en oficinas nacionales en 1970-71 y en 1973-74 era: en la Zona Andina: 33,33 y 60,00; en la Zona Norte: 12,50 y 60,87; en la Zona Zur: 50,00 y 78,38. En las Antillas siempre la totalidad del personal estuvo ubicada en oficinas nacionales.

Esta evolución facilita al IICA “un conocimiento amplio y un contacto constante con cada país” y se ha logrado manteniendo en cada Dirección Regional equipos suficientemente fuertes (10 en Zona Andina, 9 en Zona Norte y 8 en Zona Sur) para no debilitar el papel multinacional del Instituto. Estos mismos propósitos se anticipaban en el capítulo relativo a “Las Oficinas Nacionales” del Plan General.

**F. El personal por área de especialización**

El Plan General no entra en demasiados detalles en cuanto a la capacidad técnica del personal necesario. Es bien explícito, sin embargo, sobre la necesidad de cubrir tres campos principales (planificación, ejecución y administración) con personal especializado en las áreas requeridas por las distintas Líneas de Acción.

Para analizar las variaciones que, bajo este aspecto, se han producido durante el trienio, los cargos que aparecen en los sucesivos proyectos de Progra-

ma-Presupuesto fueron clasificados según que la especialización requerida para desempeñarlos perteneciera a una de las siguientes áreas: 1) ciencias físico-biológicas; 2) educación, extensión y comunicación; 3) ciencias socio-económicas; 4) dirección, administración, coordinación y planeamiento; y y 5) otras.

En general, esta clasificación no presenta mayores dificultades para su interpretación. Conviene aclarar, sin embargo, que el personal de bibliotecas ha sido consignado en 2) cuando pertenece a los centros de apoyo (IICA-CTIE o IICA-CIDIA) y en 5) cuando pertenece a las Direcciones Regionales, puesto que en tal caso solamente desempeña, salvo excepciones, una función de apoyo. En 4) se incluye, además del personal de la Dirección y Administración General, el de Coordinación Externa, el de Planeamiento, los Directores Regionales y de Centros y sus Asistentes, los Representantes en los países y el Secretario Ejecutivo del Programa de los Trópicos. Por consiguiente, esta categoría incluye personal con funciones de coordinación, supervisión y ejecución de programas en adición a las de dirección y administración.

La distribución de este personal puede apreciarse en el Cuadro IV F-1. Su composición porcentual, para cada período, se presenta en el Cuadro IV F-2.

**CUADRO IV F-1. PRESUPUESTO REGULAR: Distribución del personal profesional internacional, por áreas de especialización y por grupos de unidades, en los períodos 1970-71 a 1973-74.**

GRUPOS DE UNIDADES	PERIODO	AREAS DE ESPECIALIZACION					TOTAL
		Cs. Fís. Biolog.	Educ., Ext. y Com. (1)	Cs. Econ. Sociales	Dir. Adm. Coord. y Plan. (2)	Otras	
Zonas y Antillas	1970-71	16	19	9	16	2	62
	1971-72	15	21	21	14	1	72
	1972-73	13	17	32	18	1	81
	1973-74	13	18	38	21	-	90
Centros de Apoyo	1970-71	23	9	6	5	5	46
	1971-72	22	9	4	4	2	41
	1972-73	19	9	3	4	3	38
	73-74 <sup>(a)</sup>	17	9	2	3	3	34
	(b)	0	9	2	2	1	14
Direc. Administ. C. Externa Planeam.	1970-71	-	-	5	13	2	20
	1971-72	-	2	5	14	2	23
	1972-73	-	1	5	14	4	24
	1973-74	-	1	3	16	4	24
TOTAL	1970-71	39	28	18	34	9	128
	1971-72	37	32	30	32	5	136
	1972-73	32	27	40	36	8	143
	(a)	30	28	43	40	7	148
	73-74 (b)	13	28	43	39	5	128

(1) Incluye personal de bibliotecas y centros de documentación.

(2) Incluye Directores Regionales y de Centros, Representantes en los países, etc.

(a) Incluye y (b) no incluye los 20 técnicos transferidos al CATIE

Fuente: Proyecto de Programa-Presupuesto correspondiente al período siguiente al considerado.

**CUADRO IV F-2. PRESUPUESTO REGULAR: Composición porcentual del personal profesional internacional, por áreas de especialización, en los períodos 1970-71 a 1973-74**

AREA DE ESPECIALIZACION	PERIODO				
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74	
				(a)	(b)
Ciencias Físico-Biológicas	30,47	27,20	22,38	20,27	10,16
Educación, Extensión Comunicación (1)	21,88	23,53	18,88	18,92	21,87
Ciencias Económico-Sociales	14,06	22,06	27,98	29,05	33,59
Dirección y Administración (2)	26,56	23,53	25,17	27,03	30,47
Otras	7,03	3,68	5,59	4,73	3,91
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(1) Incluye personal de bibliotecas y centros de documentación

(2) Incluye Directores Regionales y de Centros, Representantes en los países, etc.

(a) Incluye y (b) no incluye los 20 técnicos transferidos al CATIE

Fuente: Proyecto de Programa-Presupuesto, correspondiente al período siguiente al considerado.

Los cambios más notables y evidentes se observan en la disminución, numérica y proporcional, de especialistas en el área de ciencias físico-biológicas, acompañada por un aumento correlativo de los especialistas en ciencias económico-sociales.

El personal de educación, extensión, comunicación y documentación tiene ligeras fluctuaciones sin tendencia definida y se mantiene prácticamente estable.

El aumento del personal de Dirección y Administración es pequeño numérica y porcentualmente. Responde en buena parte, como ya se ha visto, a la creación de nuevas oficinas nacionales.



En el conjunto, el IICA parece haber reforzado su capacidad para actuar en el planeamiento del desarrollo rural, en la administración de los distintos factores del desarrollo y en el fortalecimiento institucional. En todos estos campos contaba con especialistas al final del trienio; al principio del mismo solamente tenía especialistas en administración.

La nueva distribución del personal parece responder mejor a los requerimientos de las Líneas de Acción y de la estrategia adoptadas por el IICA. La reducción de especialistas en ciencias físico-biológicas está más que compensada por su considerable y continuado aumento en las instituciones nacionales lo cual, por una parte, disminuye la demanda de asistencia técnica en los campos correspondientes y, por la otra, cuando se hace necesario proporcionarla, permite hacerlo recurriendo a la utilización temporal de personal nacional de la más alta calidad.

### **G. Cambios no cuantificables**

Los subcapítulos anteriores se refieren a aspectos que, en mayor o menor medida, pueden ser cuantificados, presentados en forma numérica, calculados como porcentajes, etc. Otros cambios, ya sea por ser únicos o por ser exclusivamente cualitativos, no pueden ser sometidos al mismo tipo de análisis. En este subcapítulo se tratarán tales aspectos.

Algunos, tales como el traspaso del Centro de Turrialba al CATIE, la nueva naturaleza del IICA-CIRA o la creación del IICA-CIDIA, ya fueron mencionados y aquí cabe simplemente recordarlos.

Un cambio importante, aprobado por la propia Junta Directiva, fue, desde el primer período fiscal del trienio, la presentación del Proyecto de Programa-Presupuesto por Líneas de Acción y Programas, en forma enteramente concordante con lo propuesto en el Plan General.

La Dirección General también fue reorganizada siguiendo los lineamientos previstos. La Subdirección General fue reforzada para tomar a su cargo los aspectos operativos. La Subdirección General Adjunta de Asuntos Técnicos y Planeamiento fue organizada de acuerdo a lo proyectado y encargada, adicional y temporariamente, de algunos aspectos operativos que eventualmente fueron transferidos a la Representación en Costa Rica, creada para que la atención a dicho país se viera libre de interferencias causadas por la necesidad de atender, simultáneamente, la acción del Instituto a nivel del Continente.

La Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa se organizó y comenzó a funcionar en Washington, pero posteriormente se consideró preferible dejar en dicha ciudad una Oficina reforzada, que pudiera atender también las relaciones con Canadá, y transferir la Subdirección General Adjunta propiamente dicha a San José, donde resulta más fácil coordinar su acción con la de la Dirección General. Se aprovechó esta circunstancia para hacer depender de esta Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa, las Divisiones de Información Pública y de Relaciones Oficiales.

Al suprimirse el Centro de Turrialba, la Dirección de la Escuela para Graduados fue transferida también a San José y transformada, de acuerdo con lo anticipado en el Plan General, en la Oficina para la Promoción de la Enseñanza para Graduados.

Estos cambios en la estructura de la Dirección General le han dado más agilidad al mismo tiempo que la habilitaron para ejercer una conducción más efectiva y centralizada de todas las operaciones del Instituto. Esto no quiere decir que se haya alcanzado la solución perfecta. Otros cambios en la estructura general del Instituto se encuentran todavía en marcha y es posible que puedan determinar la necesidad de hacer todavía algunos retoques en la organización de la Dirección General.

En los aspectos administrativos cabe destacar la centralización y mecanización de toda la contabilidad, que ha significado un mejoramiento de los controles al mismo tiempo que se liberaba personal para otra funciones.

Todas las operaciones de rutina han sido normalizadas por medio de manuales (de políticas, de contabilidad, de operaciones y de correspondencia) que aseguran la uniformidad de ejecución. Cada vez que resulta necesario tales normas son complementadas o actualizadas por medio de Ordenes Ejecutivas.

El nuevo sistema de administración ha permitido relevar a las Direcciones Regionales de muchas de sus funciones de rutina, para concentrarlas en la coordinación y supervisión del planeamiento y de las operaciones.

Al mismo tiempo que aumenta su número, ha ido aumentando la importancia de las Oficinas Nacionales, sedes de las Representaciones del IICA en los Estados Miembros, cuyos enlaces con el país sede han sido reforzados, en muchos casos, por la creación de Comisiones Asesoras Nacionales cuya misión esencial es asegurar que las acciones del Instituto encajen y se coordinen con las que realizan las Instituciones Nacionales al perseguir las finalidades previstas en los planes de desarrollo vigentes.

Como consecuencia de todo ello, en el sistema de planeamiento del IICA se ha ido dando importancia creciente al llamado Plan de Acción Integrado a Nivel de País, por medio del cual se pretende dar unidad de ejecución y propósitos a todas las actividades que se realizan en un país determinado.

## V. LOGROS MAS SOBRESALIENTES ALCANZADOS DURANTE EL PERIODO

Lo realizado por el IICA desde el 1o. de julio de 1971 hasta el 30 de junio de 1974 puede sintetizarse en 2354 actividades con 16.268 participantes y 1045 publicaciones (Cuadros V.1 a V.3).

Tales datos, sin embargo, son demasiado generales, de cualquier manera que se los discrimine y analice, para medir el verdadero valor que, para los Estados Miembros, puede tener la acción de este Organismo.

Dar un detalle acabado de cada una de las actividades y de sus resultados sería repetir lo que ya está consignado en informes internos, resumido en los Informes Anuales y difundido en una serie numerosa de publicaciones, sin llegar a facilitar con ello la tarea de evaluación que, por el contrario, se vería entorpecida por el volumen del material que debería manejar.

Por otra parte, el énfasis que los nuevos programas del IICA colocan en variables institucionales que, a diferencia de la capacitación y la investigación, no se prestan para ser resumidas estadísticamente, hace imposible consignar en cuadros numéricos la totalidad de la acción del organismo.

**CUADRO V.1. Resumen, por Líneas de Acción, de las actividades desarrolladas por el IICA durante los períodos 1971-72 a 1973-74 (No. de actividades).**

Línea de Acción	1971-72	1972-73	1973-74	TOTAL
I. Análisis e Información del Desarrollo Rural	157	160	195	512
II. Educación Agrícola	189	169	176	534
III. Investigación Agrícola	159	180	77	416
IV. Fomento de la Producción Agropecuaria	94	106	181	381
V. Integración Multinacional	10	8	5	23
VI. Promoc. y Ejec. de cambios Estruct.	55	80	65	200
VII. Adm. de la Política Agrícola	47	77	111	235
Actividades y Servicios	-	-	40	40
Actividades fuera del área	4	7	2	13
<b>TOTAL</b>	<b>715</b>	<b>787</b>	<b>852</b>	<b>2.354</b>

Fuentes: IICA: Informes Anuales 1972, 1973 y 1974.

**CUADRO V.2. Resumen, por países, del número de participantes en actividades del IICA durante los períodos 1971-72 a 1973-74.**

<b>País</b>	<b>1971-72</b>	<b>1972-73</b>	<b>1973-74</b>	<b>TOTAL</b>
Argentina	217	20	541	778
Bolivia	102	74	427	603
Brasil	432	254	999	1.685
Colombia	523	482	1.385	2.390
Costa Rica	261	226	745	1.232
Chile	471	68	572	1.111
Ecuador	82	17	610	709
El Salvador	32	—	351	383
Guatemala	295	258	236	789
Haití	—	82	157	239
Honduras	—	77	268	345
México	237	281	622	1.140
Nicaragua	36	70	61	167
Panamá	126	59	50	235
Paraguay	74	53	238	365
Perú	119	175	1.480	1.774
República Dominicana	34	178	325	537
Uruguay	147	56	134	337
Venezuela	169	221	1.059	1.449
<b>TOTAL</b>	<b>3.357</b>	<b>2.651</b>	<b>10.260</b>	<b>16.268</b>

Fuentes: IICA: Informe Anual 1974

**CUADRO V.3. Resumen numérico de las publicaciones realizadas por el IICA durante los períodos 1971-72 a 1973-74.**

Tipo de publicación	1971-72	1972-73	1973-74	TOTAL
Publicaciones de técnicos	268	267	289	824
Tesis de estudiantes graduados	39	37	—	76
Reuniones, conferencias, seminario	31	46	40	117
Traducciones	1	—	—	—
Publicaciones periódicas (números)	10	9	8	27
<b>TOTAL</b>	<b>349</b>	<b>359</b>	<b>337</b>	<b>1.045</b>

Fuentes: IICA: Informes Anuales 1972, 1973 y 1974.

En tales circunstancias se ha optado por preparar un resumen por Líneas de Acción, consignando en cada caso el significado de lo hecho, en relación con los lineamientos del Plan General; y tratando de destacar los avances logrados hacia el logro de sus objetivos.

Una tarea de esta naturaleza, sujeta a limitaciones de extensión y necesariamente costreñida por el marco de un criterio de selección, difícilmente puede ser enteramente satisfactoria para quienes la examinen con criterios probablemente diferentes. Por tal motivo, la información aquí resumida será ampliada oportunamente, a pedido de los señores miembros de la Comisión Especial y de la Junta Directiva, en aquellas partes y aspectos que resulten de su interés.

Como complemento que ilustra acerca de la manera en que algunos países concretan su interés en los programas del IICA, en el Anexo 4 se proporciona, ordenada por Líneas de Acción, una lista de los acuerdos, convenios y contratos que se relacionan con cada una y que han sido suscriptos durante el período abarcado por este informe.

#### **A. Línea I: Análisis e Información del Desarrollo Rural**

Las limitaciones que existen en la disponibilidad de información acerca de la situación y tendencias del desarrollo rural en América Latina y sus sistemas institucionales constituyen un obstáculo para el establecimiento de programas nacionales de desarrollo y reducen la eficiencia de la asistencia externa. Tales son, en síntesis muy estrecha, los fundamentos en que se apoyan los objetivos de esta Línea.

Para el IICA mismo era de fundamental importancia disponer de la información necesaria para dar una base técnica sólida a los programas anticipados en el nuevo Plan General. Como organismo orientado fundamentalmente hacia el desarrollo de las ciencias agrícolas había mantenido estrechas relaciones con diferentes instituciones, en particular las de investigación y de educación, a las que se agregaron otras, en años posteriores, como las de extensión y reforma agraria. Al asumir funciones ampliadas, como organismo especializado en desarrollo rural, se hacía necesario estrechar vínculos con otra serie de organismos relacionados con el planeamiento y la ejecución de los planes de desarrollo; se hacía necesario, también, conocer tales planes y sus fundamentos, a fin de hacer concordar con ellos la acción del IICA; había que pasar el énfasis de las organizaciones aisladas, al sistema institucional y conocer, por lo tanto, además del funcionamiento de cada institución, las interrelaciones existentes entre distintas instituciones, efectivas o potenciales, a fin de poder promover el fortalecimiento y más eficaz funcionamiento del conjunto.

Tales circunstancias determinaron la realización de una serie de estudios, a nivel nacional, de la situación y tendencias del sector agropecuario de cada país y de sus planes de desarrollo vigentes. Por distintas razones no ha sido posible encarar todos los estudios simultáneamente, pero la mayoría de ellos se encontraban prácticamente completados al terminar el período considerado.

Al mismo tiempo se fue desarrollando una metodología para el análisis del sistema institucional que, con distintas variantes, ha sido o está siendo aplicada a diferentes países. Para ello fue necesario incorporar personal especializado, con el cual el IICA no contaba anteriormente, y realizar internamente la capacitación de funcionarios incorporados a las distintas Líneas de Acción.

Estos estudios de diagnóstico han servido de base para la elaboración de los Planes de Acción integrados a nivel de País, de los cuales los más adelantados son los de El Salvador, Ecuador y Uruguay. Otros más están en las fases finales de elaboración.

La tarea de "diagnóstico" no puede, evidentemente, considerarse terminada. Por su propia naturaleza requerirá su actualización permanente. Como área "nueva", sin embargo, ha significado un esfuerzo interno considerable en este primer período, durante el cual apenas han comenzado a madurar los primeros frutos. Ha sido sumamente útil, sin embargo, para dar coherencia y hacer más eficaz la acción del IICA en los países e irá poco a poco produciendo, con menor esfuerzo, un acopio mayor de informaciones de utilidad para los países mismos y sus instituciones.

Simultáneamente con la tarea ya mencionada, la creación del IICA-CIDIA ha permitido poner en marcha el Sistema Interamericano de Documentación e Información Agrícola (AGRINTER) que tiene entre sus objetivos el de "coordi-

nar e integrar a nivel regional los esfuerzos que realizan en los países las estructuras nacionales de documentación en la identificación, procesamiento y disseminación de la información agrícola nacional". El éxito del sistema depende de que logre integrar, con base en las instituciones nacionales, una red de centros de documentación que pueda intercambiar, de manera fluida y al alcance del enorme número de usuarios del continente, el considerable volumen de información que pueden reunir entre todos. Por ello, al mismo tiempo que se ha ido programando y poniendo en práctica la organización interna del núcleo central del sistema, hubo que estrechar contactos y establecer acuerdos con las instituciones nacionales a fin de motivarlas para integrar el sistema, planear catálogos colectivos para facilitar el intercambio de información, ayudar a organizar los sistemas nacionales de información, dar asistencia a las bibliotecas y servicios análogos, directamente y a través de AIBDA, capacitar y adiestrar personal nacional, etc. Esta labor ya está dando sus frutos en diversos países, tales como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela.

Cabe señalar que se han dado todos los pasos para conectar el sistema AGRINTER con el que está patrocinando la FAO a nivel mundial (AGRIS) con el fin de lograr la mejor coordinación de esfuerzos y evitar cualquier duplicación. De igual modo, se mantienen contactos con otras organizaciones del mismo tipo, como el Centro Latinoamericano de Información en Ciencias Sociales y Económicas, que mantiene la CEPAL.

Además de los aspectos de diagnóstico e información técnica ya mencionados, están contemplados en esta Línea los de información interna e información pública. El primero, obviamente, sólo es de interés para el propio IICA; el segundo abarca la divulgación institucional a nivel hemisférico que realiza el organismo, que no requiere ser detallada.

## **B. Línea II. Educación Agrícola**

Las acciones correspondientes a esta Línea y a la Línea de Acción III: Investigación Agrícola, constituyen el núcleo original de la labor del IICA y son las que cuentan con mayor tradición en el organismo.

En el Informe Anual 1973 se presenta un extenso resumen y un análisis de la labor del IICA en el campo de la educación, lo cual nos permite concentrarnos en los cambios más recientes que se han venido operando en esta Línea.

Durante el período considerado se ha ido abandonando totalmente la acción directa de enseñanza, que en un tiempo constituyó una de las razones de ser del IICA. La Escuela para Graduados, pionera en su campo en América Latina, fue transferida a la Universidad de Costa Rica; se dio término a la participación en los cursos de ingeniería agrícola y de comunicación en la Universidad Agraria de La Molina, Perú; el IICA-CIRA dejó de impartir enseñanza para graduados; los cursos sobre Metodología de la enseñanza fueron siendo

reemplazados, en la Zona Sur, por una acción promotora para el establecimiento de Unidades de Apoyo Didáctico y, en la Zona Andina, por la formación de equipos nacionales encargados de realizar tales cursos.

Debe quedar claro que ello no implicó, en ningún caso, el abandono de responsabilidades adquiridas o la interrupción de programas en plena marcha. Por el contrario, cada acción se fue dejando a medida que sus resultados la hacían ya innecesaria y una vez cumplidos los compromisos existentes. La enseñanza de posgrado se dejó cuando, en buena parte por acción directa o indirecta del IICA, ya existían escuelas para graduados en ocho países de América Latina capaces de matricular alrededor de 1.000 estudiantes por año: casi el doble de todos los que llegó a graduar, en su larga vida, la Escuela para Graduados del IICA. Los cursos sobre metodología de la enseñanza se fueron suspendiendo cuando se advirtió que podían lograrse resultados análogos con mayor eficiencia promoviendo simplemente el acercamiento de las instituciones especializadas en ciencias agrícolas con las que lo están en ciencias de la educación. Por increíble que parezca, se ha dado el caso, más de una vez, que, antes de la intervención del IICA, entidades de ambos tipos que operaban en una misma universidad no habían mantenido nunca contactos.

Se intensificó, en cambio, la acción para promover la formación de asociaciones de instituciones de educación. En muchos países estas son numerosas, a veces más de lo que sería prudente, pero casi siempre menos de lo que la colectividad reclama. No se adelanta nada con rivalidades estériles entre instituciones que compiten por recursos escasos, para usarlos luego con escasa eficiencia. La unión de esfuerzos y su coordinación con miras a satisfacer las necesidades nacionales, previamente determinadas, constituye la respuesta adecuada para gran parte de los problemas que afligen a las instituciones de educación. Con base a estos criterios ha sido posible lograr el establecimiento de asociaciones nacionales en todos aquellos países donde el número de instituciones no interdependientes lo hace posible. Además, al amparo del IICA, se han formado también Comisiones Regionales y Asociaciones Latinoamericanas, como la Asociación Latinoamericana de Educación Agrícola Superior (ALEAS) y la Asociación Latinoamericana de Educación Agrícola de Posgrado (ALEAP).

Al mismo tiempo se han ido completando los estudios, encarados a veces por países, como en la Zona Andina, otras por grupos de disciplinas, como en la Zona Sur, para conocer a fondo y cabalmente la situación de la enseñanza de las ciencias agrícolas y determinar con mayor precisión cuáles son los problemas específicos en que debe trabajar el IICA para ayudar a los países a resolverlos.

En 1973 se dió término preliminar al diagnóstico sobre la "Situación de la Educación Agrícola Superior" en que, por primera vez, tal tipo de enseñanza no se encara desde un punto de vista meramente académico, sino considerando, también su papel como instrumento para el desarrollo. El estudio, que por ahora es de circulación restringida, demuestra que mediante un planeamiento sectorial



adecuado la educación, a todos los niveles, y en todas sus modalidades, podría constituirse en uno de los instrumentos fundamentales para promover un proceso de desarrollo rural de orientación humanista. El Director General del IICA presentó propuestas concretas en tal sentido en la XIII Reunión Anual de la Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior (ABEAS) y algunas de estas mismas ideas se están aplicando, con asesoría del IICA, en la nueva Universidad Nacional Autónoma en Heredia, Costa Rica.

### **C. Línea III. Investigación Agrícola**

El Informe Anual 1974 del IICA contiene un extenso resumen analítico de lo realizado por esta Línea, acerca de la cual podrían repetirse muchas de las consideraciones generales formuladas en relación con la anterior.

Como ya se ha visto en el Capítulo IV, también en esta Línea ha ido disminuyendo considerablemente la Acción directa, que ha quedado estabilizada después de la creación del CATIE. Es menester aclarar que cuando se menciona la "acción directa", tanto en investigación como en educación, la expresión se refiere al tipo de labores que, normalmente, se encuentran a cargo de las instituciones nacionales: mantener una escuela para graduados, un centro de investigación aplicada, realizar el mejoramiento varietal en cultivos básicos, etc. Ello no implica, sin embargo, que el Instituto renuncie a la enseñanza y capacitación o a la investigación como instrumentos para su labor de apoyo a los programas nacionales de desarrollo y de fortalecimiento de las instituciones nacionales.

En este caso también, la evolución de los programas de acción es una consecuencia de su adecuación a los cambios que han experimentado la situación en los países y los problemas que deben ser resueltos. El énfasis en la investigación directa, especialmente en relación con los problemas de la agricultura tropical, se justificaba ampliamente cuando el sistema institucional encargado de abordarlos era incipiente y débil. En ese momento lo importante era demostrar cómo se puede organizar y ejecutar la investigación. Cuando las instituciones nacionales fueron creciendo y aumentando en número se hizo importante la capacitación de su personal. Luego el énfasis se pasó a la coordinación de las instituciones que encaran problemas similares, con el doble fin de lograr el refuerzo mutuo y evitar la duplicación de los esfuerzos. Se promovió, así, la constitución de la Comisión Asesora de Investigación, en la Zona Sur, y de diversos Comités Coordinadores en la Zona Andina. En Centroamérica se coordinaron ensayos cooperativos con distintas especies animales y vegetales, siendo los de mayor duración y más franco éxito los realizados dentro del programa de leguminosas de grano: se tienen ahora variedades mejoradas de frijol para las distintas regiones productoras, se han mejorado los sistemas de cultivo y logrado el control económico de las enfermedades. El intercambio de investigadores también fue utilizado, tan ampliamente como lo consentían los medios disponibles, para facilitar la integración y coordinación de los trabajos de investigación llevados a cabo por instituciones de distintos países.

Una tercera fase está dada por la promoción de las investigaciones en el área de las ciencias económico-sociales y, particularmente, por la aplicación del análisis económico a los resultados de la investigación. Esto, con el doble propósito de orientar las investigaciones hacia soluciones “factibles” de los problemas investigados y de facilitar el análisis de costo-beneficio de la propia investigación, para llegar, finalmente, al planeamiento de las investigaciones sobre bases más racionales y menos intuitivas. Reuniones, seminarios y publicaciones diversas testimonian la preocupación del IICA por estos aspectos.

La última etapa puede caracterizarse por la promoción de un enfoque integrado de la investigación. El estudio de factores aislados —las variedades por un lado, los fertilizantes, las prácticas culturales, el control de enfermedades por otro— concluye en resultados cuya eventual adopción suele tropezar con dificultades al alterar las condiciones que determinan la aplicación de los factores restantes. La respuesta a ello pareciera ser la experimentación —real o simulada— con “sistemas de producción” integrados y susceptibles de análisis económico. La preocupación por este enfoque está avalada, también, por distintas actividades y publicaciones.

Tales iniciativas encuentran su canalización a través de las comisiones y comités anteriormente mencionados y, también, por la asesoría directa brindada a numerosas instituciones nacionales, mereciendo destacarse, a este respecto, el esfuerzo especial realizado para ayudar a los servicios de investigación de El Salvador a incrementar la producción de frijol y el acuerdo suscripto con el Gobierno de Brasil para ayudarlo a reorganizar íntegramente los servicios de investigación de ese país poniendo en marcha la nueva Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA). Ambos casos son claros ejemplos de la confianza que ha llegado a merecer el IICA en el campo del desarrollo y fortalecimiento institucional.

#### **D. Línea IV. Fomento de la Producción Agropecuaria**

En esta Línea se concentran acciones específicas para “asistir a los países en sus esfuerzos para lograr aumentos sostenidos de la producción”.

Los elementos y factores que intervienen en la producción, así como las estrategias para emplearlos, son sumamente variados. También lo son los Programas que integran esta Línea, a la cual es difícil dar la misma unidad conceptual y de ejecución que tienen las anteriores.

Las actividades más antiguas del IICA relacionadas con este Línea se concentran en la transferencia tecnológica al productor y en las instituciones, particularmente los servicios de extensión, encargados de materializarla. La acción en este campo es bastante dispersa y abarca especialmente tareas de asesoramiento y capacitación de personal que se han llevado a cabo en casi todos los países. Se ha prestado atención también a los aspectos metodológicos mereciendo consignarse,

a este respecto, el mejoramiento de la transferencia logrado en Chile mediante un mayor contenido educativo. Ultimamente se ha suscripto un nuevo acuerdo con el Gobierno de Brasil para ayudarle en la reorganización total de sus servicios de crédito y asistencia rural.

El crédito agrícola recibió bastante atención en el pasado, a través del Proyecto 201 del Programa de Cooperación Técnica de la OEA. Al interrumpirse dicho Proyecto no fue posible mantener la cantidad de personal especializado necesaria para una acción a nivel continental. Esta se concentra, por consiguiente, en algunos países, en la mayoría de los cuales se limita a actividades de adiestramiento y capacitación. En Brasil, sin embargo, ha sido posible, merced a una acción más intensa, promover el uso efectivo del crédito agrícola como instrumento para el desarrollo.

De los trabajos en colonización pueden mencionarse los que se realizan con el Instituto Nacional de Colonización del Uruguay orientados, en los últimos años, al fortalecimiento de su sistema de planeamiento, y con el Instituto de Bienestar Rural de Paraguay, donde se ha dado atención a la organización de los campesinos en las colonias establecidas. En Ecuador, se ha dado ayuda al Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC) para la regionalización de sus programas y en Argentina se ha podido demostrar la difusión del minifundio en ciertas regiones e iniciar algunos trabajos específicos a nivel provincial.

El resultado más destacable del Programa de Ganadería ha sido el estudio de regionalización ganadera de la Cuenca del Plata, publicado con su atlas correspondiente, en el cual se identifican 17 regiones ganaderas homogéneas. Actualmente se está llevando a cabo el estudio analítico de los sistemas de manejo de empleados en dichas regiones.

El Programa de Riego para la Región Templada Sudamericana se inició en el primer año de vigencia del Plan General. En el escaso tiempo transcurrido ha sido posible constituir una Comisión Asesora con funcionarios de alto nivel de las instituciones encargadas del riego en los países participantes. Al nivel de dicha Comisión, y sobre la base de estudios previamente preparados, ha sido posible discutir temas como: "criterios usados para la recuperación de las inversiones en obras de riego realizadas por el Estado", "sistemas usados para el cobro de los servicios de conservación y mantenimiento", o "participación de los usuarios en la administración de las obras de riego a través de los distritos de riego". El programa ha podido influir también en algunos aspectos estructurales, particularmente en relación con la propiedad privada o estatal del agua, asistiendo a gobiernos nacionales y provinciales en el mejoramiento de su legislación de aguas, y con la armonización de los enfoques, a veces divergentes, de los Ministerios de Obras Públicas, generalmente responsables por la ejecución y administración de las obras de riego, y los Ministerios de Agricultura, encargados de la promoción de la producción.

Buena parte de la tarea del programa se ha concentrado en una serie de cursos de adiestramiento y capacitación, desarrollados en todos los países participantes, para preparar personal en la administración y manejo de distritos de riego. El complemento natural de estos cursos ha sido la cooperación técnica recíproca, que ha dado oportunidad a los técnicos de un país para conocer los trabajos que se realizan en otro. Han participado en las actividades correspondientes 16 técnicos (5 de Argentina, 2 de Brasil, 5 de Chile, 2 de Perú y 2 de Uruguay) que deben sumarse a los integrantes de la Comisión Asesora cuyas reuniones, que se realizan rotativamente en los distintos países, han sido aprovechados también para visitas de conocimiento e intercambio.

El Programa Hemisférico de Comercialización es el último que se ha iniciado dentro de esta Línea, habiendo comenzado sus actividades en 1972. Desde el principio se ha procurado integrar un equipo de técnicos que pueda ser utilizado eficientemente a nivel de cada país y entre países, de tal manera que la solución de los problemas comunes puedan encararse en forma coordinada y mediante el intercambio de conocimientos y experiencias. Al mismo tiempo, el equipo debe estar en condiciones de dar masivamente su apoyo a proyectos-piloto y de acción continua. Actualmente el equipo cuenta con 1 funcionario internacional en Las Antillas, 1 en la Zona Sur, 2 en la Zona Norte y 3 en la Zona Andina, además de técnicos nacionales con sede en Haití, Colombia y Argentina.

Uno de los primeros pasos del programa ha sido la realización de un diagnóstico institucional que ya ha abarcado a la mayoría de los países. Además del valor que tiene para fundamentar la acción futura del programa, este mismo diagnóstico a veces produce resultados prácticos de importancia indudable. Tal es el caso, por ejemplo, de Uruguay y de Haití. En Uruguay el diagnóstico, presentado en una reunión técnica, demostró la existencia de 27 fuentes independientes de informaciones de mercado, lo cual condujo rápidamente a un acuerdo de las partes para establecer un sistema único de información y a la creación del Departamento de Comercialización Agropecuaria. En Haití ha conducido a la formulación de un Plan Nacional de Comercialización, que se está elaborando con el departamento de comercio y otros organismos.

Además de los trabajos de diagnóstico se ha dado apoyo y asesoramiento técnico a las instituciones nacionales de varios países. Con tales fines se han realizado trabajos en distintos aspectos tales como los programas de mercadeo agropecuario para el Plan de Desarrollo 1974-78 de Costa Rica; el mejoramiento de la red urbana de distribución de alimentos en Managua, Nicaragua; la capacitación de personal encargado de programas de comercialización en áreas de reforma agraria en Perú; la formulación de un Plan Nacional de Comercialización en Colombia; el análisis y fortalecimiento de empresas oficiales de comercialización en Ecuador y Bolivia.

La rapidez con que se está desarrollando este programa, como también el de riego, demuestra los resultados que pueden lograrse mediante una concentración razonable de recursos en un aspecto específico.

## **E. Línea V. Integración Multinacional**

El propósito fundamental de esta Línea es colaborar con los organismos de integración y tomar en cuenta los objetivos y tendencias del proceso que aquellos orientan para ajustar en consecuencia los programas del IICA.

Como se ha visto ya en el capítulo anterior, muy poco es lo que se ha podido progresar dentro de dicho propósito, debiéndose ello, en buena medida, al relativo estancamiento en que se encuentran los programas de integración.

El mayor avance se ha logrado, sin duda, en la órbita del Mercado Común Centroamericano. Aquí el IICA no ha tenido inconvenientes para cooperar con la SIECA en diferentes aspectos, particularmente en los relacionados con educación e investigación agrícola desde antes de la elaboración del Plan General. Más recientemente, y siempre en colaboración con la SIECA, se ha completado la regionalización agrícola de Costa Rica y El Salvador y la zonificación ecológica de Centroamérica para cada uno de 10 cultivos potencialmente exportables. Se espera que tales trabajos sean utilizados para la elaboración de políticas comunes de producción. A partir de 1973 no se han logrado nuevos avances debido a la inestabilidad del Mercado Común Centroamericano por causas conocidas.

En relación con el Pacto Andino, se logró establecer relaciones de cooperación con la Junta del Acuerdo de Cartagena, órgano ejecutivo para la integración de los países del Grupo Andino y se hicieron estudios de regionalización y zonificación en Ecuador y Venezuela. También se hicieron algunos estudios en Chile, sin que últimamente se lograran nuevos avances.

En cuanto a la esfera de acción de ALALC, son bien conocidos los obstáculos con que viene tropezando dicha Asociación desde hace varios años y la decisión adoptada para la próxima revisión del proceso que ella orienta. Por tal motivo, a pesar de los intentos realizados, no se ha podido avanzar más allá de los contactos preliminares y habrá que esperar que dentro de la propia ALALC se llegue a definiciones más concretas respecto de una política para el sector agropecuario, antes de poder avanzar hacia acciones conjuntas o coordinadas.

Si, adoptando un criterio estricto, se considera que solamente las actividades programadas dentro de esta Línea constituyen su acción promotora de la integración multinacional, deberá admitirse que el IICA no ha alcanzado grandes progresos en este campo.

Si, por el contrario, se da un sentido más amplio a la expresión "integración multinacional", cabrá contabilizar como positivos algunos resultados alcanzados en otras líneas.

Por cierto, lo fundamental es avanzar hacia la integración transitando los carriles trazados por los pactos existentes, y en tal sentido al IICA solamente le corresponde apoyar a los organismos específicos creados por los países para tal fin y no puede avanzar más rápidamente que estos.

Por otra parte, sin embargo, la integración es un proceso complejo que se da a muchos niveles y requiere que gran número de mecanismos internos de los países funcionen sincrónicamente, o, al menos, de manera compatible y, en muchos casos, complementaria.

Para tales fines ya comienzan a dar los resultados esperados las comisiones asesoras y otros mecanismos análogos establecidos a nivel multinacional por varios programas de las Líneas II, III y IV.

Otro ejemplo de un programa que, sin pertenecer a esta Línea, configura un antecedente y un aporte valioso para la integración multinacional está dado por el Programa de Ganadería, mencionado en el acápite D. de este capítulo.

Si el “camino de los pactos” demorara demasiado en hacerse viable, siempre podría insistirse en estos tipos de acción e intensificar la labor a través de comisiones o comités multinacionales que vayan preparando el camino para logros más importantes en el futuro.

#### **F. Línea VI. Promoción y Ejecución de Cambios Estructurales**

La acción del IICA en este campo cobró amplitud y se fortaleció, inicialmente, a través del Proyecto 206 del Programa de Cooperación Técnica de la OEA. Dicho proyecto comenzó a ser absorbido por quintas partes anuales a partir de 1969, de modo que, al finalizar el período cubierto por este informe, las actividades de esta Línea se financiaban fundamentalmente con recursos regulares.

Importa señalar que tales actividades se iniciaron varios años antes que el Plan General, en una época en que el papel de los cambios estructurales en el proceso de desarrollo se hallaba aún lejos de ser claramente entendido y ampliamente aceptado en América Latina.

Al IICA—CIRA le correspondió realizar una labor pionera en este campo, que pronto contó con el apoyo de técnicos destacadas en distintos países. Desde el principio el énfasis se centró en la promoción de la idea del cambio estructural y la organización campesina como instrumento de desarrollo rural, en la capacitación técnica en este campo y en la investigación que permitiera dilucidar problemas teóricos, metodológicos y prácticos que significan obstáculos adicionales a los muy conocidos que se oponían sistemáticamente a cualquier idea de cambio.

Las investigaciones cubrieron el campo físico-biológico tanto como el social o el jurídico. Los planes del área, por ejemplo, desarrollados en Chile para la Corporación de la Reforma Agraria (CORA) sirvieron para facilitar la planificación de la reforma agraria y su integración coherente con el desarrollo integral de las diversas regiones agrícolas de Chile. La legislación sobre reforma agraria fue

objeto de diversos estudios comparados; los sistemas de organización y capacitación para los campesinos también fueron investigados. No quedaron fuera los aspectos de organización institucional, que fueron abordados por estudios sobre el estado de la Reforma Agraria en América Latina y sobre los factores internos y externos que limitan el desarrollo de instituciones de reforma agraria. Se organizó una biblioteca y centro de documentación especializado en estos temas, que se puso a disposición de todos los países; se publicó un Boletín de Noticias de Reforma Agraria y la revista de amplia difusión "Desarrollo Rural en las Américas".

En materia de capacitación se usaron todos los medios disponibles para alcanzar un público de niveles sumamente variados, desde el campesino hasta el posgraduado, sin descuidar el educador, y de gran dispersión geográfica. Durante bastante tiempo el IICA-CIRA fue el centro principal de adiestramiento, pero poco a poco la labor del IICA en este campo se difundió alcanzando mediante cursos, seminarios y reuniones técnicas a todos los Estados Miembros, en varios de los cuales se promovió y logró el establecimiento de centros propios para la capacitación del personal local. La cooperación técnica recíproca nació, como idea, dentro de esta Línea y fue usada ampliamente para dar oportunidad a ejecutivos y personal de alto nivel de los organismos de reforma agraria y afines para reunirse, discutir problemas comunes, intercambiar experiencias y comparar los adelantos metodológicos o teóricos alcanzados en distintos lugares.

Recientemente, a partir de 1974, el IICA inició un Programa de Capacitación de Estudios en Empresas Comunitarias Campesinas que se ejecuta con la participación directa de los centros y programas de capacitación existentes.

La investigación y la capacitación, así como, en cierta medida, el asesoramiento directo sirvieron eficazmente como instrumentos de promoción de la idea de los cambios estructurales aceptados hoy, en mayor o menor medida, y puestos en práctica, con mayor o menor profundidad, por todos los países. Es de mencionar específicamente el caso de modificaciones expresadas en la legislación de reforma agraria que guardan una relación suficiente de causalidad con acciones concretas del IICA sobre todo en lo referente a formas de adjudicación en la reforma agraria. El énfasis ha pasado, así, de la promoción de la idea a la generación y consolidación de las nuevas estructuras. Aquí comenzó a ser de gran utilidad lo aprendido en materia de organización campesina, sistemas cooperativos y empresas comunitarias. El descubrimiento de relaciones definidas entre la reorganización económica con la reorganización social y la cultural han llevado hacia la idea de estrategia integral que, mediante el uso de los instrumentos que se acaban de citar y otros más, como la educación de los campesinos, la asistencia técnica especializada, el crédito orientado o supervisado, los estímulos fiscales, y muchos más, permita establecer relaciones más humanas y eficaces entre el hombre y la tierra que lo sustenta, consintiendo un desarrollo auténticamente humanista en el cual el crecimiento económico acelerado sea compatible con la distribución más equitativa de sus beneficios, y la drástica reducción de la miseria que todavía aflige a una proporción considerable de la población rural de América Latina.

**Las acciones del IICA en materia de la Línea VI se han ejecutado en los últimos 3 años principalmente a través de los siguientes medios:**

- a) Colaboración en la formulación de políticas, realización de estudios, elaboración de diagnóstico y formulación e implementación de planes, programas y proyectos de reforma agraria y organización campesina.**
- b) El apoyo a los centros, organismos y programas nacionales y regionales de capacitación de técnicos y campesinos que se dedican al entrenamiento de personal para investigar, difundir o implementar actividades relacionadas con el desarrollo de empresas comunitarias campesinas.**
- c) Colaboración en la producción y publicación de manuales operativos de administración, contabilidad, reglamentos, materiales educativos, etc. que contribuyan al desarrollo de las empresas comunitarias campesinas.**
- d) Promoción del intercambio de ideas y experiencias de funcionarios de organismos nacionales y dirigentes campesinos, a nivel nacional e internacional sobre el avance del proceso de desarrollo de las empresas comunitarias campesinas.**
- e) Promoción del cambio estructural entre públicos no directamente vinculados con la ejecución del proceso tales como sacerdotes, parlamentarios, militares, industriales, etc.**

**Uno de los más destacados logros del IICA en esta materia ha sido su conducción o participación en programas nacionales de adiestramiento y capacitación, o en la creación de organismos especiales de carácter regional como el Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural del Istmo Centroamericano (PRACA), sostenido colectivamente por países del área.**

**Esta Línea ha desarrollado, con éxito, actividades en muchos países que difieren por el sistema político y económico adoptado, así como por la ideología predominante. Ello demuestra que la pluralidad de América Latina no es obstáculo para su integración y desarrollo y que organismos como el IICA, respetuosos de las características nacionales y que aceptan desarrollar su labor en concordancia con las políticas de cada país, constituyen medios adecuados para canalizar nuevas ideas y principios que encuentran, en cada lugar, la expresión coherente con la idiosincrasia local.**



## **G. Línea VII. Administración de la Política Agrícola.**

Las actividades desarrolladas por esta Línea responden a dos orientaciones principales. La primera se relaciona con la organización, integración y administración del sistema institucional que atiende al sector agropecuario o de los organismos rectores que lo integran. La segunda se ocupa, específicamente, de los organismos de planeamiento, procurando fortalecer su capacidad para realizar su labor a nivel sectorial, regional o de proyectos. En ambos casos la capacitación ha sido un componente destacado de la tarea realizada por el IICA.

Dentro de la primera orientación pueden mencionarse tareas específicas de envergadura, como el apoyo a la planificación y programación de los Ministerios de Desarrollo Agropecuario de Panamá y de Recursos Naturales de Honduras. En esos mismos países y, además, en Costa Rica y Nicaragua, se colaboró con instituciones específicas para ayudarles a llevar a cabo reformas administrativas. En varios países se realizaron, también, cursos de capacitación para personal de instituciones claves.

En este mismo plano puede señalarse el estudio general del sistema y subsistemas institucionales del sector rural del Uruguay, que permitió desarrollar un modelo de análisis que está siendo aplicado en otros países de la Zona Sur. Trabajos a mayor profundidad, con la elaboración de alternativas para la reestructuración del sistema se realizaron, por ejemplo, en Costa Rica y Nicaragua. Estos trabajos iniciales también permitieron desarrollar una metodología de análisis, simplificada respecto de la original con base en la experiencia recogida, que toma en cuenta solamente los factores y elementos pertinentes. En El Salvador, Guatemala y Panamá se realizaron estudios para determinar la mejor coordinación interinstitucional. En Paraguay, aunque todavía no se ha llegado a operaciones concretas, se ha logrado una buena motivación para revisar el funcionamiento del sistema institucional y para la creación de una unidad de programación sectorial en el Ministerio de Agricultura.

En Costa Rica se ha logrado el establecimiento de una unidad del tipo indicado. También se colaboró en la elaboración de planes y programas sectoriales en Panamá, Honduras, Nicaragua, Ecuador y Haití.

Siempre dentro de la segunda orientación, pero ahora a nivel regional, se realizó en Río Grande do Sul, Brasil, en colaboración con INCRA y la Secretaría de Agricultura, un estudio integrado de los recursos naturales y socio-económicos de ese Estado. Dicho estudio condujo al desarrollo de un modelo metodológico que fue analizado en un seminario específico y permitió elaborar, eventualmente, un programa de Inversiones Integradas para el Sector Agropecuario del Estado de Río Grande do Sul que, iniciado en 1972, todavía se encuentra en ejecución. El modelo, además fue aprovechado en el estudio integrado de los recursos naturales y socio-económicos de la región cacaotera de Bahía, Brasil, y en trabajos que se encuentran en distintas fases de ejecución en el Estado de

Minas Gerais, del mismo país, así como en Argentina y en Chile. Dentro de este mismo nivel cabe mencionar, también, la colaboración prestada al Gobierno de Honduras para la elaboración del Programa del Valle de Guayape y los correspondientes proyectos de financiación para ser sometidos al BID.

El programa conjunto IICA/BID proporcionó la oportunidad para preparar personal de casi todos los países en la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo. La capacitación fue aprovechada para fortalecer instituciones en aspectos específicos. Tal, por ejemplo, el caso de la formación de una unidad de elaboración de proyectos en el Ministerio de Agricultura del Ecuador. De las actividades de capacitación también resultaron diversos anteproyectos y proyectos de inversión, como el Proyecto de Desarrollo Frutícola, preparado para el Uruguay, y el Proyecto de Fomento Porcino, preparado para Bolivia. Varios de estos proyectos obtuvieron financiación del Banco Interamericano de Desarrollo.

De tal manera esta Línea, que ha tenido prácticamente inicio con el Plan General, ha podido avanzar en un campo teórico complejo, como lo es el del fortalecimiento institucional con énfasis en el sistema de instituciones y sus relaciones internas y externas, y cosechar, al mismo tiempo, resultados prácticos, tanto en trabajos con instituciones o sistemas institucionales específicos, como en la elaboración de proyectos capaces de lograr financiamiento para su ejecución.

Es verdad que esta Línea se ha beneficiado, más directamente que las restantes, de los trabajos de diagnóstico encarados bajo la Línea I; pero es evidente, también que estas dos Líneas deberán, a poco que se consolide y amplíe la experiencia ganada en el trabajo con sistemas y subsistemas institucionales, redundar en un mayor avance de todas las restantes, al brindar metodologías y ejemplos eficaces para el mejoramiento de las instituciones atendidas por cada una de ellas.

## **VI. EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS**

En su reunión extraordinaria de agosto de 1974, la Comisión Especial acordó sugerir periódicamente a la Reunión Anual de la Junta Directiva, "con el asesoramiento del personal del IICA", un programa de las actividades de evaluación a nivel de programas que deban realizarse durante el año siguiente (Anexo 2).

Este capítulo pretende anticipar, en Líneas muy generales, el asesoramiento solicitado por la Comisión Especial.

### **A. Selección de programas para evaluar**

De acuerdo a lo consignado en el Anexo 2, anualmente deberán evaluarse dos programas, indicados por la propia Comisión Especial.

Actualmente los programas del IICA pasan de cincuenta, lo cual indica que la intención de la Comisión ha sido la de hacer una evaluación por muestreo.

Para facilitar la selección de los programas que deberán ser valuados se acompaña una lista de todos los que el IICA ha tenido en ejecución durante los tres años que abarca el análisis del primer período de implementación del Plan General (Anexo 3).

Si bien no es imposible, sería seguramente engorroso para la Comisión Especial, dentro del tiempo limitado de que dispondrá para su actuación, revisar comparativamente todos estos programas para elegir los dos que deberán ser evaluados en el período 1975-76. Convendrá, por lo tanto, utilizar algunos criterios que faciliten y racionalicen la selección reduciendo, simultáneamente, el tiempo necesario para realizarla.

Uno de estos criterios puede ser la "antigüedad" relativa del programa. Algunos de estos ya tenían varios años de existencia cuando se aprobó el Plan General; otros se iniciaron junto con éste y otros más tienen apenas uno o dos años de ejecución.

Un segundo criterio puede ser el alcance geográfico del programa. Desde el punto de vista presupuestario, todos son regionales. Puede variar, sin embargo, el número de países para los cuales tienen interés y en los cuales, por lo tanto, operan. Unos pocos programas solamente operan en algunos países dentro de una Zona; otros abarcan a todos los países de la misma; los llamados "Programas Especiales" exceden los límites de una Zona y pueden llegar a tener un verdadero carácter continental. Un caso semejante al de estos últimos es el de algunos de los programas más antiguos los cuales, si bien están limitados presupuestariamente a una Zona, se reflejan en programas análogos presupuestados en otras. Para los fines de la evaluación tal vez convendría considerar estos "conjuntos homogéneos" de programas como un programa único.

Algunos programas, ya sea por el número de instituciones semejantes que deben atender, sea porque la coordinación interinstitucional constituye uno de los objetivos principales, sea por otro motivo válido, cuentan con cuerpos asesores integrados por especialistas de las instituciones nacionales, que determinan y orientan su acción; otros programas no cuentan con mecanismos similares de enlace y coordinación con las instituciones nacionales, con las cuales mantienen relaciones más directas.

Tales criterios pueden enlazarse mediante otros complementarios para integrar un sistema de selección por eliminaciones sucesivas.

Si la evaluación debe ser algo más que simplemente formal, es decir, si debe interesarse por los resultados de los programas, además de sus descripciones, no tiene mucho sentido seleccionar para evaluar programas nuevos, todavía en etapa de organización, y de los cuales no pueden pretenderse aún grandes resultados.

Los programas de alcance geográfico restringido probablemente tendrán mayor oportunidad de ser evaluados a nivel de país. De todas maneras, cabe suponer que a la Junta Directiva interesará conocer los resultados de la evaluación de un programa que alcanza a un buen número de países, más que de otro que solamente sirve a unos pocos. Salvo casos de excepción, por lo tanto, la selección se inclinará por los programas de tipo continental o hemisférico y, complementariamente, por los de alcance geográfico relativamente vasto dejando como última opción los de interés solamente local.

Entre los "Programas Especiales", el de los trópicos tiene limitaciones geográficas que, por su propia naturaleza, no superará; el de riego recién a partir del año próximo se ampliará a nivel continental; el de comercialización, que tiene este carácter, es el más reciente. De todas maneras, parece lógico pensar que uno de estos programas integre el binomio de los que deberán ser evaluados durante el próximo período fiscal.

La segunda elección puede recaer en un programa que cuente con una comisión asesora u otro mecanismo similar ya que por su vinculación estrecha y relativamente estable con personal de las instituciones nacionales, se puede recabar de estas valiosas opiniones. Tal característica corresponde a los programas de educación (profesional y de pos-graduación) y de investigación agrícola. Los tres son "antiguos" y de alcance hemisférico.

Si los criterios que anteceden se consideran aceptables, la Comisión Especial confrontaría el problema de seleccionar dos programas entre seis o, si se prefiere, uno de cada grupo de tres.

Teniendo en cuenta que el fin de la evaluación no es, simplemente, revisar lo hecho y sus resultados para calificarlo en una escala valorativa, sino, principalmente, provechar las experiencias pasadas para corregir y orientar más eficazmente la acción, tal vez convenga utilizar, como criterio complementario de selección la importancia y el interés que se vislumbra tendrá cada programa dentro de la tarea futura del IICA.

Cuanto antecede tiene solamente el carácter de sugerencia y el propósito de facilitar a la Comisión Especial la selección de los programas que deberán ser evaluados. Es obvio que si la Comisión tiene otros criterios se regirá por ellos y que si se interesa en cualquier otro programa tiene pleno derecho y libertad para escogerlo.

## **B. Alcance y marco de referencia de la evaluación**

En cuanto al alcance de la evaluación, la Comisión Especial definió dos aspectos. El primero se aplica solamente al Plan General; el segundo expresa lo siguiente: “asegurar que los planes, programas y proyectos que se elaboran y ejecutan respondan adecuadamente a las disposiciones del Plan General en vigencia y a las necesidades particulares de cada Estado Miembro”.

Al hablar de “programas. . . que se elaboran y ejecutan” el párrafo citado indica que, para los fines de la evaluación, se deben tomar en cuenta no solamente los propósitos u objetivos explícitos del programa, sino también los que resulten implícitamente de su accionar. En consecuencia, el grupo evaluador deberá tener a su disposición, junto con la presentación e informes del programa a evaluar, la presentación e informes de todos los proyectos que lo integran. Además, la referencia a “las necesidades particulares de cada Estado Miembro”, que deben ser atendidas por el programa, indica la necesidad de tomar en cuenta la opinión de los países. Ello se logra, al menos en parte, mediante la inclusión de personal nacional en el equipo de evaluación. Según los casos, sin embargo, puede ser que la Comisión Especial desee indicar específicamente algunas de las fuentes de las que debe recabarse la información.

Al fijar el marco de referencia para la evaluación posiblemente convenga tener presente que los programas del IICA no constituyen entidades aisladas, que pueden ser analizadas prescindiendo de todo contexto. Responden, por una parte, a propósitos generales que procuran alcanzar, en conjunto, todos los programas; son parte además, de acciones que encuentran una doble unidad, dentro de una Línea determinada y como integrantes de una acción coordinada a nivel de país. Un análisis unilateral se vería afectado desfavorablemente en sus resultados por la carencia de una adecuada visión general del proceso de fortalecimiento del sistema institucional en su conjunto, que caracteriza la acción del IICA a este último nivel.

En cuanto a los “criterios específicos para la evaluación”, que, según el Anexo 2, deberán ser formulados por la Comisión Especial, resulta sumamente aleatorio expresar opiniones antes de que sean seleccionados los programas que se deberán evaluar.

### **C. Equipo de evaluación y período de trabajo**

El documento de la Comisión Especial no especifica la composición del equipo de evaluación ni dice si habrá un solo equipo que evaluará los dos programas seleccionados, o bien un equipo para cada programa.

Convendría aclarar, también, el papel del miembro que integrará el equipo por designación “del Comité Nacional de Programación o el organismo responsable en cada país en que se lleve a cabo la evaluación.” ¿Se trata, acaso, de un miembro pleno, que participará en todas las actividades del equipo, inclusive en la reunión que con seguridad deberá realizarse para redactar el informe de evaluación? En tal caso el equipo puede ser sumamente numeroso (hasta 20 ó más miembros para un programa de alcance continental) y deberá despachar casi todo su cometido por correspondencia. No resultaría económicamente factible desplazar un equipo de este tamaño para hacer observaciones en el terreno; y reunirlo, aunque sea por una semana, para redactar el informe final sería, además de costoso, poco efectivo por las dificultades de funcionamiento que enfrentaría una comisión redactora tan numerosa. La dificultad, desde luego, se duplicaría si hubiera que integrar y reunir dos equipos de este tipo.

Otra interpretación posible es que este miembro actúe solamente como informante y como coordinador de la tarea de equipo de evaluación en su país. En tal caso el “núcleo” del equipo podría ser bien pequeño. Lo integrarían, como dice el documento de la Comisión Especial, un miembro de la Subdirección General Adjunta de Planificación y dos o, a lo sumo, tres expertos en evaluación de programas.

Este núcleo podría ser el mismo para los dos programas. Se encargaría de organizar el trabajo, de reunir y analizar la información global y de redactar el informe de evaluación de cada programa. Podría visitar algunos de los países donde se ejecutan los programas, hablar con los miembros informantes locales, (que pueden ser diferentes para cada programa) y con las personas o grupos que éstos indiquen, y aprovechar su estada en uno u otro lugar para redactar el informe de su misión.

El segundo sistema parece ofrecer ventajas de costo y eficacia, pero corresponde a la Comisión Especial dar la interpretación correcta de su documento.

Otro aspecto que tal vez convenga tomar en consideración es la necesidad de dar cierta continuidad y coherencia a la tarea de evaluación. Considerando, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, que los programas del IICA no constitu-

yen entidades aisladas y que serán evaluados en años sucesivos, podría ser útil establecer una secuencia lógica para el análisis de los programas, que permita relacionar con mayor facilidad los resultados alcanzados en un año determinado con las actividades de evaluación del año siguiente. Del mismo modo, y por razones análogas, tal vez pueda establecerse cierta continuidad del equipo de evaluación más eficaz de la que puede darse solamente la presencia permanente de un miembro de la Subdirección General Adjunta de Planificación, dando también cierta permanencia a los expertos o a los representantes de los países que lo integran.

Para establecer el período en que debe ejecutarse la evaluación, hay que tomar como punto de partida el momento en que la Junta Directiva aprueba el programa de actividades de evaluación propuesto por la Comisión Especial.

A partir de tal momento debe hacerse una recopilación de la información interna disponible (presentación e informes de programas y proyectos) que debe ser enviada a cada uno de los miembros del equipo de evaluación. El plazo prudente para ello es de 45 días.

Casi seguramente habrá que recabar de las distintas unidades la preparación de algunos documentos adicionales, que también deberán ser reproducidos y encaminados a los miembros del equipo. Esto requeriría 45 días adicionales a los ya indicados.

Otorgando al equipo 30 días para un primer examen de documentación se completa un plazo de 120 días, a partir del cual aquel podría comenzar a desarrollar su tarea específica.

Puede estimarse, en consecuencia, que las actividades de evaluación propiamente dichas podrán iniciarse a principios de octubre y deberán completarse, a más tardar, a fines de enero del año siguiente, para que el informe pueda ser reproducido y enviado a los miembros de la Comisión Especial y de la Junta Directiva con 60 días de anticipación a la Reunión Anual.

En tal caso, sin embargo, los resultados de la evaluación estarían disponibles demasiado tarde para poder influir en la elaboración del proyecto de Programa-Presupuesto para el período fiscal siguiente. Para ello sería necesario modificar el calendario de evaluación para que concuerde con el de elaboración del proyecto citado, para lo cual el equipo de evaluación debería producir su informe a fines de noviembre.

Una vez que la Comisión seleccione los programas para evaluar y determine la composición del equipo de evaluación se podrá preparar un calendario de tareas para este último.

## VII. EL COMETIDO DE LA COMISION ESPECIAL

En su reunión de agosto de 1974 la Comisión Especial se ha fijado un cometido múltiple y complejo en relación con las tareas de evaluación.

Este último capítulo contiene algunas breves reflexiones al respecto y procura, sin mayores pretensiones, servir a modo de guía y recordatorio de los puntos que el Instituto considera particularmente significativos y sobre los cuales debe recaer la decisión o la acción de la Comisión Especial.

Para tal fin, el cometido de la Comisión ha sido organizado en dos subcapítulos:

### A. En relación con el Plan General

El análisis del Plan General, que constituye la primera parte de este cometido, podría dar lugar a una apreciación global, única y definitoria.

Un dictamen de este tipo, sin embargo, no sería muy útil para "asegurar que las disposiciones contenidas en el Plan General. . . se adecúen y mantengan permanentemente actualizadas, en función de las condiciones cambiantes del proceso de desarrollo rural de la región. . .". Tampoco sería muy compatible con una evaluación concebida como un proceso continuo, que se concreta, a nivel general, por períodos trienales, y que se justifica de manera natural.

En primer lugar, la elaboración de un plan, de éste o de cualquier tipo, completamente desprovisto de errores es totalmente utópica. Después de tres años y de más de 2.300 actividades es perfectamente posible que varios de esos errores, inadvertidos o no considerados tales al principio, sean puestos en evidencia y requieran correctivos adecuados.

En segundo lugar, el Plan se generó como respuesta a una serie de circunstancias condicionantes, tanto internas como externas. Muchas de esas circunstancias posiblemente no han variado; otras muchas, sin embargo, seguramente han experimentado cambios considerables. Es altamente probable que uno o más de tales cambios afecten al Plan General de tal manera que exijan su reajuste en grado mayor o menor.

Parece inevitable, por lo tanto, que la Comisión Especial deba, además de formular una apreciación global, emitir opiniones valorativas y proponer reajustes concretos en relación con algunos aspectos particulares del Plan General.



Para tal eventualidad conviene tener presente que el Plan está integrado por un conjunto de elementos ordenados jerárquicamente. La modificación de un elemento de jerarquía mayor implica la necesidad de introducir modificaciones coherentes con la primera en todos los elementos de jerarquía menor dependientes del modificado. La recíproca, sin embargo, no es necesariamente válida y es concebible la modificación de cualquier elemento menor sin necesidad de reajustar los que le están superpuestos jerárquicamente.

Así, cualquier modificación sustancial del objetivo general del plan implicará cambios en la estrategia básica, que a su vez afectará a las funciones del IICA, y éstas a las Líneas de Acción y Programas. Pero la estrategia básica puede modificarse aún manteniendo el objetivo actual; o los programas, como sucede con frecuencia, pueden experimentar cambios sin que se modifiquen las Líneas de Acción.

Teniendo en cuenta estas características del Plan pareciera conveniente que la Comisión Especial, como procedimiento sistemático, procure decidir antes que nada, cuál es el elemento de mayor nivel jerárquico que requiere reajustes. Una vez determinado esto y hechos los ajustes pertinentes será relativamente fácil decidir cuáles elementos subordinados deben ser modificados y en qué forma.

Dentro de este orden de ideas, no parecería necesario que la Comisión tenga que preocuparse por elementos tales como los Programas u otros de nivel inferior. Los programas son considerados anualmente, dentro del Programa-Pre-supuesto, por la Junta Directiva; los proyectos y actividades son objeto de atención en el proceso de planificación interna. Todos estos elementos, por otra parte, deben responder a los fundamentos y propósitos de la Líneas de Acción. Si se reajustan estas últimas automáticamente habrá que reajustar los anteriores.

Si este criterio es considerado básicamente correcto, los objetos de preocupación de la Comisión Especial se limitarían al objetivo general, la estrategia básica, las características de las funciones del IICA y las Líneas de Acción. En este orden la modificación de cualquiera de los elementos citados puede obligar a la modificación concreta de todos los que le siguen.

Seguramente la Comisión querrá expedirse, como es su costumbre, por medio de un informe sucinto y de uno o más proyectos de resolución que serán sometidos a la aprobación de la Junta Directiva. Esto, básicamente, puede hacerse de dos maneras. O bien la Comisión Especial revisa y corrige expresamente el texto del Plan General en una o más partes, sometiendo el nuevo texto a consideración de la Junta, o bien señala las partes que deben ser corregidas y el sentido que deben tener las correcciones, proponiendo que la Junta encargue a la Dirección General la preparación de un nuevo texto para su consideración. Lo primero parece ser más adecuado para correcciones que no ofrecen mayores dificultades para su consideración; lo segundo, para modificaciones más fundamentales, que pueden requerir una maduración más prolongada y, posiblemente, una consulta directa a los países por falta de mandato de algunos o todos los miembros de la Junta Directiva.

No se ha tratado nada, en cuanto antecede, relacionado con el último capítulo del Plan General, que se refiere a la "Organización".

Este es un aspecto que la Convención Constitutiva del IICA deja enteramente en manos del Director General quien, en consecuencia, no necesita la autorización expresa de la Junta Directiva para hacer las modificaciones que, a su juicio, habiliten al Instituto para cumplir con mayor eficacia la política y los planes aprobados por la Junta Directiva.

Ello no es obstáculo, sin embargo, para que la Comisión Especial, si lo considerara oportuno, analice también estos aspectos y haga llegar sus sugerencias al Director General, ya sea directamente o por vía de la Junta Directiva.

#### **B. En relación con la evaluación de programas**

La segunda parte del cometido de la Comisión Especial se refiere a la evaluación a nivel de programas, que ha sido tratada en el Capítulo VI.

En relación con este aspecto parecería conveniente que la Comisión, como primera tarea, seleccione los dos programas que deberán ser evaluados en el período 1975-76. Puede usar, para ello, los criterios sugeridos en el capítulo indicado, o bien otros que considere más pertinentes.

El segundo paso podría ser la definición de un marco de referencia para la labor de evaluación y la fijación de criterios específicos para realizarla. De acuerdo con el programa que deba evaluarse, el marco de referencia y los criterios específicos pueden ser fijados de manera muy estricta y detallada por la Comisión Especial, o bien pueden ser indicados en líneas generales, dejando que el propio equipo de evaluación los concrete. Obviamente, tanto el marco de referencia como los criterios pueden ser diferentes para cada programa.

En tercer lugar, sería necesario definir claramente la composición del equipo de evaluación y decidir si será el mismo para los dos programas o si se constituirán dos equipos (ver Cap.VII.C.). Para la integración del equipo (o de los equipos), la Comisión podría sugerir el número y nombres de los expertos necesarios. También sería conveniente que indicara el procedimiento a seguir para recabar, del Comité Nacional de Programación o del organismo responsable de cada país en que se lleve a cabo la evaluación, la designación de un especialista para integrar el equipo. El miembro perteneciente a la Subdirección General Adjunta de Planificación del IICA conviene, por distintos motivos, que sea designado por el Director General.

El paso siguiente podría ser el trazado de un primer programa tentativo de las actividades de evaluación, tomando en cuenta la época conveniente para realizarlas y las circunstancias materiales de quienes deberán participar en ellas. Con dichos elementos no habrá dificultad para elaborar el presupuesto de las actividades mencionadas.

Finalmente, es conveniente que la Comisión Especial indique a cuales partidas presupuestarias existentes deben cargarse los gastos previstos para el programa de evaluación propuesto o sugiera la manera de financiar un aumento de presupuesto con este propósito.

**Anexo I**

OAS/Ser.L/I  
IICA/RAJD/Res.9(13/74)  
17 marzo 1974  
Original: español

### **IMPLEMENTACION DEL PLAN GENERAL DEL IICA**

**La JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS, en su Decimotercera Reunión Anual:**

#### **CONSIDERANDO:**

Que el desarrollo del sector rural y la producción alimenticia están adquiriendo aún mayor importancia y, por lo tanto, el funcionamiento eficaz del IICA es objeto de interés creciente a los países miembros:

Que en 1970 la Junta Directiva del IICA aprobó el Plan General:

Que la Junta Directiva tiene la responsabilidad de asegurar la buena marcha de dicho plan e introducirle modificaciones necesarias para adaptarlo a las condiciones cambiantes en el Continente;

Que es necesario asegurar la existencia de un mecanismo permanente de la Reunión Anual de la Junta Directiva para implementación y evaluación del funcionamiento del IICA durante los períodos comprendidos entre reuniones anuales de la Junta Directiva, así como asegurar la participación continua de los países miembros en el funcionamiento de la institución.

#### **RESUELVE:**

1. Iniciar este proceso de participación y evaluación de las funciones del IICA a través de la Comisión Especial de la Reunión Anual de la Junta Directiva, la cual deberá reunirse dentro de los próximos noventa días, en la fecha y lugar acordados con el Director General para

establecer los criterios, el alcance y los métodos de su operación, incluyendo los arreglos para emplear consultores técnicos para aspectos específicos de evaluación y desarrollar su trabajo en el período comprendido entre mayo de 1974 y abril de 1975.

2. Que la Comisión Especial actúe en adjunta cooperación con el Director General y la Subdirección General de Planificación del IICA, para asegurar la compatibilidad y complementariedad entre ambos esfuerzos de evaluación.
3. Que la Comisión Especial prepare informes sobre su trabajo en este campo, incluyendo las recomendaciones, que considere oportunas, al Director General para ser transmitidos a la Reunión Anual de la Junta Directiva.
4. Solicitar al Director General que someta a la consideración de la Junta Directiva del IICA la conveniencia de crear un Comité de Programa-Presupuesto que cumpla la función que se otorga provisoriamente por esta Resolución a la Comisión Especial y además coopere en la formulación del Programa y Presupuesto en períodos subsiguientes.
5. Asignar para este propósito la suma de hasta US\$40.000,00 del Fondo de Trabajo del IICA.

## Anexo 2

### **IMPLEMENTACION DEL PLAN GENERAL DEL IICA \*** **(Res. IICA/RAJD/Res.9(13/74))**

#### **FUNDAMENTOS Y ALCANCE**

- A. La Comisión Especial de la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva, de acuerdo a lo establecido en la Resolución IICA/RAJD/Res. 9(13/74) en lo referente a la necesidad de una mayor y más permanente participación por parte de los Estados Miembros en el proceso de planificación, y muy particularmente en la fase de evaluación, **reconoce** que dicha participación debe darse en tres niveles:
  - a. a nivel continental, a través de la Junta Directiva del IICA en sus reuniones anuales, o de la Comisión Especial de ésta.

- b. a nivel de cada país a través de los Comités Nacionales de Programación y/o del organismo responsable del país.
- c. a nivel de programas, a cargo de equipos especiales de evaluación.

A la vez, los alcances de la implementación y evaluación se refieren a los siguientes aspectos:

1. Asegurar que las disposiciones contenidas en el Plan General del Instituto se adecuen y mantengan permanentemente actualizadas, en función de las condiciones cambiantes del proceso de desarrollo rural de la región y de cada uno de los países que lo integran.
2. Asegurar que los planes, programas y proyectos que se elaboran y ejecutan respondan adecuadamente a las disposiciones del Plan General en vigencia y a las necesidades particulares de cada Estado Miembro.

La evaluación debe efectuarse tomando en consideración los tres niveles y los dos alcances indicados.

- I. Para la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva a realizarse en 1975, y a partir de esta 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, abarcando: el contenido básico del Plan, su implementación y los logros más sobresalientes alcanzados durante el período. El dictamen a ser presentado a la Junta Directiva, incluirá las recomendaciones que se consideren necesarias para el ajuste del Plan General.

El Director General del IICA enviará los documentos requeridos a los países integrantes de la Comisión Especial, con una antelación no menor de 60 días a la fecha prevista para su reunión. En las reuniones de trabajo que se realicen participará el Subdirector General Adjunto de Planificación y los asesores que para este fin designe el Director General del IICA.

- II. La Comisión Especial de la Junta Directiva analizará anualmente las acciones que se programan y ejecutan a fin de asegurar que las mismas cumplan efectivamente con las disposiciones del Plan General en vigencia.

Ello implica un estudio en profundidad del Programa-Presupuesto y del Informe Anual del Director General, en las reuniones que se realicen. Con el dictamen respectivo, la Junta Directiva podrá introducir ajustes en el contenido y orientación del Programa-Presupuesto y, en consecuencia, en su ejecución.

**III.** Para los efectos indicados en I y II, las reuniones de la Comisión Especial se realizarán durante un lapso no inferior a una semana, inmediatamente anterior a la Reunión Anual de la Junta Directiva. Además, con el fin de lograr una mayor participación y colaboración con la Dirección General del IICA, a partir del ejercicio 1975/76 se realizará una reunión adicional de la Comisión Especial en el período intermedio entre reuniones anuales de la Junta Directiva.

**B.** En lo relativo al seguimiento y a la evaluación a nivel de país, se recomienda que el Comité Nacional de Programación y/o el organismo responsable de cada país, practiquen en forma periódica un análisis de las disposiciones del Plan General en función de su propia política de desarrollo agrícola, las prioridades nacionales, etc. para lo cual se podrá solicitar la cooperación de la Subdirección General Adjunta de Planificación del IICA. Las conclusiones que surjan de tal análisis respaldarán las recomendaciones que los representantes de cada país ante la Reunión Anual de la Junta Directiva propongan a la misma en lo referente a los ajustes y modificaciones futuras del Plan General.

Asimismo, el Comité Nacional de Programación y/o los organismos responsables de cada país recibirán los Informes por País que se elaboran, contemplados en el sistema de informes internos del Instituto, por los Representantes del IICA en cada país a efectos de su análisis y revisión, para una mejor orientación de la Dirección General del IICA.

#### **IV. Organización del esfuerzo evaluativo a nivel de programas**

La Comisión Especial, con el asesoramiento del personal del IICA, podrá sugerir periódicamente a la Reunión Anual de la Junta Directiva un programa de las actividades de evaluación que deban realizarse durante el año siguiente, indicando los recursos financieros necesarios para el efecto. Este esfuerzo evaluativo se realizará como complemento de la actividad interna de evaluación y control de operaciones a cargo de los funcionarios del IICA y de los auditores externos.

El programa anual de actividades evaluativas propuesto por la Comisión Especial, indicará los programas que deben evaluarse, el alcance y los marcos de referencia para los esfuerzos de evaluación que se llevan a cabo, basados en evidencia documentaria presentada por el IICA y formulará criterios específicos para la evaluación: por ejemplo, cómo evaluar las acciones del IICA para "fortalecer" una institución en particular, o cómo juzgar el trabajo llevado a cabo por el IICA para reforzar un grupo académico, en particular. Se propone que se programen dos esfuerzos evaluativos cada año a nivel de programa.

Luego de establecer los marcos de referencia, la Comisión Especial, asesorada por el personal del IICA, sugerirá la composición del equipo de evaluación propuesto, y el período en que deberá ejecutarse el trabajo. En cada caso, el equipo de evaluación deberá componerse de: (1) un miembro de la Subdirección General Adjunta de Planificación del IICA, (2) un miembro designado por el Comité Nacional de Programación o el organismo responsable en cada país en que se lleve a cabo la evaluación y el (o los) experto(s) necesario(s) que aseguren el adecuado cumplimiento de los términos de referencia elaborados por la Comisión Especial.

Los informes de evaluación se pondrán a disposición de la Comisión Especial, que presentará sus comentarios al Director General y a la Junta Directiva en su Reunión Anual.

En los casos en que la evaluación se refiera al plan de acción del IICA en un país, la iniciativa provendrá de cada país que, en tal caso, presentará la solicitud pertinente a través de su representante ante la Reunión Anual de la Junta Directiva.

Parte del "INFORME DE LA REUNION EXTRAORDINARIA DE LA COMISION ESPECIAL DE LA DECIMOCUARTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA" IICA/RAJD/Doc.63(14/75) rev.1

## **2. Implementación del Plan General**

El Director General hace un resumen de los antecedentes que dieron base a la Resolución IICA/RAJD/Res.9(13/74) y la evolución del Instituto.

El Director de Planificación Operativa y Evaluación presentó un análisis del mecanismo de evaluación en el Instituto y un resumen del Documento IICA/RAJD/Doc.62(14/75) – Consideraciones sobre la Implementación del Plan General del IICA (Resolución IICA/RAJD/Res.9(13/74).

Para ilustrar el mecanismo de programación y evaluación, el Ing. José A. Torres, Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica, hizo una exposición sobre los programas del IICA en ese Estado Miembro.

De conformidad con la mencionada Resolución 9, la Comisión Especial procedió a discutir los criterios, el alcance y los métodos que se adoptarán para la evaluación de las funciones del IICA en cooperación con la Dirección General y la Subdirección General Adjunta de Planificación del IICA.

Después de un intercambio de puntos de vista sobre la materia se constituyó un Grupo de Trabajo integrado por los Representantes de Argentina, Brasil y Estados Unidos de América, con la participación del Subdirector General Adjunto de Planificación y el Director de Planificación Operativa y Evaluación, para proceder a un examen más detallado del asunto y formular una proposición para consideración de la Comisión Especial en pleno.

Dicha proposición fue revisada y, con algunas modificaciones, fue acordado aceptar el texto que aparece en el Anexo 2-Implementación del Plan General del IICA.

### **Anexo 3**

## **RESUMEN DE LOS FUNDAMENTOS Y FINALIDADES DE LAS LINEAS DE ACCION DEL IICA Y LISTA DE LOS PROGRAMAS DESARROLLADOS POR CADA UNA DE ELLAS DURANTE LOS PERIODOS 1971-72 a 1973-74**

### **LINEA DE ACCION I – ANALISIS E INFORMACION DEL DESARROLLO RURAL**

En su título y descripción, esta Línea no ha variado en los períodos 1971-72, 1972-73 y 1973-74.

Los fundamentos y finalidades de esta Línea se pueden resumir de la siguiente manera:

#### **Fundamentos**

1. Existen limitaciones en la información disponible sobre situación y tendencia del desarrollo rural en América Latina y sus sistemas institucionales.
2. Ello obstaculiza el establecimiento de programas nacionales de desarrollo y limita la eficiencia de la asistencia exterior.



## **Finalidades**

1. Recolectar de manera uniforme y analizar de manera sistemática la información disponible, preferentemente sobre:
  - a. Magnitud de los recursos de que dispone cada institución en relación con los problemas que trata de solucionar y con los recursos globales del sector.
  - b. Grado en que los objetivos de cada institución han sido definidos.
  - c. Eficacia comparativa en el uso de los recursos y distribución de los servicios según distintos tipos de usuarios.
  - d. Grado en que distintas instituciones logran coordinar sus programas y mecanismos que emplean para ello.
  - e. En general, se tratará de identificar los factores internos y externos que limitan el desarrollo de las instituciones, como punto de partida para orientar mejor los programas del IICA y para poner esta información a disposición de otros.

## **Finalidades complementarias**

2. Fortalecer las instituciones nacionales encargadas del almacenamiento, procesamiento y generación de información agrícola (bibliotecas y centros de documentación).
3. Apoyar la organización y funcionamiento de sistemas nacionales de información y su implementación a través de la creación de centros nacionales de documentación e información.
4. Cooperar con los organismos nacionales en la promoción y establecimiento de mecanismos que estimulen y faciliten el uso de esa documentación por parte de profesores, técnicos, estudiantes y demás usuarios, en particular aquellos que tienen una relación más estrecha con las familias campesinas.

## **Programas**

I.A.1 (1971-72)	Análisis de las instituciones del sector agropecuario.
(1972-74)	Análisis del desarrollo rural e institucional.
I.A.2 (sin var)*	Fortalecimiento de bibliotecas y servicios de documentación agrícola.
I.N.1 (sin var)	Análisis rural e institucional.
I.N.2 (sin var)	Información y documentación científica e institucional.
I.L.1 (Sin var)	Análisis rural e institucional.
I.S.1 (Sin var)	Análisis*del desarrollo rural e institucional.
I.S.2 (Sin var)	(Programa de) Información, bibliotecas y servicios de documentación. **
I.T.1 (1971-73)	(Programa de) Análisis sistemático o periódico de la evolución de la agricultura (desaparece con el IICA—CTEI en 1973-74).
I.D.1 (Sin var)	Planificación, desarrollo y coordinación de estructuras de documentación e información agrícolas.
I.D.2 (Sin var)	(Formación) Desarrollo de recursos humanos.
I.D.3 (Sin var)	Generación, análisis y transferencia de información para el desarrollo.
I.D.4 (1971-72)	Imprenta y reproducción de documentos (desaparece a partir de 1972-73).
I.C.1 (Sin var)	Bibliotecas, documentación e información agrícolas.
I.P.1 (1972-74)	Planificación perspectiva.

---

\* Sin variación en los tres años.

\*\* Se indican entre paréntesis pequeñas variaciones experimentadas por el título del programa, ya sea por agregado o supresión de algunas palabras que pueden aclarar, pero no modificar, su significado.

## **LINEA DE ACCION II – EDUCACION AGRICOLA**

En su título y descripción, esta Línea no ha variado en el período 1971-74. Sus fundamentos y finalidades se pueden resumir de la siguiente manera:

### **Fundamentos**

1. Tradicionalmente, la educación ha ocupado un lugar preferente en las acciones del IICA.
2. El IICA ha hecho una labor pionera en América Latina en materia de enseñanza para graduados.
3. Los contactos del IICA han permitido identificar los problemas prioritarios siguientes, que afectan a la mayoría de las instituciones:
  - a. Diversidad de planes de estudio.
  - b. Limitada capacidad docente (y a veces académica) del profesorado.
  - c. Escasez de profesores de tiempo completo, particularmente en posgrado.
  - d. Estructuras administrativas, facilidades físicas y servicios deficientes (incluyendo campos experimentales, laboratorios y bibliotecas).
  - e. Inadecuada relación entre los centros de enseñanza y el medio rural.
  - f. Recursos financieros inadecuados.

### **Finalidades**

1. Traspasar las acciones directas del IICA en enseñanza para graduados a las instituciones nacionales habilitadas para ello.
2. Continuar apoyando la enseñanza a nivel universitario y, en ciertos casos a nivel medio, dando énfasis a las asignaturas relacionadas con las ciencias sociales.
3. Procurar el fortalecimiento del enfoque educacional y de concientización de los organismos de extensión agrícola, sin descuidar sus funciones de asistencia técnica.

## **Programas**

- II.A.1 (Sin var) Fortalecimiento de las instituciones de enseñanza de posgrado.
- II.A.2 (Sin var) Fortalecimiento de enseñanza agropecuaria universitaria.
- II.A.3 (Sin var) Extensión agrícola.
- II.N.1 (Sin var) Mejoramiento de la capacidad de enseñanza agrícola.
- II.N.2 (1971-72) Organización académica y administrativa de las instituciones de educación agrícola.
- (1972-74) Mejoramiento de los organismos de educación agrícola.
- II.N.3 (Sin var) Integración y desarrollo de la educación agrícola (en Centroamérica).
- II.N.4 (1973-74) Fortalecimiento de los servicios de extensión agrícola (nuevo).
- II.L.1 (Sin var) Mejoramiento de la capacidad de enseñanza agrícola en Las Antillas.
- II.S.1 (Sin var) (Programa) Cooperativo regional de enseñanza para graduados.
- II.S.2 (Sin var) (Programa) Cooperativo regional para el desarrollo de la enseñanza profesional agropecuaria.
- II.S (Sin var) Extensión agrícola.
- II.T.1 (1971-72) Formación de técnicos a nivel de posgrado.
- (1972-73) Entrenamiento profesional.
- (1973-74) Enseñanza formal a nivel de posgrado.
- II.T.2 (1973-74) Enseñanza no formal.
- II.C.1 (1971-73) Cooperativo de enseñanza para graduados en desarrollo rural (desaparece en 1973-74)
- II.G.1 y II.P.1 (Sin var) Programa interamericano de enseñanza de posgrado.

## **LÍNEA DE ACCIÓN III – INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA**

Sin cambios de título o descripción (1971-74).

### **Fundamentos resumidos**

1. La investigación agrícola es uno de los factores fundamentales para alcanzar el desarrollo económico social.
2. En la mayoría de los países no existe clara relación entre la investigación y los planes de desarrollo.
3. En muchos casos, se carece de términos de referencia adecuados para orientar los proyectos.
4. Los recursos son escasos.
5. Factores económicos y políticos restan estabilidad a los trabajos de investigación.
6. La capacidad técnica del personal disponible es baja.
7. Los sistemas de administración y funcionamiento son inadecuados.
8. Falta articulación con la enseñanza y la extensión.
9. Faltan proyectos con posibilidades reales de atraer recursos.
10. No se cuenta con sistemas adecuados para coordinar los esfuerzos de los numerosos organismos que hacen investigación en disciplinas sociales y económicas.
11. Se presumen numerosos casos de duplicación de esfuerzos en este campo.

### **Finalidades resumidas**

1. Agrupar a las instituciones por regiones y por campos específicos de interés.
2. Fomentar y apoyar los esfuerzos cooperativos.
3. Facilitar el intercambio de experiencias y conocimientos.
4. Continuar limitando progresivamente los esfuerzos directos de investigación del IICA en favor de una mayor atención al fortalecimiento de las instituciones nacionales de investigación.

5. Fortalecer los esfuerzos nacionales y regionales en función de los objetivos del desarrollo.
6. Prestar atención especial a la investigación socio-económica dirigida a los problemas del medio rural.

### **Programas**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| III.A.1 (Sin var) | Investigación agrícola.  |
| III.A.2 (Sin var) | Investigación forestal.  |
| III.A.3 (1971-73) | Cooperativo regional de ganadería y pasturas (en 1973-74 pasa a la IV.A.4).                          |
| III.A.3 (1973-74) | Cooperativo regional de los Andes Altos.   |
| III.A.4 (1971-73) | Cooperativo regional de los Andes Altos.   |
| III.A.4 (1973-74) | Fortalecimiento de las investigaciones socio-económicas.   |
| III.A.5 (1972-73) | Fortalecimiento de las investigaciones socio-económicas (nuevo).                                     |
| III.N.1 (1971-72) | Ganadería, pastos y forrajes en Centroamérica.   |
| III.N.1 (1972-73) | Programa de forrajes y producción animal (IV.N.2 en 1973-74).  |
| III.N.1 (1973-74) | Coordinación de la investigación agrícola y Pecuaria (único que queda en este año en la Zona Norte). |
| III.N.2 (1971-72) | Coordinación de la investigación agrícola en América Central.  |
| III.N.2 (1972-73) | Coordinación de la investigación agropecuaria (en 1973-74 parece seguir como III.N.1).               |
| III.N.3 (1971-73) | Mejoramiento de la producción de cultivos alimenticios.  |
| III.L.1 (Sin var) | Investigación agrícola y pecuaria de Las Antillas.   |
| III.S.1 (Sin var) | (Programa) Cooperativo regional para la investigación agrícola.                                      |
| III.S.2 (Sin var) | Organización y administración de la investigación agrícola.  |

- III.S.3 (1971-73)**      **Investigación socio-económica.**
- III.S.3 (1973-74)**      **Análisis económico y social de la investigación y la tecnología.**
- III.T.1 (1971-73)**      **Investigación agrícola.**
- III.T.1 (1973-74)**      **Mejoramiento genético de plantas.**
- III.T.2 (1973-74)**      **Manejo de cultivos.**
- III.T.3 (1973-74)**      **Manejo de suelos.**
- III.T.4 (1973-74)**      **Producción de madera de especies forestales de rápido crecimiento.**
- III.T.5 (1973-74)**      **Manejo de bosques tropicales.**
- III.T.6 (1973-74)**      **Alimentación, manejo y mejoramiento genético de ganado bovino de carne y leche de los tropicos.**

## **LINEA DE ACCION IV – FOMENTO DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA**

El título no ha sufrido variaciones. En cuanto a la descripción, en 1973-74 se sustituyó el primer párrafo, en el que se incluyen datos nuevos y se cita la FAO como fuente. No se altera, sin embargo, el significado general de este párrafo.

### **Fundamentos**

1. En América Latina, la producción agrícola y de alimentos y la población crecen con tasas anuales semejantes.
2. El lento crecimiento de los ingresos y su desigual distribución limitan el número de personas con capacidad de compra efectiva.
3. Los sistemas de tenencia de la tierra son inadecuados.
4. Las actividades del Estado para promover el incremento de la oferta son deficientes.
5. El crédito agrícola es escaso y sufre desviaciones.
6. Los servicios de asistencia técnica y extensión son deficientes.
7. Hay deficiencias en los programas de inversión, políticas de precios e incentivos.

### **Finalidades**

1. Asistir a los países en sus esfuerzos para lograr aumentos sostenidos de la producción.
2. Tratar de ligar las acciones de los organismos de planificación con la investigación, la provisión de insumos, la extensión y asistencia técnica, el crédito y la comercialización.
3. Colaborar con los organismos nacionales para que actúen de manera que los campesinos participen mejor en los beneficios de los aumentos de producción y reciban una proporción mayor de los servicios públicos, encaminados a lograr dichos aumentos.
4. Estimular y apoyar los programas nacionales tendientes a aumentar el empleo en las áreas rurales.



## **Programas**

IV.A.1 (Sin var)	Comercialización agropecuaria
IV.A.2 (1972-74)	Fortalecimiento de los organismos de colonización (nuevo).
IV.A.3 (1972-74)	(Programación del) Crédito Agrícola (nuevo)
IV.A.4 (1973-74)	Cooperativo regional de ganadería y pasturas (antes III.A.3).
IV.N.1 (1971-73)	Fomento de la producción agropecuaria.
IV.N.1 (1973-74)	Fortalecimiento de programas nacionales para el desarrollo agrícola.
IV.N.2 (1973-74)	Forrajes y producción animal (antes III.N.1)
IV.N.3 (1973-74)	Comercialización agropecuaria (nuevo).
IV.L.1 (1972-74)	Fomento de los cultivos y productos pecuarios básicos en Las Antillas.
IV.L.2 (1973-74)	Comercialización agropecuaria (nuevo).
IV.S.1 (Sin var)	Asistencia técnica y crediticia.
IV.S.2 (Sin var)	Comercialización agrícola.
IV.S.3 (Sin var)	Colonización
IV.S.4 (Sin var)	Desarrollo del riego en la Zona Sur
IV.S.5 (1971-73)	Ganadería
IV.S.5 (1973-74)	Modernización de la producción ganadera
IV.T.1 (Sin var)	Asistencia técnica
IV.P.1 (1972-74)	Juventudes rurales (nuevo)

## **LINEA DE ACCION V – INTEGRACION MULTINACIONAL**

Sin variaciones de título o descripción en el período.

### **Fundamentos resumidos**

1. Los productos agrícolas son importantes en relación con la integración económica.
2. Los esfuerzos (internos) de desarrollo deben tomar en cuenta las políticas y compromisos de integración, que condicionan las políticas nacionales de empleo, de precios y estímulos, de redistribución de ingresos, etc.
3. La integración de países con costos e ingresos agrícolas dispares genera conflictos muy difíciles de conciliar.
4. La relación estrecha entre desarrollo agropecuario e integración multinacional no permite al IICA marginarse del proceso.

### **Finalidades**

1. Colaborar con los organismos de integración en el análisis del sector agropecuario de los países.
2. Ajustar los programas del IICA tomando en cuenta los objetivos y tendencias del proceso de integración.
3. Analizar la estructura y demás instrumentos establecidos para avanzar el proceso de integración.
4. Estudiar los acuerdos y políticas de integración más relacionados con el sector agropecuario.
5. Colaborar con los países en la articulación de sus programas de desarrollo rural con las políticas y compromisos de integración.

### **Programas**

- |                 |   |
|-----------------|---|
| V.A.1 (Sin var) | Integración económica regional.               |
| V.N.1 (Sin var) | Integración regional del sector agropecuario. |
| V.S.1 (Sin var) | Integración regional.                         |

## **LÍNEA DE ACCIÓN VI – PROMOCIÓN Y EJECUCIÓN DE CAMBIOS ESTRUCTURALES**

Sin cambios en los tres años.

### **Fundamentos**

1. Los programas establecidos durante la década del 60, en casi todos los países de América, para promover y ejecutar cambios estructurales, no han producido progresos suficientemente amplios, lo cual obligará a la mayoría de los Estados Miembros a redoblar sus esfuerzos en este campo.
2. La Junta Directiva del IICA reiteró su determinación de seguir apoyando estos esfuerzos.
3. El Plan General asigna prioridad al fortalecimiento de las instituciones encargadas de la promoción y ejecución de cambios estructurales.
4. La experiencia del IICA ha permitido identificar factores internos y externos que limitan el desarrollo de esas instituciones, tales como:
  - a. Baja prioridad asignada a estos esfuerzos en los programas nacionales.
  - b. Recursos insuficientes en relación con la magnitud de los problemas.
  - c. Falta de estímulo para la participación de otros organismos nacionales.
  - d. Falta de adaptación de algunos programas a las condiciones particulares del país.
  - e. Problemas en los sistemas de planeamiento y en los procedimientos administrativos y de operación de los organismos.
  - f. Falta de metodologías adecuadas a la complejidad de los problemas que plantea este tipo de programas.

### **Finalidades**

1. Colaborar con las autoridades nacionales en sus esfuerzos para superar los factores limitantes señalados.
2. Colaborar con los Gobiernos en el descubrimiento y aplicación de nuevos sistemas de dotación de tierras, organización campesina y más acelerada consolidación de los proyectos ya en marcha.

3. **Desarrollar investigaciones en este campo.**
4. **Realizar actividades de capacitación recíproca, seminarios y cursos cortos, particularmente relacionados con las técnicas de elaboración, ejecución y evaluación de proyectos.**

### **Programas**

<b>VI.A.1 (1971-72)</b>	<b>Reforma agraria y organización campesina.</b>
<b>VI.A.1 (1972-74)</b>	<b>Reforma Agraria.</b>
<b>VI.A.2 (1972-74)</b>	<b>Organización campesina.</b>
<b>VI.N.1 (Sin var)</b>	<b>Reforma agraria y organización campesina.</b>
<b>VI.L.1 (1972-74)</b>	<b>Reforma agraria y organización campesina.</b>
<b>VI.S.1 (Sin var)</b>	<b>Reforma agraria y organización campesina.</b>
<b>VI.C.1 (Sin var)</b>	<b>Reforma agraria.</b>
<b>VI.C.2 (Sin var)</b>	<b>Organización (y participación) campesina.</b>
<b>VI.C.3 (1973-74)</b>	<b>Educación campesina extraescolar (nuevo).</b>

## **LINEA DE ACCION VII – ADMINISTRACION DE LA POLITICA AGRICOLA**

Sin cambios en los tres años.

### **Fundamentos**

1. La experiencia ha demostrado que el mejoramiento de los aspectos técnicos de los organismos debe ser complementado con un mejoramiento paralelo de los aspectos administrativos de cada uno y del sistema institucional del que forman parte.
2. Los organismos nacionales son los instrumentos para definir, ejecutar y evaluar las políticas de desarrollo. Por ello el sistema institucional del sector agropecuario debe actualizarse permanentemente como un conjunto articulado de recursos, adaptado a las necesidades de la política y a las condiciones del país.
3. No se ha logrado mejorar sustancialmente el proceso de formulación, ejecución y evaluación de la política agrícola a nivel nacional, a pesar de que en todos los países se han establecido organismos con responsabilidades y atribuciones en este campo.
4. En la mayoría de los países se siente la ausencia de un marco de referencia al cual referir los planes de trabajo para aunar los esfuerzos de los organismos del sector y facilitar la articulación de los planes de desarrollo rural con los de otros sectores de la economía.
5. Estos esfuerzos han sido limitados por factores tales como:
  - a. Falta de métodos y técnicas de planificación adaptadas al medio rural latinoamericano.
  - b. Deficiencias internas y externas de las unidades encargadas de la planificación agrícola.

### **Finalidades**

1. Analizar globalmente el sistema institucional del sector agrícola y su funcionamiento incluyendo:
  - a. La asignación de responsabilidades, recursos y atribuciones a los distintos organismos componentes.

- b. La coordinación de dichos organismos y
  - c. El establecimiento o consolidación de una unidad rectora para todo el sistema.
2. Considerar las etapas del proceso de elaboración, ejecución y evaluación de políticas agrícolas y su relación y articulación dentro del conjunto de sectores de la economía.
  3. (Fortalecer) el funcionamiento y desarrollo de sistemas adecuados de planificación agrícola.

### **Programas**

- VII.A.1 (Sin var) Planificación agrícola.
- VII.A.2 (1972-74) Administración (organización y coordinación) institucional.  
(1972-74) Aporte al programa de los trópicos.
- VII.N.1 (Sin ar) Asesoramiento y estudios en planeamiento del sector agropecuario.
- VII.N.2 (1973-74) Administración de las instituciones del sector agropecuario (nuevo).
- VII.L.1 (1973-74) Planificación y organización institucional del sector agrícola en Las Antillas (nuevo).
- VII.S.1 (Sin var) Planificación, organización y coordinación del sector agrícola.
- VII.S.2 (Sin var) (Enfoque regional del) Desarrollo de los Trópicos.
- VII.S.3 (1972-74) Planificación agrícola a nivel regional.
- VII.C.1 (Sin var) (Organismos de) Planificación agrícola (regional).
- VII.C.2 (1971-72) Programa nacional de capacitación agropecuaria.
- VII.P.1 (1972-73) Asuntos técnicos.
- VII.P.1 (1973-74) Dirección y coordinación de proyectos e instituciones para el desarrollo rural.

**ACUERDOS, CONVENIOS Y CONTRATOS**  
**SUSCRITOS ENTRE 1971 y 1974 QUE SE RELACIONAN**  
**CON LAS DISTINTAS LINEAS DE ACCION**

**I. Relacionados con la Línea I – Análisis e Información del Desarrollo Rural**

Nº 5/71 Convênio de Operação entre a Universidade Federal de Viçosa e o Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas da OEA para Estabelecer um Programa Cooperativo de Melhoramento de Bibliotecas Agrícolas.

Nº 16/71 Convenio de Operación entre el Ministerio de Agricultura de Chile y el IICA para la Creación y Funcionamiento de la Comisión Nacional Asesora de las Actividades del Instituto en Chile y la Conformación de Acuerdos Específicos de Acción.

Nº 5/74 Agreement of Cooperation between the Interamerican Institute of Agricultural Sciences and the National Agricultural Library.

Nº 38/74 Agreement between the International Development Research Center (IDRC) of Canada and IICA. (IICA-CIDIA, AGRIS, AGRINTER).

**II. Relacionados con la Línea II – Educación Agrícola**

Nº 12/74 Termo do Convênio celebrado entre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Universidade Federal de Santa Maria, a Universidade Federal de Pelotas, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, o Governo do Estado do R.G. do Sul, através da Secretaria dos Negócios da Agricultura, o Instituto de Pesquisas e Experimentação Agropecuária do Sul e o IICA da OEA, para a realização de um Programa de Cooperação e Incentivo ao Ensino e a Pesquisa, em Nível de Pós-Graduação, no campo das Ciências Agropecuárias e afins.

Nº 14/71 Convenio de Operación para el Establecimiento de un Programa Permanente para Graduados en Ciencias Agropecuarias y Forestales en la República de Chile.

- Nº 17/71 Termo do Convênio celebrado entre a Universidade Federal de Pelotas; através da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel (FAEM) e o IICA da OEA através de sua Direção Regional da Zona Sul, para Fortalecimento do Departamento do Engenharia Rural da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel.
- Nº 1/73 Convenio de Operación entre el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas y el IICA para el Asesoramiento y Apoyo a la Comisión Permanente de las Ciencias Agropecuarias y Forestales del Consejo de Rectores.
- Nº 2/73 Contrato entre Servicios Profesionales entre la Universidad de Costa Rica y el IICA, en el campo de las Ciencias Agrícolas (préstamo AID).
- Nº 6/73 Convenio para la transferencia a la Universidad de Costa Rica, de la responsabilidad académica del IICA sobre los cursos de posgraduación ofrecidos en el CATIE.
- Nº 3/74 Carta de entendimiento entre el IICA y ALEAS para el establecimiento de un Servicio de Secretaría en Apoyo a las actividades del Presidente de esta Asociación.
- Nº 7/74 Convenio entre el IICA, OEA y AID, Proyecto de Educación Agrícola Superior iniciado en 1969, bajo un Convenio previo con el CSUCA (ver Convenio 72-6)
- Nº 16/74 Acuerdo de Cooperación Técnica entre la Universidad Nacional Autónoma de Costa Rica y el IICA.
- Nº 8/73 Convenio que celebran, por una parte el Centro Nacional de Productividad de México, representado por su Director General, el Lic. Manuel Bravo Jiménez y por la otra, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A. Zona Norte, representado por su Director Regional, el Dr. Humberto Rosado Espinosa, para el desarrollo de un Programa de Becas para profesionales que estén prestando servicios en actividades de capacitación agrícola en países de América Central y el Caribe.

### III. Relacionados con la Línea III – Investigación Agrícola

- Nº 10/71 Convênio entre o Ministério de Agricultura e o Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas, Zona Sul, para a Execução de um Plano Nacional de Actividades para Melhoramento da Cultura do Feijão.



- Nº 3/73 Agreement between North Carolina State University and IICA regarding cooperative research on soils of Central America.
- Nº 5/73 Contrato entre el IICA y el Gobierno de Costa Rica para la creación de una Asociación para desarrollar los trabajos de un Centro Agronómico Tropical de Investigaciones y Enseñanza en Turrialba.
- Nº 15/73 Contrato entre a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA) e o Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas da OEA (IICA), para a execução do Projecto de Assistência Técnica para a Implantação da EMBRAPA.
- Nº 2/74 Letter of Agreement IICA/AGRI/BRAZIL Program.
- Nº 14/74 Supplemental Agreement between IICA and the U.S. Atomic Energy Commission.
- Nº 17/74 Convenio entre el IICA y la Asociación Latinoamericana de Ciencias Agrícolas.
- Nº 20/74 Aditivo de Ratificação do Convênio celebrado entre CEPLAC e IICA em 9.10.64, aditado em 2.2.1965.
- Nº 22/74 Contract between the FAO and IICA. The Government of the Netherland of behalf of the Government of Surinam, has entered into an agreement on 12.VIII.60. Forestry Development.

#### **IV. Relacionados con la Línea IV – Fomento de la producción agropecuaria**

- Nº 6/71 Convenio para el Establecimiento de un área de Desarrollo entre el Gobierno de la República de Paraguay y el IICA de la OEA.
- Nº 8/71 Acuerdo de Cooperación entre la Gerencia Departamental de Riego de la Empresa del Estado de Agua y Energía Eléctrica (AIE) de la Argentina y el IICA de la OEA, sobre Planeamiento, Estudio y Elaboración de Proyectos para la Operación, Conservación y Desarrollo de Sistemas de Riego.
- Nº 9/71 Convênio entre o Instituto Interamericano de Ciências Agrônomicas e o Governo da República Federativa do Brasil sobre prestação de assistência técnica ao Programa de Treinamento em Irrigação.

- Nº 3/72 Acuerdo Específico sobre el Asesoramiento del IICA de la OEA al Servicio Agrícola Ganadero – IICA – Chile
- Nº 5/72 Acuerdo entre el Ministerio de Obras Públicas de la República Oriental del Uruguay y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA para un Programa de Asesoramiento Técnico y Capacitación.
- Nº 4/73 Convenio entre el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización Panamericana de la Salud y el IICA. (Realización de un Seminario sobre Técnicas de Divulgación y de Educación de la Comunidad para Control y Prevención de la Fiebre Aftosa).
- Nº 10/73 Acuerdo entre el Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial (ICAITI) y el IICA para prestar una asistencia técnica al Instituto de Desarrollo Agrícola e Industrial de Haití (IDAI).
- Nº 12/73 Convenio de Operaciones entre el Gobierno de la República de Bolivia, la Corporación de Desarrollo de Oruro y el IICA, para la realización de un Proyecto de Extensión Agrícola y Desarrollo Rural en el Departamento de Oruro.
- Nº 12/74 Convenio entre la AID para el Desarrollo y el IICA – Zona Norte, para el Estudio de Mercadeo de Fertilizantes – IICA/Zona Norte/AID/ROCAP/Tennessee Valley Authorities.
- Nº 18/74 Convenio Multilateral de Operaciones para el Establecimiento de un Programa de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo (PROFINDEH) para el Sector Agrícola de Honduras.
- Nº 21/74 Contrato entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el IICA (se refiere Secretaría del CAN).
- Nº 26/74 Acuerdo Específico entre el Ministerio de Agricultura de Chile y el IICA sobre Asesoramiento y Colaboración Técnica a los Programas de Desarrollo Agropecuario que se ejecuten a través de los organismos y entidades que forman el Sector Agrícola.
- Nº 28/74 Acuerdo Específico sobre la Oficina de Planificación Agrícola, el Instituto de Investigaciones Agropecuarias y el IICA, de asesoramiento y capacitación en asistencia técnica (Chile).

- Nº 31/74 Acuerdo Específico entre el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, el Ministerio de Agricultura de Chile y el IICA, sobre Asesoramiento y Colaboración Técnica al Programa de Organización y Desarrollo de Distritos de Conservación de Tierras y Aguas.
- Nº 34/74 Grant AID/La-G-1057 (Regional) PIO/T No. 598-548-1-6548041 Programa de Mercadeo Hemisférico (HANP).
- Nº 35/74 Convenio entre la SIECA, el BCIE, IICA-ZN y ROCAP. Continuación del Convenio 73-8 del 22 de febrero de 1973, Costo de Producción y Mercadeo de Granos Básicos, Producción y Mercadeo de Cultivos, Diversificación, Estabilización de Granos Básicos, Almacenes de Depósito y Recolección e Intercambio de Información Agrícola.
- Nº 37/74 Término de Convenio de Cooperación Técnica que celebran el Ministerio da Agricultura da Republica Federativa do Brasil e o IICA. Prestación de cooperación técnica y extensión rural a Brasil, mediante un técnico brasileño del IICA.
- Nº 40/74 Acuerdo para el Intercambio Internacional de Técnicos e Información (Perú). Cooperación entre instituciones responsables del riego en los países de la Región Templada Sudamericana.
- Nº 30/74 Convenio entre el BID y el IICA (este convenio se celebra en virtud del Contrato del Fondo Fiduciario de Progreso Social, suscrito el 19.6.61, entre los Estados Unidos de América y el BID (canalización será a través del Banco Nacional de Fomento del Ecuador).

**V. Relacionados con la Línea VI – Promoción y ejecución de cambios estructurales**

- Nº 1/71 Renovación del Convenio de Operaciones entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Instituto de Bienestar Rural, el Banco Nacional de Fomento y el IICA de la OEA. (IICA-Paraguay).
- Nº 4/71 Convenio de Operación entre el Instituto Agrario Nacional de Venezuela y el IICA de la OEA.

- Nº 11/71 Acuerdo Específico entre el IICA de la OEA y la Corporación de la Reforma Agraria (CORA). IICA-Chile.
- Nº 15/71 Primera Adición al Convenio de Operación entre el INCORA y el IICA-CIRA para la prestación de asistencia técnica a través de un experto agrónomo.
- Nº 1/72 Acuerdo de Cooperación Técnica entre el Centro Nacional de Capacitación e Investigación para la Reforma Agraria del Perú y la Dirección Regional del IICA de la OEA para la Zona Andina.
- Nº 4/74 Acuerdo de Cooperación Técnica entre el Centro Nacional de Capacitación e Investigación para la Reforma Agraria del Perú y la Dirección Regional del IICA de la OEA para la Zona Andina.
- Nº 10/74 Acuerdo específico sobre asesoramiento del IICA de la OEA y la Corporación de la Reforma Agraria (CORA-Chile).
- Nº 41/74 Programa específico de desarrollo agropecuario convenido por la Corporación de Reforma Agraria y el IICA (Ref. Art. 1 letra D. Acuerdo con el Ministerio de Agricultura de Chile e IICA, abril 1974).

**VI. Relacionados con la Línea VII – Administración de la Política Agrícola**

- Nº 3/71 Convenio sobre asistencia técnica no reembolsable. BID-IICA.
- Nº 7/73 Convênio que entre sí celebram o Governo do Estado de Rio Grande do Sul, o Ministério da Agricultura, o IICA e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo-Sul visando a celebração de um Programa de investimento integrado para o setor agropecuário gaúcho (Programa de investimentos integrados para o setor agropecuário do Estado de Rio Grande do Sul). Ver termo aditivo convênio 11-73.
- Nº 14/73 Acuerdo específico entre la Oficina de Planificación Agrícola (ODEPA) dependiente del Ministerio de Agricultura de Chile y el IICA sobre estudios de diseños de normas técnicas.
- Nº 16/73 Convenio de operación entre el Instituto Agrario Nacional de Venezuela y el IICA.

- Nº 23/74** Project Agreement (SIECA) (CABEI) (IICA) (AID) (ROCAP). This program is a natural continuation of past ROCAP cooperation with the above institutions in agricultural planning, with IICA-ZN in agricultural research coordination and with CABEI for financing the marketing and production of new agricultural commodities and of basic grains.
- Nº 25/74** Acuerdo administrativo relativo a la Cooperación Canadiense a un Programa de refuerzo institucional de la Unidad de Programación del Ministerio de Agricultura de Haití.
- Nº 42/74** Carta convenio sobre participación del IICA en el Seminario Intensivo sobre Metodologías de Evaluación de Proyectos Agrícolas organizado por el BID en Managua, Nicaragua.
- Nº 7/71** Grant by the United States of América of the Inter-American Institute of Agricultural Sciences.



**OFFICIAL DOCUMENTS SERIES No. 10**

OAS/Ser.L/i  
IICA/RAJD/Doc.66(14/75)  
20 February, 1975  
Original: Spanish

**BOARD OF DIRECTORS OF THE INTER-AMERICAN INSTITUTE  
OF AGRICULTURAL SCIENCES – OAS  
ELEMENTS FOR THE ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION  
OF THE GENERAL PLAN 1/**

**I. BACKGROUND**

The Board of Directors of the Inter-American Institute of Agricultural Sciences (IICA), at its annual meeting in May of 1974, because of its responsibility in relation to the execution and permanent adjustment of the General Plan of this organism to the "changing conditions of the Continent", assigned its Special Committee the task of establishing the necessary criteria, the range, and methods necessary to formulate its recommendations for presentation at the Annual Meeting of the Board through the Director General (IICA/RAJD/Res.9(13/74): Annex 1).

In accordance with these instructions, the Special Committee complied with its assignment at the meeting held in San Jose, Costa Rica, on August 26-29, 1974. The subject Report (IICA/RAJD/Doc.63(14/75) rev. 1: Annex 2) recognizes that "participation by the Member States in the planning process and particularly in the evaluation phase. . . should be given at three levels:

- a. at the continental level, through the Board of Directors of IICA during its Annual Meetings, or through its Special Committee.
- b. at the country level, through the National Programming Committee and/or through the organism responsible in the country.
- c. at the program level, through special evaluation teams".

At the same time the Special Committee established the following objectives of the work to be completed:

- "1. To assure that the dispositions contained in the General Plan of the Institute be adapted and be permanently up-dated in accordance with the changing conditions of the rural development process of the region and of each one of the integrating countries.
2. To assure that the elaboration and execution of plans, programs

---

1/ Report by the Director General to the Board of Directors of IICA, to be discussed at the Fourteenth Annual Meeting, to be held in Ottawa, Canada, from May 6 to 8, 1975. The report is submitted in compliance with IICA's Resolution IICA/RAJD/Res.9(13/74), adopted at the Thirteenth Annual Meeting of the Board of Directors.

and projects respond adequately to the dispositions of the General Plan in force and to the specific necessities of each one of the Member States”.

The Committee also agreed that “for the Fourteenth Annual Meeting of the Board of Directors. . . the Special Committee will analyze the General Plan in accordance with present situation and tendencies of the hemispheric rural development process, including: the contents of the basic Plan, its implementation and the more outstanding achievements during the period”.

With the intention of facilitating the Special Committee’s assignment and putting into practice its recommendations, the Director General of IICA, after consulting with the Director’s Council of the Organism decided that:

1. In relation to level “a” of evaluation: commit the elaboration of a document containing the basic elements which, together with those submitted by its own members, will permit and facilitate the Special Committee’s analysis of the General Plan’s implementation.
2. In relation to level “b” of evaluation: in anticipation of a probable approval by the Board of Directors of the Special Committee’s recommendations, issue instructions to Regional Directors and Country Representatives to initiate contacts with National Commissions and Authorities of each Member State to establish with them the preliminary bases for evaluation at the national level.
3. In relation to level “c” of evaluation: prepare a document which, as in the case of point 1), will assist the Special Committee in its work to select the programs which must be evaluated during the next fiscal period and to set up the framework for each evaluation.

Chapters II to V, which follow, respond to decision 1) and these correspond, therefore, to the General Plan and its implementation based on the situation and tendencies of the sector. Chapter VI, corresponds to decision 3), approaches different aspects related with evaluation of programs. Chapter VII, the last, tries to contribute elements which will facilitate the Special Committee’s “elaboration of recomendations” based on diverse considerations.

In view of the limited amount of time at the disposal of the Special Committee to dedicate to these matters, this document has been deliberately prepared in concise form. To support the information consigned herein, the Special Committee will have recourse to the necessary bibliography. The concepts and opinions stated can be broadened and clarified at their request, by the Director General, or other staff members designated by him.



## II. THE GENERAL PLAN

### A. A brief historical synthesis

The General Plan, which the Board of Directors of IICA approved on November 20, 1974 (Resolution IICA/JD-730-13), summarizes, and is the result of numerous successive adjustments, over a 30-year period, of the operations and functions of the Inter-American Institute of Agricultural Sciences; adjustments which were brought about and became necessary by the changing situation of agriculture and of the rural population in the Continent implying, at the same time, the evolution of concepts such as "rural development", "international collaboration", "technical assistance and cooperation".

An analysis of the General Plan which would disregard all considerations of an historical perspective would undoubtedly be a distorted one and of doubtful value. Therefore, even though it is a well-known subject (1), it is important to repeat it briefly as a reference for what follows.

IICA was founded as, and has always been, a symbol of friendship and cooperation of the Americas and as an instrument for the promotion of agricultural development of its Member States.

At the time of its foundation (October 1942) the world faced and suffered the consequences of the most bellicose conflict in history. When supplies of essential tropical agricultural products from the Orient were interrupted by this conflict, the importance of agriculture in Latin America was dramatically underscored, particularly of its tropical areas which were the least known and the most poorly used.

It is not by chance, therefore, that from 1940, when the first proposals for the creation of the Institute, were made, there was reference to an "Inter-American Institute of Tropical Agriculture"; and it was not by chance, also that when it was finally created under a name which implied functions certainly more ample, IICA should limit itself at the beginning to studying the problems of tropical agriculture in America.

This, on the other hand, did not deter the Institute from its functions as an instrument of development, which was, at that time, essentially conceived as a result of application of technology. Latin America had not yet been overtaken by scientific progress. Very few scientists had become deeply interested in its problems. In view of this fact and within that simplistic conception of development, the backward situation of the American Tropics was no surprising. Nor was a stimulus lacking for finding a solution which subjected everything to the creation of new scientific knowledge; it was to this task the Institute dedicated its efforts, not without success, at its headquarters in Turrialba. An almost immediate derivation of this concept, faced by the magnitude of the task to be carried out and of the time required

---

(1) See: *IICA: Strengthening an Inter-American Institution. IICA, 30 years after its foundation.* San José, Costa Rica, April 1973. 65 pp. illus.

for it, was the training of Latin Americans, in their own media, to accomplish it with the necessary continuity and dedication. The Graduate School was born then, as one more instrument for development.

The world faced the post-war problems of reconstruction and with it the evidence that the use of technology implied massive doses of capital. If this was feasible in European countries where the necessary human resources were available, it was immediately revealed to be inadequate in those countries which did not have an industrial or technological tradition. It was the age of the great bilateral assistance programs which were soon complemented for various reasons, with multinational actions. All these programs, almost without exception, have a component of training and technological transference. The development of science and technology is not sufficient. It is indispensable, also, that the new knowledge arrive either directly or indirectly (through extension) to those who must make use of it.

Within this new concept, the Organization of American States puts into effect its Technical Cooperation Program and confides to IICA the execution of Project 39, which it integrates. The name of this Project (Technical Training for the Improvement of Agriculture and Rural Life) is a clear sign of the predominating ideas of development during the decade of the fifties. The history of Project 39 is too well-known. It signified, above all, the presence of IICA in all the countries of the region, in some cases on a more or less permanent basis, or more or less sporadic, in others. The extensive training achieved in great measure by preliminary and advanced short-courses left deep impressions which are still visible today.

Towards the end of the decade, it was already evident that the trilogy of technique-capital-training could not solve some of the basic problems of under-development. Theories were multiplied, some were quite refined; the concept of "structural" obstacles was elaborated; some countries tested drastic solutions; at Punta del Este the Alliance for Progress program was launched.

During this period IICA extended its field of action by attracting external resources. To Project 39 of the OAS, Project 201 on Agricultural Credit and 206 on Agrarian Reform were added; these, together with other contributions from different sources, added up to almost five times the regular resources of the Institute. To enable the Institutions to expand, a leading role in the promotion of agricultural development, under the orientation of the Member States, it became necessary to modify this situation by counting on a by having greater scope and increased freedom of action.

The answer to these ideas was the Expanded Program and the New Dimension policy. Under these slogans, in the decade of the sixties, IICA tried to consolidate its continental mission by various means. Through an intense "ratification campaign", success was obtained in the adherence by the rest of the countries of the Inter-American system to the original Institute

Convention, originally ratified only by a group of Caribbean nations and the United States of America. Although because of technical difficulties, approval of the "Protocol of Amendments" was not obtained in its entirety, success in modifying the system of quotas and in establishing a system of annual meetings of the Board of Directors with High-Level Representatives of the Ministries of Agriculture, was obtained. This gave the Member States a more direct participation in the technical direction of the organization, which was evident through successive program modifications and expansions. The Reports of the Special Committee (1963) and the Ad-Hoc Committee (1964) are samples of this.

The regular budget is almost ten times greater; Project 39 was absorbed and the same process was started with Project 206; in this manner the nations once again become the "major stockholders" of the Institute. Increased resources made possible the establishment of permanent offices in other countries, thus drawing IICA closer to its users. But more important than all the material modifications, are the basic concepts that guide the action of the organism. Direct achievements, which substitute or complement national efforts, yield to cooperative focusing, which tries to stimulate and help countries solve their problems with their own methods and criteria and transfer, at the same time, the emphasis of action from individuals to institutions. The results obtained by stimulating and helping to establish post-graduate teaching is a good example of the success obtained. The new concepts of development which visualize a complex process that must be planned and approached under a multidisciplinary focus, also greatly influenced IICA programs. If traditional instruments—research and education—continued their prevalence, others were developed and expanded proportionately, under the name of "rural development and agrarian reform", in response to the theoretical conceptions of the period. In Turrialba as well as in IICA-CIRA, special programs were set up for a post-graduate degree on "rural development" with an interdisciplinary focus. IICA participates in many other countries with its specialists in the elaboration and execution of development projects by areas, regions, products, etc.

Towards the end of the decade, it became more evident that the various theories tested, including those that placed complete confidence on an isolated instrument to the more complex based on elaborate computer-applied econometric formulas, proved inefficient not only to reduce the gap between developed countries and those in the process of development, but also to avoid at least further widening of this gap. Slowly at first, and later with increasing vigor, the concepts that visualized development as a humanistic process and as a simple economic phenomenon began to pave the way. These concepts had the endorsement of others, such as manifestations of the Organization of the United Nations, encyclicals of the Holy See and declarations of the American Presidents at their second meeting at Punta del Este.

The necessity to adjust institutional development and the expansion of its programs to the new concept of Latin American agriculture, decided IICA's Board of Directors to create a high level Advisory Committee, integrated by seven members "who had no present or past ties with the Institute", to evaluate IICA's activities and elaborate a "plan on future orientations with the object of contributing more efficiently, within established priorities, to the agricultural development necessities of the member countries in accordance with the policies outlined by the American Presidents in their Declaration of Punta del Este".

The Committee met in San Jose, Mexico, Washington, D.C., Bogota and in Rio de Janeiro; it maintained contact with members of organizations such as the OAS, CIAP, CIECC, BIRF and with private foundations; had a special meeting with FAO's Deputy Director General and Regional Representative for Latin America and some of its technicians; visited IICA's Executive Offices as well as IICA-CTEI and IICA-CIRA; established contact with Institute programs in eleven member country offices. Finally, in September 1970, the Committee produced a substantial report which was immediately passed for consideration of the Technical Advisory Council and to the Board of Directors.

While the Advisory Committee carried out its assignment and as a result of the Director General's resignation, the designation of his replacement had to be considered. The new Director General anticipated his ideas when he assumed his post and expounded them in his message "IICA in the Decade of the Seventies - A Hemispheric and Humanistic Projection", which was favorably accepted at the Nineteenth Annual Meeting of the Board of Directors. To speed up the transition between the previous and the new administration and to put into operation without delay the ideas expressed by the Director General in the above mentioned message, the Board of Directors approved Resolution IICA/JD-715-11 anticipating the necessary mechanisms for immediate consideration of the Report of the Advisory Committee and the new General Plan by the Technical Advisory Council and by the Board of Directors. As mentioned at the beginning of this synthesis, the Board of Directors gave its approval on November 20, 1970, making it possible to lay the foundation in the General Plan for the presentation of the Proposed Program Budget for the period 1971-72, which marks the initiation of a new period of IICA's existence.

## **B. Essential Aspects of the General Plan**

The trait that best characterizes and identifies the General Plan as compared to previous IICA policy, is its fundamentally humanistic development concept.

The General objective of the Plan is "to help countries stimulate and promote rural development, as a means to general development and to improve the welfare of the population" and, as such, the Institute pledges "to

support the efforts of the American States to:

- a. Increase agricultural production and productivity in line with increases in population and purchasing power, particularly for those products capable of competing in world markets, and for those which contribute to improvements in the diet of the population.
- b. Increase employment opportunities in the rural sector in proportion to the rates of growth of the rural labor force.
- c. Increase the participation of the rural population in development, reducing its marginality at a rate which permits a continuous and significant transformation toward a situation providing ample opportunities for all the members of the rural community.

The new conception, therefore, while not ignoring its importance, does not necessarily condition the process to the simple application, of any one form of specific tools or combination of these. Its emphasis on the other hand, is on mankind —all of man and all men— as the leading character and final recipient of the process that must consequently be faced within a fundamental frame of ethics.

It is no longer a matter of covering, with the greatest possible speed, the same stages already traveled, with different degrees of success, by a model country —be it the United States or Russia, Federal Republic of Germany or Continental China, Cuba or Japan— which constitutes the unreachable paradigm; the purpose, instead, is to reduce inequality, injustice and poverty.

The idea at present is not the identification by useless international comparisons of the objectives and progress indicators of the process; but rather to observe closely the internal realities and discover within, the causes that condition inequality, injustice and poverty.

The idea is not to search in bilateral or multinational technical and financial assistance the inspiration and the support for a foreign-dependent process; but rather to find in reciprocal technical cooperation the experience and the necessary solidarity to achieve the objectives of an autonomous self-sustained process.

The increase of production and of productivity, full employment and the progressive reduction of marginality associated to extreme poverty are legitimate objectives of a process of this nature; such as they appear in one form or another, in all development plans.

Within these premises, the role of an international organism should be studied and measured very carefully to be able to represent an authentic aid

and not simply one more "influence" to each one of the member countries. For this reason IICA adopted as its **basic strategy** for action, the strengthening of national institutions, particularly those closely related to the rural development process. For this process to be really autonomous and self-sustained, it must be planned, decided and executed in its own country. The tools for this action are its own institutions on whose efficiency the best intentions for success or failure depend greatly. The basic strategy adopted by IICA simply means then to increase the efficiency of national institutions enabling them to carry out all the actions necessary to achieve development. **The characteristics of IICA's functions** are based on these concepts. In accordance with these, besides being multinational, IICA's action should be complementary, temporary, supporting, specific, receptive, flexible and innovative; concepts which the General Plan makes special efforts to define and determine precisely.

After this first chapter of doctrine, the General Plan starts to consider more concrete operational aspects. Under the heading of "Activities of IICA", the **Lines of Action** are defined and the **general content** of each one, as well as of the **programs** that could be included. The influence of the doctrine in each step of the action is quite evident in the **strategy of operation**, which includes the following points: a) national institutions are in charge of executing the development policy established by the countries. IICA will act in accordance with this policy; b) the basic unit of the institutional system of the country is the organism or agency and this fact should be reflected in the organization and operation of IICA; c) teaching must be the main tool of IICA for promoting institutional change; d) institutional strengthening pursues as the ultimate objective the welfare of the rural population in general; e) it is important for IICA to work in cooperation with other international organisms such as FAO; f) IICA's own centers will give the highest priority to support the Institute's activities in the countries; g) it is fundamental, within the humanistic purpose of the development process, to help national organisms to exercise their functions by working with groups and organized rural communities rather than through isolated individuals.

For the execution of these functions the following **instruments of action** are described: a) teaching as a tool of development; b) training in the preparation of projects; c) research; d) direct advisory service; e) coordination through groups or permanent committees; and f) support to professional associations.

The last chapter ("Organization") describes the **structure and functions**, the **kind of personnel needed** and the **financial aspects**. Even in such definitive aspects, the doctrinary influence mentioned previously can be appreciated. Thus when describing the functions of the **National Offices**, which become more important every day, it is emphasized that "They will strive to make the multinational efforts of IICA complementary to the policies, priorities and plans of the member countries, avoiding any action

detrimental to their national heritage". Specifically, however, this chapter deals with the necessary internal changes to adjust the Institute's functions with reference to the objectives and policies outlined in previous chapters.

As a final complement to the presentation of the General Plan, the annex "Fundamentals for IICA's Planning System", describes in general lines, the internal mechanism being used since 1970 to achieve the harmonization of activities, projects, programs and Lines of Action with the basic objectives adopted by the Plan.

When the Board of Directors of IICA approved in 1970 the General Plan, which has just been synthesized, it was undoubtedly considered the answer, at that time, to the process of rural development of the region and of each one of the integrating countries. The time has now arrived for a new analysis of the situation to verify if the same solution is to be continued.

### III. THE SITUATION AND TENDENCY OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN LATIN AMERICA

This chapter is not meant to be a detailed and exhaustive review of the existing problems in the area. As high level functionaries of the Ministries of Agriculture, the Members of the Board of Directors and the Special Committee have at their disposal more detailed and complete information in relation to their respective countries. At the regional and continental level, as well as world-wide, there are several organizations charged with collecting data and publishing it periodically, accompanied by analyses prepared by highly competent personnel.

In this report only a few of these aspects will be taken up, particularly those closely related to the objectives of the General Plan, resorting to the ample bibliography, when strictly necessary.

In so doing, we will start with a few premises which we believe are widely accepted.

The first is that economic growth —which has already been questioned as regards its indefinite expansion possibilities—(1) has ceased being the essential objective of development. The results of the Twelfth World Conference of the Society for International Development(2) are concurrent in this sense, with an increasing volume of information, theories and opinions published daily.

---

(1) MEADOWS, D. H. *et.al.* *The Limits of Growth*. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1972.

(2) RICE, Andrew E. (Edit.) *International development 1971: Development targets for the 70's: Jobs and Justice*. Selected papers from the 12 th. World Conference of the Society for International Development, Ottawa, Canada, May 16-19, 1971. Baltimore, French-Bray Printing Co., 1972.

The second is that "the existence of several socio-political systems in the region does not imply differences as regards final objectives of employment, growth and distribution of income, even though its sequence of priorities may vary"(1) therefore, the objectives of the General Plan coincide with those that each one of the countries tries to achieve, even if their degree of importance differs in each case.

In accordance with these premises, development is visualized as a complex phenomenon presenting problems requiring different solutions depending on material, economic, social and political circumstances of each country. The following considerations should be interpreted as an intent to find a common denominator of heterogeneous situations and the elements of consensus between legitimately different opinions.

#### A. Production and productivity

At a world-wide level the perspectives are somewhat pessimistic due to the concurrence of such factors as scarcity of grain cereal reserves, a possible shortage of production, increased prices and scarcity, and high cost of fertilizers, pesticides, etc.

Between 1973 and 1974, according to provisional data, the world agricultural production increased between 0% to 1% less than population. "World production of grain cereals in 1974-75 will probably not be sufficient to satisfy necessities for the third consecutive year. There are practically no reserves left in exporting countries and in spite of unlimited efforts to increase production in 1974, it will not be possible to replenish reserves sooner than 1976. There is no guarantee that developing countries can afford the importation of their food, each day more costly. . . The world food situation will continue being precarious until such time as developing countries can reach and hold on to a higher index of production of food, and cereal reserves brought up to safer levels" (2).

- 
- (1) ORGANIZATION OF AMERICAN STATES: Inter-American Economic and Social Council. *Guidelines to attain increased employment and growth in Latin America*. Washington, D. C., OAS/Ser.H/X.21, CIES/1862,1/12/72(VIII Annual Meeting of CIES)
  - (2) FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). *World situation of agriculture and foodstuffs, 1974*. 64th. Period of Sessions of the Council. Doc. CL 64/2, Sup. 1, Nov. 1974.



... FAO has set as a minimum objective, that the achievement of the average growth rate in the production of food, of 2.6<sup>o</sup>/o during the preceeding 12 years, be at least 3.6<sup>o</sup>/o during the next 12 years, until 1985. If this goal is not achieved and taking into consideration the increased foreseen demand, the group of developing countries will have an annual deficit of 85 million tons of grain cereals during normal years and 100 million during years of low production" (1)

The situation in Latin America was, during the period 1973-74, noticeably better than the average. According to provisional data (FAO, 1974, op. cit.) its entire agricultural production increased between 3 and 4<sup>o</sup>/o representing the greatest increase since 1968 and is higher than the annual average for the period 1961-63 to 1971-73, which was 2.6<sup>o</sup>/o. The increase was applicable principally to cereals (9 to 10<sup>o</sup>/o) while livestock practically remained the same (0 to 1<sup>o</sup>/o).

The total increase observed during 1973-74 confirms the tendency of former years that agricultural production in Latin America has been increasing slowly but surely. The average rate of increase for the period 1967-71 was 3.8<sup>o</sup>/o, going over to 4.8<sup>o</sup>/o in 1970 and 5.0<sup>o</sup>/o in 1971. Such rates, nevertheless, are inferior to other economic sectors and, therefore, to total economic increase. As a result the agricultural percentage participation in the GNP (Gross National Product) diminished consistently. Demographic increase, on the other hand, indicates that the production per person is stagnant with a slight tendency to diminish. (2)

In almost half the countries of the region the economically active population in agriculture is over 50<sup>o</sup>/o of the total; but in no case, the proportional contribution of agriculture reaches 50<sup>o</sup>/o of the GNP. The relation of the non-agricultural GNP to the agricultural GNP, per capita, varies between 1.27 (Uruguay) and 6.81 (Bolivia) being higher than 3 in 75<sup>o</sup>/o of the countries. (3) Of these, very few supply their internal food demands and projections indicate that entire regions, such as for example the Isthmus of Central America, will continue with a group deficit going beyond 1980, in spite of the fact that only 70<sup>o</sup>/o of tillable land will be harvested. (4)

- (1) *Anon. Context of the food crisis.* (Editorial). Mexico, Comercio Exterior, Vol. XXIV No. 11, Nov. 1974.
- (2) INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. *Economic and social progress in Latin America.* Washington, D. C. 1972 Annual Report of IDB.
- (3) ORGANIZATION OF AMERICAN STATES; General Secretariat. *Situation and perspectives of food for Latin America* (draft). Washington, D. C., OAS, Gen. Sec. Doc. SG/Ser.G/4,5. October 18, 1974.
- (4) BATTELLE MEMORIAL INSTITUTE, Columbus Laboratories (Under contract with the USDA). *Projections of supply and demand for selected agricultural products in Central America through 1980.* Jerusalem, August 1969.

Between 1970 and 1972 export of agricultural and food products decreased slightly, at the same time that corresponding importations increased substantially. During the same period the production per person increased in only four countries (Costa Rica, Bolivia, Colombia and the Dominican Republic) and decreased in the rest (1).

The general outlook, consequently, is one of growth, but of insufficient growth in many aspects; insufficient to satisfy internal demands, to increase the availability of foreign exchange, to contribute to capital growth, to generate work and to contribute to special justice. (2)(3)

## **B. Employment**

Among the multiple consequences caused (or attributed to) the recent "oil crises" is the dramatic increase of unemployment in the more developed countries. This phenomenon has contributed the principal headlines in the daily press and constitutes the major priority of preoccupation of politicians, statesman, economic experts and futurologists of the whole world.

The truth of unemployment, however, is no novelty for developing countries, who have been suffering its effects in increasing form for many years. "The way to provide productive employment opportunities and remuneration for rapidly increasing population is, perhaps, one of the most difficult problems faced by developing countries. . ." (FAO, 1973, *op. cit.*). It has been estimated that in those countries the labor force will increase by 225 million individuals during the present decade (MORSE, *op.cit*), with no policy of birth control being able to control this figure, which is integrated entirely by persons already born.

This problem has been the reason for preoccupation on the part of the General Assembly of the United Nations, which recommended that "each country in the process of development should formulate its national employment objectives to absorb an increasing proportion of its working population in modern type activities and to reduce appreciably unemployment and underemployment", adding further on: "As part of its strategy on the subject of employment, developing countries will give the greatest possible importance to rural employment". (4) This preoccupation is reflected, as is

- 
- (1) FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). *World situation of agriculture and foodstuffs*, 1973. FAO, Rome, 1973.
  - (2) MORSE, David A. *1. Employment and development*, 1973. (In: Rice, Andrew E. *op. cit.*).
  - (3) STERN, Ernest. *2. Foreign assistance and unemployment*, 1972. (*ibidem*)
  - (4) UNITED NATIONS. Resolutions approved at the General Assembly during the 25th. Period of Sessions. September 15 - December 17, 1970. Official Minutes of the 25th. Period of Sessions, Supplement No. 28. New York, 1971 (A/8028)

natural, by organisms such as the International Labor Office (1,2) or the International Reconstruction and Development Bank. (3)

In spite of its undeniable importance, the problem of employment is not sufficiently known and presents special difficulties for its study. The difficulties are characterized as conceptual, methodological and factual. Regarding the conceptual character, employment can be considered as an input, since it constitutes one of the principal factors of production. At the same time, it is a medium by which the benefits of the economic system can reach the greatest part of the population and serves as a channel for the redistribution of income. As to the methodological character, certain doubts subsist and there is no general consensus regarding the most adequate manner to measure unemployment or under-employment, which are given different designations. This can bring about results apparently paradoxical, as is a decrease in the rate of unemployment during a period of prolonged recession (what really decreases is the number of people who are actively looking for employment due to a lack of opportunities for finding work) or vice versa, its increase during periods of economic reactivation, for psychological reasons opposed to the others. Finally as to the factual character, a chronic deficiency of data is registered, especially in developing countries, concerning certain levels of the population, as well as the lack of the necessary data to establish the relations that could exist between unemployment and a series of factors of individual, social or economic character, indispensable for a profound study.

For many, the so called "problem of employment" is more an insufficiency of income than of job opportunities (4) and in this sense, can be assimilated to poverty or misery. It has in common with these latter, at least, the circumstance of affecting the rural populations (5) and to aggravate progressively with time. "Among the multiple socio-economic disorders presently faced by Latin American countries, the gap between remunerated employment opportunities and the size of the population of working age carries critical importance. . . The importance given to this problem lies in its

- 
- (1) INTERNATIONAL LABOR OFFICE. *Employment policy for the second decade of development: concentrated approach of the United Nations organisms*. Geneva, 1973.
  - (2) THORBECKE, Erick. *The problem of employment: a critical evaluation of the four country reports of the ILO*. Inter. Work Rev. 107(5):392-423. 1973.
  - (3) THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT. *The problem of employment and the operations of the Bank*. Washington, D. C. IBRD, 1972.
  - (4) BLAUGH, Mark. *Education and the problem of employment in developing countries*. Geneva, International Labor Office, 1974.
  - (5) Anon. *The great misery of rural populations*. (article) Geneva, ILO Information 10(5), December, 1974.

preponderance, in the prevailing tendencies towards its worsening in almost the whole region, in its disastrous consequences on the welfare of an important segment of the population, and in the decisive role it will play in the dynamics of socio-economic development of Latin America during the following years. . . The problem of the employment gap is intimately tied with the unacceptable levels of low consumption per capita, in relation to the explosive rates of population growth and the unequal distribution of income, all of which results in levels of extreme poverty in Latin America". (OEA. CIES., *op.cit.*). It has been estimated that total unemployment, which represented 27.4% of the Latin American labor force in 1960, changed to 28.2% of a much higher labor force in 1970 (1). In the present decade this force will increase by 26 million; 34 million more potential workers will be added in the decade of 1980 and another 48 million during the last decade of the century. (Table III.B.1)

The rate of growth is also ascendent up to the end of the century. It is anticipated that only 5.7 million workers of 106 million which will be added to the labor force between 1970 and 2000, will be absorbed by agriculture (Table III.B.2) which, in spite of having an inferior increase with the rest of the economy, will continue to increment the actual number of persons needed up to the end of the century.

The proportion of the agricultural labor force will continue to decrease at a faster rhythm than that of the whole group of countries in development, but much slower than that of the countries already developed. For this reason at the end of the century, Latin America will occupy a labor force in agriculture proportionately four times greater than the developed countries as against only double in 1970. (Table III.B.3)

**TABLE III.B.1      LATIN AMERICA. Economically active population (EAP) of recent years and projections up to the year 2000.**

	1950	1960	1970	1980	1990	2000
EAP (millions)	56	70	88	114	148	194
Average annual increment (‰)	2.3	2.3	2.6	2.7	2.8	

Source: FAO: Estado mund. de la agric. y la alimentación., 1973 .

(1) LATIN AMERICAN INSTITUTE FOR ECONOMIC AND SOCIAL PLANNING. Latin American Demographic Center. *Elements for elaborating an integration development policy for Latin America.* Santiago, Chile, 1969. INST/S.4? L.2, Add. 2

**TABLE III.B.2 Economically active population (EAP) in agriculture; recent years and projections to the year 2000.**

EAP in agric. (millions)	1950	1960	1970	1980	1990	2000
<b>Latin America (total)</b>	30.0	33.6	36.6	39.3	41.0	42.3
Central America	7.1	8.4	9.6	10.7	11.4	12.4
Caribbean	3.8	4.0	4.0	4.6	5.1	5.7
South America	19.1	21.2	22.7	23.9	24.6	24.2
<b>Average Annual Increase (°/o)</b>						
<b>Latin America (Total)</b>	1.1	0.9	0.7	0.4	0.3	
Central America	1.6	1.3	1.1	0.6	0.8	
Caribbean	0.6	0.7	0.8	0.9	1.1	
South America	1.0	0.7	0.5	0.3	-0.2	

Source: FAO: Estado mund. de la agric. y la aliment., 1973.

**TABLE III.B.3. Part of agriculture in the economic active population, recent years and projections to the year 2000 (°/o).**

EAP °/o	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Total for developed countries	38.2	28.5	20.8	14.0	9.0	5.5
Latin America	53.3	47.9	41.5	34.6	27.7	21.7
Total for developing countries	79.1	73.0	65.3	58.3	50.4	43.0
World	64.1	57.8	51.4	45.0	39.1	33.7
<b>Index 1950 = 100</b>						
Total for developed countries	100.0	74.6	54.5	36.6	23.6	14.4
Latin America	100.0	89.8	77.9	64.9	52.0	40.7
Total for developing countries	100.0	92.3	83.2	73.7	63.7	54.4
World	100.0	90.2	80.2	70.2	61.0	52.6

Source: FAO: Estado mund. de la agric. y la alimentación., 1973 .

The growth of agricultural occupation, quite low in comparison with the total growth of occupation and above all, with that of the potentially economically active population, produces a gradual change of employment structure, which already is predominantly urban in the whole region. Rural migrations to cities are a result of this phenomenon and also, in the opinion of some (OEA. CIES. op. cit.) one of the principal causes of urban unemployment. The rhythm of growth of the remaining economic sectors

without doubt is not sufficient to absorb the excess of the agriculture labor force. It is evident, also, that this result stems from the fact that presently developing countries are facing a situation created by the already developed ones when they reached high industrial levels by developing technologies that use minimum labor inputs as compared with capital. In spite of this, the low demographic growth, the rural population quite reduced and the ample capital availability, allows developed countries to absorb the excess labor force with relative facility. "The United Kingdom reached a point whereby the increased labor force could be absorbed by non-agricultural occupations with a GNP rate of increase of slightly over 2<sup>0</sup>/o per year. The United States achieved this point with a growth index of 3<sup>0</sup>/o per year. The present developing countries could not achieve this in spite of growth indexes of from 4 to 6.5<sup>0</sup>/o per year obtained in the seventies". (1) In Latin America the situation was quite different, (Table III.B.4) and it becomes worse because, with very few exceptions, (2) studies which permit the formulation of rational employment policies, based on the knowledge of comparative capacity to generate employment of the different sectors and economic activities, are practically nonexistent.

**TABLE III.B.4. Latin America. Rates of true increase of the GNP in 1960-69 and necessary rates to stabilize present levels of unemployment started during 1970-80 (°/o)**

Country	1960-69	1970-80	Country	1960-69	1970-80
Argentina	3.6	4.4	Bolivia	5.7	6.4-5.0
Brazil	5.5	7.4-5.8	Colombia	4.8	7.5
Costa Rica	6.6	9.2-7.2	Chile	4.5	5.3
Dominican Rep.	3.3	8.7-6.8	El Salvador	6.0	8.2-6.4
Ecuador	4.6	8.7-6.8	Haití	1.4	6.1-4.8
Guatemala	5.3	7.7-6.0	México	7.2	8.7-6.8
Honduras	5.2	9.2-7.2	Panamá	8.1	6.7
Nicaragua	7.5	8.4-6.6	Perú	5.1	8.2-6.4
Paraguay	4.3	4.3	Uruguay	0.7	3.3-2.6
Venezuela	4.5	4.1	LATIN AMERICA	4.7	7.2

Source: OEA.CIES.: Lineamientos para alcanzar el mayor empleo. . ., 1972 .

- (1) SINGH, S. K. *Aggregate employment function: evaluation of employment prospects for LDC's*. Washington, D. C. IBRD, 1969. (mimeo).
- (2) FAO ADVISORY GROUP FOR THE ECONOMIC INTEGRATION OF CENTRAL AMERICA. *Perspectives for the development and integration of agriculture in Central America*. (provisional version) Vol. 2, part J, 1972. (This paper presents particularly high figures regarding the influence of exports in agricultural employment in Central America. It has been estimated that a yearly increase of exports from 3.7 to 418 percent could raise the rate of increase of agricultural employment from 1.9 to 2.5 percent annually, during the 1970-90 period).

Whatever the rational strategy for the solution of the problem of unemployment, it must be based on data as illustrated above. It must also take into account the productivity of the different sectors and activities. A total balance in this sense would indicate completely unfavorable results for the agricultural sector. (Table III.B.4) If the existent data also reflect the high proportion of underoccupation of this sector, there is no doubt they indicate a productivity, which for one reason or another, is evidently much lower than that of the other sectors taken together.

**TABLE III.B.5.: Production index of the agricultural population in different years, based on the productivity of non-agricultural population = 100**

Country	1960	1965	1970	Country	1960	1965	1970
Argentina	71	71	70	Barbados	95	105	..
Bolivia	26	18	17	Brazil	20	22	19
Chile	29	29	23	Colombia	43	41	45
Costa Rica	29	33	41	El Salvador	29	31	33
Ecuador	44	37	38	Dominican Rep.	19	23	18
Guatemala	19	23	22	Haiti	20	26	26
Honduras	30	32	24	Jamaica	19	16	24
Mexico	16	16	14	Nicaragua	23	28	26
Panama	29	42	37	Paraguay	44	56	42
Peru	31	25	24	Surinam	35	16	37
Trinidad-Tobago	46	39	37	Uruguay	83	79	60
Venezuela	12	18	25				

Source: Calculations are based on FAO data: *Estado mund. de la agric. y la alimentación*, 1973.

However, this can hardly be considered as a decisive factor to dissuade the investment of the modernization of this sector. The "divergent dimorphism" which characterizes the present state of development in the majority of the Latin America countries implies social, political and economic costs of such magnitude that by themselves are sufficiently stimulating to try to achieve a better balance. On the other hand, as it was already shown, the non-agricultural sectors in most Latin American countries are incapable (except in the highly improbable hypothesis that they could raise, without the help of agriculture, the rates of growth to a level much higher than it is foreseeable to provide enough jobs for an increasing population desirous of attaining superior levels of life. "Agriculture, therefore, should add to its traditional role, that of supplier of labor for other sectors, the direct employer of such surpluses" (FAO, 1973, *op. cit.*) The availability of unused or undercultivated land, the increasing world demand for agricultural products and particularly for food, the possibility of modifying production structures favoring those which use a large portion of labor, (1) are additional factors

(1) DORNER and THIESENHUSEN. Rural development strategies of Latin America in the decade of 1970. Land Tenure Center, DAE, Univ. of Wisconsin, 1972.

favoring a decision for a balanced development made indispensable, at any rate, by the very necessities of the non-agricultural sectors. So long as rural areas remain backward, and so long as rural poverty through unemployment remains widespread, it is difficult to see how the benefits of the so called Green Revolution can be fully realized, how migration to the cities can be slowed, how a sufficiently large internal market can be created for manufacturing industries, and therefore, how manufacturing employment can grow significantly. (MORSE, *op. cit.*)

Whatever plans and strategy for development are adopted by Latin American countries, it is evident that during the next years they must assign an important role, by itself definitive, as some point out, (1) or integrated, (2) to employment policy, particularly to rural employment.

### C. Participation

The slight attention given in many development plans to attain an adequate distribution of income that extend to the entire population a participation in the benefits of an expansion, found some justification in the hypothesis that if the increment of the GNP was strong and stable enough, the other results would come automatically. "You cannot distribute what is not available", or "available resources have to be incremented to assure an adequate distribution for all" were the expressions of this hypothesis. What was perhaps not considered sufficiently is that availability of resources is a necessary condition but not sufficient for an adequate distribution, as was demonstrated by the examples of India or Pakistan. (3)

Another well discussed hypothesis maintained that an unequal distribution during the first stages favored the formation of capital and consequently the development itself. Distribution policies thus were put at the same level with welfare measures. According to CEPAL, however, experience of recent years has demonstrated, contrary to the above mentioned hypothesis, that a poor distribution of income is an obstacle to development which has, in addition, unfavorable consequences for the welfare, and the economic and social integration of the population. IDB, at the same time, declares that "poor distribution of income in agriculture is being considered (more and more) as an important limiting factor or other sectors" (4)

- 
- (1) MAHBUD UL HAQ. 5. *A new perspective on development, 1972.* (In: Rice, Andrew E. *op. cit.*).
  - (2) BOGNAR, Josef. 3. *Employment policies and growth strategy, 1972.* (In: Rice, Andrew E., *ibidem.*).
  - (3) MAHBUD UL HAQ. 1972 (*op. cit.*)
  - (4) SCHULZ, Otto (edit.). *Element of rural development strategies in Latin America in the decade of the 70's.* Des. Rural en las Américas 6(1): January-April, 1974.



Another argument that is brandished can be exemplified as: "The important thing is to increase the capacity of the productive apparatus. As soon as this is achieved, its products will fatally saturate the market reaching all levels of the population". What is forgotten in this case is that the productive apparatus which is developed to satisfy the relatively sophisticated necessities of present consumers, which integrate the higher income levels, can hardly be readapted for mass producing items of popular consumption.

Contrary to expressed opinions, specialists are gradually becoming aware that an adequate redistribution of income can constitute an important factor of development. The allegation of Morse is quite expressive in this sense, and he is supported by studies and concrete data. It has been calculated recently, for example, that in South America a moderate redistribution of income would increase demand for agricultural products and would allow an annual increment of the production rate of increase of 0.8<sup>0</sup>/o. (1)

These considerations demonstrate that redistribution of income constitutes a real problem and a technically justified preoccupation for anyone to worry about, even from the most abstract viewpoint, on the subject of development and underdevelopment. It undoubtedly touches on many points of the problem of employment, discussed above, and is also as likely and as closely related to poverty and misery. Perhaps, for the same reason it has also received little attention and presents a series of methodological difficulties such as lack of a clear and unmistakable definition of the unit receiving the income; its estimate; the evaluation of non-monetary income of certain units (especially important to the agricultural sector), the measuring of taxation and "social expense" on income level; the relations of income with other factors, also difficult to estimate and measure, such as degree of living conditions, occupation, health, nutrition, infant mortality, etc. The chronic deficiency of integrated statistics make it more difficult comprehending and studying these problems in those countries in the process of development. (2) There is no doubt, however, regarding their magnitude and importance; both highlighted by the Development Planning Committee of the United Nations (3) and confirmed by available studies. One of these, certainly among the more serious and better founded, is summarized by its author as follows: "The findings were that the nutrition problem is very closely associated with,

- (1) ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO): Estudio perspectivo del desarrollo agropecuario para América del Sur: (versión preliminar). Vol. 1. Roma, FAO, 1972.
- (2) TURHNAM, David J.: 4. Income distribution: measurement and problems, 1972 (en: Rice, Andrew E.: op.cit).
- (3) NACIONES UNIDAS. COMITE DE PLANIFICACION DEL DESARROLLO. Informe del octavo período de sesiones. (ESCOR, 53o per. de sesiones, Suplemento N<sup>o</sup> 7). N. York, 1972 (E/5126).

and often very largely a problem of, income distribution: the relationship everywhere between indicators like calories and protein intake and income is very close; among poor households the standards obtained are so far below those indicated by nutrition experts as essential for full health and efficient working as to be almost incredible; and, more indirectly, these extreme low standards suggest that the income situation of some low income groups could not have much improved over the recent development period, since it is virtually impossible to imagine that they could have been much worse at the beginning of it. It is worth emphasizing, since many people are not yet fully convinced that income distribution is an economic as well as a social problem, that these studies strongly support the proposition that poor people do not get enough to eat or work properly —so that low income is part cause as well as part result of low working productivity. In particular, the evidence is accumulating that inadequate diet during early childhood can permanently damage intellectual as well as physical potential". . . by which poverty is converted to a "hereditary" trait. (1)

Some recent studies do not subscribe to the hypothesis that distribution of income is much more uneven in countries in the process of development than in the more developed countries. CEPAL's data (Table III.B.6) indicate, on the contrary, a surprising similarity in the lower levels. Similar results were obtained by TURNHAM, (op. cit.) comparing the highest and lowest income groups in a number of countries during different years. Even while admitting that the available data are not completely homogeneous and comparable, it is not possible to establish consistent and significant differences in the distribution of income between developed and developing countries.

**TABLE III.B.6: Latin America: distribution of personal income (percentage of income in each group)**

	Average(a)	Region(b)	U.S.A.	Netherlands
20 <sup>o</sup> /o lower	4.0	3.1	4.6	4.0
30 <sup>o</sup> /o following	12.4	10.3	18.8	17.4
30 <sup>o</sup> /o following	24.5	24.1	31.1	30.2
15 <sup>o</sup> /o following	24.9	29.2	25.5	24.8
5 <sup>o</sup> /o higher	34.2	33.4	20.0	23.6

- (a) the average of countries studied  
 (b) what is obtained if all countries are considered as one

(1) TURNHAM, David (assisted by Ingeles Jaeger). *The employment problem in less developed countries: a review of evidence*. Development Centre Studies, Employment Series. No. 1, OECD, Paris 1971.

A conclusion, such as the above, cannot be surprising if one takes into account that developed countries have served as the "model" on which, during different occasions and varying circumstances, efforts have been made to shape the evolution of the others. The result is that in developed countries, with a relatively high average of income, even groups of lower income can "keep their heads above the water". By receiving the same percentage of a much lower income, the lower groups of the population in the developing countries constitute the "submerged" class, representing as much as a third and, in some cases, up to two fifths of the total population. (1)

The seriousness of this situation is that quite frequently development plans do not contain specific and direct prevision to overcome it. Improvements in labor legislation reach and favor the worker in the most modern section of the economy, but almost generally lack meaning for the salaried rural; social assistance programs are predominantly applied to urban zones, and the same is true with the group of "social expenses", including education, which certainly do not offer equal opportunities to the whole population. The adoption of policies which aggravate rather than improve the situation, is not unusual. The exemption of customs duties for imported capital goods, for example, can have unfavorable effects on the distribution of income by propitiating the adoption of intensive capital production techniques thus reducing employment opportunities. (2) In some cases, even external assistance has contributed to such results by propitiating, with the best of intentions, a distortion of the price system (cheap capital and relatively expensive hand labor) and the adoption of inadequate techniques. (3)

The continued existence of the problem, undoubtedly acknowledges multiple causes. One of these, probably not one of the minor causes, is that those who are still condemned to subsist in extreme poverty have no part in the solution of their problem. While policies which proclaim economic growth, the increase of interchange, the modernization of economy, etc.; easily find defense attorneys who benefit from these; those which tend to erradicate poverty and the establishment of a greater distributive justice are only sponsored by "intermediaries" among which can always be found those who sincerely protect the most earnest and unselfish intentions, but also the "vote hunters", the profit seekers or advocates of violence.

If seen in this light, the problem of marginality of important sectors of the population is not only social, economic and political, it also has, as has been pointed out, (4) a profound ethical nature. It is precisely its lack of

(1) ADLER, John H. *Public expenditures and socio-economic development*. Mexico, Comercio Exterior, 24(11): November, 1974.

(2) BIRD, Richar M. *Public finance and inequality*. Finance and Development. March, 1974.

(3) STERN, Ernest. (*op. cit.*)

(4) SEERS, Dudley. *10. Summing up the conference: justice*. (In: Rice, Andrew E., *op. cit.*)

adequate representation which makes it imperative for governments and International Organisms established by these, to employ the means at their disposal to propitiate a more complete and effective participation of these sectors in the solution of their own problems.

#### **IV. IICA's INTERNAL ADAPTATION TO COMPLY WITH THE GENERAL PLAN**

As has been seen in Chapter II, the General Plan reinterprets the objectives and performances of the Institute within the context of the new hemispheric realities.

This requires a series of internal readjustments which have been progressively carried out in the measure that circumstances have made it possible.

In this Chapter an effort is made to demonstrate the evolution which has been produced and the stage which has been achieved. This is not difficult to accomplish with reference to material aspects such as budgetary resources or the number of persons employed; it is not simple, on the other hand, when dealing with more abstract values, such as the spirit of service and personnel dedication to the implicit cause of the objectives of the Plan. This report could also refer to such aspects but it would not be possible to show them or to demonstrate them.

For these reasons, the report will confine itself to the material aspects, leaving to the sensibility of the Honorable Members of the Special Committee and of the Board of Directors the appraisal of the rest.

##### **A. The evolution of available resources**

The amount of available resources constitutes an important element of the necessary framework to evaluate the action capacity of an organism. Its distribution can also provide an idea of the capacity of the organism to attract

resources from different sources which depend, in a sense, on the confidence that the resources provided will be utilized efficiently.

Table IV A-1 shows separate sources of origin of the funds at IICA's disposal during the triennial 1971-72 to 1973-74. For comparative purposes the corresponding figures for the period 1970-71 are also indicated.

**TABLE IV A-1. TOTAL RESOURCES: Distribution of approved amounts for the periods 1970-71 to 1973-74, in accordance with source of origin (thousands of dollars)**

Source of origin	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Quotas	4,023	4,425	5,079	5,540
Internat. Institutions	705	663	919	648
National Entities	440	444	458	613
Other income	61	75	102	14
<b>TOTAL</b>	<b>5,229</b>	<b>5,607</b>	<b>6,558</b>	<b>6,815</b>

Source: Proposed Program-Budget corresponding to period following the one being considered.

The total amount shows increments for every year. The same is true with quota resources and those provided by national entities.

To understand the use given to international institutions' contributions, the continued absorption of Project 206 of the Technical Administrative Cooperation of the OAS representing approximately US\$95,000.00 annually, must be taken under consideration.

This means that in order to maintain a constant level of international institutions' contributions, new agreements totalling US\$95,000.00 must be

sought annually to compensate for Project 206's absorption. In 1971-72 only half the amount of the indicated sum was covered from this source; nevertheless, in 1972-73 the amount was amply exceeded. The most important drop observed in 1973-74 can be attributed, in addition to the above, to IICA-CTIE's transfer to integrate CATIE which also meant that funds from outside sources received by this Center, no longer appear under IICA's total resources.

It is important to point out that precisely in 1973-74, because of the circumstantial reasons indicated, a reduction in resources contributed by international institutions is produced; however, a considerable increase is noted in the contributions from national entities.

"Other income" corresponds, in most cases, to assets of farms transferred to CATIE, which should explain the reduction during the last year.

These variations, described above, are better appreciated in Table IV A-2 in which the amounts contributed from each source are expressed in percentage of the corresponding sum from the same source for the period 1970-71.

**TABLE IV A-2. TOTAL RESOURCES. Percentile evolution of resources contributed from different sources, based on 1970-71 = 100**

Source	1971-72	1972-73	1973-74
Quotas	110.00	126.26	137.70
International institutions	94.04	130.35	91.91
National entities	100.91	104.09	139.32
Other income	122.95	167.21	22.95
<b>Total</b>	<b>107.24</b>	<b>125.43</b>	<b>130.31</b>

Source: calculated from Table IV A-1.

These variations, however, have very little effect on the percentile composition of total resources according to original source (see table A-3). If the effect of the transfer to CATIE is excepted, the fluctuations are minimum and do not show a concrete tendency, with the exception of the permanent increase of total resources.

**TABLE IV A-3. TOTAL RESOURCES: Percentile composition based on source of origin, during the periods 1971-72 to 1973-74.**

Source of origin	1971-72	1972-73	1973-74
Quotas	78.92	77.45	81.29
International Institutions	11.82	14.01	9.51
National entities	7.92	6.98	8.99
Other income	1.34	1.56	0.21
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Source: calculated from IV A-1.

#### B. Expenditure by principal items

The distribution of budget expenditures by principal items can best be appreciated in Table IV B-1.

**TABLE IV B-1. REGULAR BUDGET. Comparative distribution by itemized expenditures during the periods 1970-71 to 1973-74**

ITEM	PERIOD			
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Personnel	2,479,844	2,961,804	3,320,881	3,632,781
Operating Costs	1,077,071	973,423	1,203,350	1,402,229
General Services	251,203	268,221	320,239	288,470
Equipment and Furniture	20,077	23,730	36,725	18,235
General Costs and Prevision	194,723	198,031	198,031	198,031
<b>Total</b>	<b>4,022,918</b>	<b>4,425,209</b>	<b>5,079,226</b>	<b>5,539,746</b>

Source: for period 1970-71: internal data; for other periods: table 4.2 of the Proposed Program-Budget corresponding to the following period being considered. For the period 1973-74 the amounts separated for "contribution to CATIE", were added.

The destination of budget increases is better appreciated in Table IV B-2 in which the corresponding amount of each expended item is expressed in percentiles of the cost of the same item during the period 1970-71.

**TABLE IV B-2. REGULAR BUDGET: Percentile evolution of corresponding item expenditure based on 1970-71 = 100**

ITEM	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Personnel	119.44	133.91	146.49
Operating Costs	90.38	111.72	130.19
General Services	106.77	127.48	114.84
Equipment and Furniture	118.19	182.92	90.83
General Costs and Previsions	101.70	101.70	101.70
<b>TOTAL</b>	<b>110.00</b>	<b>126.26</b>	<b>137.70</b>

Source: calculated from Table IV B-1

If item "Equipment and Furniture" representing a small expense (never reaching 10% of the total) is excluded, and, which therefore, shows marked percentile fluctuation by the influence of a few thousands of dollars, the item corresponding to "Personnel" is the one which registers the most important percentage increases.



In all the periods examined, the increase of this item is percentage wise greater than the increase of the total budget.

This is due to two main reasons. One of these is rooted in the policy, approved by the Honorable Board of Directors, of gradually adjusting the salary scale system of international professional personnel to equal the one used by the Organization of American States and the Organization of the United Nations. The second corresponds to the necessity of increasing the number of personnel in order to take care directly of a greater number of Member States. In 1970-71 IICA had offices in 14 countries; in 1973-74, 24 offices had been established in 21 Member States.

Personnel costs, in the various offices, have also been affected by salary increases much higher than the monetary inflation admitted in several countries and which has also affected, as is natural, IICA's auxiliary personnel working in those countries.

Similar reasons —increase of internal expenditures which are higher than the monetary depreciation— have also affected the item of "General Services", which includes mostly expenses such as rent, electricity, heating, that are not easily readjustable. The opening of new national offices has also affected this item. Because of the above reasons, the increase of the expenditures of this item has been irrepressible during the periods 1971-72 and 1972-73 and was brought again under control only in 1973-74.

As the item of "General Costs and Provisions" remained almost without change, the increases of "Personnel" and "General Services" had to be supported by "Operating Costs", which experienced a reduction of the actual outlay during the period 1971-72. After the following year, however, this item starts to climb and in 1973-74, it is the cost which experiences the highest percentage increase after personnel costs. This recuperation can best be appreciated in the percentile composition of the annual budget (Table IV B-3), which reflects the tendency towards a more reasonable balance.

**TABLE B-3. REGULAR BUDGET: Percentile composition of budget by expended items during the periods 1971-1972 to 1973-74**

ITEM	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Personnel	69.93	65.38	65.58
Operating Costs	22.00	23.69	25.31
General Services	6.06	6.31	5.21
Equipment and Furniture	0.54	0.72	0.33
General Costs and Provisions	4.47	3.90	3.57
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Source: calculated from Table IV B-1

**C. Expenditures by budget units**

The analysis of expenditures by budget units allows a deeper penetration in some of the effects of the application of the policies stated in the General Plan.

The basic amounts for this are illustrated in Table IV C-1.

**TABLE IV C-1. REGULAR BUDGET: Comparative distribution by budget unit of the amounts approved during the periods 1970-71 to 1973-74**

BUDGET UNIT	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Andean Zone	739,397	792,100	950,609	1,201,571(1)
Northern Zone	586,878	695,843	855,429	912,955
Southern Zone	952,866	1,026,600	1,198,560	221,327
Office of the Antilles	45,732	68,160	140,585	221,327
Sub-Total	2,324,873	2,582,703	3,145,183	3,650,327
IICA-CTEI	1,086,401	695,068	695,068	695,068(2)
IICA-CIDIA	—	190,011	239,496	294,507
IICA-CIRA	55,097	174,796	154,898	—
Sub-Total	1,141,498	1,059,875	1,089,462	989,575(3)
External Coordination	98,232	131,866	128,146	257,204
Technical Affairs and Planning	98,034	239,742(4)	249,564	258,578
Executive Offices	370,281	411,023	466,871	383,576
Sub-Total	556,547	782,631	844,581	899,358
TOTAL	4,022,918	4,425,209	5,079,226	5,539,746

- (1) Includes IICA-CIRA, absorbed by the Zone
- (2) Contribution to CATIE
- (3) Without contribution to CATIE amount is reduced to 294,507
- (4) Includes "Graduate School"

Source: Proposed Program-Budget corresponding to the period following the period under consideration.

An initial look at the general level shows, in absolute figures, that the gross budget increase is concentrated in the units more directly serving the Member States (Zones and The Antilles). Percentage-wise, the most important increase is seen in the executive, administrative, external coordination, and planning areas (Table IV C-2).

**TABLE IV C-2. REGULAR BUDGET: Percentile evolution of amounts assigned to different budget units groups, based on 1970-71 = 100**

BUDGET UNIT	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Zones and The Antilles	111.09	135.28	157.03
Supporting Centers	92.85	95.44	86.69(1)
Executive, Administrative, External Coordination and Planning Offices	140.62	151.75	161.60
<b>Total</b>	<b>110.00</b>	<b>126.26</b>	<b>137.70</b>

(1) Includes contribution to CATIE. Without this contribution the amount is reduced to 25.80%.

Source: Calculated from Table IV C-1.

On the other hand, an evident reduction is produced, not only in absolute figures but in relative amounts as well, of assigned totals to supporting centers which at one time practically constituted IICA.

This reflects the policy of progressive decentralization of IICA's responsibilities as referred to the Turrialba Center and the absorption of IICA-CIRA by the Andean Zone to operate as a National Office in Colombia.

On the other hand, IICA-CIDIA has been created with clearly defined functions of direct service to all the countries through the system of AGRIS-AGRINTER which accentuates at the same time, the integration and complementation of the assignments entrusted to IICA and FAO. Since it is quite possible that this Center will require future major expenditures, it is not venturesome to predict that these will be compensated, very probably in excess, by the anticipated reduction of contributions to CATIE.

This descriptive evolution indicates that the provisions of the General Plan are being rapidly complied with which, in the chapter on "Financial Aspects" anticipate that in 1975-76 "70% of the Institute's regular budget will be dedicated to regional and country operations".

**TABLE IV C-3. REGULAR BUDGET: Percentile composition, by budget units groups, during the periods 1971-72 to 1973-74.**

BUDGET UNIT	P E R I O D		
	1971-72	1972-73	1973-74
Zones and The Antilles	58.36	61.92	65.90
Supporting Centers	23.95	21.45	65.90
Executive, Administrative, External Coordination and Planning	17.69	16.63	16.23
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

(1) Reduced to 5.32<sup>o</sup> if the contribution to CATIE is eliminated.

Source: Calculated from Table IV C-1.

The proportionately high increase which is observed in the group of units responsible for the executive, administrative, external coordination, and planning results much more reasonable when the percentile composition of the annual budget is analyzed (Table IV C-3). There is, undoubtedly, a substantial increase, in absolute values, of the corresponding expenditures of this group of units. This increase, however, has very little effect on Executive and Administrative units; most of it is distributed between the offices of the Associate Deputy Director General for External Coordination, and for Planning.

In this respect, it is worth remembering that on one side, the necessity to reinforce these offices in view of IICA's physical and geographic expansion and its complexity reflected by the increasing number of offices; and on the other, the different readjustments accomplished to adapt IICA's organization to the policies of the General Plan, have determined that, temporarily at least, certain specific or new operative functions have had to be assigned to these Associate Deputy Director General's Offices. Such is the case, for example of the Graduate School. When IICA-CTEI was transferred, its direction had to be integrated to the Office of the Associate Deputy Director General for Planning, to be transformed, later, to the Coordination of Line of Action II. Also, some external programs, such as Management (AID Agreement) or Rural Youth (Kellogg Agreement) were assigned to this Associate Deputy Director General's Office which consequently had to reinforce its structure.

In summary what is really indicated here is that the budget increase of the two Associate Deputy Director General's Offices emphasize, more than other units, the necessary internal readjustments to harmonize IICA's structure to the new demands the budgets of these Offices will continue to increase with the initial increment, successive increases have been kept at a level which has allowed a reduction, not great but consistent, of the percentile participation of this group of units in the total budget (see Table IV C-3).

The reinforcement of the executive capacity and of services to the countries is reflected in the substantial increases experimented by the zone budgets and of the Office of The Antilles. At the end of the triennial under consideration (1971-73 period) each one of these budgets had increased more, percentage-wise, than IICA's total budget (Table IV C-4).

**TABLE IV C-4. REGULAR BUDGET: Percentile evolution of the Andean, Northern and Southern Zones and of the Office of The Antilles, in comparison with IICA's total budget (Base: 1970-71 budget = 100)**

BUDGET UNIT	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Andean Zone	107.13	128.57	162.51
Northern Zone	118.57	145.76	155.56
Southern Zone	107.74	125.78	138.00
Office of The Antilles	149.04	307.41	483.97
Total IICA	110.00	126.26	137.70

Source: Calculated from Table IV C-1

The greatest increase, of course, is observed in the Office of The Antilles. This is natural not only because this office had the smallest budget of all of IICA budgetary units but also because of the increase in the number of national offices which passed from one to three.

During the period 1972-73 the Northern Zone reveals an increase which percentage-wise, is considerably superior to that of the Andean Zone. This relationship is inverted in the following period. It must be noted, however, that during this period, because the transfer of IICA-CTEI to CATIE, an organism basically serving the countries of the Northern Zone, IICA's contribution to this organism should be considered as an extension of the services offered to these countries through the budget of the Zone. The Andean Zone, as well as the Northern Zone, have, therefore, received budget increases which are far superior to those of IICA in total.

A different situation is the one presented by the Southern Zone which has been limited to following quite closely the general increase. It is well to note, however, that this Zone had the largest budget at the beginning. Therefore, even if looked at percentage-wise, its increase was minor, in absolute figures it is inferior only to that of the Andean Zone, which at the end of the triennial was reinforced by the incorporation of IICA-CIRA.

On the other hand, if instead of the Regular Budget, an analysis is made of Total Resources (Table IV C-5) the situation of the Southern Zone appears substantially improved and the increase of its budget easily exceeds, in percentage value, the total of IICA's budget.

TABLE IV C-5. TOTAL RESOURCES: Percentile evolution of the budgets of the Andean, Northern and Southern Zones and the Office of the Antilles, in comparison with the total of IICA's budget (Base: 1970-71 budget = 100)

BUDGET UNIT	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Andean Zone	89.79	112.22	148.54
Northern Zone	130.24	152.62	162.25
Southern Zone	113.43	124.92	139.58
Office of The Antilles	149.04	307.41	483.97
Total IICA	107.24	125.43	130.31

Source: Calculated from Proposed Program-Budget data corresponding to the year following the one being considered.

If the percentile composition of the budget is analyzed, period by period, an increasing participation of each one of the Zones and of the Office of The Antilles will also be noted (Table IV C-6). The only exception, not very great at that, is the Northern Zone during the 1973-74 period, at which time its participation in the total budget diminished slightly, in spite of experimenting a considerable increase in the actual amount (Table IV C-1). As has already been pointed out, IICA's contribution to CATIE is not shown in the Northern Zone budget.

**TABLE IV C-6. REGULAR BUDGET: Percentile participation of the Andean, Northern and Southern Zones and of the Office of The Antilles in IICA's total budget during the periods of 1971-72 to 1973-74.**

BUDGET UNIT	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Andean Zone	17.90	18.72	21.96
Northern Zone	15.72	16.84	16.84
Southern Zone	23.20	23.60	23.74
Office of The Antilles	1.54	2.77	3.99
Total IICA	100.00	100.00	100.00

Source: Calculated from Table IV C-1

In summary, the analysis indicates that one of the consequences of the application of the General Plan has been that of providing greater resources not only in terms of actual outlay but also percentage-wise, directly to serve the Member States.

#### **D. Expenditure by Functions**

In previous chapters an intent has been made to analyze the budget of the triennial to show how much is spent; on what and where IICA resources are spent. In this chapter an endeavor will be made to determine, in general terms, how these resources are spent, and to what actions or programs they are destined. For this purpose, the basic data are presented in Table IV D-1.



**TABLE IV D-1. REGULAR RESOURCES: Comparative distribution by functions of approved resources for the periods 1970-71 to 1973-74.**

FUNCTIONS	PERIOD			
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
Line I: Analysis and Inf. on Rural Development	50,528	510,029	506,353	469,613
Line II: Agric. Education	1,199,581	994,754	954,870	790,901
Line III: Agricultural Research	786,624	679,484	662,998	325,208
Line IV: Promotion of Agricultural Production	490,655	383,871	722,756	819,268
Line VI: Multinational Integration	—	48,093	64,285	48,652
Line VI: Promotion and Carrying out of Structural Changes	154,757	150,785	302,207	421,603
Line VII: Administration of Agricultural Policy	—	359,833	439,628	652,440
Other Activities and Services	98,034	218,640	265,584	309,240
<b>Sub-Total Programs</b>	<b>2,779,909</b>	<b>3,345,489</b>	<b>3,918,681</b>	<b>3,826,925(1)</b>
Program Coordination and Supervision	589,773	452,936	461,918	447,457
Management and Administration	458,513	405,023	463,871	380,576
<b>Sub-Total Management and Administration and Coordination and Supervision</b>	<b>1,048,286</b>	<b>857,759</b>	<b>925,789</b>	<b>828,033</b>
General Costs, Equipment and Furniture	194,723	221,761	234,756	189,720
<b>TOTAL</b>	<b>4,022,918</b>	<b>4,425,209</b>	<b>5,079,226</b>	<b>5,539,746(2)</b>

(1) Does not include contribution to CATIE for US\$695,068. When added this totals US\$4,521,993.

(2) Includes contribution to CATIE

Source: for 1970-71: calculated from Proposed Program Budget of 1970-71, Table 6; Resolution IICA/JD-715-6 (1970) and Proposed Program-Budget of 1972-73, Table B-1; for 1971-72: Proposed Program-Budget 1972-73; Table 4.3; for 1972-73: Proposed Program-Budget 1973-74, Table 4.3; for 1973-74: Proposed Program Budget 1974-75, table 4.3.; for 1973-74: Proposed Program Budget - 1974-75, table 4.3.

A preliminary observation of the sub-totals indicates that a substantial growth has been maintained of the amounts destined to finance programs, while corresponding amounts for Management and Administration and Program Coordination and Supervision have diminished. This is shown in Table IV D-2.

**TABLE IV D-2. REGULAR BUDGET: Percentile evolution of amounts destined for Programs and for Management and Administration and Program Coordination and Supervision (Base: 1970-71 = 100)**

FUNCTIONS	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Programs	120.35	140.96	137.66 (1)
Management and Administration			
Programs Coordination and Supervision	81.84	88.31	78.99
Total IICA	110.00	126.26	137.70

(1) Does not include contribution to CATIE. When added this increases to 162.67%

Source: Calculated from Table IV D-1.

General Costs, even when added to Equipment and Furniture, represents a small fraction of the total budget and these fluctuate only slightly, without showing a definite tendency.

Increases, more than proportional of Program expenditures, clearly affected the percentile composition of the budget, as illustrated in Table D-3.

**TABLE IV D-3. REGULAR BUDGET: Percentile composition of budget, by function groups, during the periods 1971-72 to 1973-74.**

FUNCTIONS	PERIOD			
	1971-72	1972-73	1973-74	
			(1)	(2)
Programs	75.60	77.15	69.08(3)	78.99
Management and Administration				
Program Coordination and Supervision	19.39	18.23	14.95	17.10
General Costs Equipment and Furniture	5.01	4.62	3.42	3.91
Total IICA	100.00	100.00	100.00	100.00

- (1) Without distributing contribution to CATIE, included in total. For this reason, the three items under consideration only add up to 87.45<sup>0</sup>/o.
- (2) Eliminates contribution to CATIE from total or assuming that this contribution is distributed in the same manner as other IICA expenditures.
- (3) If contribution to CATIE is added to this item, the corresponding percentage would increase to 81.63<sup>0</sup>/o.

Source: Calculated from Table IV D-1.

Although it is not possible to determine with accuracy the use given to funds assigned to CATIE through IICA's Program Budget, any reasonable hypothesis in this respect would indicate that the proportion of IICA's resources destined to programs has been consistently increasing to approximately 80<sup>0</sup>/o or slightly over this figure. If we add to this, not without certain fundamental logic, what corresponds to Programs' Coordination and Supervision, the figure obtained is approximately 88<sup>0</sup>/o of the total, leaving only 12<sup>0</sup>/o for all other expenditures, including Management and General Administration.

All this can be interpreted as symptomatic of efficient administration. To determine if a corresponding operating efficiency does exist, a preliminary examination can be made of the distribution of resources among the Lines of Action, which group together programs of similar purpose. The criteria of efficiency will be shown, in this case, by the manner in which distribution of the expenditure has been adapted to the objectives and requirements of the General Plan. The percentile evolution of the amounts assigned to the different Lines can be appreciated in Table IV D-4.

**TABLE IV D-4. REGULAR BUDGET: Percentile evolution of amount assigned to Lines of Action, based on 1970-71 = 100.**

FUNCTION	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Line I: Analysis and Inf. on Rural Development	1,014.82	1,007.51	934.40
Line II: Agricultural Education	82.92	79.60	65.10
Line III: Agricultural Research	86.38	84.28	41.34
Line IV: Promotion of Agricultural Production	78.24	147.30	166.97
Line V: Multinational Integration (1)	---	---	---
Line VI: Promotion and Carrying out of Structural Changes	97.43	195.28	272.43
Line VII: Administration of Agricultural Policy (1)	---	---	---
Other Activities and Services	223.02	270.91	315.44
<b>Sub-Total PROGRAMS</b>	<b>120.35</b>	<b>140.96</b>	<b>162.67(2)</b>
<b>Total IICA</b>	<b>110.00</b>	<b>126.26</b>	<b>137.70</b>

- (1) New Lines, with no antecedents in IICA. See absolute figure in Table IV D-1 and percentile participation in Table IV D-5.
- (2) Includes the contribution to CATIE

Source: Calculated from Table IV D-1.

The first thing that stands out when viewing this Table is that two Lines of Action, V and VII, have no precedent prior to the effective date of the General Plan. For this reason it is not possible to present relative figures to show its percentile growth from 1970-71. The actual amounts of Table IV D-1 show, nevertheless, that while Line V has not achieved a considerable volume, Line VII has increased to occupy the third place in importance from the budgetary viewpoint. This can best be appreciated in Table IV D-5.

**TABLE IV D-5. REGULAR BUDGET: Percentile participation of the different Lines of Action in the budget total for the periods 1971-72 to 1973-74.**

FUNCTION	PERIOD			
	1971-72	1972-73	1973-74	
			(1)	(2)
Line I: Analysis and Inf. on Rural Development	11.52	9.97	8.48	9.70
Line II: Agricultural Education	22.48	18.80	14.09	16.12
Line III: Agric. Research	15.35	13.05	5.87	6.71
Line IV: Promotion of Agric. Production	8.68	14.23	14.79	16.91
Line V: Multinational Integration	1.09	1.26	0.88	1.00
Line VI: Promotion and Carrying out of Structural Changes	3.41	5.95	7.61	8.70
Line VII: Administration of Agricultural Policy	8.13	8.66	11.78	13.47
Other Activities and Services	4.94	5.23	5.58	6.38
<b>Sub-Total PROGRAMS</b>	<b>75.60</b>	<b>77.15</b>	<b>69.08</b>	<b>78.99</b>
<b>TOTAL IICA</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

- (1) Percentages were calculated on totals which include contribution to CATIE
- (2) Percentages were calculated on totals which do not include contribution to CATIE

Source: Calculated from Table IV D-1.

While Line V stays at approximately 1<sup>o</sup>/<sub>o</sub> of the budget total, Line VII is initiated with a vigorous 8<sup>o</sup>/<sub>o</sub> and it increases in three years to 13.5<sup>o</sup>/<sub>o</sub> of the regular budget operated by IICA.

The reason for this can be found in the fact that multinational integration is a task for specialized organisms to which IICA can give support through Line V. The meager results obtained in this field by Latin America have not justified major expenditures on the part of IICA. Line VII, on the other hand, more than any other, represents perhaps the synthesis of the

guidelines-idea of the General Plan: how to utilize agricultural science to achieve rural development. This is, to a large extent, an administrative problem of policy and planning. For this reason, in spite of the fact that the field is extremely sensitive and delicate, the demand for assistance has been on the increase as shown in the Tables and it is possible that this tendency will continue for some time longer. The same increase of demand, at the same time, indicates a certain degree of satisfaction on the part of the countries who have received the assistance and that this has, therefore, been given, in each case in accordance with national policy and aspirations.

Another aspect that stands out in the Tables is the sharp growth of Line I during the period 1971-72 (resulting in a budget ten times greater than the previous period) which is not maintained during the following periods, but shows instead a steady decline of the absolute as well as relative figures.

The first increase also is in response to orientation changes of IICA's programs within the outline of the General Plan. In particular, when approaching new problems, IICA had to count on a perfect knowledge of the situation requiring numerous analyses of the new aspects. The work to perfect diagnostics had to be rapidly intensified to return eventually to more normal volumes. At the same time the creation of IICA-CIDIA and the transfer of resources from IICA-CTEI to the new Center contributed to the elevation of the budget peak indicated by this Line during the period 1971-72. Its stabilization is, nevertheless foreseeable, slowly, around similar present levels once IICA-CIDA completes its expansion and the work to up date diagnosis enters the routine stage.

Other Lines showing considerable increases of absolute as well as relative amounts are IV and VI. Both respond to specific general objectives which are explicit of the General Plan: the increase of agricultural production and productivity, the improvement of distribution and the increase of participation.

Line IV, of this evolution, claims the highest amount of the budget in 1973-74. All seems to indicate that this position will be maintained in the future in view of the interest shown by all the countries in the actions contained in this Line.

Line VI shows equally sustained increases although, because of its evolution from a lower point, it does not achieve final results as equally high. It must be kept in mind also that in the past this Line derived a great part of its resources from external sources such as Project 206 of Cooperative Technical Assistance, which it has been absorbing progressively. After 1972-73, it began to add up regular resources in increasing proportions and at the end of the triennial period was absorbing increasing percentages of the total budget.

In contrast to the above, Lines II and III, the most traditional of IICA, experimented successive reductions but without actually losing (especially Line II, which continues to hold second place budget-wise) the importance they had in the past.

If we take a base of 100 = the budget that both Lines had together in 1970-71, they show, in the following periods, 84.29<sup>0</sup>/<sub>o</sub> (1971-72); 81.46<sup>0</sup>/<sub>o</sub> (1972-73) and 55.69<sup>0</sup>/<sub>o</sub> (1973-74). During this triennial their joint budget was reduced to almost half. The reduction is even more noticeable as regards percentile participation of the two Lines in the budget of each period. Such participation was almost 50<sup>0</sup>/<sub>o</sub> (49.37<sup>0</sup>/<sub>o</sub>) in 1970-71 and continued to descend to 37.83; 31.85 and 19.97<sup>0</sup>/<sub>o</sub> (if the contribution to CATIE is included in the budget total) or 22.84 (if this contribution is deducted). In other words, in 1970-71 Lines II and III represented half of IICA's regular budget; in 1973-74 they represented a fifth.

To these quantitative variations other qualitative variations should also be added. Initially, for example, IICA destined a good part of its resources to carry out direct research, particularly in the field and the bio-physical representing 13.03<sup>0</sup>/<sub>o</sub> of the total budget; in 1973-74 practically most of this research work had been abandoned, except that executed with IICA's contribution to CATIE. Even when the latter is included, its participation is just 5.73<sup>0</sup>/<sub>o</sub> of the regular budget.

The analysis seems to indicate that along general lines, IICA's budget has been gradually adapted, in its composition and distribution, to the objectives and strategy of the General Plan.

#### **E. Personnel by budgetary units**

The distribution of IICA's international professional personnel during the base period (1970-71) in the triennial under consideration, is illustrated in Table VI E-1.

**TABLE IV E-1. REGULAR BUDGET: Distribution of international professional personnel, by budgetary units, during the periods of 1970-71 to 1973-74.**

	PERIOD							
	1970-71 (1)		1971-72		1972-73		1973-74	
	Country	Pers.	Country	Pers.	Country	Pers.	Country	Pers.
Andean Zone	4	21	4	20	5	23	5	25
Northern Zone	3	16	3	21	7	23	7	23
Southern Zone	5	24	5	30	5	32	5	37
Office of The Antilles	1	1	1	1	2	3	3	5
Sub-Total	13	62	13	72	19	81	20	90
Supporting Centers (2)	-	46	-	41	-	38	-	34 (4)
Management (3)	1	20	1	23	1	24	1	24
<b>TOTAL IICA</b>	<b>14</b>	<b>128</b>	<b>14</b>	<b>136</b>	<b>20</b>	<b>143</b>	<b>21</b>	<b>148(4)</b>

- (1) Countries where IICA has professional personnel assigned permanently.
- (2) Includes IICA-CTEI, IICA-CIRA and IICA-CIDIA. Host countries are already included in the corresponding Zones.
- (3) Includes Management and General Administration, External Coordination and Planning. Only the Office in U.S.A. is added; the others are included in the respective Zones.
- (4) Includes 20 maintained by CATIE as IICA's contribution. Without these IICA's personnel would add to 14 for Supporting Centers and 128 for the total.

Source: Proposed Program-Budget corresponding to the period following the one being considered.

The establishment of IICA Offices in seven new countries, is quite noticeable, increasing proportionally from 2 to 3 the number of Member States being serviced directly, and reaching almost total coverage.

The total number of personnel increased slightly over 15<sup>0</sup>/<sub>o</sub>, which was the increment foreseen in the General Plan for the 5-year period. It must be noted, however, that at the end of the triennial being considered, the transfer of IICA-CTEI to CATIE also meant that the transfer of 20 personnel members brought the total figure to the original 128.



It is worth mentioning that in this analysis, as was done in previous chapters, personnel figures will be given in some cases for 1973-74 which will include the 20 technicians transferred to CATIE. This is done to avoid distorting the data and to facilitate its interpretation. If, for example, a comparison is made of the figures of the regular budget and those of personnel (IICA totals in both cases) the availability of resources by technicians can be easily calculated for each one of the budget periods. The average of this availability which was \$31,429 in 1970-71, increased to \$32,538 in 1971-72 and to \$35,519 in 1972-73, representing increases of 3.53 and 9.16 respectively. In 1973-74, if availability is calculated on the basis of total budget, including, in the number of technicians, those 20 transferred to CATIE, the sum of \$37,431 is obtained with an increase of 5.38<sup>o</sup>/o over the previous year. If the 20 technicians transferred are excluded and the contribution to CATIE is deducted from the total budget, the availability becomes \$37,849 and the percentage increase is 6.56<sup>o</sup>/o. It is possible, however, that the higher figures shown by the second procedure of calculation per technician was lower in IICA-CTEI. In such case, the first calculation procedure would indicate values directly more comparable with those of previous periods. It would be evidently erroneous although possible, to calculate the average of availability based on the total budget and the number of technicians reduced to 128. Values of \$43,279 and 21.85<sup>o</sup>/o increase would be obtained in this case, which escapes reality completely, as IICA cannot consider as available for its technicians the resources transferred to CATIE.

In any case, the procedure of calculation used is pointed out and the necessary data are given to enable the interested reader make his own calculations or interpretation, in accordance with his own criteria.

**TABLE IV E-2. REGULAR BUDGET: Percentile evaluation of the number of Technicians, by budgetary unit, during the periods 1971-72 to 1973-74 (Base: 1970-71 = 100)**

BUDGETARY UNITS	PERIOD		
	1971-72	1972-73	1973-74
Andean Zone	95.24	115.00	119.05
Northern Zone	131.25	143.75	143.75
Southern Zone	125.00	133.33	154.17
Office of The Antilles	100.00	300.00	500.00
Sub-Total	116.13	130.65	145.16
Supporting Centers	89.13	82.61	73.91(1)
Management, Coordination Planning	115.00	120.00	120.00
<b>TOTAL IICA</b>	<b>106.25</b>	<b>111.72</b>	<b>115.62</b>

(1) If the 20 technicians transferred to CATIE are excluded, this percentage is reduced to 30.43.

Source: Calculated from Table IV E-1.

The highest personnel increases, of absolute figures as well as percentile (Table IV E-2) are observed in the national and regional units. This tendency is quite evident in the percentile composition presented in Table IV E-3 and is coincidental with the observation in chapter C in relation with the distribution of the budgetary resources by operating units.

**TABLE IV E-3. REGULAR BUDGET. Percentile distribution of international professional personnel, by budgetary units, during the periods 1971-72 to 1973-74**

BUDGETARY UNIT	PERIOD				
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74	
				(a)	(b)
Andean Zone	16.41	14.71	16.08	16.89	19.53
Northern Zone	12.50	15.44	16.08	15.54	17.97
Southern Zone	18.75	22.06	22.38	25.00	28.90
Office of The Antilles	0.78	0.74	2.10	3.38	3.91
Sub-Total	48.44	52.94	56.64	60.81	70.31
Supporting Centers	35.94	30.15	26.57	22.97	10.94
Management, Coordination and Planning	15.62	16.90	16.78	16.22	18.75
<b>TOTAL IICA</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

- (a) Percentage is calculated on a total of 148 technicians, includes 20 transferred to CATIE
- (b) Percentage is calculated on a total of 128 technicians

Source: Calculated from Table IV E-1.

The increase more than proportional of personnel assigned to the Zones and to the Office of The Antilles, indicates a reinforcement of the operating capacity placed at the direct service of the countries. This reinforcement is made much more effective by the distribution of personnel within each unit. In the period 1970-71 the greatest part was concentrated in the regional offices; at the end of the triennial the number of technicians assigned to national offices has tripled and the proportion doubled (Table IV E-4).

**TABLE IV E-4. REGULAR BUDGET: Number and proportion of personnel assigned to regional or national offices, in the three Zones and in the Office of The Antilles, during the periods 1970-71 to 1973-74.**

ASSIGNED OFFICE	PERIOD			
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74
National Offices	22	34	48	63
Regional Offices	40	38	33	27
Total Zones and Antilles	62	72	81	90
°/o in National Offices	35.48	47.22	59.26	70.00

Source: Proposed Program-Budget corresponding to period following the one being considered.

With major or minor intensity this process has occurred in all of the Zones. By viewing only the data of the extremes, the percentage of personnel in national offices in 1970-71 and in 1973-74 indicates: in the Andean Zone: 33.33 and 60.00; in the Northern Zone: 12.50 and 60.87; in the Southern Zone: 50.00 and 78.38, In the Antilles total personnel has always been assigned to national offices.

This evolution has facilitated IICA's "broad knowledge of and close contact with each country" and has been achieved by maintaining in each one of the Regional Headquarters sufficiently strong teams (10 in the Andean Zone, 9 in the Northern Zone and 8 in the Southern Zone) so as not to weaken the multinational role of the Institute. These same aims are anticipated in the chapter relative to "National Offices" of the General Plan.

#### **F. Personnel by area of specialization**

The General Plan does not go into too much detail as regards the technical capacity of the necessary personnel. It is very explicit, however, on

the need for covering three principal fields (planning, execution and administration) with specialized personnel in the areas required by the various Lines of Action.

In order to analyze, in this sense, the variations produced during the triennial, the positions which appear in successive projects of the Proposed Program were classified in accordance with the specialization required for its performance and should belong in any one of the following areas: 1) bio-physical sciences; 2) education, extension and communications; 3) socio-economic sciences; 4) management, administration, coordination and planning; and 5) others.

In general, this classification does not present major difficulties for its interpretation. It is, nevertheless, advisable to explain that library personnel has been classified in area 2) when it is assigned to supporting centers (IICA-CTEI, or IICA-CIDIA) and in 5) when assigned to the Regional headquarters, as in such cases their performance, with few exceptions, is a function of support. In 4) is included, beside Management and General Administration, External Coordination and Planning, the Regional and Center Directors and their Assistants, the Country Representatives and the Executive Secretary of the Program of the Tropics. This category, therefore, includes personnel with functions of coordination, supervision and execution of programs in addition to those of management and administration.

The distribution of this personnel can be viewed in Table IV F-1. Its percentile composition, for each period, is presented in Table IV F-2.

**TABLE IV F-1. REGULAR BUDGET: Distribution of International professional Personnel, by areas of specialization and by unit groups, during the periods 1970-71 to 1973-74**

UNIT GROUPS	PERIOD	AREAS OF SPECIALIZATION					TOTAL
		Physio-Bio- log. Sciences	Educ., Ext. & Communic.(1)	Socio-Econ. Sciences	Manag., Adm. Coord., Plan.(2)	OTHER	
Zones and Antilles	1970-71	16	19	9	16	2	62
	1971-72	15	21	21	14	1	72
	1972-73	13	17	32	18	1	81
	1973-74	13	18	38	21	-	90
Supporting Centers	1970-71	23	9	6	5	5	46
	1971-72	22	9	4	4	2	41
	1972-73	19	9	3	4	3	38
	1973-74 (a)	17	9	2	3	3	34
	(b)	0	9	2	3	1	14
Manag., Administ. Exter. Coord. and Planning	1970-71	-	-	5	13	2	20
	1971-72	-	2	5	14	2	23
	1972-73	-	1	5	14	4	24
	1973-74	-	1	3	6	4	24
TOTAL	1970-71	39	28	18	34	9	128
	1971-72	37	32	30	32	5	136
	1972-73	32	27	40	36	8	143
	1973-74 (a)	30	28	43	40	7	148
	(b)	13	28	43	39	5	128

(1) Includes library and documentation center personnel.

(2) Includes Regional Zone and Center Directors, Country Representatives, etc.

(a) Includes and (b) does not include the 20 technicians transferred to CATIE.

Source: Proposed Program-Budget corresponding to following period to the one being considered.

**TABLE IV F-2. REGULAR BUDGET: Percentile composition of international professional personnel, by areas of specialization, during the periods 1970-71 to 1973-74.**

AREA OF SPECIALIZATION	PERIOD				
	1970-71	1971-72	1972-73	1973-74	
				(a)	(b)
Sciences	30.47	27.20	23.38	20.27	10.16
Education, Extension, Communications (1)	21.88	23.53	18.88	18.92	21.87
Socio-economic sciences	14.06	22.06	27.98	29.05	33.59
Management and Administration (2)	26.56	23.53	25.17	27.03	30.47
Others	7.03	3.68	5.59	4.17	3.91
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

(1) Includes library and documentation center personnel.

(2) Includes Regional Zone and Center Directors, Country Representatives, etc.

(a) Includes and (b) does not include the 20 technicians transferred to CATIE.

Source: Proposed Program-Budget corresponding to the period following the one being considered.

The most outstanding and apparent changes are observed in the numerical and proportional drop of specialists in the area of bio-physical sciences, accompanied by a correlative increase of specialists in the socio-economic sciences.

The personnel of education, extension, communication and documentation indicates slight fluctuations without a definite tendency and is practically stable.

The increase of Management and Administrative personnel is slight numerically and percentage-wise. It reflects a good part of the creation of new national offices, as has already been explained.

As a whole, it appears IICA has reinforced its capacity to operate in the planning of rural development, in the administration of the different development factors and the strengthening of institutions. At the end of the triennial, IICA had specialists available in all these areas; at the beginning, it could only count on specialists in administration.

The new distribution of personnel seems to respond better to the requirements of the Lines of Action and to the strategy adopted by IICA. The reduction of specialists in the bio-physical sciences is more than compensated by its important continued increase in the national institutions which on the one hand decreases the demand for technical assistance in the corresponding fields but, on the other hand, when it becomes necessary to provide it, recourse is offered by the temporary utilization of national personnel of the highest quality.

#### **G. Non-quantifiable changes**

Previous sub-chapters refer to aspects which can be more or less quantified by numerical presentation, by percentages, etc. Other changes, because of their uniqueness or because they are exclusively qualitative, cannot be submitted to the same type of analysis. The present chapter will discuss these aspects.

Some, such as the transfer of the Turrialba Center to CATIE, the new revised functions of IICA-CIRA or the creation of IICA-CIDIA, have already been mentioned and are simply worth remembering here.

An important change, approved by the Board of Directors, was the presentation from the first triennial fiscal period, of the Proposed Program-Budget by Lines of Action and Programs, in accordance with the proposals of the General Plan.

The Director General's Office was also reorganized in line with anticipated structural outlines. The Deputy Director General's Office was reinforced to assume operational aspects. The Associate Deputy Director General's Office for Technical Affairs and Planning was organized in accordance with projected plans and in addition was temporarily charged with certain operational aspects which were eventually transferred to the IICA Office in Costa Rica, created to give this country the attention it demands without any interference which could result by the Institute's necessity of attending simultaneously other obligations at the Continent level.

The Associate Deputy Director General's Office for External Coordination was organized and started functioning in Washington, D.C., but later it was considered advisable to transfer the Associate Deputy Director General's Office to San Jose, simplifying the coordination of its action with that of the Director General's Office, leaving in Washington a reinforced Office. This circumstance was taken advantage of, so as to include the direction of the offices of Public Relations and Information.



When the Turrialba Center was eliminated, the direction of the Graduate School was transferred also to San Jose and transformed, as anticipated in the General Plan, into the Office for the Promotion of Graduate Training.

These structural changes of the Executive Offices have provided greater flexibility and the same time have enabled a more effective centralized conduction of all Institute operations. This does not mean that the perfect solution has been accomplished. Other changes in the general structure of the Institute are also found in process and it is possible that these could in turn point to the necessity of effecting other changes in the organization of the Executive Offices.

With reference to administrative aspects, the centralization and mechanization of accounting services are worth emphasizing, and have signified an improvement of controls at the same time freeing personnel for assignment to other functions.

All routine operations have been regulated by manuals (policy, accounting, operations and correspondence) assuring uniformity of execution. When necessary these regulations are either complemented or up-dated by Executive Orders.

The new system of administration has enabled the Executive Regional Offices to be relieved of many routine functions, allowing them greater concentration in the coordination and supervision of planning and operations.

At the same time that their number multiplies, the importance of the National Offices has increased, acting as IICA's individual country representation headquarters in each one of the Member States, to reinforce country relationships, in many cases by the creation of National Advisory Comittess whose chief mission is to assure that the action of the Institute fits in and is coordinated with that of National Institutions pursuing the objectives anticipated by their present development plans.

As a result of all this, under IICA's system of planning, increasing importance has been given to the so called Plan of Action at the Country Level, by which it is hoped to provide unity of execution and purpose to all the activities being carried out in a particular country.

## **V. MOST OUTSTANDING ACHIEVEMENTS DURING THE PERIOD**

IICA's achievements from July 1, 1971 to June 30, 1974 are best summarized by 2354 activities with 16,268 participants (Table V.1 and V.2);

**TABLE V.1: Summary, by Lines of Action, of those activities developed by IICA during the periods 1971-72 to 1973-74 (Number of activities).**

LINES OF ACTION		1971-72	1972-73	1973-74	TOTAL
I.	Analysis and Inf. on Rural Develop.	157	160	195	512
II.	Agricultural Education	189	169	176	534
III.	Agricultural Research	159	180	77	416
IV.	Promotion of Agric. Production	94	106	181	381
V.	Multinational Integration	10	8	5	23
VI.	Promotion and Carrying out of Structural Changes	55	80	65	200
VII.	Administration of Agric. Policy	47	77	111	235
	Activities and Services	-	-	40	40
	Activities outside of area	4	7	2	13
<b>TOTAL</b>		<b>715</b>	<b>787</b>	<b>852</b>	<b>2,354</b>

Source: IICA: Annual Reports 1972, 1973 and 1974.

**TABLE V.2.: Summary, by countries, of the number of participants in IICA activities during the periods 1971-72 to 1973-74.**

COUNTRY	1971-72	1972-73	1973-74	TOTAL
Argentina	217	20	541	778
Bolivia	102	74	27	603
Brazil	432	254	999	1,685
Colombia	523	482	1,385	2,390
Costa Rica	261	226	745	1,232
Chile	471	68	572	1,111
Ecuador	82	17	610	709
El Salvador	32	-	351	383
Dominican Republic	34	178	325	537
Guatemala	295	258	236	789
Haiti	-	82	157	239
Honduras	-	77	268	345
Mexico	237	281	622	1,140
Nicaragua	36	70	61	167
Panama	126	59	50	235
Paraguay	74	53	238	365
Peru	119	175	1,480	1,774
Uruguay	147	56	134	,337
Venezuela	169	221	1,059	1,449
<b>TOTAL</b>	<b>3,357</b>	<b>2,651</b>	<b>10,260</b>	<b>16,268</b>

Source: IICA; 1974 Annual Report.

The previous figures are, however, quite meaningless, regardless of how they are separated and analyzed, to be able to measure the real value that the action of this Organism may have had for the Member States.

To give complete detail of each one of the activities and of its results would be to repeat what has already been divulged in internal reports, summarized in Annual Reports and circulated in numerous series of publications, and would not make the task of evaluation easier, but on the contrary, would only be obstructed by the volume of material to be handled.

On the other hand, the emphasis that IICA's new programs place on institutional variables, quite different from training and research, does not lend itself to be summarized statistically, makes it impossible to consign to numerical tables the total action of the organisms.

**TABLE V.3.: Numerical summary of IICA publications during the periods 1971-72 to 1973-74.**

<b>TYPE OF PUBLICATION</b>	<b>1971-72</b>	<b>1972-73</b>	<b>1973-74</b>	<b>TOTAL</b>
Technical Publications	268	267	289	824
Graduate Student Theses	39	37	—	76
Meetings, conferences, seminars	31	46	40	117
Translations	1	—	—	—
Periodic Publications (issues)	10	9	8	27
<b>TOTAL</b>	<b>349</b>	<b>359</b>	<b>337</b>	<b>1,045</b>

Source: IICA Annual Reports of 1972, 1973 and 1974.

Under these circumstances, the preparation of a summary by Lines of Action has been selected, indicating in each case the significance of the action in relation to the General Plan's outlines and trying to emphasize the progress achieved towards the attainment of its objectives.

A task of this nature, subject to extension limitations, necessarily constrained by the frame of selection criteria, can hardly be completely satisfactory for those who examine it from different viewpoints. For this reason, the information summarized here will be expanded in due time, at the request of the members of the Special Committee and of the Board of Directors, in those sections and aspects which they may find of interest.

To complement the information which illustrates the manner in which some countries specify their interest in IICA's programs, in Annex 4 can be found, by Lines of Action, a list of related agreements and contracts which have been subscribed during the period covered by this report.

## **A. Line I. Analysis and Information on Rural Development**

The existing limitations on the availability of information relative to the situation and tendencies of Latin American rural development and its institutional system constitutes an obstacle for the establishment of national development programs and reduce the efficiency of external assistance. Thus, briefly summarized, are the bases on which the objectives of this Line are supported.

It was fundamentally important for IICA to have available the necessary information to provide a solid technical basis for the programs anticipated in the new General Plan. As an organism, oriented fundamentally towards the development of the agricultural sciences, it had maintained close relations with different institutions, particularly of research and education, adding others, such as extension and agrarian reform, in later years. When it assumed broader functions, as a specialized organism in rural development, it became necessary to maintain closer bonds with a series of organisms related with planning and the execution of development plans; it also became essential to become acquainted with such plans and their fundamental basis, in order to harmonize IICA's action with theirs; the emphasis had to be transferred from isolated organizations to the institutional system becoming acquainted, therefore, aside from the functions of each institution, with the existing interrelations between the different institutions, effective or potential, in order to promote the strengthening and more efficient performance of the system as a whole.

These circumstances brought about the fulfillment of a series of studies, at the national level, of the situation and tendencies of the agricultural sector of each country and of the existing development plans. For various reasons it has not been possible to confront all these studies simultaneously but the majority had almost been completed by the end of the period under consideration.

At the same time, a methodology for the analysis of the institutional system was developed which with different variants, has been or still is applied to different countries. It became necessary to incorporate specialized personnel for this which IICA did not have before, and fulfill internally the training of staff members assigned to the various Lines of Action.

These diagnostic studies have served as the base for the elaboration of the Action Plans at the Country Level, of which the most advanced are those of El Salvador, Ecuador and Uruguay. Others are in the final stages of preparation.

"Diagnostic" work cannot, evidently, be considered terminated. By its own nature, it requires permanent up-dating. As a "new" task, however, it has signified a considerable internal effort of this first period, during which the

first fruits have just started to ripen. It has been extremely useful, nevertheless, to give coherence and to make IICA's action in the countries more efficient and gradually produce, with less effort, a greater collection of useful information for the countries themselves as well as their institutions.

Simultaneously with the work already mentioned, the creation of IICA-CIDIA has made it possible to put into effect the Inter-American System of Documentation and Agricultural Information (AGRINTER) which has among its objectives the "coordination and integration at the regional level of the efforts being carried out in the countries by the national documentation organizations in the identification, processing and dissemination of national agricultural information". The success of the System depends on obtaining the integration of a network of documentation centers, based on national institutions, which can inter-change in a fluid manner and make available to the large number of users of the Continent, the considerable volume of information gathered together by all. At the same time, therefore, that programming has been in process and the internal organization of the central nucleus system is being put into practice, closer contacts had to be made and agreements established with national institutions to motivate the integration of the system, plan collective catalogues to facilitate the exchange of information, help to organize the national systems of information, provide assistance to analogous libraries and services, directly or through AIBDA, prepare and train national personnel, etc. The fruits of these efforts are already visible in such countries as Brazil, Colombia, Chile, Peru, Venezuela and Argentina.

It is worth mentioning that steps have been taken to connect the system of AGRINTER with the one being sponsored by FAO on a worldwide basis, (AGRIS), to achieve greater coordination of efforts and avoid duplications. Contacts are also maintained with other organization of this same type, such as the Latin American Center for Information on Social Sciences and Economics, maintained by ECLA.

Aside from the diagnostic and technical information aspects already mentioned, internal and public information are contemplated in this Line. The first one obviously is of interest only to IICA and the second includes institutional dissemination at the hemispheric level carried out by the organism and which does not require being detailed.

## **B. Line II. Agricultural Education**

The corresponding aspects of this Line, as well as of Line of Action III: Agricultural Research, constitute the original nucleus of IICA's work and are also the most traditional of the organism.

In the 1973 Annual Report an extensive summary and analysis is presented of IICA's efforts in the field of education, allowing us to concentrate on the more recent changes which have been put into operation in this Line.

During the period under consideration, direct action in teaching has been totally abandoned, which at one time constituted one of the main reasons for IICA's existence. The Graduate School, Latin America's pioneer in this field, was transferred to the University of Costa Rica; the participation in the agricultural engineering and communication courses at the La Molina Agrarian University of Peru, was terminated; IICA-CIRA ceased its graduate teaching operations; the courses on teaching methodology are being replaced, in the Southern Zone, by a promoting action for the establishment of didactic units in national institutions and, in the Andean Zone, by the training of national teams selected to impart these courses.

It must be clearly understood that this did not imply, at any one moment, the abandonment of acquired responsibilities or the interruption of programs underway. On the contrary, each action was terminated only when it became evident that its own results made it unnecessary and when the existing obligations had been fulfilled. Direct graduate teaching was given up when, through direct or indirect IICA action, graduate schools were created in eight Latin American countries with a total capacity of enrolling over one thousand students annually (almost twice as many as IICA's Graduate School was able to graduate during its long existence). The courses on teaching methodology were gradually suspended when it was evident that analogous results could be obtained, with greater efficiency, by simply promoting closer relationships between institutions specialized in the agricultural sciences and those specializing in education. Incredible as it may appear, it was found that, prior to IICA's intervention, seldom had entities of both types operating within the same university, ever maintained contacts with each other.

Instead, the action of promoting the establishment of associations of educational institutions was intensified. In many countries these institutions are rather numerous, sometimes more than would be deemed advisable, but less, most of the time, than what the community demands. Nothing is to be gained by sterile rivalries among institutions competing for scarce resources that are used with quite poor efficiency. The unity of efforts and the coordination, geared to satisfy national demands previously determined, constitute the adequate solution for a great many of the problems afflicting educational institutions. On such bases, the establishment of national associations was achieved in all those countries where the number of existing independent institutions made it possible. Furthermore, under IICA's help, Regional Committees and Latin American Associations have also been established, as is the case with the Latin American Higher Agricultural Education Association (ALEAS) or with the Latin American Graduate Agricultural Education Association (ALEAP).

At the same time, studies are underway, sometimes organized by countries, as in the Andean Zone, sometimes by discipline groups, as in the Southern Zone, in order to become acquainted with the situation of

agricultural education and its problems and to determine with greater precision the specific programs that IICA should emphasize to help the countries to solve them.

During 1973 a preliminary diagnosis on "The situation of higher agricultural education" was completed which, for the first time, faced this type of education not from a purely academic view point but rather as an instrument for rural development. This study, whose circulation is restricted, shows that through adequate sectorial planning, education at all levels and in all its aspects could be used as one of the fundamental instruments to promote a process of rural development with a humanistic content. The Director General of IICA presented concrete proposals in this sense at the XIII Annual Meeting of the Brazilian Higher Agricultural Education Associations (ABEAS) and some of the same ideas are being applied, under IICA's guidance, to the establishment of the new Autonomous National University of Heredia, Costa Rica.

### **C. Line III. Agricultural Research**

IICA's 1974 Annual Report contains an extensive analytical summary of the work done within this Line, about which many of the general statements made in relation to Line II above could be repeated.

As seen in Chapter IV, direct action in this Line has also been considerably reduced, becoming stabilized after the creation of CATIE.

At this point it may be necessary to explain that when "direct action" is mentioned in this context, whether related to research or education, the expression refers to the type of work which is normally carried on by national institutions, as the maintenance of a graduate school or a center for applied research, or as the obtaining of improved varieties of basic crops, etc. It does not imply, however, that the Institute renounces teaching-training or research as working tools to support national development programs and to strengthen national institutions.

Again in this case, program evolution is the result of its adaptation to changes in the situation and the problems to be solved in the Member Countries. Emphasis on direct research, especially related to problems of tropical agriculture, was amply justified when the national institutional systems in charge of solving them were incipient and weak. At that time the important thing was to demonstrate how research could be organized and executed with efficiency. With the growing, in number as well as importance, of national institutions, the training of personnel became significant. Later on, the emphasis was transferred to the coordination of institutions that face similar problems, with the twofold purpose of achieving mutual reinforcement and avoiding duplication of efforts. The establishment of the Advisory

Commission on Research in the Southern Zone, as well as several Coordinating Committees in the Andean Zone, were thus promoted. In Central America cooperative trials with different animal and plant species were coordinated, in which the best and longer lasting results were obtained in the leguminous plant programs which made available improved bean varieties for different producing regions as well as better cultivation and economic disease control methods. The exchange of personnel was also used, as widely as the availability of resources allowed it, to facilitate the integration and coordination of the research work being carried on at different locations by national institutions.

A third phase began by the promotion of research in the area of socioeconomic sciences and, particularly, by the application of economic analysis to the results of research. This, with the dual purpose of orienting research towards "feasible" solutions of the problems investigated and to facilitate the cost-benefit analysis of research itself as a way to research planning on a more rational and less intuitive basis. A number of meetings, seminars, and publications bear testimony of IICA's concern with these aspects.

The last stage is probably best characterized by the focusing of research as an "integrated" activity. The study of isolated factors—either varieties, fertilization, cultural practices or disease control alone—generally concludes with results whose eventual adoption frequently stumbles over difficulties because they modify the conditions which determine the application of the remaining factors. Apparently, the answer could be to carry out experiments—either real or simulated—with integrated "production systems", susceptible to economic analysis. The concern with this problem is also reflected by different activities and publications. Initiatives of this type have been channeled through the Commission and the Committees already mentioned, and also through direct advisory assistance to several national institutions. Among these are worth mentioning the special effort to help the research service of El Salvador to increment bean production and the agreement signed with the Government of Brazil to help in the total reorganization of its research service by putting into operation the new Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA) (Brazilian Corporation for Agricultural Research). Both cases are clear examples of the confidence gained by IICA in the field of institutional strengthening and development.

#### **D. Line IV. Promotion of Agricultural Production**

Specific actions are concentrated in this line "to help the countries in their efforts to achieve sustained increases in production".

The elements and factors that intervene in production, as well as the strategies to use them, are quite varied, as are also the programs that integrate



this Line, making it difficult to maintain the same conceptual and developmental unity that the preceding have.

The oldest IICA activities related to this Line are concentrated on the technological transfer to the producer, and on the institutions, particularly the extension services, responsible for materializing them. The action in this field is quite disperse and it includes advisory services and personnel training which have been carried on in almost all countries. Attention has been given also to methodological aspects of which worthy of being mentioned is the improved transference achieved in Chile through a greater educational input. Lately a new agreement has been subscribed with the Government of Brazil to assist them in the total reorganization of their credit and rural assistance services.

Agricultural credit received a great deal of attention in the past through Project 201 of the Technical Cooperation Program of the OAS. Due to this project's interruption it was no longer possible to continue with the same number of the specialized personnel required for action at the continental level. This action has been concentrated, therefore, in some countries, to limited activities of training and teaching in the majority of cases. In Brazil, nevertheless, thanks to a more intensive action, it has been possible to promote the effective use of agricultural credit as an instrument of development.

With reference to colonization work, worthy of mention are the activities with the National Institute of Colonization of Uruguay, oriented, in recent years, to the strengthening of its planning system and with the Rural Welfare Institute of Paraguay, where attention was given to "campesino" or peasant organization in established colonies. In Ecuador assistance has been provided to the Ecuadorean Institute of Agrarian Reform and Colonization (IERAC) for the regionalization of its programs; in Argentina the dissemination of minifundium in certain regions has been demonstrated and other specific efforts, at the provincial level, have been started.

The most outstanding result of the Livestock Program has been the study of the livestock production regionalization of the Cuenca del Plata, published with its corresponding atlas, in which 17 homogeneous production regions are identified. At present an analytical study is being made of the management systems applied in those regions.

The Irrigation Program of the South American Temperate Zone was initiated during the first year of the General Plan's existence. During the short period of time that has elapsed, the establishment of an Advisory Commission with high level officials from institutions responsible for irrigation in the participating countries, has been made possible. At this commission's level and based on previously prepared studies, it has been possible to discuss subjects such as: "criteria used for the recuperation of investments made by the State

in irrigation works", "systems utilized for charging of conservation and maintenance services", or "participation by users in the administration of irrigation works through irrigations districts". The program has also been able to influence some structural aspects, particularly in relation to private ownership of waters versus their water legislation; and in the harmonization of focusing, some times divergent, of the Ministries of Public Works, generally responsible for the development and administration of water works, and the Ministry of Agriculture, responsible for promoting production.

A good part of the program's work has been concentrated in a series of training and teaching courses, developed in all of the participating countries, to prepare personnel in administration and management of irrigation districts. The natural complement of these courses has been reciprocal technical cooperation, which has provided national technicians with the opportunity of becoming acquainted with the work being carried out in another country. In this exchange were involved 16 technicians (5 from Argentina, 2 from Brazil, 5 from Chile, 2 from Peru and 2 from Uruguay), to whom must be added the members of the Advisory Commission whose meetings, rotated among the different countries, were also used as opportunities for project visiting and exchanging of experiences.

The Hemispheric Marketing Program is the last which has been initiated within this Line, having started its activities in 1972. From the beginning efforts have been made to integrate a team of technicians that can be utilized efficiently in each country and among countries, in such a manner that the solution of common problems can be faced together and through the interchange of knowledge and experiences. At the same time, the team should be so integrated as to provide massive support to pilot projects and projects of continued action. At present the team consists of one international technician in the Antilles, one in the Southern Zone, two in the Northern Zone and three in the Andean Zone, besides national technicians located in Haiti, Colombia and Argentina.

One of the first steps of the program has been the performance of an institutional diagnosis which has included most of the countries. Besides its value as an element on which to base the program's future action, this same diagnosis has also produced some practical results of definitive importance. Such are the cases, for example of Uruguay, and Haiti. In Uruguay the diagnosis, presented at a technical meeting, pointed out the existence of 27 independent sources of marketing information, which quickly led to an agreement for the establishment of a single system of information and for the creation of the Department of Agricultural Marketing. In Haiti, it has lead to the formulation of a National Marketing Plan, which is being elaborated with the Department of Commerce and other organisms.

Besides this diagnostic work, support and technical advisory service has been given to national institutions of several countries. With this purpose work has been carried out in different aspects such as the agricultural marketing programs for the 1974-78 Development Plan of Costa Rica; the improvement of the urban food distribution network in Managua, Nicaragua; the training of personnel in charge of marketing programs in agrarian reform areas in Peru; the formulation of a National Marketing Plan in Colombia; the analysis and strengthening of official marketing entities in Ecuador and Bolivia.

The fast pace under which this program is being developed, as well as that of irrigation, points out the results that can be achieved through a reasonable concentration of resources in a specific aspect .

#### **E. Line V. Multinational Integration**

The fundamental purpose of this Line is to collaborate with integration organisms and take into account the objectives and tendencies of the process that they orient to adjust IICA's programs accordingly.

As already seen in the previous chapter, very little progress has been achieved towards this end; due, mostly, to the relative stagnation in which integration programs are found.

The greatest progress has been achieved, undoubtedly, within the orbit of the Central American Common Market. IICA had no problems in cooperating with SIECA in different aspects, particularly in those related to education and agricultural research, even before the elaboration of the General Plan. Recently and always in collaboration with SIECA, the agricultural regionalization of Costa Rica and El Salvador and the ecological zonification of Central America for each one of 10 potentially exportable crops were completed. It is hoped that this work will be utilized for the elaboration of common production policies. After 1973 no new progress was achieved due perhaps to the unstableness of the Central American Common Market for reasons already known.

With reference to the Andean Pact, cooperative relations were established with the Committee of the Cartagena Agreement, the executive organ for the integration of the Andean Group countries, and regionalization and zonifications studies were made in Ecuador and Venezuela. Studies have also been made in Chile without having achieved much progress lately.

As to ALALC's sphere of action, the obstacles which this Association has been experiencing for so many years and the adopted decision for a next review of the process it orients, are well known. For this reason, in spite of the intents that have been made, it has not been possible to advance further than the preliminary contacts made and it will be necessary to wait until within ALALC itself, more concrete definitions are reached with respect to an agricultural sector policy, before advancing towards coordinated combined actions.

If by adopting a strict criteria, it is considered that only the activities programmed within this Line constitute its promoting action of Multinational integration, IICA's scanty success in this field will have to be admitted.

If, on the contrary, a more ample meaning is given to the expression "multinational integration", credit can be awarded for some of the results achieved in other Lines.

Indeed, the important thing is to advance towards integration travelling on the road paved by existing agreements and in this sense IICA's only corresponding role is to support specific organisms created by the countries for this purpose; it cannot advance at a faster rate than they do.

On the other hand, however, integration is a complex process which takes place at many levels simultaneously, and requires a great number of internal mechanisms of the countries to be synchronized and work, in a compatible or at least, in many cases, complementary manner.

With this in mind, the advisory commissions and other analogous mechanisms established at the multinational level by the various programs of Line II, III, and IV, are beginning to show hope for results.

Another example of a program which, without belonging to this Line, provides an antecedent and a valuable contribution for multinational integration, is given by the Livestock Program, mentioned in paragraph "D" of this chapter.

If the "road of the agreements" takes too long in becoming feasible, these types of action could always be insisted on and the work through the multinational commissions and committees could be intensified to prepare the road for more important future achievements.

#### **F. Line VI. Promotion and Carrying out of Structural Changes**

IICA's action in this field recovered growth and strength, initially, through Project 206 of the Technical Cooperation Program of the OAS. This project began to be absorbed one-fifth each year from 1969, so that at the end of the period covered by this report, the activities of this Line were being financed principally with regular resources.

It is important to point out that these activities began several years before the General Plan, at a time in which the role of structural changes in the development process was far from being understood and amply accepted in Latin America.

To IICA-CIRA corresponded the accomplishment of the pioneer work in this field which soon counted on the support of technicians stationed in different countries. From the beginning emphasis was centered in the promotion of the idea of structural change and peasant organization as an instrument of rural development; in the technical training within this field and in the research that could permit elucidating theoretical, methodological, and practical problems that signified additional obstacles to those, already well known, that were systematically opposed to any idea of change.

Research covered the bio-physical as well as the social or the legal fields. The area plans, for example, developed in Chile for the Agrarian Reform Corporation (CORA), served to facilitate the planning of agrarian reform and its coherent integration with general development of the various agricultural regions of Chile. The legislation on agrarian reform was the object of several compared studies; the organization and training systems for peasants were also investigated. Aspects of institutional organization were not overlooked; they were approached by studies on the status of agrarian reform in Latin America and on the internal and external factors that limit the development of agrarian reform institutions. A library and documentation center specializing on these subjects was organized and placed at the disposition of all countries; a bulletin on agrarian reform news and a widely circulated magazine "Desarrollo Rural en las Américas" (Rural Development in the Americas) were published.

On the subject of training, all available methods were used to reach a wide variety of public, from the peasant to the postgraduate, without omitting the educator and covering a wide geographic area. For some time, IICA-CIRA was the principal training center but little by little IICA's work in this field spread, reaching through courses, seminars and technical meetings, all of the Member States, in several of which the establishment of their own center was promoted and developed for the training of the local personnel. Reciprocal technical cooperation was born as an idea, within this Line, and was widely used to provide opportunities to executives and high level personnel of the organisms of agrarian reform and other related institutions to meet, discuss common problems, interchange experience and share the methodological and theoretical advances obtained in different places.

Recently, in 1974 IICA initiated a Training Program on Community Farm Enterprise studies which is being developed with the direct participation of existing training programs and centers.

Research and training, as well as, in some measure, direct advisory service, proved to be efficient promotion instruments of the structural change idea accepted today, on a wide or narrow scale, and put into practice, with major or minor intensity, by all countries. The cases or specific modifications to agrarian reform legislation that are sufficiently related to concrete actions of IICA are to be noted. The emphasis has thus moved from promotion of the

idea to the generation and consolidation of the new structures. At this point the knowledge gained through peasant organization, cooperative and community enterprise organization systems began to be of great utility. The discovery of definite relations among economic, social and cultural reorganizations have contributed to ideas of an integrated strategy which through the use of the instruments just mentioned and a few others, such as the education of peasants, specialized technical assistance, oriented or supervised credit, fiscal incentives and many others, permits the establishment of more human and efficient relations between man and the land which feeds him. This allows an authentic humanistic development in which accelerated economic growth is compatible with a more equitable distribution of its benefits, and with the drastic reduction of poverty that still affects a considerable proportion of the rural population of Latin America.

IICA's actions of Line VI have been developed during the past three years principally through the following means:

- a. Collaborate in the formulation of policies, performance of studies, elaboration of diagnosis and formulation and implementation of plans, programs, and projects of agrarian reform and peasant or "campesino" organization.
- b. Support to centers, organisms and programs either national or regional, of technician and peasant training dedicated to teaching personnel in order to investigate, disseminate or implement activities related with development of community farm enterprises.
- c. Collaborate in the production and publication of operating manuals on administration, accounting, regulations, education material, etc. that contribute to the development of community farm enterprises.
- d. Promote the interchange of ideas and experiences of functionaries from national organisms and peasant leaders, at the national and international levels, on the progress of the development process of community farm enterprises.
- e. Promote structural change among audiences not directly connected with the development process such as priests, parliamentaries, militaries, industrialists, etc.

One of the most outstanding achievements of IICA on this subject has been its conduction or participation in national teaching and training programs in the creation of special organisms of regional character such as the Program on Training and Studies on Agrarian Reform and Rural Development of the Central American Isthmus (PRACA), sustained collectively by the countries in the area.

This Line has successfully developed activities in many countries that differ widely by their adopted political and economic systems as well as by their predominant ideology. This demonstrates that the plurality of Latin America is no obstacle for its integration and development and that organisms such as IICA, respectful of national characteristics and willing to perform their task in accordance with the policies of each country, constitute adequate means to channel new ideas and principles which find in each place, an expression coherent with local idiosyncrasy.

#### **G. Line VII. Administration of Agricultural Policy**

The activities developed under this Line correspond to two principal orientations. The first is related with the organization, integration and administration of the institutional system that takes care of the agricultural sector or of its main integration organisms. The second, specifically looks after the planning organisms who are striving to strengthen their capacity to perform their work at the sectorial, regional or project level. In both cases, training has been the outstanding component of the work carried out by IICA.

Within the first orientation, specific long reaching tasks, such as giving support to planning and programming of the Ministries of Agricultural Development in Panama and of Natural Resources in Honduras, are worth mentioning. In these same countries, as well as in Costa Rica and Nicaragua, collaboration was given to specific institutions to assist them in carrying out administrative reforms. In several countries, also, training courses for personnel of key institutions, were also given.

On the same subject, the general study on the institutional system and sub-system of the rural sector of Uruguay is also worth mentioning, which permitted the development of a method of analysis which is being applied in other countries of the Southern Zone. Work of greater depth, with the elaboration of alternatives for restructuring the systems, was performed, for example, in Costa Rica and in Nicaragua. These initial trials also permitted the development of a methodology of analysis, simplified with respect to the original one, based on the experience collected and taking into consideration only pertinent factors and elements. In El Salvador, Guatemala, and Panama studies were performed to determine the best inter-institutional coordination. In Paraguay, even though concrete operations have not been reached, good motivation has been obtained to review the functioning of the institutional system and for the creation of a sectorial programming unit in the Ministry of Agriculture.

In Costa Rica the establishment has been obtained of a unit of the type described above. Collaboration was also given in the elaboration of sectorial plans and programs in Panama, Honduras, Nicaragua, Ecuador and Haiti.

Within the second orientation, but at the regional level, in Rio Grande do Sul, Brazil, and in collaboration with INCRA and the Secretariat of Agriculture, an integrated study was performed of the natural and socio-economic resources of that State. This study led to the development of a methodological model which was analyzed in a specific seminar and permitted the eventual elaboration of an Integrated Investment Programs for the Agricultural Sector of the State of Rio Grande do Sul which, started in 1972, which is still functioning. This model was furthermore taken advantage of in the integrated study of the natural and socio-economic resources of the cocoa growing region of Bahia, Brazil, and in studies that are still in various stages of development in the State of Minas Gerais, of the same country, as well as in Argentina and in Chile. Within this same level, worthy of mention also, is the collaboration given to the Government of Honduras for the elaboration of the Vally del Guayape Program and the corresponding financing projects to be submitted to IDB.

The joint IICA/IDB program provided the opportunity to train personnel, from almost all the countries, in the formulation and evaluation of development projects. The training was used to strengthen institutions in specific aspects. Such is the case, for example, of the formation of a project elaboration unit at the Ministry of Agriculture of Ecuador. These training activities also turned out several preliminary and investment projects, such as the Fruit Development Program prepared for Uruguay, and the Swine Promotion Project, prepared for Bolivia. Several of these obtained financing from the Inter-American Development Bank.

In this way, this Line which was practically initiated at the same time with the General Plan, has been able to advance in a complex theoretical field, as it is the institutional strengthening with emphasis in the system of institutions and their internal and external relations; and to harvest, at the same time, practical results, not only in trials with institutions or specific institutional systems, but also in the elaboration of development projects capable of obtaining financing for their execution.

It is true that this Line has directly benefited, more than the others from the diagnostic trial undertaken in Line I; but it is evident, also, that when the experience gained in the work with institutional systems and subsystems is consolidated and amplified, these two Lines ought to result in greater progress for all the rest by offering effective methodologies and examples for the improvement of institutions taken care of by each one.

## **VI. EVALUATION AT THE LEVEL OF PROGRAMS**

During this extraordinary meeting in August of 1974, the Special Committee agreed to suggest at the Annual Meeting of the Board of Directors



“with the counsel of IICA personnel”, a periodic program of evaluation activities at the programs” level which would be carried out during the following year (Annex 2).

This chapter attempts to anticipate, in general lines, the counsel requested by the Special Committee.

#### A. Selection of programs to be evaluated.

In accordance with indications in Annex 2, two programs must be evaluated each year, by specific indication of the Special Committee.

At present, IICA's programs number over fifty, which seems to indicate that the intention of the Committee is to make the evaluation by random sampling.

To facilitate the selection of the programs to be evaluated, a list is attached of all those that IICA has developed during the three years covered by the analysis of the first period of the General Plan's implementation (Annex 3).

Although, not impossible, it would surely be difficult for the Special Committee, within the limited time at their disposal, to make a comparative review of all these programs to choose the two which should be evaluated during the period 1975-76. It would be convenient, therefore, to use certain criteria to facilitate and rationalize the selection, reducing simultaneously the time necessary to accomplish it.

One of these criteria could be the relative “age” of the program. Some of them had already been in existence for years when the General Plan was approved; others were initiated with it and a few others have only been in operation one or two years.

A second criterion could be geographic coverage of the program. From the budgetary point of view they are all regional. Nevertheless, the number of interested countries and therefore, the number of countries in which each program operates, can vary. Only a few programs operate in some countries of one single Zone, others cover all the countries of one Zone; the so-called “Special Programs” exceed the limits of a Zone and could be considered as having a true continental character. A case similar to this latter type is that of some of the oldest programs which, although limited budget-wise to a Zone, are reflected in analogous programs budgeted in other Zones. For evaluation purposes it would perhaps be convenient to consider these “homogeneous groups” of programs as one single, continental program.

Some programs, whether due to the number of similar institutions that they must see to or because inter-institutional coordination constitutes one of the principal objectives, or because of some other valid motive, count on advisory teams integrated by national institution specialists who determine and

orient the action; other programs do not count on similar liason and coordination mechanisms with national institutions, with whom they maintain more direct relations.

These criteria could be connected and complemented by others to integrate a system of selection by successive elimination.

If the evaluation is to be something more than just formal, that is, if interest is to be based on the results of the programs, besides its description, there is not much sense in selection for evaluation of new programs, still in the organization stage, and from which significant results cannot be expected.

The programs with restricted geographic coverage would probably have a greater opportunity of being evaluated at the country level. At any rate, it is to be expected that the Board of Directors would be interested in knowing the results of the evaluation of a program that covers a good number of countries rather than another which only serves a few. With few exceptions, therefore, selection should be inclined to programs of the continental or hemispheric type and, with those of a relatively large geographic coverage as second choice and leaving as the last option those of purely local interest.

Among the "Special Programs", the one of the tropics has geographic limitations, which because of its own nature, it will no exceed; the one on irrigation only next year will be expanded to the continental level; the one on marketing, which has this character, is the most recent. At any rate, it would seem logical to think that one of these programs would integrate the two programs which shall be evaluated during the next fiscal period.

By keeping in mind that the purpose of the evaluation is not simply to review what has been done and the results qualified on a scale of values, but rather to take advantage of past experience to correct and orient efficiently the most conveniently utilized action, it might be advisable to use, as complementary criteria of selection, the importance and the interest visualized, that each program will have on IICA's possible future action.

The preceding is given only as a suggestion for the purpose of facilitating to the Special Committee the selection of the programs that must be evaluated. It is obvious that if the Committee has other criteria of selection it will be so guided and if it is specifically interested in any other program, it is free to choose it.

## **B. The scope and frame of reference of evaluation**

With reference to the scope of evaluation, the Special Committee defined two aspects. The first is applied exclusively to the General Plan; the second, expresses the following: "to ensure that plans, programs and projects which are elaborated and implemented adequately correspond to the dispositions of the General Plan in force and the specific need of each Member State".

When speaking "of programs. . . elaborated and implemented" the paragraph quoted indicates that for evaluation purposes consideration is to be given not only to the explicit purposes and objectives of the program, but also to those resulting implicitly from its own actioning. Consequently, the evaluation group should have at its disposition, together with the presentation and program reports to be evaluated, the description and reports of all the integrating projects. Furthermore, the reference to "the specific needs of each Member of taking into consideration the opinion of the countries. This is achieved, partly at least, by including national personnel in the evaluation team. Depending on particular cases, however, it might be that the Special Committee will wish to specifically indicate some of the sources from which the information is to be obtained.

When establishing the frame of reference for the evaluation, it would probably be convenient to keep in mind that IICA's programs do not constitute isolated entities which can be analyzed disregarding all context. They respond partly, to general purposes which all the programs try to reach together; they are also part of actions that encounter a double unit, within a specific Line and as integrants of a coordinated action at the country level. The results of the analysis would be unfavorably affected by the lack of a generally adequate outlook of the strengthening process of the whole institutional system which characterizes IICA's action at this last level.

As regards "specific criteria for the evaluation", which according to Annex 2 to be formulated by the Special Committee, is quite aleatory to express opinions before a selection is made of the programs to be evaluated.

### **C. Evaluation team and required time**

The Special Committee's document does not indicate the composition of the evaluation team nor does it specify if there will only be one team to evaluate the two selected programs, or one team for each program.

It would also be convenient to clarify the role of the member who will integrate the team by appointment of "the National Advisory Committee or the responsible organisms in each country where the evaluation is to take place". Does it refer to a full member who will participate in all of the team's activities including the meeting which in all probability will be held to draft the evaluation report? In such case, the team can be extremely numerous (up to 20 or more members for a program of continental coverage) and would have to accomplish most of its commitments by mail. It would not be economically feasible to move such a numerous team for field observations; and to assemble it, even though for a week, to draft the final report would, besides being costly, have little effect because of the operating difficulties, that such a numerous drafting committee would be faced with. The difficulty, of course, would be twice as much if two teams of this type had to be integrated and assembled.

## VII. SPECIAL COMMITTEE TASK

At the meeting held in August 1974, The Special Committee set itself a multiple and complex task with respect to evaluation.

This final chapter contains some brief reflections pertaining to this matter, and attempts, without major pretensions, to serve as a guide or an "aide-memoire" on the points considered of particular significance by the Institute, and on which Special Committee decisions or actions must be taken.

To this end, the Committee's task has been organized into two sub-chapters:

### A. With respect to the General Plan

An analysis of the General Plan, the first part of this task, could lead to an over-all, single and definitive appreciation.

A statement of this type however, would not be very useful to "ensure that the dispositions contained in the General Plan of the Institute are maintained permanently up to date, on the basis of the changing conditions of the rural development process of the region, and of each of the countries of that region. . ." Neither would it be compatible with an evaluation considered as a continuous process, naturally justified, and carried out generally over three year periods.

In the first place, the elaboration of a plan of this or any other type, completely without error, is wishful thinking. After three years, and more than 2,300 activities, it is quite possible that several of those errors, unnoticed or not considered as such at the beginning, become evident, and require adequate corrective measures.

In the second place, the plan was evolved in response to a series of internal and external conditioning circumstances. It is possible that many of these circumstances are unchanged; others however, are sure to have undergone considerable change. It is quite probable that one or more of these changes affect the General Plan in such a manner as to require adjustments, to a greater or lesser degree.

It would therefore seem inevitable that the Special Committee should issue valued opinions and propose definitive adjustments in relationship to some specific aspects of the General Plan, in addition to formulating an over-all appreciation.

Should this be the case, it would be necessary to take into account the fact that the Plan is comprised of a number of elements established in hierarchic

order. The modification of one element of major consequence would imply the need to introduce consonant modifications in all the minor, dependent elements in the hierarchy. The reverse however, is not necessarily true and a modification in one of the minor elements does not necessarily presuppose a readjustment of those higher up the hierarchic scale.

Thus, any substantial modification in the general objectives of the Plan would imply changes in basic strategy. This would then affect IICA's functions, and these the Lines of Action and Programs. However, a basic strategy may be changed, although the objective remains the same. Programs also are frequently changed without modifying the Lines of Action.

Taking these characteristics of the Plan into account, it would seem that the Special Committee should decide in a systematic manner, and above all else, which element at the higher levels of the hierarchy require adjustments. Once this is determined and the pertinent adjustments made, it will be relatively easy to decide which of the subordinate elements should be modified, and how.

Within this sequence, it would not be necessary for the Committee to concern itself over Programs or other lower level elements. The programs are reconsidered annually, within the Program-Budget, by the Board of Directors. The projects and activities are scrutinized within the internal planning process. All these elements, should of course, respond to the bases and purposes of the Lines of Action. If the Lines of Action are changed, then automatically the others would also change.

If these criteria are considered fundamentally correct, the Special Committee would then concentrate, in this order, mainly on the general objectives, the basis strategy, the functional characteristics of IICA and its Lines of Action. Thus, any modifications in any of these elements would necessitate definitive changes in the elements lower down on the hierarchic scale.

It is probable that the Committee will want to render its opinions by means of a brief report and one or more draft resolutions to be submitted for approval by the Board of Directors. This can be done, principally, in two ways. The Special Committee may revise and correct the text of the General Plan in one or more of its sections, submitting the new text for consideration by the Board, or indicate the sections to be corrected, and the concepts to be contained in the corrections, proposing that the Board request the Director General to prepare a new text for due consideration. The former would seem to be indicated for corrections that do not imply any major problem for their due consideration; the latter, for more fundamental modifications which may require more prolonged study and possibly direct consultation with countries lacking the mandate of some or all of the members of the Board of Directors.

None of the above refers in any way to the last chapter of the General Plan, entitled "Organization".

This is an aspect which the IICA Constitution leaves entirely in the hands of the Director General who therefore, needs no express authorization from the Board of Directors to make the modifications he considers necessary, so as to best equip the Institute to carry out, with greater efficiency, the policies and plans approved by the Board of Directors.

This is not to say, however, that the Special Committee, may not analyze these aspects also, if considered opportune, and make pertinent suggestions to the Director General either directly or through the Board of Directors.

#### **B. With respect to Program Evaluation**

The second part of the Special Committee's task, is with reference to evaluation at the program level, as considered in Chapter VI.

Concerning this aspect, it would seem that the Committee's first task is to select the two programs to be evaluated in the 1975-76 fiscal period. To this end, the criteria suggested in the chapter, mentioned above, or others considered more pertinent, may be used.

A second step could be the definition of a frame of reference for the evaluation, and the seeking of specific criteria to carry it out. Depending on the program to be evaluated, the frame of reference and the specific criteria may be very strictly set and in a detailed manner by the Special Committee, or may only be indicated as a general outline, leaving the details up to the evaluation team. Obviously, the frame of reference and criteria may be different for each program.

Thirdly, it would be necessary to clearly define the composition of the evaluation team and to decide if the same team will evaluate both programs or if two teams will be designated (See Chapter VII.c.). The Committee may suggest the number and the names of the experts needed for the team (or teams). It would also seem convenient to indicate the procedure to be followed to obtain the designation of a national specialist to comprise the team, from the National Programming Committee or the responsible organism in each country to be evaluated. For diverse reasons, it would be best for the team member from the IICA Planning Office to be appointed by the Director General.

The next step would be to draw up a first tentative program of evaluation activities, taking into account the best time to carry them out, and the situation at that time, of those who will participate in these activities. With these factors decided, there should be no difficulty in elaborating a budget for the planned activities.

And finally, it would seem to be a requisite that the Special Committee indicate which of the existing budget accounts should be debited for the contemplated expenses within the evaluation program proposed, or the way suggested to finance a budget increase for this purpose.

## **Appendix 1**

OAS/Ser.L/I  
IICA/RAJD/Res.9(13/74)  
17 May 1974  
Original: Spanish

### **IMPLEMENTATION OF IICA's GENERAL PLAN**

The BOARD OF DIRECTORS OF THE INTER-AMERICAN INSTITUTE OF AGRICULTURAL SCIENCES, at the Thirteenth Annual Meeting.

#### **WHEREAS:**

The development of the rural sector and the production of food, is acquiring greater importance and therefore the effective functioning of IICA is of growing interest to the Member States;

In 1970 the Board of Directors of IICA approved the General Plan;

The Board of Directors has the responsibility of assuring good progress of the Plan and of introducing changes necessary to adapt it to the changing conditions of the Continent;

It is necessary to assure the existence of a permanent mechanism of the Annual Meeting of the Board of Directors for the implementation and evaluation of IICA's functioning during the period between annual meetings of the Board of Directors, and to ensure the continuous participation of the Member States in the functioning of the Institution.

#### **RESOLVES:**

1. To initiate this process of participation and evaluation of IICA's functioning, through the Special Committee of the Annual Meeting of the Board of Directors, which should be convened, within 90 days in the time and place agreed upon with the Director General to establish the criteria, the scope and the methods of operation, including the arrangements for employing technical consultants for specific evaluations and to begin this work in the period of May 1974 to April 1975.
2. That the Special Committee act in close cooperation with the Director General and the Associate Deputy Director General's Office for Planning of IICA, to assure the compatibility and complementarity between the two evaluation efforts.

3. That the Special Committee prepare and submit reports on its work in this field, including recommendations it considers useful, to the Director General, to be transmitted to the Annual Meeting of the Board of Directors.
4. To request the Director General to submit for consideration of the IICA Board of Directors, the need to create a Program-Budget Committee to do the work provisionally authorized by this Resolution to the Special Committee, and in addition, cooperate on the formulation of the Program and Budget for future years.
5. To designate a sum not to exceed US\$40,000.00 from IICA's Working Fund, for this purpose.



**IMPLEMENTATION OF THE GENERAL PLAN OF IICA  
(IICA/RAJD/Res.9(13/74).**

**BASES AND SCOPE**

A. The Special Committee of the Fourteenth Annual Meeting of the Board of Directors, in accordance with Resolution IICA/RAJD/Res.9(13/74) referring to the need for a greater and more permanent participation by the Member States in the planning process, and especially in the evaluation stage, **recognizes** that this increased participation should be accomplished at three levels:

- a) At a continental level, through the Annual Meeting of the Board of Directors of IICA or its Special Committee.
- b) At a country level, through the National Programming Committee and/or the responsible organism in that country.
- c) At program levels, by special teams of evaluation.

At the same time, the **scope** of implementation and evaluation refers to the following aspects:

1. To ensure that the dispositions contained in the General Plan of the Institute are maintained permanently up to date, on the basis of the changing conditions of the rural development process of the region, and of each of the countries of that region.
2. To ensure that the plans, programs and projects which are elaborated and implemented, adequately correspond to the dispositions of the General Plan in force, and the specific needs of each Member State.

The evaluation effort should be conducted taking into consideration the three levels and two scopes as indicated.

I. The Special Committee will analyze the General Plan on the basis of the actual situation and tendencies of the rural development process of the hemisphere, for the Fourteenth Annual Meeting of the Board and subsequently, every three years. This analysis will cover the basic content of the Plan, its implementation and the more outstanding achievements during

the period. The report to be presented to the Board of Directors will include the pertinent recommendations considered necessary to modify the General Plan.

The Director General of IICA will send the necessary documents to the countries comprising the Special Committee at least 60 days before the meeting is held. The Associate Deputy Director General for Planning and such advisors as the Director General may designate, will attend the working sessions to be held.

II. The Special Committee of the Board of Directors will annually analyze the programmed and executed actions, with the aim of ensuring that they are effectively complying with the dispositions of the General Plan in force.

This implies an in-depth study of the Program-Budget and of the Annual Report of the Director General, at the meetings. With the respective report, the Board of Directors will be able to introduce modifications in the content and orientation of the Program-Budget and its implementation.

III. As indicated in I and II, the meetings of the Special Committee will be carried out during a period of time no less than one week, immediately prior to the Annual Meeting of the Board of Directors. In addition, with the purpose of achieving a greater participation and collaboration with the Executive Offices of IICA, starting from the beginning of the fiscal period 1975/76 an additional meeting will be held by the Special Committee in the period between the annual meetings of the Board of Directors.

B. Regarding the follow-up and evaluation at a country level, it is recommended that the National Programming Committee and/or the responsible organism in each country periodically carry out an analysis of the dispositions of the General Plan in relation to its own policy on agricultural development, national priorities, etc., for which purpose the cooperation of the Associate Deputy Director General's Office for Planning of IICA may be requested. The conclusions derived from this analysis would support the recommendations proposed by the representatives of each country to the Annual Meeting of the Board of Directors, regarding future modifications to the General Plan.

Similarly, the National Programming Committee or the responsible organism of each country will receive the Country Reports, as provided for in the internal report system of the Institute, and elaborated by the IICA representatives in each country, for its respective analysis and revision, to ensure a better orientation of the Executive Offices of IICA.

#### **IV. Organization of the Evaluation Effort, at the Program Level.**

Each year, the Special Committee, in consultation with IICA personnel, may periodically recommend to the Annual Meeting of the Board of Directors

a program of evaluation activities to be undertaken during the ensuing year indicating the financial resources needed for this purpose. This evaluation will be conducted as complement to the internal evaluation and operations control activities, carried out by IICA management staff and the external auditors.

The year's program of evaluation efforts, as proposed by the Special Committee, details the programs to be studied, the scope and frames of reference for the evaluation effort being implemented as based on documented evidence supplied by IICA, and will formulate specific criteria for the evaluation e.g.: how to evaluate IICA's action to "strengthen" a particular institution, or how to judge IICA's work in strengthening a specific academic group. It is proposed that two evaluation efforts be programmed every year, at the program level.

Once the frames of reference are established, the Special Committee, in consultation with the IICA staff, will suggest the composition of the proposed evaluation team and the period of time in which to conduct the work. In each case, the evaluation team should be comprised by: (1) one member of the Associate Deputy Director General's Office for Planning of IICA; (2) one member appointed by the National Advisory Committee or the responsible organism in each country and adequate compliance with the terms of reference elaborated by the Special Committee.

The evaluation reports will be submitted to the Special Committee, whose members will present their comments to the Director General and to the Board of Directors at the Annual Meeting.

If those cases where the evaluation refers to IICA's plan of action in a country, the initiative must come from each country, with the pertinent request presented through that country's representative at the Annual Meeting of the Board of Directors.

**Part of the "REPORT OF THE EXTRAORDINARY MEETING OF THE SPECIAL COMMITTEE OF THE FOURTEENTH ANNUAL MEETING OF THE BOARD OF DIRECTORS"**  
**IICA/RAJD/Doc.63(14/75) rev. 1**

**2. Implementation of the General Plan**

The Director General presented a summarized version of the background information concerning Resolution IICA/RAJD/Res.9(13/74), and the evolution of IICA.

The Director for Operative Planning and Evaluation presented an analysis of the evaluation mechanism of the Institute, and a summary of document IICA/RAJD/Doc.62(14/75), concerning Considerations on the Implementation of the General Plan of IICA (IICA/RAJD/Res.9(13/74).

To illustrate the programming and evaluation mechanism, Mr. José A. Torres, Coordinator for the IICA Action Plan in Costa Rica, discoursed on the IICA programs in the Member State of Costa Rica.

In accordance with the above-mentioned Resolution 9, the Special Committee discussed the criteria, the scope and the methods to be adopted for the evaluation of IICA functions, in cooperation with the Executive Offices and the Associate Deputy Director General's Office for Planning of IICA.

After an exchange of points of view on the matter, a Working Group was constituted, integrated by the Representatives of Argentina, Brazil and the United States, with the participation of the Associate Deputy Director General for Planning and Evaluation. The Group proceeded to examine the matter in a detailed fashion, and formulated a proposition for consideration by the plenary session of the Special Committee.

This proposal was revised, and with some modifications the text which appears in appendix 2 –Implementation of the General Plan of IICA– was accepted.

**SUMMARY OF THE BACKGROUND AND  
OBJECTIVES OF IICA'S LINES OF ACTION  
AND LIST OF PROGRAMS PROMOTED BY EACH  
ONE DURING THE PERIODS  
1971-1972 TO 1973-1974**

**LINE OF ACTION I – ANALYSIS AND  
INFORMATION ON RURAL DEVELOPMENT**

In title and description, this Line did not experience any changes during the periods of 1971-72, 1972-73 and 1973-74.

The background and objectives of this Line can be summarized in the following manner:

**Background**

1. There are limitations on the availability of information regarding the situation and tendency of rural development in Latin America and its institutional systems.
2. This prevents the establishment of national development programs and limits the efficiency of foreign assistance.

**Objectives**

1. Standardize collection and systematic analysis of available information, preferably on:
  - a. Magnitude of resources available to each institution in relation to the solution of its problems and with total resources of the sector.
  - b. Degree in which the objectives of each institution have been defined.
  - c. Comparative efficiency in the employment of resources and distribution of services in accordance with different types of users.
  - d. Degree in which different institutions are able to coordinate the employment of programs and mechanisms.
  - e. In general, efforts will be made to identify internal and external factors which limit development of institutions, for better orientation of IICA's programs and to make this information available to others.

### **Complementary Objectives**

2. Strengthen national institutions in charge of gathering, processing and producing agricultural information (libraries and documentation centers).
3. Support the organization and operation of national systems of information and their implementation through the creation of national documentation and information centers.
4. Cooperate with national organisms in the promotion and establishment of mechanisms that stimulate and facilitate the use by professors, technicians, students and others of such documentation, specifically among those having close contact with peasant families.

### **Programs**

- |                 |  |
|-----------------|--|
| I.A.1 (1971-72) | Institutional analysis of the agricultural sector.   |
| (1972-74)       | Rural development and institutional analysis.  |
| I.A.2 (nc)*     | Strengthening libraries and agricultural documentation services.**   |
| I.N.1 (nc)      | Rural and institutional analysis   |
| I.N.2 (nc)      | Scientific and institutional documentation and information.  |
| I.L.I (nc)      | Rural and institutional analysis.  |
| I.S.1 (nc)      | Rural development and institutional analysis.  |
| I.S.2 (nc)      | (Program of) Information, libraries and documentation services.  |
| I.T.1 (1971-73) | (Program of) Systematic or periodic analysis of agricultural evolution (eliminated by transfer of IICA-CTEI in 1973-74). |
| I.D.1 (nc)      | Planning, development and coordination of agricultural documentation and information systems.                            |
| I.D.2 (nc)      | (Formation) Human resources development.   |

\* No change during the three-year period.

\*\* Slight changes experienced in the title of the program are indicated in parenthesis, whether added or through elimination of some words which can explain, but not modify its meaning.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| I.D.3 (nc)      | Production, analysis and transfer of development information.                |
| I.D.4 (1971-72) | Printing shop and reproduction of documents (elimination effective 1972-73). |
| I.C.1 (nc)      | Agricultural libraries, documentation and information.                       |
| I.P.1 (1972-74) | Perspective planning.  |

## **LINE OF ACTION II – AGRICULTURAL EDUCATION**

In title and description, this Line has not changed during the period of 1971-74. Its background and objectives can be summarized in the following manner:

### **Background**

1. By tradition, education has occupied a prominent place in IICA's actions.
2. IICA has been Latin America's pioneer on the subject of graduate teaching.
3. IICA's contacts have enabled the identification of the following priority problems, affecting the majority of institutions:
  - a. Diversity of study plans.
  - b. Limited teaching capacity (and some times academic) of faculty.
  - c. Scarcity of full-time teaching staff, particularly postgraduate.
  - d. Administrative organization, physical facilities and deficient services (including experimental fields, laboratories and libraries).
  - e. Inadequate relationship between teaching centers and the rural medium.
  - f. Inadequate financial resources.

### **Objectives**

1. Transfer of IICA's direct actions in graduate teaching to qualified national institutions.
2. Continue support of university level teaching and in certain cases of the middle level, emphasizing courses related with social sciences.

3. Endeavor to strengthen educational emphasis and stimulate the awareness of agricultural extension organisms, without neglecting its functions of technical assistance.

### **Programs**

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| II.A.1 (nc)               | Strengthening institutions of postgraduate education.                               |
| II.A.2 (noc)              | Strengthening university agricultural education.                                    |
| II.A.3 (nc)               | Agricultural extension.   |
| II.N.1 (nc)               | Improvement of agricultural education capacity.                                     |
| II.N.2 (1971-72)          | Academic and administrative organization of agricultural education institutions.    |
| (1972-74)                 | Improvement of agricultural education organisms.                                    |
| II.N.3 (nc)               | Integration and development of agricultural education (in Central America).         |
| II.N.4 (1973-74)          | Strengthening of agricultural extension services (new).                             |
| II.L.1 (nc)               | Improvement of the agricultural education capacity of The Antilles.                 |
| II.S.1 (nc)               | Regional cooperative (program) of graduate education.                               |
| II.S.2 (nc)               | Regional cooperative (program) for professional agricultural education development. |
| II.S.3 (nc)               | Agricultural extension.   |
| II.T.1 (1971-72)          | Technician training at postgraduate level.  |
| (1972-73)                 | Professional training.  |
| (1973-74)                 | Formal education at the postgraduate level.   |
| II.T.2 (1973-74)          | Informal education.   |
| II.C.1 (1971-73)          | Rural development cooperative graduate education (disappeared in 1973-74).          |
| II.G.1 and<br>II.P.1 (nc) | Inter-American postgraduate education program.                                      |



### **LINE OF ACTION III – AGRICULTURAL RESEARCH**

No title or description changes (1971-74).

#### **Summary of background**

1. Agricultural research is one of the fundamental factors for achieving social economic development.
2. In the majority of countries a clear relation between research and development plans is non-existent.
3. In many cases there is a lack of adequate reference terminology for project orientation.
4. Resources are scarce.
5. Political and economic factors affect research work stability.
6. The technical capacity of available personnel is low.
7. Administrative and operation systems are inadequate.
8. There is a lack of unity with education and extension.
9. There is a lack of projects with real resource-attracting possibilities.
10. Adequate systems are unavailable for coordination of the efforts of the numerous organisms who perform research in the social and economic disciplines.
11. Numerous cases of duplication of efforts in this field, are presumed.

#### **Summary of objectives**

1. Grouping of institutions by regions and by specific fields of interest.
2. Promotion and support of cooperative efforts.
3. Facilitate the inter-change of experience and knowledge.
4. Continue the progressive limitation of IICA's direct research efforts in favor of increased attention to strengthening national research institutions.
5. Strengthen national and regional efforts with development objectives.
6. Give special attention to socio-economic research directed to problems of the rural medium.

## **Programs**

- III.A.1 (nc)            Agricultural research.
- III.A.2 (nc)            Forestry research.
- III.A.3 (1971-73)      Regional cooperative for livestock and pastures (in 1973-74 was change to IV.A.4).
- III.A.4 (1971-73)      Regional cooperative for the High Andes.
- III.A.3 (1973-74)      Regional cooperative for the High Andes
- III.A.4 (1973-74)      Strengthening socio-economic research.
- III.A.5 (1972-73)      Strengthening socio-economic research (new).
- III.N.1 (1971-72)      Livestock, pastures and forages of Central America.
- III.N.1 (1972-73)      Forages and animal husbandry program (IV.N.2 in 1973-74).
- III.N.2 (1973-74)      Coordination of agricultural and animal husbandry research (the only one left this year in the Northern Zone).
- III.N.2 (1971-72)      Coordination of agricultural research in Central America.
- III.N.2 (1972-73)      Coordination of animal husbandry research (in 1973-74 it seems to continue as III.N.1).
- III.N.3 (1971-73)      Improvement of food crops production.
- III.L.1 (nc)            Agricultural and animal husbandry research in The Antilles.
- III.S.1 (nc)            Regional cooperative (program) of agricultural research.
- III.S.2 (nc)            Organization and administration of agricultural research.
- III.S.3 (1971-73)      Socio-economic research.
- III.S.3 (1973-74)      Analysis of economic and social research and technology.
- III.T.1 (1971-73)      Agricultural research.
- III.T.1 (1973-74)      Plant breeding.

- III.T.2 (1973-74) Crop management.
- III.T.3 (1973-74) Soils management.
- III.T.4 (1973-74) Timber production from fast-growing species.
- III.T.5 (1973-74) Tropical forest management.
- III.T.6 (1973-74) Nutrition, management and breeding of beef and dairy cattle in the tropics.

#### **LINE OF ACTION IV – PROMOTION OF AGRICULTURAL PRODUCTION**

The title has experienced no changes. As regards description, in 1973-74 the first paragraph was substituted to include new data from a FAO source. The general significance of the paragraph, however, was not altered.

#### **Background**

1. Agricultural and food production and population of Latin America expand with similar annual rates.
2. The slow rate of income increase and its unequal distribution limit the number of persons with effective purchasing capacity.
3. Land tenure systems are inadequate.
4. State activities to promote increased demand are deficient.
5. Agricultural credit is scarce and susceptible to deviations.
6. Technical assistance and extension services are deficient.
7. Investment, pricing and incentive policy programs are inefficient.

#### **Objectives**

1. To assist countries in their efforts to produce sustained agricultural increases.
2. To combine the action of planning organisms with research, input prevision, extension and technical assistance, credit and marketing.

3. Collaborate with national organisms in their efforts to improve peasant participation in the benefits of increased production and to receive a larger share of public services channeled to produce these increases.
4. To stimulate and support national programs which tend to increase employment in rural areas.

### **Programs**

IV.A.1 (nc)	Agricultural marketing.
IV.A.2 (1972-74)	Strengthening of colonization organisms (new).
IV.A.3 (1972-74)	Agricultural credit (programming) (new).
IV.A.4 (1973-74)	Regional cooperative of livestock and pastures (known before as III.A.3).
IV.N.1 (1971-73)	Promotion of agricultural production.
IV.N.1 (1973-74)	Strengthening of national agricultural development programs.
IV.N.2 (1973-74)	Forages and animal husbandry (known before as III.N.1).
IV.N.3 (1973-74)	Agricultural marketing (new).
IV.L.1 (1972-74)	Promotion of basic food crops and livestock products in The Antilles.
IV.L.2 (1973-74)	Agricultural marketing (new).
IV.S.1 (nc)	Technical assistance and credit.
IV.S.2 (nc)	Agricultural marketing.
IV.S.3 (nc)	Colonization.
IV.S.4 (nc)	Irrigation development in the Southern Zone.
IV.S.5 (1971-73)	Livestock.
IV.S.5 (1973-74)	Modernizing animal husbandry.
IV.T.1 (nc)	Technical assistance.
IV.P.1 (1972-74)	Rural youth (new).

## **LINE OF ACTION V – MULTINATIONAL INTEGRATION**

No title or descriptions changes were experienced during the period.

### **Summary of background**

1. Agricultural products are important in relation to economic integration.
2. Development efforts (internal) must take under consideration integration policies and commitments which condition national employment policies, pricing and stimulation, redistribution of income, etc.
3. The integration of countries with unequal agricultural costs and income produces conflicts which are difficult to conciliate.
4. The intimate relations between agricultural development and multinational integration do not permit IICA to assume a marginal position in this process.

### **Objectives**

1. Collaborate with the organisms of integration in the analysis of the agricultural sector of the countries.
2. Adjust IICA's programs to the objectives and tendencies of the integration process.
3. Analyze the structures and other instruments established to advance the integration process.
4. Study the agreements and policies of integration most closely related to the agricultural sector.
5. Collaborate with the countries in the articulation of their rural development programs with their policies and integration commitments.

### **Programs**

- |            |  |
|------------|--|
| V.A.1 (nc) | Regional economic integration.                   |
| V.N.1 (nc) | Regional integration of the agricultural sector. |
| V.S.1 (nc) | Regional integration.                            |

## **LINE OF ACTION VI – PROMOTION AND CARRYING OUT OF STRUCTURAL CHANGES**

No changes registered during the three-year period.

### **Background**

1. The programs established in most of the countries of America during the decade of the sixties to promote and execute structural changes, have not met with sufficiently ample progress obligating the majority of the Member States to double their efforts in this field.
2. IICA's Board of Directors reiterated its determination to continue supporting these efforts.
3. The General Plan gives priority to the strengthening of institutions responsible for the promotion and execution of structural changes.
4. IICA's experience has enabled the identification of internal and external limiting development factors of these institutions, as follows:
  - a. Low priority assigned to these efforts in national programs.
  - b. Lack of sufficient resources in relation to the magnitude of the problems.
  - c. Lack of stimulation for the participation of other national organisms.
  - d. Inadequate adaptation of some of the programs to the particular conditions of the country.
  - e. Problems found in the planning system and in administrative procedures and in operation of these organisms.
  - f. Lack of adequate methodology for the complexity of the problems presented by this type of programs.

### **Objectives**

1. Collaborate with national authorities in their efforts to overcome the limiting factors pointed out.
2. Collaborate with governments to discover and apply new systems of land endowment, peasant organization and a more accelerated consolidation of projects already in operation.
3. Research development in this field.
4. Carry out reciprocal training activities, seminars and short courses, especially those related with technical, execution and evaluation of projects.

## **Programs**

- VI.A.1 (1971-72) Agrarian reform and rural 'campesino' organization.
- VI.A.1 (1972-74) Agrarian Reform.
- VI.A.2 (1972-74) Rural 'campesino' organization.
- VI.N.1 (nc) Agrarian reform and rural 'campesino' organization.
- VI.L.1 (1972-74) Agrarian reform and rural 'campesino' organization.
- VI.S.1 (nc) Agrarian reform and rural 'campesino' organization.
- VI.C.1 (nc) Agrarian reform.
- VI.C.2 (nc) Rural 'campesino' organization (and participation).
- VI.C.3 (1973-74) Rural 'campesino' extracurricular education (new).

## **LINE OF ACTION VII – ADMINISTRATION OF AGRICULTURAL POLICY**

No changes experienced during the three-year period.

### **Background**

1. Experience has shown that improvement in the technical aspects of organisms must be complemented with a parallel improvement of administrative aspects of each one and of the institutional system to which they belong.
2. National organisms are the instruments for defining, executing and evaluating development policies. The institutional system of the agricultural sector must therefore be permanently up-dated as an articulated combination of resources, adapted to the necessities of internal policy and conditions of the country.
3. Substantial improvements in the process of formulating, executing and evaluating agricultural policy at the national level, have not been achieved, in spite of the fact that all countries have set up organisms with responsibilities and functions in this field.

4. The absence of a general outline, on which to refer work plans to combine the efforts of the sector organisms to facilitate the articulation of rural development with those of other economic sectors, is felt in the majority of the countries.
5. These efforts have been limited by factors such as follows:
  - a. Lack of planning methods and techniques adapted to the Latin American rural medium.
  - b. Internal and external deficiencies of the units responsible for agricultural planning.

### **Objectives**

1. Analyze the whole institutional system of the agricultural sector and its performance, including:
  - a. The assignment of responsibilities, resources and functions to the different component organisms.
  - b. The coordination of these organisms and,
  - c. The establishment and consolidation of a directing unit for the whole system.
2. Consider the process stages of elaboration, execution and evaluation of agricultural policies and its relation and articulation within the whole group of economic sectors.
3. Strengthen the functioning and development of adequate systems of agricultural planning.

### **Programs**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| VII.A.1 (nc)      | Agricultural planning.   |
| VII.A.2 (1972-74) | Institutional administration (organization and co-ordination). |
| (1972-74)         | Contribution to the tropics program.                           |
| VII.N.1 (nc)      | Advisory services and agricultural sectorial planning studies. |
| VII.N.2 (1973-74) | Institutional administration of the agricultural sector (new). |



- VII.L.1 (1973-74)** Institutional planning and organization of the agricultural sector of The Antilles (new).
- VII.S.1 (nc)** Planning, organization and coordination of the agricultural sector.
- VII.S.2 (nc)** (Regional approach to) the development of the tropics.
- VII.S.3 (1972-74)** Agricultural planning at the regional level.
- VII.C.1 (nc)** (Regional) agricultural planning (organisms).
- VII.C.2 (1971-72)** National program of agricultural training.
- VII.P.1 (1972-73)** Technical affairs.
- VII.P.1 (1973-74)** Management and coordination of rural development projects and institutions.

**CONTRACTS AND AGREEMENTS**

**SUBSCRIBED BETWEEN 1971 AND 1974,  
WHICH ARE RELATED TO THE DIFFERENT  
LINES OF ACTION**

**I. Related to Line I – Analysis and Information on Rural Development**

- N<sup>o</sup> 5/71 Operating agreement between the Federal University of Viçosa and the Inter-American Institute of Agricultural Sciences of the OAS for the establishment of a co-operative program to improve agricultural libraries.
- N<sup>o</sup> 16/71 Operating agreement between the Ministry of Agriculture of Chile and IICA for the creation and operation of the National Advisory Commission, on IICA activities in Chile and the conformance of specific action agreements.
- N<sup>o</sup> 5/74 Agreement of Cooperation between the Inter-American Institute of Agricultural Sciences and the National Agricultural Advisory.
- N<sup>o</sup> 38/74 Agreement between the International Development Research Center (IDRC) of Canada and IICA. (IICA-CIDIA, AGRIS, AGRINTER).

**II. Related to Line II – Agricultural Education**

- N<sup>o</sup> 12/74 Terms of agreement celebrated between the Federal University of Rio Grande do Sul, the Federal University of Santa Maria, the Federal University of Pelotas, the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul, the Government of the State of Rio Grande do Sul, through the Secretariat of Agricultural Affairs, the Southern Experimental Agricultural Research Institute and IICA of the OAS, for the development of a co-operative program to promote teaching and research at the postgraduate level in the field of agricultural and related sciences.
- N<sup>o</sup> 14/71 Operating agreement for the establishment of a permanent graduate program of agricultural and forestry sciences in the Republic of Chile.

- N<sup>o</sup> 17/71 Terms of agreement celebrated between the Federal University of Pelotas, through the Eliseu Maciel Agronomy Faculty (FAEM), and IICA of the OAS, through the Regional Office of the Southern Zone, to strengthen the Department of Rural Engineering of the Eliseu Maciel Agronomy Faculty.
- N<sup>o</sup> 1/73 Operating agreement between the Chilean Universities Rectors' Council and IICA to advise and support the Permanent Commission of agricultural and forestry sciences of the Rectors' Council.
- N<sup>o</sup> 2/73 Professional services contracts between the University of Costa Rica and IICA, in the field of agricultural sciences (AID loan).
- N<sup>o</sup> 6/73 Agreement to transfer to the University of Cost Rica IICA's academic responsibility on postgraduate courses offered by CATIE.
- N<sup>o</sup> 3/74 Letter of agreement between IICA and ALEAS for the establishment of secretariat services to support activities of the president of the association.
- N<sup>o</sup> 7/74 Agreement between IICA, OAS and AID, on the continuation of the Higher Agricultural Education Project, initiated in 1969, under the previous CSUCA agreement (see Agreement N<sup>o</sup> 72-6).
- N<sup>o</sup> 8/73 Agreement celebrated by the National Production Center of Mexico, represented by its Director General, Lic. Manuel Bravo Jiménez, and the Inter-American Institute of Agricultural Sciences of the OAS, Northern Zone, represented by its Regional Director, Dr. Humberto Rosado Espinoza; for the development of a fellowship program for technicians working in agricultural training activities in the Central American and Caribbean countries.

### **III. Related to Line III – Agricultural Research**

- N<sup>o</sup> 10/71 Agreement between the Ministry of Agriculture and the Inter-American Institute of Agricultural Sciences, Southern Zone; for the development of a national program of activities for the improvement of bean cultivation.

- N<sup>o</sup> 3/73 Agreement between North Carolina State University and IICA regarding cooperative research on soils of Central America.
- N<sup>o</sup> 5/73 Contract between IICA and the Government of Costa Rica for the creation of an association to develop the activities of a Tropical Agricultural Research and Training Center (CATIE) in Turrialba.
- N<sup>o</sup> 15/73 Contract between the Brazilian Agency of Agricultural Research (EMBRAPA) and the Inter-American Institute of Agricultural Sciences of the OAS (IICA), for the development of a technical assistance project for the introduction of EMBRAPA.
- N<sup>o</sup> 2/74 Letter of Agreement IICA/ACRI/BRAZIL Program.
- N<sup>o</sup> 14/74 Supplemental Agreement between IICA and the U.S. Atomic Energy Commission.
- N<sup>o</sup> 17/74 Agreement between IICA and the Latin American Agricultural Sciences Association.
- N<sup>o</sup> 20/74 Addendum to ratify agreement celebrated between CÉPLAC and IICA on October 10, 1964, and Feb. 2, 1965.
- N<sup>o</sup> 22/74 Contract between FAO and IICA. The Government of the Netherlands on behalf of the Government of Surinam, entered into an agreement on August 12, 1960. Forestry Development.

#### **IV. Related to Line IV – Promotion of Agricultural Production**

- N<sup>o</sup> 6/71 Agreement for the establishment of a development area, between the Government of the Republic of Paraguay and IICA of the OAS.
- N<sup>o</sup> 8/71 Cooperative agreement between the Irrigation Administrative Division of the Water and Electric Energy State Agency of Argentina and IICA of the OAS, on the planning, study and project elaboration for the operation, conservation and development of irrigation systems.
- N<sup>o</sup> 9/71 Agreement between the Inter-American Institute of Agricultural Sciences and the Government of the Federated Republic of Brazil to give technical assistance to the irrigation training program.

- Nº 3/72 Specific agreement on IICA of the OAS's advisory service to the Agricultural Livestock Service –IICA–Chile.
- Nº 5/72 Agreement between the Ministry of Public Works of the Oriental Republic of Uruguay and the Inter-American Institute of Agricultural Sciences of the OAS for a technical advisory and training program.
- Nº 4/73 Agreement between the Inter-American Development Bank, the Pan American Health Organization and IICA. (for the celebration of a seminar on the techniques of divulging and educating the community on the control and prevention of hoof and mouth disease).
- Nº 10/73 Agreement between the Central American Institute of Research and Industrial Technology (ICAITI) and IICA to give technical assistance to the Institute of Agricultural and Industrial Development of Haiti (IDAI).
- Nº 12/73 Operating agreement between the government of the Republic of Bolivia, the Oruro Development Corporation and IICA to carry out an agricultural extension and rural development project in the Department of Oruro.
- Nº 12/74 Agreement between AID and IICA, Northern Zone, for a study of Fertilizer Marketing –IICA/Northern Zone AID/ROCAP-Tennessee Valley Authority.
- Nº 18/74 Multilateral Operating Agreement to establish an institutional strengthening and development program for the agricultural sector of Honduras (PROFINDEH).
- Nº 21/74 Contract between the Ministry of Agriculture and Livestock and IICA (refers to CAN's Secretariat). (Costa Rica).
- Nº 26/74 Specific agreement between the Ministry of Agriculture of Chile and IICA on advisory service and technical collaboration to the agricultural development programs executed through organisms and entities found in the agricultural sector.
- Nº 28/74 Specific agreement between the Agricultural Planning Office, the Agricultural Research Institute and IICA, on giving advice and training on technical assistance (Chile).

- N<sup>o</sup> 31/74 Specific agreement between the Ministry of Public Works and Transportation; the Ministry of Agriculture of Chile and IICA to give advice and technical collaboration to the organization and development of districts of land and water conservation program.
- N<sup>o</sup> 34/74 AID/La-G-1057 Grant (Regional) PIO/T N<sup>o</sup> 598-548-1-6548041 Hemispheric Agricultural Marketing Program (HAMP).
- N<sup>o</sup> 35/74 Agreement between SIECA, BCIE, IICA-ZN and ROCAP. Continuation of Agreement 73-8 of February 22, 1973, production cost and marketing of basic grains, production and marketing of diversified crops, price stabilization of basic grains, storage systems and collection and exchange of agricultural information.
- N<sup>o</sup> 37/74 Terms of technical cooperation agreement celebrated by the Ministry of Agriculture of the Federated Republic of Brazil and IICA. To give technical cooperation and rural extension in Brazil through a Brazilian IICA technician.
- N<sup>o</sup> 40/74 Agreement of international exchange of technicians and information (Peru). Cooperation between institutions responsible for irrigation in the countries of the South American temperate region.
- N<sup>o</sup> 30/74 Agreement between IDB and IICA (This agreement was celebrated by virtue of the Social Progress Trust Fund Contract, subscribed June 19, 1961, between the United States of America and IDB (channeling will be done through the National Development Bank of Ecuador).

**V. Related to Line VII – Promotion and Carrying Out of Structural Changes**

- N<sup>o</sup> 1/71 Renewal of operating agreement between the Ministry of Agriculture and Livestock, Rural Welfare Institute, National Development Bank and IICA of the OAS (IICA-Paraguay).
- N<sup>o</sup> 4/71 Operating agreement between the National Agrarian Institute of Venezuela and IICA of the OAS.
- N<sup>o</sup> 11/71 Specific agreement between IICA of the OAS and the Agrarian Reforma Corporation (CORA). IICA-Chile.

- Nº 15/71 First Addendum to operating agreement between INCORA and IICA–CIRA to provide technical assistance through an agricultural specialist.
- Nº 1/72 Technical cooperation agreement between the National Training and Research Center for Agrarian Reform of Peru and the Regional Office of IICA of the OAS, for the Andean Zone.
- Nº 4/74 Technical cooperation agreement between the National Training and Research Center for Agrarian Reform of Peru and the Regional Office of IICA of the OAS, for the Andean Zone.
- Nº 10/74 Specific agreement on advisory services of IICA of the OAS and the Agrarian Reform Corporation (CORA-Chile).
- Nº 41/74 Specific agricultural development program agreed to by the Agrarian Reform Corporation and IICA (Re. Art. 1, letter D. Agreement with the Ministry of Agriculture of Chile and IICA, April 1974).

**VI. Related to Line VII – Administration of Agricultural Policy**

- Nº 3/71 Agreement on non-reimbursable technical assistance. IDB-IICA.
- Nº 7/73 Agreement celebrated by the Government of the State of Rio Grande do Sul, the Ministry of Agriculture, IICA and the Regional Bank, for Development of the South for the celebration of an integrated investment program for the agricultural sector of the State (Integrated investment program for the agricultural sector of the State of Rio Grande do Sul). See terms of addendum to agreement 11-73.
- Nº 14/73 Specific agreement between the Agricultural Planning Office (ODEPA) of the Ministry of Agriculture of Chile and IICA on the study of technical standards and designs.
- Nº 16/73 Operating agreement between the National Agrarian Institute of Venezuela and IICA.

- Nº 23/74 Project Agreement (SIECA) (CABEI) (IICA) (AID) (ROCAP). This program is a natural continuation of past ROCAP cooperation with the above institutions in agricultural planning, with IICA-ZN in agricultural research coordination and with CABEI for financing the marketing and production of new agricultural commodities and of basic grains.**
- Nº 25/74 Administrative agreement relative to Canadian co-operation to a program of institutional strengthening of the programming unit of the Ministry of Agriculture of Haiti.**
- Nº 42/74 Letter of agreement on the participation of IICA in the Intensive Seminar on the Methodology for evaluation of agricultural projects, organized by IDB in Managua, Nicaragua.**
- Nº 7/71 Grant by the United States of America to the Inter-American Institute of Agricultural Sciences.**



La Serie Documentos Oficiales es responsabilidad de la Dirección de Información Pública de la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa.

Este documento ha sido impreso en los idiomas español e inglés por el Taller de Imprenta del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, IICA, con un tiraje de 1.000 ejemplares, San José, Costa Rica, Enero de 1976.



11CA  
DO- 10

Autor

Implementación del

Título

plan general ...

Fecha

Devolución

14 JUN 2011

Nombre del solicitante

Lorena Alvarado

