

ASRINTER

VBALDO C. GARCIA

DOCUMENTO PREPARADO PARA LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Centro Interamericano de Documentación
e Información Agrícola
2 FEB 1980
IICA-CIDIA

PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO

El IICA en los próximos cinco años

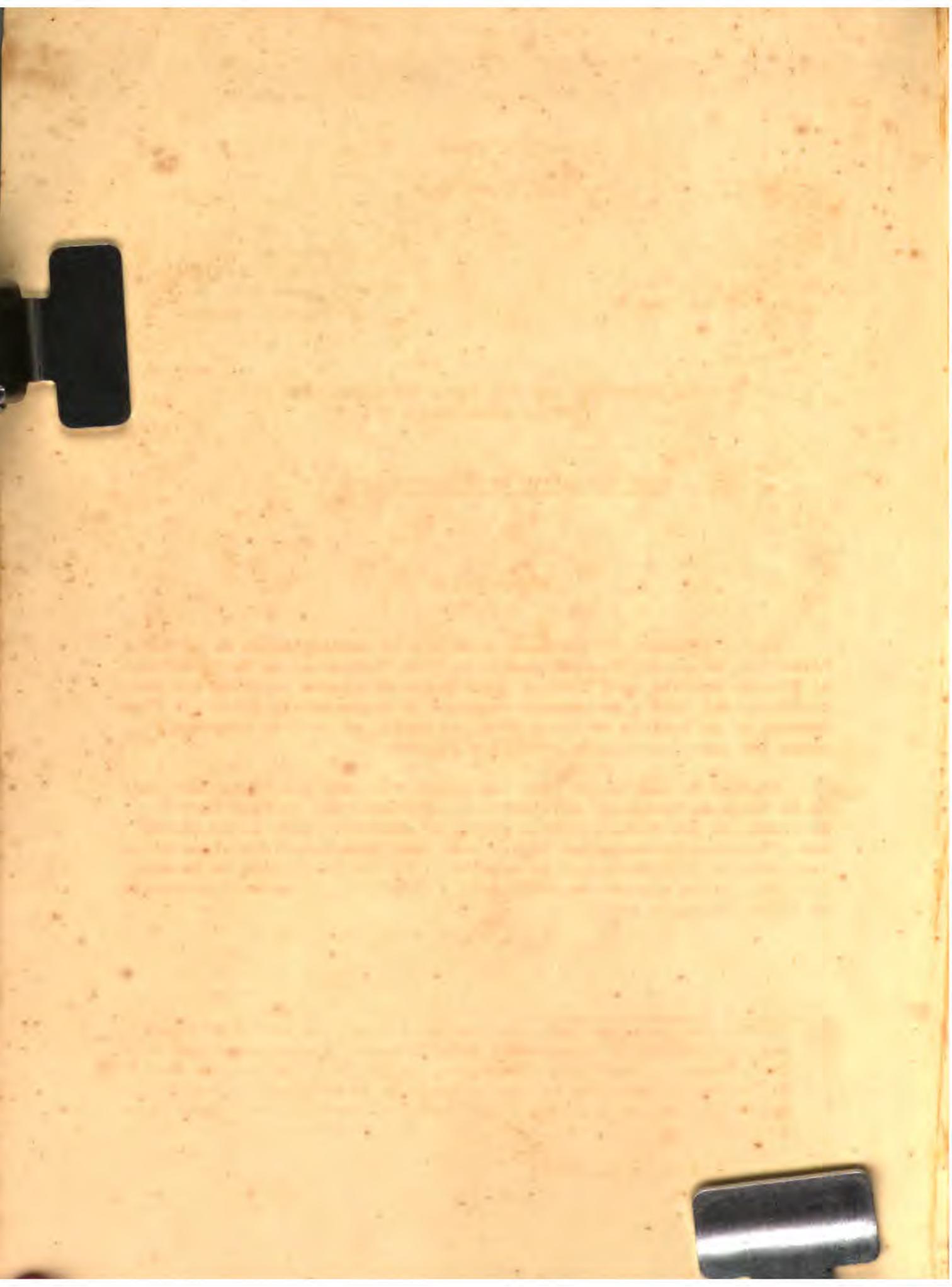
PROPOSITOS-BASES TECNICAS Y METODOLOGICAS-PROYECCIONES



IICA
D10
368

IICA

San José, Costa Rica, Febrero de 1977

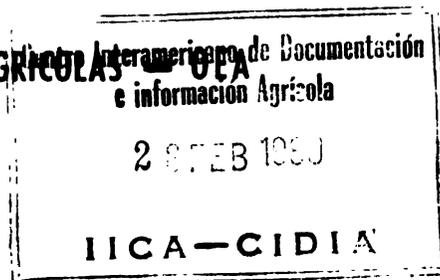




INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica



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

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE
CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO^{1/2/}

INTRODUCCION

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

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

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

2/ Ver índice en la página 87.

00000828

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

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

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

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

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

1. El Plan General

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

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

^{1/} Anexo 1

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

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

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

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

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

- a) Aumentar la producción y productividad agrícolas de manera que alcancen tasas ajustadas al crecimiento demográfico y de los ingresos, especialmente de los rubros que tengan poder de competencia en el mercado internacional y los que contribuyan a mejorar la dieta de la población.
- b) Aumentar la capacidad de generar empleo en el sector rural de manera que guarde una relación proporcionada con el ritmo de crecimiento de la población campesina activa.
- c) Aumentar la participación de la población rural en el desarrollo, reduciendo su marginalidad a tasas que permitan una transformación continua y significativa hacia un estado de plena oportunidad para todos los miembros de la colectividad rural activa."

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

2. Propósitos del Plan Indicativo de Mediano Plazo

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

- a) Continuar, de manera sistemática, la operacionalización del Plan General.
- b) Ofrecer mejores elementos de juicio a las autoridades del IICA y a su personal técnico para la toma de decisiones y para la planificación y ejecución de las acciones de cooperación técnica del Instituto.
- c) Suministrar a los países información específica sobre la doctrina del IICA y las posibilidades concretas de acción del Instituto.

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

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

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

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

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

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

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

B. Cuestiones de Método

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

1) Restricciones metodológicas

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

- a) El Plan Indicativo no establece metas específicas para los programas. Ello se debe a que una buena parte del volumen de gasto y del nivel de actividades correspondientes surgen de la agregación de acciones incluidas en los planes de acción a nivel de los distintos países.
- b) Las prioridades fijadas en el Plan son de carácter tentativo, y se establecen a partir de: i) la consideración de la demanda efectiva de servicios del IICA, por parte de los países, en sus distintas áreas de acción; ii) la conveniencia de desarrollar acciones de tipo promocional en determinadas áreas y iii) la disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de proyectos de impacto.

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

- c) El desarrollo de la capacidad del IICA para programar y ejecutar sus acciones deberá plantearse dentro del área de acción de las siete Líneas. La decisión de trabajar en áreas nuevas requerirá, en consecuencia, tanto una aprobación a nivel de programa, como la dotación de recursos adicionales por parte de la Junta Directiva.
- d) El marco normativo para la planificación del IICA está constituido por el conjunto de objetivos y estrategias incluidos en su Plan General y por la decisión previa sobre los instrumentos de programación que el Instituto utiliza.

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

2) Políticas Institucionales

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

a) Definición del objetivo de la Línea

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

b) Breve indicación del ámbito institucional de los programas

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

c) Definición de los objetivos del programa

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

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

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

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

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

C. Los Recursos para la Ejecución del Plan Indicativo.

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

1. Crecimiento y redistribución de los recursos

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

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

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

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

2. Prioridades

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

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

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

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

3. Recursos de Personal

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

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

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

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

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

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

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

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

E. La Ejecución del Plan Indicativo de Mediano Plazo

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

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

- a) Políticas por Líneas y programas formuladas en términos operacionales, de fácil comprensión y aplicación.
- b) Utilización de planes de acción a nivel de país, como instrumento para adaptar la labor del IICA a las necesidades específicas de cada país y concentrarla en áreas prioritarias.
- c) La formulación tentativa de prioridades a nivel global, que permita el planteamiento de áreas de acción promocional y la orientación - a mediano plazo - de una estrategia de captación de recursos humanos y financieros.

- d) Una nueva categorización de proyectos que permite la integración de enfoques y recursos de líneas diferentes y concentra sustancialmente la inversión de los recursos, para desarrollar acciones de impacto en los campos prioritarios.
- e) Políticas técnico-administrativas claras, que fortalecen la acción de cooperación técnica a nivel de país y agilizan las relaciones técnicas y administrativas entre las unidades operativas y las unidades de apoyo.
- f) Un núcleo básico permanente, de personal profesional, complementado por la disponibilidad de plazas para la contratación de personal adicional de corto y mediano plazo.
- g) Cuadros técnicos con especializaciones coincidentes con los requerimientos de las líneas y programas.
- h) Equipos técnicos organizados regionalmente, suficientes para atender, como equipo, el desarrollo de proyectos en los diferentes países de la Zona.
- i) Recursos humanos y financieros para el apoyo de los equipos técnicos.
- j) Una política de obtención de recursos externos para complementar los recursos regulares que se dedican a la elaboración y ejecución de proyectos.
- k) Un cronograma tentativo para el ajuste de las acciones a nivel de país.

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

CAPITULO I

PRIORIDADES Y POLITICAS POR LINEAS DE ACCION

Introducción

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

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

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

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

A. Prioridades

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

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

^{1/} Anexo 2.

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

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

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

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

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

* Al tener su personal concentrado en un punto, el IICA-CIDIA no tiene cargo de coordinación. El cargo de Director se encuentra adscrito al personal de la línea IV y está incluido en el total de los 9.

B. Justificación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C. Síntesis de las Políticas por Líneas y Programas

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

- a) que constituyan una contribución evidente, directa o indirecta al cumplimiento de los objetivos del Plan General en materia de producción y productividad, generación de empleo y participación;
- b) que, de acuerdo con la estrategia básica del IICA, constituyan un claro aporte al fortalecimiento de las instituciones y los sistemas institucionales que se dedican al desarrollo del sector agrario en los Estados Miembros;
- c) que constituyan aportes relevantes a la solución de los problemas que los propios Estados Miembros definen como prioritarios dentro de las políticas nacionales de desarrollo del sector;
- d) que constituyan unidades de programación y ejecución susceptibles de evaluación objetiva.

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

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

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

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

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

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

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

Objetivo de la Línea

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

- Programa I.A - Sistema hemisférico de información

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

Objetivo del Programa

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

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

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

- 1) *Establecerá y mantendrá un mecanismo central de intercambio de la información capaz de desempeñar de manera eficaz, eficiente y permanente las siguientes funciones:*
 - *Planificar, organizar, coordinar y evaluar el funcionamiento de la red hemisférica de información, permitiendo su enlace con las redes nacionales, mundiales o regionales correspondientes, existentes o a crearse.*
 - *Establecer las normas e instrumentos técnicos para el funcionamiento de la red.*
 - *Mantener un catálogo central de localización de la información disponible en cada una de las organizaciones participantes.*
 - *Establecer enlaces de cooperación e intercambio con otras redes y organizaciones de carácter nacional, regional o mundial, y servir de intermediario entre éstas y las organizaciones que integran la red hemisférica.*

- Prestar servicios de referencia para el uso de dicha información.
 - Servir de agencia de intercambio de información.
 - Servir como centro de capacitación del personal de los sistemas u organizaciones claves nacionales que tendrán, a nivel de cada sistema u organización, la responsabilidad de mantener el enlace de ésta con la red.
- 2) Logrará que cada uno de los Sistemas Nacionales de Información (u organismos claves) que integran la red acepte y aplique las normas técnicas de su funcionamiento.
 - 3) Gestionará el establecimiento de los convenios bilaterales y multilaterales necesarios para asegurar el funcionamiento fluido y permanente de la red.
 - 4) Elaborará un plan maestro para el funcionamiento de la red hemisférica, definiendo las funciones de los distintos niveles (de organización nacional, regional y hemisférica).
 - 5) Diseñará, programará e implementará la actualización periódica y sistemática del catálogo central de localización de la información disponible.
 - 6) Establecerá convenios con otras redes y organizaciones regionales o mundiales, que le permitan disponer oportunamente de la información que ellas manejan. En la medida necesaria, diseñará metodologías para la compatibilización de la información acumulada en dichas redes.
 - 7) Establecerá un sistema de recuperación de la información disponible en su propio catálogo y en las otras redes con las cuales está asociado.
 - 8) Establecerá una unidad de referencia e intercambio de información, normará su funcionamiento, y la pondrá a disposición de las organizaciones en los países, y de las redes asociadas.
 - 9) Identificará las necesidades de personal especializado de las organizaciones que participan en la red, discriminadas por categorías y niveles funcionales; determinará los objetivos operacionales de la formación para cada una de estas categorías y niveles funcionales; establecerá un programa de capacitación suficiente para cubrir las necesidades identificadas, en plazos razonables.

- Programa I.B - Los sistemas nacionales de información

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

Objetivos del Programa

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

- a) Utilizar métodos de trabajo normalizados.

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

- 1) *Trabajará conjuntamente con el personal técnico de el o los organismos correspondientes, a los niveles apropiados, en la adopción, adaptación o elaboración - y difusión - de normas de clasificación y ordenamiento de la información.*
- 2) *Actuará como organismo catalizador para el establecimiento de convenios que uniformen la utilización de las normas citadas.*

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

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

- 1) *Elaborará, conjuntamente con los equipos técnicos nacionales, una guía técnica detallando criterios que permitan determinar cuáles son las colecciones básicas que se deben mantener para cumplir las distintas funciones específicas de estos organismos.*
- 2) *Complementará los esfuerzos realizados para dar a dicha guía una amplia difusión selectiva entre los organismos pertinentes, y especialmente entre los organismos de capacitación de personal para aquéllos.*

c) Emplear personal especializado.

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

- 1) Complementará los esfuerzos locales para diseñar una guía que especifique los objetivos operacionales (conocimientos, habilidades y destrezas) que conduzcan a la formación y perfeccionamiento del personal de distinto nivel que debe atender las distintas funciones de estos organismos.
 - 2) Motivará a los organismos que preparan este personal para que adopten estos objetivos operacionales. En la medida en que algunos de ellos no los adopten, o no estén en condiciones de formar todo el personal necesario, el IICA conducirá programas propios con dicho fin.
 - 3) Desarrollará una estrategia para demostrar, especialmente a los niveles decisorios, la importancia y necesidad de contar con personal especializado.
- d) Mantener enlaces de complementación con otras organizaciones "próximas".

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

- 1) Actuará como promotor de la formulación de relaciones de complementación con organismos próximos.
- e) Identificar y definir claramente las necesidades e intereses de sus usuarios.

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

- 1) Trabaja con los organismos de formación para que estos especialicen técnicos en la organización y funcionamiento de distintos tipos de servicios a los usuarios, incluyendo la capacitación de éstos para uso de los mismos.
 - 2) Desarrollará, conjuntamente con los organismos respectivos, metodologías simples y efectivas para identificar y cuantificar las características de los usuarios y sus áreas de interés.
- f) Disponer de una política estable y - en lo posible - creciente de capacitación y servicios a los usuarios, basada en la investigación de los perfiles de interés y otros aspectos pertinentes.

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

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

- 2) Formulará, junto con los técnicos nacionales, políticas específicas para el ofrecimiento de servicios a los usuarios y para la capacitación de éstos en el mejor aprovechamiento de tales servicios.
- g) Contar con una organización que facilite su entronque en redes de información a nivel nacional, regional y mundial.

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

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

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

- Podrá desarrollar el conjunto de acciones descritas en los párrafos precedentes, conjuntamente con un organismo "clave" dentro del ámbito institucional. De esta manera el organismo estará habilitado para asumir el liderazgo para la eventual constitución del sistema institucional.
- Podrá, simultáneamente o consecutivamente al cumplimiento de las acciones precedentes, desarrollar acciones específicas, de la misma índole, con varios organismos diferentes. Se propiciará en esta forma que diversos organismos adquieran la capacidad de integrarse al Sistema una vez que éste haya sido creado.

- Programa I.C - Producción y distribución de información

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

Objetivos del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento del objetivo a), el IICA

- 1) Motivará a los organismos pertinentes particularmente a los estratos de dirección de los mismos.
 - 2) Si el volumen de la información lo justifica, trabajará conjuntamente con el personal técnico de el o los organismos pertinentes en el establecimiento de un mecanismo específico para elaborar y aplicar una política editorial adecuada.
 - 3) En caso necesario, colaborará con las autoridades de estos organismos en el diseño y ejecución de programas de capacitación que habiliten a su personal en la elaboración y aplicación de políticas editoriales.
- b) Dicha información sea enviada de manera sistemática a receptores predeterminados y a los usuarios pertinentes.

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

- 1) Seleccionará, conjuntamente con los organismos correspondientes, los métodos más apropiados para identificar los receptores y usuarios de los distintos tipos de información. En casos de excepción, se colaborará con estos organismos en la aplicación de los métodos escogidos.
- 2) Una vez identificados los receptores y usuarios, colaborará con los organismos en el diseño de sistemas de distribución de la información y, ocasionalmente, en la capacitación del personal responsable de estas tareas.

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

2. Línea II - Educación para el Desarrollo Rural

Objetivo de la Línea

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

- Programa II.A. - Planificación de la educación

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

Objetivos del Programa

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

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

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

- 1) *Identificará, mediante un diagnóstico específico desarrollado para tal fin, el ámbito institucional más apropiado para el cumplimiento de las funciones citadas tomando en cuenta la estructura de planificación educativa de cada país.*
- 2) *Establecerá conjuntamente con las autoridades correspondientes en dicho ámbito institucional, la conveniencia y necesidad de que dichas funciones sean desarrolladas.*
- 3) *Identificará, con las autoridades citadas, la ubicación institucional más apropiada para el cumplimiento de las funciones, así como el modelo de organización y funcionamiento del organismo (o mecanismo) encargado de cumplirlas.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Objetivo del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) Examinará, con los organismos citados la viabilidad de planes y programas formulados globalmente sugiriendo a las autoridades correspondientes los ajustes y cambios que se consideran necesarios para que reflejen la evolución de la demanda y los cambios en la situación y tendencias del desarrollo del sector.
 - 2) Promoverá que los organismos y sistemas de educación establezcan vínculos de información y cooperación con otros organismos, a nivel nacional y multinacional.
- b) Evaluar, analizar y ejecutar las tareas de docencia, investigación y extensión educativa en función de las necesidades del sector.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) Identificará y ensayará, con los organismos pertinentes, una o varias metodologías de análisis y evaluación.
 - 2) Entregará uno o varios modelos de organización de la docencia, la investigación y la extensión educativa o, en caso necesario, desarrollará con los técnicos del organismo modelos propios, compatibles con el Plan, en caso de que éste exista.
- c) Organizar un sistema eficiente de administración, manejo y gestión de la educación.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) Elaborará, conjuntamente con los organismos pertinentes, las metodologías de programación necesarias para estimar y prever la demanda financiera y de recursos humanos necesaria para alcanzar metas fijadas en docencia, investigación y extensión educativa.
 - 2) Ensayará, conjuntamente con los técnicos de dichos organismos, la metodología adoptada, introduciendo en ella las modificaciones y ajustes necesarios para hacerla funcional.
- d) En caso que exista un plan de desarrollo de educación para el sector, programar y ejecutar coordinadamente con eficacia y eficiencia las acciones previstas en el mismo para cada una de ellas, teniendo debidamente en cuenta los enlaces con otros organismos del sector.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) Diseñará, con las autoridades correspondientes a nivel de organismos y sistemas, los modelos institucionales de coordinación, poniendo a disposición de ellos, si fuera del caso, experiencias exitosas de otros países.
- e) Desarrollar programas específicos de capacitación continua del personal técnico de los distintos organismos y sistemas del sector.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) Identificará, conjuntamente con los organismos pertinentes, las necesidades de capacitación del personal técnico del sector.
- 2) Diseñará, con dichos organismos, los programas y proyectos correspondientes para cumplir dicha tarea.

3. Línea III - Investigación y transferencia de tecnología agropecuaria

Objetivo de la Línea

Promover y apoyar los esfuerzos dirigidos a convertir la investigación y la transferencia de tecnología agropecuaria en un instrumento efectivo para el desarrollo agrario a través de la producción y difusión de tecnologías y sistemas de producción que consideren distintas categorías de productores y que tomen en cuenta la disponibilidad relativa de los factores de producción. Se debe dar especial atención, en el periodo del Plan, a la tecnología intermedia y a los sistemas de producción para pequeños agricultores.

- Programa III.A - Investigación y transferencia de tecnología

El ámbito institucional de este programa cubre al sistema de investigación agropecuaria y transferencia de tecnología (en caso de existir como tal) o al conjunto de organismos que cumplen dichas funciones en el ámbito del sector.

Objetivo del Programa

Dentro del ámbito citado, las acciones del IICA tendrán como objetivo lograr que en cada país exista un organismo o sistema institucional que desempeñe con eficacia y eficiencia las siguientes funciones:

- a) Generar los conocimientos y adaptar la tecnología que las necesidades de la sociedad en conjunto y de los productores en particular indican como prioritarios y desarrollar los mecanismos apropiados para la difusión y adopción de dicha tecnología.
- b) Ajustar periódicamente sus acciones a las necesidades de la sociedad, y a las necesidades de los agricultores.
- c) Identificar las áreas prioritarias para la investigación, físico-biológica, social y económica y para la transferencia de tecnología en función a las necesidades señaladas.

Para lograr el cumplimiento de a), b) y c), el IICA:

- 1) Trabaja conjuntamente con los equipos técnicos de los organismos pertinentes, existentes o a crearse, en la elaboración o adopción de criterios y metodologías válidos para identificar y asignar prioridad a distintas áreas posibles de investigación, y en el establecimiento de un orden de prioridades a corto, mediano y largo plazo.

los datos de la encuesta y el cumplimiento de
los requisitos de los organismos de investigación
al momento de la producción y en un futuro
previsible.

- 2) Ayudará a los organismos de investigación para que orienten su acción hacia la identificación, adaptación y creación de innovaciones tecnológicas para resolver los problemas identificados. Estas innovaciones deben ser compatibles con las condiciones físico-biológicas y socio-económicas en que se realiza la producción, en el momento actual y en un futuro previsible.
 - 3) Trabaja con el personal técnico de dichos organismos para que el proceso descrito en 2) se realice a partir de una identificación de la clientela hacia la que va dirigida la investigación, atendiendo especialmente a los estratos de menores recursos en el sector rural.
 - 4) Identificará, conjuntamente con los organismos productores y difusores de tecnología, los canales a través de los cuales las clientelas escogidas usualmente reciben (o pueden recibir) información sobre innovaciones tecnológicas y las condiciones socio-económicas de la aplicación de tales innovaciones.
 - 5) Apoyará a dichos organismos, u otros pertinentes en su caso, para mejorar, adaptar o crear los canales adecuados para transmitir las innovaciones señaladas en el párrafo 1, en un lenguaje accesible a los distintos tipos de usuarios.
 - 6) Promoverá que los organismos de investigación utilicen dichos canales para que las informaciones por ellos producidas lleguen de manera eficaz y eficiente al productor, en general, y a las clientelas seleccionadas, en particular.
- d) Elaborar o reformular el plan nacional de investigación y transferencia de tecnología, con sus respectivos programas y proyectos, para incorporar en él los objetivos y estrategias sectoriales.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) Promoverá que los organismos que realizan investigación físico-biológica y socio-económica conjuguen sus esfuerzos para definir de manera clara cuáles son los problemas a los que se debe dar solución mediante la innovación tecnológica y la adopción de la misma y cuáles son las investigaciones básicas que deben conducirse para sustentar tales innovaciones, dando lugar a la formulación y ejecución del plan nacional de investigación y transferencia de tecnología.

- e) Ajustar la estructura interna del organismo para llevar a cabo el plan nacional de investigación y de transferencia de tecnología.
- f) Mejorar la calidad de los recursos humanos con que cuenta el sistema de investigación mediante políticas adecuadas de incorporación y promoción de personal y a través de la creación o fortalecimiento de mecanismos permanentes de capacitación.
- g) Asegurar un flujo de recursos financieros ajustados a las necesidades de ejecución del plan nacional de investigación y transferencia de tecnología mejorando tanto la eficiencia (costo por unidad de producto) como la eficacia (calidad, oportunidad, accesibilidad y ajuste a las limitaciones de los beneficiarios) de las operaciones o servicios.
- h) Establecer o fortalecer las vinculaciones del organismo con (1) las unidades administrativas que otorgan poder y autoridad; (2) las unidades administrativas que asignan y controlan los recursos; (3) los organismos que permiten aprovechar la capacidad instalada del país para el cumplimiento del plan; (4) los organismos que aseguren la difusión y aplicación de la tecnología y (5) los destinatarios o beneficiarios de los servicios del organismo.

Para lograr el cumplimiento de e), f), g) y h), el IICA:

- 1) *Trabajará, conjuntamente con los organismos pertinentes, en el desarrollo de modelos normativos de organización interna. Se cuidará especialmente que estos modelos reúnan condiciones de simplicidad adecuadas a la cantidad y calidad de recursos disponibles y previsibles, que se ajusten a las exigencias organizacionales de los planes de investigación y transferencias existentes, y que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a la evolución de los mismos.*
- 2) *Apoyará a los organismos pertinentes en el ensayo y ajuste de estos modelos, y en el establecimiento de enlaces adecuados con otros organismos del sector.*

- Programa III.B - Coordinación multinacional de la investigación y de la transferencia de tecnología

Este programa cubre la dimensión multinacional de la Línea. Su ámbito institucional está configurado por los sistemas que se ocupan de la investigación y la transferencia de tecnología a nivel nacional en los países de una región determinada.

Objetivo del Programa

Dentro del citado enfoque regional, el objetivo de este programa es lograr que en cada región exista un mecanismo institucional eficaz y eficiente que desempeñe las siguientes funciones:

- a) Identificar las áreas prioritarias de cooperación multinacional entre los organismos nacionales de investigación y transferencia de tecnología agrícola, en función de su grado relativo de desarrollo.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) Promoverá, a través del organismo multinacional integrado por los organismos nacionales, que los países de cada región asignen prioridad a las áreas de cooperación técnica en la investigación y transferencia de tecnología agrícola.

- b) Promover y establecer la cooperación entre los organismos nacionales, regionales e internacionales de investigación y transferencia de tecnología agrícola y con los de cooperación financiera.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) Desarrollará y difundirá conjuntamente con el organismo multinacional propuestas y modelos de cooperación técnica regional, para que ésta opere en un esquema coherente de cooperación entre los organismos nacionales, regionales e internacionales en los campos de investigación y transferencia de tecnología agrícola, así como su integración con los programas nacionales y regionales de inversión para el desarrollo rural.

4. Línea IV - Producción, Productividad y Comercialización Agropecuaria

Objetivo de la Línea

Cooperar con las instituciones nacionales en sus acciones tendientes a aumentar la productividad y la disponibilidad real de productos del sector agropecuario, como también en acciones dirigidas a ampliar su mercado, dando énfasis especial a aquellos productos que puedan generar mayores ingresos y empleo productivo para favorecer a los estratos de menores recursos, considerando la conservación de los recursos naturales y de la ecología.

- Programa IV.A - Fomento de la producción y de la productividad

El ámbito institucional de este programa abarca el sistema de fomento de la producción y de la productividad (en caso de existir como tal) o los organismos que en conjunto, o aún individualmente, proveen asistencia técnica, crédito, servicios de comercialización, seguros, servicios especializados (mecanización, provisión de insumos), defensa sanitaria, promoción de la agroindustria rural, reducción de pérdidas post-cosecha y conservación de tierras y aguas, y en particular aquel organismo que tenga la función de coordinar la prestación de los servicios mencionados.

Objetivos del Programa

Las acciones del IICA dentro del Programa IV.A estarán dirigidas a que los sistemas y organismos que prestan servicios para el fomento de la producción agropecuaria y el desarrollo rural puedan:

- a) Actuar sobre la base de políticas coherentes con los planes nacionales de desarrollo, con la situación real de su clientela y con la disponibilidad actual y potencial de recursos del organismo, a fin de alcanzar en conjunto aumentos significativos de la oferta agregada de productos agropecuarios y de la productividad y economía de los recursos escasos.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) Trabaja con los sistemas y organismos en el diseño y la realización de un diagnóstico que sirva para identificar los obstáculos que impiden alcanzar los objetivos de aumentar la producción y la productividad.*
- 2) Colaborará con dichos sistemas y organismos en la elaboración de planes, programas y proyectos que permitan solucionar los problemas identificados en el diagnóstico.*

- b) Coordinar y complementar la acción a fin de poner en práctica las políticas citadas mediante la ejecución de programas y proyectos referidos al aumento de la producción, resolviendo, a la vez, problemas que afectan a su clientela.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) Apoyará a los organismos pertinentes en el diseño y establecimiento de enlaces efectivos a todos los niveles necesarios y en especial a los niveles que resulten críticos para la coordinación y complementación de sus acciones.
- c) Extender la cobertura de sus servicios a una proporción creciente de pequeños productores agrícolas y campesinos, desarrollando o adoptando los métodos más apropiados para incorporar dicha clientela, principalmente a través de su organización, con miras a obtener escalas económicas de producción.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) Identificará los métodos existentes y, si es necesario, elaborará nuevos métodos para la provisión de servicios a los campesinos y pequeños productores y los propondrá a los organismos pertinentes de cada país.
 - 2) Apoyará a dichos organismos para que ensayen a escala operacional algunos de los métodos de prestación de servicios identificados como más promisorios, sugiriendo procedimientos para la evaluación de los mismos.
 - 3) Propondrá a dichos organismos la adopción de los métodos que resulten más efectivos y eficientes para atender la clientela de pequeños productores agrícolas y campesinos.
- d) Aumentar su eficiencia para poder extender su cobertura de prestación de servicios, reduciendo los costos unitarios de prestación de dichos servicios.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) Apoyará a los organismos para analizar su estructura y procedimientos administrativos con el propósito de introducir las mejoras necesarias para facilitar la toma y ejecución de decisiones y reducir los costos de operación.
- e) Prestar servicios de una manera oportuna y apropiada, consultando a los usuarios e incorporándolos al proceso de toma de decisiones.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) Trabajarán, conjuntamente con los organismos, en la evaluación de la eficacia de sus servicios en términos cualitativos y cuantitativos y en la identificación de medios para aumentar dicha eficiencia.

- f) Adoptar una estructura, tanto internamente como en sus enlaces con otros sistemas y organismos complementarios, basada en formas eficientes de organización, administración y gestión.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

- 1) Diseñará conjuntamente con los organismos, y ayudará a poner en práctica, sistemas eficientes de organización administrativa y de gestión administrativa.

- Programa IV.B - Comercialización agropecuaria

El ámbito institucional de este programa está constituido por los organismos que tienen la responsabilidad de facilitar las transacciones comerciales y la toma de decisiones económicas, mejorar la eficiencia en la distribución de productos e insumos agropecuarios, reducir o eliminar las pérdidas de post-cosecha e intervenir en tales procesos para alcanzar objetivos específicos de desarrollo.

Objetivos del Programa

La acción del IICA en este programa tendrá como objetivo lograr que los organismos que integran el sistema institucional de comercialización puedan:

- a) Establecer un sistema efectivo de información de mercados, que no sólo facilite la toma de decisiones y la fijación de políticas de comercialización por parte de las autoridades del sector, sino que, además, sea fácil de interpretar y usar por parte de los pequeños productores.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) Trabaja conjuntamente con los organismos de comercialización y de asistencia técnica y extensión rural a fin de diseñar un sistema de información de mercado comprensible para los pequeños productores agrícolas y para sus organizaciones, y un sistema de capacitación para el análisis y uso de la información de mercado, tanto por las autoridades del sector como por los pequeños agricultores.
- b) Cooperar con otros organismos del sistema institucional que atienden las necesidades del sector agropecuario a fin de facilitar, a través de los incentivos económicos, la asociación de los pequeños productores y campesinos para la comercialización de sus productos.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) Trabaja*r*á, conjuntamente con los organismos nacionales, en la solución de los problemas de comercialización de las organizaciones de pequeños productores y campesinos.
 - 2) Cooperará con los organismos nacionales para identificar las ventajas que resultan de promover la organización de los pequeños productores agrícolas y campesinos en base a los incentivos económicos y determinar medios para superar los obstáculos que surjan en ese proceso.
- c) Proveer los servicios necesarios para ampliar y mejorar la infraestructura de comercialización y la agroindustria rural en beneficio de los pequeños productores.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) Cooperará con los organismos nacionales pertinentes para planificar y poner en práctica el desarrollo de la infraestructura física de comercialización y transformación primaria de la producción agropecuaria de modo que facilite el acceso de la oferta del sector de pequeños productores agrícolas y de proveerles los servicios que les permitan competir en condiciones equitativas con los productores comerciales más grandes.
 - 2) Trabaja*r*á conjuntamente con los equipos técnicos nacionales en la generación o adaptación de tecnología tendiente a la reducción de pérdidas post-cosecha, en cantidad, calidad o precio, de acuerdo con las condiciones económicas, comerciales y de organización existentes en cada país, pero dando prioridad a lograr economías que beneficien al sector productor y en particular a los pequeños productores agrícolas.
- d) Dar las mismas oportunidades de acceso al mercado de todos los productores, ya sea a través de normas o mecanismos de regulación de los mercados o a través de la promoción de sistemas discriminados de comercialización que permitan la incorporación de los pequeños productores agrícolas a los mercados de productos agropecuarios en condiciones equitativas.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) Cooperará con los organismos nacionales para establecer mecanismos de regulación de mercados que estabilicen los precios de los productos agropecuarios y de sus derivados y que permitan el acceso equitativo de los pequeños productores a dichos mercados.
- 2) Trabaja*r*á conjuntamente con los equipos técnicos nacionales para diseñar canales de comercialización discriminados que generen oportunidades de mercado para la producción potencial de los pequeños agricultores y campesinos.

e) Propiciar los cambios estructurales en los mercados tradicionales para permitir, en condiciones equitativas, el acceso de los productos agropecuarios provenientes del sector de pequeños productores agrícolas a los mercados internos y externos.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) Cooperará con los organismos nacionales en el análisis de la estructura de los mercados de productos agropecuarios y en la consideración de los costos y beneficios de reformas tendientes a facilitar el acceso a los mismos, en condiciones equitativas, de la oferta agrícola proveniente del sector de pequeños productores.

Línea V. - Desarrollo Rural Regional

Objetivo de la Línea

Promover y apoyar los esfuerzos nacionales de desarrollo rural regional y contribuir al perfeccionamiento de metodologías y criterios técnicos aplicables al desarrollo de áreas geográficas pre-seleccionadas.

- Programa V.A - Planificación del desarrollo regional

El ámbito institucional de este programa estará constituido por el organismo (u organismos) del sector con liderazgo actual o potencial en la conducción de los esfuerzos de regionalización del desarrollo rural.

Objetivos del Programa

En este contexto, las acciones del IICA dentro del Programa V.A tendrán como objetivo lograr que el organismo rector del sector agropecuario concrete su enfoque regional de la planificación y ejecución del desarrollo rural, mediante el desempeño de las siguientes funciones:

- a) Definir una política nacional de desarrollo rural regional, tomando particularmente en cuenta su papel en el desarrollo general del sector y del país.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Propondrá a los niveles de autoridad correspondientes, una política institucional de desarrollo regional para obtener de ellos las decisiones necesarias que asignen el liderazgo y las funciones correspondientes a un organismo existente, o bien a alguno que se creare con este propósito.*
- 2) *Elaborará, conjuntamente con el cuerpo técnico de dicho organismo, los lineamientos centrales de política para el desarrollo regional.*

- b) Desarrollar, donde no exista, un sistema de regionalización adecuado a las características del país y basado en criterios definidos, de carácter físico-biológico y económico-social.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) *Proveerá al organismo aludido en a) de elementos que le permitan seleccionar entre las metodologías existentes las apropiadas para diseñar un sistema de regionalización, o bien desarrollar otras nuevas.*

- c) Establecer organismos, o mecanismos institucionales, adecuados para la gestión de proyectos específicos de desarrollo regional en áreas geográficas pre-seleccionadas.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) Desarrollará, conjuntamente con tales organismos, modelos institucionales compatibles con el sistema institucional existente, y apoyará a dicho organismo en el ensayo y evaluación de los mismos.
- d) Proporcionar a dichos organismos (o mecanismos) modelos de planificación, administración y evaluación de programas y proyectos de desarrollo regional, y facilitar la capacitación del personal encargado del desempeño de estas tareas a nivel regional.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) Proporcionará - o desarrollará junto con el organismo - modelos de planificación, administración y evaluación.
 - 2) Colaborará en la definición de los objetivos operacionales de los programas de capacitación, y podrá asistir al organismo en la capacitación de los adiestradores.
 - 3) Diseñará, conjuntamente con el organismo, esquemas de gestión apropiados para los diferentes tipos de proyectos de desarrollo regional, antes de comenzar a ejecutarlos.
- e) Prever y lograr el aporte oportuno y adecuado de los recursos de todo tipo, necesarios para la planificación, administración, ejecución y evaluación de cada proyecto de desarrollo regional.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) Cooperará con el organismo rector en el establecimiento de enlaces efectivos con los organismos nacionales e internacionales que pueden ayudar en el desarrollo de este tipo de proyectos.
- 2) Colaborará con el país en la realización de estudios de preinversión conducentes a la elaboración de proyectos financiables.

Programa V.B - Ejecución de las políticas de desarrollo rural regional

El ámbito institucional del Programa V.B está constituido por todos los organismos que tienen la responsabilidad de ejecutar, en áreas geográficas específicas, proyectos de desarrollo rural regional. Integrarán este ámbito tanto aquellos organismos de tipo regional establecidos

específicamente para tal fin, como aquéllos de cobertura más amplia cuya acción implica la utilización de enfoques regionales de desarrollo. Entre estos últimos figuran los organismos denominados de colonización, de desarrollo forestal, de conservación y manejo de tierras y aguas, desarrollo de áreas tropicales, agroindustrias y otros análogos.

Objetivos del Programa

La acción del IICA en este programa tendrá como objetivo lograr que los organismos dedicados a la ejecución de las políticas de desarrollo rural regional puedan:

- a) Desarrollar políticas operacionales propias, dentro del enfoque regional del desarrollo rural.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Trabajará conjuntamente con los equipos técnicos de los organismos abarcados por el programa para que estos organismos desarrollen y adopten criterios para establecer prioridades entre las distintas alternativas de acción posibles.*

- b) Recopilar y generar la información necesaria a fin de disponer de inventarios útiles y actualizados de los recursos de distinta índole, actuales y potenciales que, en las regiones correspondientes de desarrollo, deben ser tomados en cuenta para desarrollar su acción. Dicha información podrá también ser utilizada para identificar los obstáculos y problemas que existen para su utilización racional.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) *Desarrollará, conjuntamente con dichos organismos, metodologías para obtener y analizar la información necesaria para orientar su acción utilizando, cuando el caso lo requiera, metodologías desarrolladas y probadas en otros países o regiones.*

- c) Programar el uso racional de los recursos para permitir la ocupación de nuevas áreas, intensificar el uso de las ya ocupadas, aumentar y diversificar las oportunidades ocupacionales, incrementar la producción y conseguir que la transformación primaria de los productos se realice en forma creciente en las áreas rurales.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) *Desarrollará la competencia técnica de cada organismo - o del conjunto de organismos - en materia de planificación, en general, y en particular para la elaboración y ejecución de proyectos específicos.*

d) Adecuar, en cada caso, su organización administrativa y de gestión, y coordinar su acción entre sí y con los otros organismos que sean pertinentes en la medida suficiente para lograr el aporte conjugado de todos los elementos necesarios para producir el desarrollo integrado de regiones o subregiones pre-seleccionadas.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) Colaborará con los organismos en el análisis y mejoramiento de sus sistemas de administración y gestión.
- 2) Propondrá el establecimiento o la adecuación de los enlaces funcionales necesarios entre los organismos involucrados a nivel de cada proyecto, tanto en la etapa de planificación como en la de ejecución.

e) Dar participación preferente en la ejecución de los proyectos a los estratos de menores recursos.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) Pondrá a disposición de los organismos modelos probados de mecanismos que aseguren la participación de los beneficiarios y cooperará con ellos para que adopten o desarrollen los más adecuados para sus circunstancias.

En el caso particular de los organismos cuya acción tiene características específicas (colonización, incorporación del riego), además de los objetivos anteriores el IICA procurará lograr que dichos organismos consigan:

f) Organizar su acción a través de enfoques regionales de desarrollo, integrándose a proyectos regionales en curso, complementando proyectos regionales ya existentes, o dando origen a proyectos regionales en áreas de trabajo de la competencia de cada uno.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

- 1) Aplicará, según el caso y las circunstancias, los tipos de acción descritos en relación con los objetivos anteriores.

6. Línea VI - Cambios Estructurales y Organización Campesina

Objetivo de la Línea

Promover una adecuada distribución del ingreso, el aumento de la ocupación y la participación en las decisiones y políticas que afectan a los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios, mediante:

1. la adopción de medidas de cambio de la estructura agraria y 2. el fortalecimiento de la organización campesina.

- Programa VI.A - Reforma agraria

El ámbito institucional de este programa está constituido por los organismos responsables de definir y ejecutar programas de reforma agraria.

Objetivos del Programa

La acción del IICA en este ámbito institucional tiene como objetivos que dichos organismos, en su desempeño regular, puedan:

- a) Lograr que se asigne prioridad al proceso de reforma agraria mediante el desarrollo, difusión y aceptación generalizada de una argumentación racional que demuestre, sobre la base de consideraciones de naturaleza ética, económica y social, la coincidencia de dicho proceso con las necesidades del desarrollo rural.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Motivará a los organismos de reforma agraria y trabajará conjuntamente con sus cuadros técnicos, en la elaboración y adopción de una doctrina coherente y concordante con el Marco Conceptual FAO-IICA sobre la Reforma Agraria.*
- 2) *Diseñará con los mismos equipos y pondrá en práctica, modelos institucionales para el establecimiento de mecanismos de promoción masiva y generalizada de la doctrina.*

- b) Planificar adecuadamente el proceso con participación de la base campesina y racionalizarlo desde el punto de vista administrativo, logrando que beneficie particularmente a los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) *Presentará a los organismos pertinentes, o desarrollará conjuntamente con ellos, de ser del caso, diseños de unidades o mecanismos fuertes de planificación, de abajo hacia arriba, organizados sobre la base de una amplia participación, debidamente enlazados y coordinados en las otras instituciones de planificación pertinentes, a nivel central o sectorial. Asimismo promoverá, a distintos niveles, la institucionalización de dichas unidades.*

2) *Trabajará igualmente con los organismos de reforma agraria, en el desarrollo y adopción de modelos institucionales apropiados para que éstos se reorganicen o refuercen de manera adecuada y coherente para cumplir ordenadamente, de manera eficaz y eficiente, las funciones de adquisición y adjudicación de tierras, y de organización campesina.*

c) **Realizar, en escala significativa y en plazos consonantes con las necesidades del desarrollo rural del país, la adquisición y adjudicación de tierras.**

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) *Procurará, a nivel de todo el sistema institucional, que los organismos de reforma agraria tengan acceso e influencia suficiente en los niveles pertinentes de decisión para obtener la sanción de las medidas jurídicas y financieras que las habiliten para cumplir sus funciones en escala significativa y en plazos consonantes con las necesidades del desarrollo rural del país.*

d) **Capacitar en forma masiva y participativa a los beneficiarios del proceso, tanto en los aspectos organizacionales como en los técnicos, empresariales, cívicos y culturales, o bien lograr que otras instituciones, específica o genéricamente responsables de esta tarea, la desarrollen adecuadamente.**

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) *Definirá, conjuntamente con las instituciones responsables de la reforma agraria, en términos operacionales, cualitativos y cuantitativos, las necesidades específicas de capacitación de los beneficiarios de la reforma agraria en los aspectos gerenciales, tecnológicos, cívicos y culturales del desarrollo rural en general, y de la producción, en particular.*

2) *Asesorará a estos organismos, y a otros pertinentes, para que establezcan, de manera coordinada, mecanismos específicos de capacitación que permitan cubrir un porcentaje significativo de cada una de las distintas necesidades de capacitación.*

e) **Organizar y prestar de manera eficaz y eficiente, los servicios que deben acompañar necesariamente al proceso de adjudicación, o bien lograr que dichos servicios lleguen adecuadamente a través de las instituciones genéricamente responsables de los mismos.**

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

1) *Promoverá y colaborará en el diseño de modelos institucionales que permitan a los organismos de reforma agraria coordinar su*

acción con los organismos del sector que prestan servicios a los agricultores. Esta coordinación tendrá el propósito de definir conjuntamente - en cantidad y calidad - los servicios que requiere el funcionamiento adecuado del proceso de reforma, distribuyéndose la tarea de ofrecerlos de la manera más racional, para asegurar que éstos sean prestados de manera eficaz y eficiente.

- f) Implementar programas de investigación, integrados con los de capacitación, sobre los problemas de la estructura agraria y de los que surgen con el proceso de transformación de la misma.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

- 1) Promoverá el desarrollo de metodologías integradas de investigación-capacitación que permitan implementar los procesos y ajustes de la transformación agraria.

- Programa VI.B - Organización campesina

Este programa tendrá como ámbito institucional el o los organismos del sector, directa o indirectamente responsables del establecimiento de empresas asociativas campesinas en general y empresas comunitarias en particular, y de la prestación de servicios a las mismas. Preferentemente, este programa se desarrollará con el organismo responsable específicamente del desarrollo o coordinación de dichas funciones.

Objetivos del Programa

La acción del IICA dentro de dicho ámbito tendrá como objetivo lograr, en cada país, la existencia y operación de algún mecanismo institucional de promoción y apoyo a la organización campesina, que desempeñe - o coordine - la ejecución eficaz y eficiente de las siguientes funciones:

- a) Planificar, con la participación campesina, el desarrollo de su organización, y particularmente de las empresas comunitarias y otras empresas asociativas, incluyendo la definición del papel de los distintos tipos de organizaciones y empresas en el desarrollo del sector, la programación racional de su expansión y la identificación de criterios mínimos de funcionamiento para cada tipo de organización.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) Habilitará al organismo u organismos correspondientes para la adopción y uso de metodologías participativas eficaces para planificar el desarrollo de la organización campesina en general, y de las formas asociativas en particular.

- b) Plantear y lograr la adopción de normas jurídicas que aseguren una base legal para el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas, que promuevan su agrupación en organizaciones de grado más elevado y que permitan el establecimiento de mecanismos diferenciados que las coloquen en igualdad de oportunidad frente a los sectores más poderosos de la agricultura comercial.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) Identificará, preferentemente de manera conjunta con los organismos pertinentes, medios específicos tendientes a equiparar las oportunidades de las organizaciones y empresas campesinas con las de otras formas empresariales.
 - 2) Proporcionará a dichos organismos los elementos necesarios para la elaboración de instrumentos jurídicos y normativos adecuados que favorezcan el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas y su agrupación.
- c) Habilitar a las organizaciones y empresas campesinas, existentes y a crearse, en materia de organización administrativa, tecnología, economía de la producción, comercialización, transformación primaria de productos y organización social del trabajo.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) Determinará, conjuntamente con los organismos pertinentes, incluyendo las organizaciones campesinas, las necesidades en los campos señalados.
 - 2) Desarrollará, conjuntamente con dichos organismos, metodologías que integren la investigación y la capacitación con el objeto de satisfacer las necesidades citadas.
 - 3) Diseñará medios apropiados para que las organizaciones y empresas campesinas utilicen adecuadamente dichas metodologías en forma práctica.
- d) Asegurar la prestación oportuna, coordinada y eficaz, a las organizaciones campesinas, de los servicios sociales, particularmente los de educación, salud, vivienda y previsión social.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) Determinará, conjuntamente con los organismos pertinentes, las necesidades en los campos señalados.
- 2) Promoverá que dichos organismos y las organizaciones campesinas desarrollen el conjunto de acciones necesarias para satisfacer las necesidades citadas.

- 3) Establecerá enlaces de coordinación adecuados entre los distintos organismos de servicio y los encargados de la promoción y apoyo de las organizaciones y empresas campesinas.
 - 4) Establecerá programas de auto-ayuda para ser desarrollados bajo la coordinación de las organizaciones campesinas.
- e) Capacitar a los miembros de las organizaciones, y particularmente de las empresas, en los aspectos organizacionales, técnicos, empresariales, cívicos y culturales de las mismas.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) Identificará, conjuntamente con el organismo responsable, y con amplia participación de los usuarios, los contenidos, volumen y formas de la capacitación requerida por los miembros de las organizaciones y empresas campesinas, en los distintos niveles y categorías funcionales, incluyendo sus dirigentes.
- 2) Diseñará, conjuntamente con el organismo responsable de la promoción y apoyo, metodologías de capacitación.
- 3) Estructurará, conjuntamente con los organismos correspondientes, el aparato institucional que deberá impartir dicha capacitación, contemplando la participación de los beneficiarios de la misma.

7. Línea VII - Formulación y Administración de la Políticas Agraria

Objetivo de la Línea:

Fortalecer los aspectos técnicos de la formulación de la política agraria, promover y apoyar la planificación del desarrollo sectorial (especialmente a mediano y largo plazo) e incrementar la eficacia y la eficiencia del sistema institucional en la ejecución de los planes correspondientes.

- Programa VII.A - Formulación de la política agraria y planificación sectorial

El ámbito institucional de este programa está constituido, en general, por los altos niveles responsables de la formulación de las políticas del sector y de la adopción de las decisiones pertinentes. Se ocupará, en particular, de la oficina de planificación sectorial y de las unidades de planificación de los distintos organismos del sector.

Objetivos del Programa

Lograr que los aspectos técnicos pertinentes sean identificados y tomados en cuenta en la formulación de la política agraria, mediante:

- la institucionalización, con una organización adecuada, del proceso de toma de decisiones y de formulación de políticas en el sector agrario
- la capacitación del personal que interviene en la recolección, selección y análisis de los datos e informaciones técnicas necesarios para la formulación de las políticas y la toma de decisiones
- la coordinación de políticas a nivel multinacional, tanto para rubros específicos como para el desarrollo agrario y rural general de la región, por medio de mecanismos de consulta permanentes y la realización de estudios que faciliten la coordinación de las políticas y la identificación y remoción de los obstáculos existentes para ello.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo, el IICA:

- 1) Colaborará en el análisis y asesorará para la mejor estructuración de las organizaciones existentes para la formulación de políticas y la toma de decisiones.
- 2) Promoverá la institucionalización de mecanismos para la capacitación del personal que interviene, a distintos niveles, en la formulación de las políticas y colaborará con tales mecanismos, cuando sea necesario, mediante cursos, capacitación en servicio, asesorías conjuntas con la capacitación y otros instrumentos que enseñen a escoger, recolectar y analizar los datos pertinentes.

- 3) *Apoyará la creación de los sistemas de consulta necesarios y el fortalecimiento de los existentes mediante la realización de estudios que muestren las ventajas de adoptar políticas coordinadas y el ofrecimiento de soluciones para la remoción de los obstáculos que se oponen a tal coordinación.*

Asistir a los sistemas nacionales de planificación sectorial en el cumplimiento de las funciones y condiciones de:

- a) Diseñar e institucionalizar sistemas y procesos de planificación permanente que aseguren: i) la conformación de modelos operacionales normativos adecuados a la planificación de los organismos que integran el sector público agrario y ii) la coordinación con los demás sectores y niveles de planificación general.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Promoverá la implementación e institucionalización de sistemas y procesos de planificación permanente.*
- b) *Elaborar el plan sectorial de desarrollo en base a i) las políticas sectoriales del plan nacional de desarrollo; ii) el diagnóstico del sector agrario realizado en función de las políticas sectoriales del plan nacional y de las funciones o responsabilidades del organismo rector de la política agraria y iii) la evaluación de los resultados del plan sectorial del período anterior.*
- c) *Elaborar: i) los programas sectoriales con base en los objetivos o las áreas prioritarias señaladas en el plan sectorial como un nivel de desagregación del plan sectorial; ii) los proyectos sectoriales como un nivel de desagregación de cada uno de los programas sectoriales en base a los objetivos o las áreas prioritarias indicadas en cada programa y que comprometen, generalmente, la participación de varios organismos del sector y iii) el programa presupuesto anual que involucre las acciones a realizar durante el año fiscal.*

Para lograr el cumplimiento de b) y c), el IICA:

- 1) *Cooperará con el liderazgo de la unidad sectorial de planificación en: i) establecer el contenido y el alcance del plan sectorial de desarrollo, ii) la aplicación de metodologías para la realización del diagnóstico y la evaluación del plan sectorial del período anterior, iii) la elaboración de programas y proyectos sectoriales y iv) la elaboración del programa presupuesto anual y demás instrumentos de corto, mediano y largo plazo, tales como: planes operativos, planes anuales de producción y abastecimiento, planes plurianuales de desarrollo, y estudios de perspectivas de la agricultura de los Países Miembros.*

- d) Elaborar los planes de cada uno de los organismos del sector con base en: i) las políticas por instituciones que emanan del plan, de los programas y de los proyectos sectoriales; ii) al diagnóstico del sector agrario realizado en función de las políticas del plan sectorial y de las funciones o responsabilidades de cada uno de los organismos y iii) a la evaluación de los resultados del plan de cada uno de los organismos durante el período anterior.
- e) Elaborar: i) los programas por organismos en base a los objetivos o las áreas prioritarias señaladas en el plan del organismo; ii) los proyectos del organismo en base a los objetivos o las áreas prioritarias indicadas en cada programa y iii) el programa presupuesto anual que incluya las acciones a realizar durante el año fiscal.

Para lograr el cumplimiento de d) y e), el IICA:

- 1) *Cooperará con el liderazgo de cada una de las unidades de planificación de los organismos del sector agrario en: i) establecer el contenido y alcance del plan de desarrollo de cada organismo; ii) la aplicación de metodologías para la realización del diagnóstico y la evaluación del plan del organismo del período anterior; iii) la elaboración de programas y proyectos por cada organismo y iv) la elaboración del programa presupuesto anual.*
- f) Poseer una estructura administrativa que: i) permita tanto a nivel sectorial como de cada organismo la elaboración del plan, programas, proyectos y programa-presupuesto respectivos; ii) facilite el establecimiento o mejoramiento de las relaciones entre las distintas unidades o niveles del sistema de planificación y iii) incorpore en todo el proceso la participación de los beneficiarios.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

- 1) *Ofrecerá al liderazgo de cada unidad del sistema de planificación alternativas sobre la estructura administrativa de cada unidad, de manera que se logre la elaboración y evaluación del plan, programas y proyectos; se facilite el establecimiento o mejoramiento de las relaciones entre las distintas unidades del sistema y se incorporen tanto las decisiones políticas como la participación de los organismos ejecutores y los beneficiarios.*
- g) Contar con los recursos de personal especializado y con un sistema de capacitación de personal que permita cumplir, a cada nivel, las funciones señaladas en los numerales anteriores.

Para lograr el cumplimiento de g), el IICA:

- 1) *Apoyará el mejoramiento de los recursos de personal y el establecimiento de un mecanismo de capacitación, proponiendo políticas que cubran aspectos de reclutamiento y capacitación.*

- h) Contar con los recursos financieros necesarios para cumplir con las funciones respectivas.

Para lograr el cumplimiento de h), el IICA:

- 1) Propondrá alternativas sobre: i) captación o incremento de los recursos financieros en base a recursos externos y recursos internos específicos y ii) asignación de recursos de acuerdo con la importancia relativa de las funciones de cada unidad.
- i) Establecer conexiones con los niveles de liderazgo para que los planes sean el reflejo de las decisiones políticas.
- j) Establecer o reforzar las conexiones con los destinatarios y con los organismos que ejecutan el plan.

Para lograr el cumplimiento de i) y j), el IICA:

- 1) Propondrá alternativas al liderazgo de cada unidad del sistema sobre los mecanismos que permitan mejorar las relaciones con los órganos financieros y de planificación nacional y con el liderazgo político a cada nivel del sistema, a fin de obtener las atribuciones técnicas, financieras y administrativas que aseguren la elaboración del plan, los programas y los proyectos de cada unidad.

- Programa VII.B - Gestión para el desarrollo rural

El ámbito institucional de este programa está constituido por el o los organismos, o mecanismo, que tienen la tarea de coordinar la acción de los diversos organismos y sistemas, para asegurar la ejecución del plan de desarrollo del sector. A los efectos de este programa, la referencia genérica de un "plan" de desarrollo del sector cubre tanto los planes que han formulado algunos países, como el conjunto de decisiones políticas que orientan dicho proceso cuando el plan no existe, o ha sido reemplazado por dicho conjunto de decisiones.

Objetivos del Programa

Las acciones que el IICA realice a nivel de país en este programa, tendrán como objetivo lograr que las autoridades correspondientes puedan:

- a) Armar o reforzar el liderazgo político administrativo y técnico del mecanismo de coordinación.

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) Definirá y propondrá al liderazgo, alternativas sobre atribuciones legales, financieras y administrativas del liderazgo de coordinación y del mecanismo de coordinación que permitan el mejor cumplimiento del plan.

- b) Dar, a través del mecanismo de coordinación, una amplia difusión y conocimiento de los objetivos, estrategias y políticas del plan.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) Propondrá "programas" de difusión y análisis del plan que permitan la mejor interpretación, tanto de sus objetivos como de sus estrategias y políticas.

- c) Proponer las modificaciones a la organización del sistema institucional que hagan posible el cumplimiento del plan.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) Propondrá alternativas de modificación en la estructura interna de los organismos de planificación y ejecución de manera que pueda aumentarse la capacidad conjunta, tanto técnica como administrativa y operativa, para el mejor cumplimiento del plan.

- d) Definir o reforzar la estructura del mecanismo de coordinación.

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) Propondrá para el mecanismo de coordinación alternativas sobre su composición que debería incluir la participación del liderazgo, el organismo de planificación sectorial, los organismos de ejecución y los destinatarios y sobre las normas técnicas y administrativas que aseguren el cumplimiento del plan.

- e) Asegurar la captación y asignación de los recursos financieros que permitan el cumplimiento del plan.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) Propondrá alternativas sobre captación o incremento de los recursos financieros en base a recursos externos y recursos internos específicos y sobre asignación presupuestal, de acuerdo con los requerimientos de los programas y proyectos sectoriales involucrados en el plan.

- f) Asegurar la captación, asignar y mejorar los recursos de personal que permitan la realización del plan.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

- 1) Propondrá políticas que cubran principalmente aspectos de reclutamiento y capacitación de personal, así como su asignación de acuerdo con las necesidades de los programas y proyectos sectoriales que integran el plan.

- g) Establecer o reforzar las conexiones con quienes proveen el poder y los recursos para ejecutar el plan.

Para lograr el cumplimiento de g), el IICA:

- 1) *Propondrá alternativas al mecanismo de coordinación sobre sus relaciones con los órganos financieros y de planificación nacional y con el liderazgo político del sector, a fin de conseguir mayores atribuciones técnicas, financieras y administrativas del plan.*

- h) Establecer o reforzar las conexiones con los destinatarios y con los organismos que ejecutan el plan.

Para lograr el cumplimiento de h), el IICA:

- 1) *Propondrá procedimientos (mecanismos formales) que permitan ligar a los destinatarios (agricultores, etc.) con los ejecutores de los programas y proyectos sectoriales que integran el plan.*

- i) Generar y adaptar metodologías, diseños analíticos y técnicas aptas para resolver los problemas de gestión que puedan aparecer en las organizaciones.

Para lograr el cumplimiento de i), el IICA:

- 1) *Propondrá las metodologías, los diseños analíticos y las técnicas de gestión.*

CAPITULO II

LA ACCION DEL IICA

A. Características de las Funciones del IICA

Las funciones necesarias para poner en práctica la doctrina y los objetivos se orientan dentro del marco de las siguientes características generales:

- a) La acción debe ser multinacional. El IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que puedan tener un valor regional aunque se ejecuten en un determinado Estado Miembro.
- b) La acción debe ser complementaria. El IICA debe operar exclusivamente en aquellas áreas de necesidad en las que los Estados Miembros no puedan actuar eficazmente por sí mismos. No debe trabajar en los sectores en que éstos pueden servirse bien, sin apoyo externo.
- c) La acción debe ser temporal. El IICA no debe realizar actividades por tiempo indefinido. En consecuencia, debe descontinuar la actividad cuando la institución pueda continuar la acción por su propio esfuerzo. Esto quiere decir que las tareas siempre deben ser de carácter temporal, pero esta temporalidad no significa que al descontinuar una actividad sea necesario abandonar al Estado o a la institución, especialmente si hay otras acciones que cumplir, de acuerdo con las características aquí enumeradas.
- d) La acción debe ser de apoyo. El IICA debe prestar ayuda a los Estados Miembros en sus esfuerzos dirigidos al desarrollo agrícola con el fin de contribuir a que logren alcanzar sus objetivos a cabalidad, dando énfasis, en esta acción, a la formación y capacitación de recursos humanos y al fortalecimiento de las instituciones nacionales. La acción directa del IICA se justifica sólo en casos muy particular y debe limitarse a aquellas actividades no cubiertas por los Estados Miembros o que por razones de economía de escala u otras, convenga realizarlas a nivel multinacional.
- e) La acción debe ser específica. El IICA debe operar mediante programas precisos y sistemáticos. Sus acciones deben ser concretas y deben contar con metas bien definidas. No debe haber vaguedad en los objetivos de los programas.
- f) La acción debe ser receptiva y flexible. El IICA debe desarrollar continuamente sensibilidad para detectar las necesidades de los Estados Miembros, para comprender las prioridades de los gobiernos y para percibir las tendencias de las políticas y las características de los programas. Su acción, por lo tanto, debe demostrar alta capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes y variaciones de Estado a Estado y dentro de cada uno de ellos.
- g) La acción debe ser innovadora. El IICA debe, sin perjuicio de las anteriores características, mantener la aptitud de sugerir a los Estados Miembros cambios de concepto, de organización y de procedimientos. Su acción debe abrir alternativas y trazar sendas originales para los Estados Miembros.

B. Instrumentos de Cooperación Técnica

Para cumplir con sus políticas por líneas y sublíneas de acción, el IICA utiliza principalmente los siguientes instrumentos de cooperación técnica:

- a) La educación y capacitación, cuyo propósito principal es preparar a los individuos tanto en aspectos técnicos como administrativos.
- b) La capacitación recíproca que permite a individuos de un organismo, conocer el funcionamiento de organismos similares en otros países.
- c) La investigación y estudios, cuyo propósito principal es producir nuevos conocimientos que puedan ser aplicados como base para mejorar las acciones de cooperación técnica.
- d) La asesoría directa que utiliza metodologías, modelos y conocimientos ya existentes para solucionar determinados problemas.
- e) El funcionamiento de grupos o comisiones permanentes, cuya función principal es la de solucionar problemas específicos a través del esfuerzo conjunto, o la de servir como creadora, receptiva y multiplicadora de modelos mejorados de cambio.
- f) El apoyo a las asociaciones profesionales, con el fin de que adquieran capacidad propia para alcanzar los objetivos que persiguen.

C. La Dimensión Multinacional de la Acción del IICA

El énfasis que el IICA ha puesto en las acciones a nivel de país, no ha eliminado la dimensión multinacional de su trabajo. Esta dimensión multinacional, planteada en términos genéricos en el propio Plan General, también debe ser ajustada al logro de los objetivos planteados en las políticas por Líneas y programas.

En el período de este Plan Indicativo de Mediano Plazo, las acciones multinacionales serán planteadas cuando:

- a) La agregación de los diagnósticos a nivel de región o a nivel continental señale la existencia de problemas, cuya solución exige el esfuerzo concertado de varios países.
- b) La cooperación técnica recíproca entre países con problemas similares sea la solución adecuada para tales problemas.
- c) Constituyan la vía más apropiada para sensibilizar a las autoridades nacionales en áreas promocionales de la acción del Instituto.

D. El Contexto Institucional de la Puesta en Práctica de las Políticas

Dado el carácter innovador de las acciones del IICA, y su estrategia de fortalecimiento institucional, la puesta en práctica de las políticas por Líneas y programas exige la consideración cuidadosa del contexto institucional en el que habrán de operar. La perspectiva dentro de la que actúa el Instituto para el cumplimiento de los objetivos de dichas Líneas y programas a nivel de país se fundamenta en los puntos siguientes:

La acción del IICA intenta mejorar el desempeño del sistema institucional nacional. Dicho mejoramiento se consigue actuando sobre el sistema como un todo, o actuando de manera específica sobre algunos de sus componentes, convenientemente seleccionados.

El esfuerzo para mejorar el desempeño institucional puede iniciarse a través de proyectos encuadrados en cualquiera de los programas previstos que, complementados eventualmente y en la medida necesaria por acciones específicas encuadradas en otros programas, puede conducir a mejorar el desempeño del conjunto.

La posibilidad de acción del IICA, así como la probabilidad de tener éxito a través de ella depende, en buena medida, del grado en que dichas acciones coincidan o correspondan con las políticas nacionales de desarrollo, sean éstas implícitas o explícitas. Por lo tanto, tal como lo indica la metodología de elaboración del Plan de Acción a Nivel de País, la selección de las áreas de acción del IICA en cada país requiere la compatibilización previa de sus políticas y objetivos con las políticas y objetivos nacionales. Para ser efectiva, debe realizarse conjuntamente con las autoridades nacionales, a los niveles correspondientes.

Los países aceptan la cooperación del IICA en la solución de los problemas importantes de su desarrollo. No obstante, a menudo, un porcentaje importante de los servicios que los países solicitan al IICA corresponde a la solución de problemas de coyuntura, dada la agilidad del Instituto para responder a tales solicitudes.

Los recursos regulares del IICA y sus incrementos previsibles son sumamente limitados frente a la variedad y magnitud de los problemas del desarrollo rural de los Estados Miembros. Por ello, si los países incrementaran aún más la demanda de servicios de tipo coyuntural, esto implicaría una dispersión excesiva de los recursos disponibles del Instituto y no permitiría que éste desarrollara acciones en escala adecuada para apoyar la solución de los problemas centrales del sector.

De una u otra manera, estos problemas centrales del sector siempre se encuentran vinculados con las políticas nacionales de desarrollo rural. En este sentido, por cuanto los objetivos y estrategia del IICA han sido fijados por los Estados Miembros, en función de sus propias necesidades, puede deducirse que cualquier política nacional de desarrollo rural

ofrecerá siempre algún ángulo o apertura para apoyarla, a través de un conjunto de acciones tipificado en alguno de los programas del IICA.

Por lo tanto, siempre es posible para el IICA suscitar una demanda de acciones más medulares que las de carácter coyuntural y que estén relacionadas de manera más directa y permanente con las políticas nacionales, con el funcionamiento del sistema institucional, y con los objetivos previstos en los programas del IICA.

E. La Dimensión a Nivel de País de la Acción del IICA

De los puntos anteriores se deduce que la acción del IICA, para ser efectiva dentro del contexto institucional de los países debe incorporar las siguientes características adicionales:

1. Debe mantener la flexibilidad necesaria para atender, dentro de límites pre-establecidos, la demanda coyuntural que plantean las autoridades del sector, sin distraer un volumen excesivo de esfuerzos y de recursos destinados a la ejecución de acciones orientadas a resolver los problemas centrales del sector.
2. Debe concentrarse en proyectos de impacto, que se dirijan a la solución de problemas básicos del desarrollo del sector y, además, que puedan recibir apoyo sustancial de fuentes financieras externas.
3. Debe permitir la integración "horizontal" de diversas líneas y programas, para hacer frente a la solución de problemas que se ubican en un ámbito institucional disperso.

Con el propósito de ajustar sus acciones a estos requerimientos, el Plan Indicativo de Mediano Plazo contempla, dentro de los próximos cinco años, la especialización de las acciones del Instituto en los cuatro tipos siguientes:

- a) Acciones de tipo coyuntural. Son actividades aisladas y de corta duración, que responden a una demanda de tipo coyuntural y a una solicitud expresa de las autoridades nacionales competentes.
- b) Proyectos de tipo promocional. Son actividades, o conjuntos de éstas, que el IICA programa explícitamente con el propósito de abrir posibilidades para abordar posteriormente, acciones de mayor envergadura (proyectos de tipo integral) en nuevas áreas de trabajo. Estos proyectos se orientarán siempre a la obtención de objetivos de alguno de los programas del IICA.
- c) Proyectos de tipo integral. Son conjuntos de actividades orientados a la obtención del total de objetivos de uno de los programas del IICA, cuyos resultados puedan ser apreciados

objetivamente a través del mejoramiento de la situación de los productores del país, o grupos de éstos, particularmente aquéllos que integran los estratos de menores recursos. Además, los proyectos de este tipo deben permitir abordar problemas importantes del desarrollo del país, facilitar la concurrencia de otros proyectos, de tipo complementario (concentrando en esta forma las labores del Instituto y dándoles coherencia) y promover un flujo significativo y suficiente de recursos para su ejecución.

- d) Proyectos de tipo complementario. Son actividades o conjuntos de actividades, que concurren al logro de los objetivos de los proyectos de tipo integral mediante el cumplimiento de uno o más objetivos de un programa diferente a aquél en el que se centra el proyecto de tipo integral.

A partir de los criterios expuestos, cada Plan de Acción a Nivel de País contará con uno o más proyectos de tipo integral, dirigidos - dentro de las políticas y estrategias por Líneas y programas - a apoyar las acciones nacionales para la solución de problemas centrales del desarrollo del sector. Estos proyectos integrarán el aporte de varios proyectos complementarios, dirigidos a atacar, desde ángulos diversos, los mismos problemas. Adicionalmente, el Plan de Acción podrá contar también con uno o más proyectos de tipo promocional, orientados a sensibilizar a las autoridades del sector hacia la atención de otros problemas, abriendo la perspectiva de desarrollar nuevos proyectos de tipo integral en el futuro. Finalmente, la Oficina del IICA en ese país contará con algunos recursos para atender solicitudes de tipo coyuntural. En la medida de lo posible estas acciones se incorporarán al Plan de Acción.

F. Puesta en Práctica de las Políticas y Ajuste de los Proyectos

La puesta en práctica de las políticas y el ajuste de los proyectos será gradual y progresivo, previéndose que - al final del período de cinco años estalecido en el presente Plan Indicativo - se cumplirán las siguientes metas:

1. Cada una de las Oficinas del IICA habrá elaborado (dentro de la metodología prevista para ello y a partir de las políticas por Líneas y programas) un Plan de Acción a Nivel del País respectivo, el cual habrá sido aprobado. A comienzos del tercer año (1979-80), en cada país deberá existir al menos un proyecto de tipo integral, proyectos de tipo complementario asociados a él, y, posiblemente, algún proyecto de tipo promocional.
2. Los proyectos de tipo integral y complementario y los proyectos de tipo promocional que integran típicamente el Plan de Acción insumirán la mayor parte del total de recursos regulares disponibles.

3. Para financiar proyectos de tipo integral y promocional del IICA, se habrán logrado recursos fuera de cuota, por una suma varias veces superior a sus recursos regulares.

CAPITULO III

AJUSTE DE LAS POLITICAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS

Y PROYECCIONES DE PERSONAL Y RECURSOS FINANCIEROS

A. Introducción

Los planteamientos realizados en los Capítulos I y II del presente Plan Indicativo de Mediano Plazo requerirán algunos ajustes en la forma de operar del IICA. Estos ajustes deben garantizar, principalmente, la gradual reorientación de la acción básica del IICA hacia los objetivos planteados por las políticas y estrategias por Líneas y programas, dentro de las proyecciones presentadas y de las prioridades que de ellas se derivan. Igualmente, deben asegurar la efectividad técnica de las acciones planteadas, su flexibilidad, concentración e integración.

Para lograr que estos ajustes sean graduales y efectivos se estima que será necesario introducir algunas modificaciones en las políticas técnico-administrativas del Instituto, ya que, las políticas de planificación, de operación, de administración, de relaciones externas, de personal y de información y publicaciones, son los instrumentos básicos con que cuenta el Instituto para cumplir las metas fijadas en este Plan.

En los próximos párrafos se señala la naturaleza de los ajustes de política que se llevarán a cabo. En el caso de la política de planificación se presenta un mayor nivel de detalle, por ser ésta la que llevará el peso inicial de la reorientación de las acciones del Instituto de acuerdo a los lineamientos del presente Plan Indicativo de Mediano Plazo.

Por otro lado, el Plan permite la realización de proyecciones tentativas de recursos para la actuación futura del Instituto.

B. Implicaciones del Plan Indicativo de Mediano Plazo para la Planificación en el IICA

Como se indicó, los objetivos de las Líneas y programas incluidos en este Plan se encuentran siempre directamente ligados con los objetivos del Plan General. Por lo tanto, los proyectos elaborados para lograr el cumplimiento de los objetivos de los programas representarán, en todos los casos también, un aporte al cumplimiento de los objetivos del Plan General.

Por cuanto que las acciones concretas que realiza el IICA deben surgir de la identificación de problemas específicos a nivel de país, la programación de las mismas debe iniciarse en este nivel. Conjuntamente con las Direcciones Regionales y la Dirección General, las

Oficinas del IICA en los países realizarán esta programación dentro del marco técnico de las políticas y estrategias por Líneas y programas de tal forma que la respuesta técnica que dé el IICA a problemas específicos a nivel de país, se ubique siempre dentro de su doctrina humanista y en línea con los objetivos del Plan General.

El presente Plan Indicativo de Mediano Plazo, prevé que la acción total del IICA resulte encuadrada de manera más coherente dentro del Plan General. Este encuadramiento se realizará paulatinamente en el transcurso de los próximos cinco años, evitando los inconvenientes que encerraría una ruptura brusca de la acción que actualmente se viene desarrollando. Para tal fin se procederá a la reprogramación progresiva de todas las acciones del IICA de acuerdo con los plazos establecidos en el Capítulo II y dentro de las pautas señaladas a continuación.

1. Proceso de Elaboración y Aprobación de Proyectos

Las acciones coyunturales que pueda realizar el IICA, serán producto de solicitudes explícitas y, dado su carácter especial y transitorio, deberán ser programadas de manera sencilla. Tales acciones serán autorizadas por los Directores Regionales respectivos, siempre que no interfieran seriamente con la ejecución de proyectos.

Los proyectos de tipo integral y promocional corresponderán a las áreas prioritarias identificadas a través de la labor de diagnóstico prevista para la preparación del Plan de Acción a Nivel de País (PANP) y acordadas con la Comisión Nacional Asesora, donde ésta exista, o con las autoridades nacionales pertinentes.

Una vez seleccionada el área del proyecto, se definirá claramente el problema que ésta procura solucionar. Esto permitirá identificar la Línea de Acción y el programa en el cual debe insertarse el proyecto. A partir de este punto las políticas y estrategias por Líneas y programas servirán de marco para el diseño del proyecto, cuya elaboración podrá contar con el apoyo de la Dirección Regional correspondiente y de las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones.

La metodología para la elaboración de los proyectos de cualquier tipo (integrales, promocionales y complementarios) será la misma en todos los casos. La clasificación del proyecto en uno u otro tipo será responsabilidad de la Subdirección General Adjunta de Planificación, que tomará en cuenta para ello las características del proyecto.

La elaboración de los proyectos de tipo complementario se desarrollará de manera igual a la descrita. Las características de la relación de estos proyectos con los de tipo integral requerirá que, en cada caso, se expliciten en su texto de qué forma contribuirán a cumplir los objetivos de éste y cómo su ejecución se ordenará de acuerdo a los requerimientos del proyecto integral.

Es importante destacar también que todas las acciones del IICA se desarrollarán dentro de los lineamientos descritos. A título de ejemplo, se puede señalar que la orientación y el diseño de los proyectos del Fondo Simón Bolívar (y otros proyectos financiados con recursos extra-cuotas) en nada diferirán de los mismos.

La consolidación de los proyectos a nivel regional y hemisférico, que estará a cargo de las instancias correspondientes (Dirección Regional y Subdirección General Adjunta de Planificación) constituirá la base para la elaboración del Proyecto de Programa-Presupuesto anual.

2. Programa-Presupuesto y Programa-Operativo

El Programa-Presupuesto mantendrá su estructura actual, es decir, seguirá detallando los gastos por Líneas, Zonas y programas. La parte descriptiva comprenderá: a) una descripción de cada Línea de Acción, su objetivo y su justificación; b) dentro de cada Línea se describirán los programas correspondientes, detallando sus objetivos con su justificación y la estrategia adoptada para lograrlos. En todo lo demás, este documento mantendrá la estructura aprobada por la Junta Directiva.

El Programa-Operativo se preparará sobre la base de los Planes de Acción a Nivel de País, detallando en cada caso los proyectos aprobados, las relaciones entre ellos, y definiendo su tipo. Las Acciones Coyunturales se incluirán en el Programa-Operativo siempre que estén aprobadas cuando se confeccione este documento. En caso contrario, serán agregadas al mismo con posterioridad.

3. Sistema de Evaluación

El IICA utilizará el proceso de evaluación como un instrumento para el mejoramiento permanente de su acción y para asegurar el ajuste del proceso a este Plan Indicativo de Mediano Plazo y al Plan General. En este sentido, la evaluación será desarrollada como un proceso continuo en el que participarán los distintos niveles que se encuentran involucrados en la planificación. A nivel de proyecto, particularmente, se pondrán a disposición del personal del IICA en los países los elementos de diseño y evaluación que permitan ajustarlos y reprogramarlos para asegurar su coherencia con los objetivos generales del Instituto.

4. Plazo para el Ajuste Global de la Política de Planificación

El ajuste global de la política de planificación será completado antes del comienzo del primer año de ejecución del presente Plan.

C. Políticas de Operación

Estas políticas tienen como objeto asegurar que se proporcione seguimiento, supervisión y apoyo técnico a todas las acciones del IICA. En tal sentido, definen las funciones y atribuciones de cada nivel de autoridad en el ámbito operativo; establecen los medios y procedimientos para la verificación de los progresos realizados en función de las metas establecidas; regulan las modificaciones que la acción pueda requerir sobre la marcha y la readjudicación de recursos correspondientes; y aseguran la coordinación interna de los trabajos así como la que pueda establecerse, a nivel de acciones concretas, con otras entidades de asistencia técnica y financiera.

La adopción del Plan Indicativo de Mediano Plazo exigirá que estas políticas sean ajustadas a objeto de:

- a) Fortalecer particularmente las funciones de apoyo técnico por parte de la Dirección General a las unidades operativas, con el fin de facilitar la aplicación progresiva de las políticas por Líneas y programas.
- b) Facilitar la integración y operación de los equipos técnicos regionales, para que estos funcionen como verdaderos equipos de apoyo y supervisión de los equipos nacionales.
- c) Mejorar sustancialmente la coordinación interna, imprescindible para la concentración de las acciones y el mejor uso de los recursos disponibles.

Estas políticas serán ajustadas antes de diciembre de 1977.

D. Política de Relaciones Externas

Tiene por fin establecer y asegurar el mantenimiento de vínculos efectivos con otras entidades que persiguen finalidades análogas a las del IICA, así como generar y estimular un flujo permanente de recursos que refuercen, directa o indirectamente, las acciones del Instituto. Tal política define metas específicas en los aspectos previamente señalados; fija criterios para el establecimiento de vínculos específicos de cooperación y para la recepción y empleo de recursos externos; y procura mantener el mayor grado de complementaridad entre los programas del IICA y los que desarrollan otras entidades.

Esta política será ajustada con el fin de:

- a) Incrementar el flujo de recursos externos, en apoyo a la implementación de las políticas y estrategias por Líneas y programas establecidos en este Plan.
- b) Normar las actividades de cooperación con otros organismos.

La política de este rubro será ajustada antes de diciembre de 1977.

E. Políticas Administrativas

Son las que aseguran y regulan: a) la recepción, custodia y desembolso de recursos financieros y la inversión de fondos; b) la consecución de personal; c) la adquisición de bienes y servicios; d) el manejo de bienes; y e) el control de presupuestos y de su ejecución. En tales aspectos mantienen una preocupación constante por simplificar, agilizar y facilitar el proceso administrativo para que éste contribuya en mayor grado al cumplimiento de las acciones programadas.

El Plan Indicativo de Mediano Plazo exigirá el ajuste de las políticas de administración con el fin de:

- a) Permitir un mejor uso del presupuesto, y particularmente del análisis de la ejecución presupuestaria, como elemento de evaluación y seguimiento.
- b) Facilitar el manejo interno de los fondos provenientes de fuentes extra-cuotas.
- c) Ajustar los procesos administrativos a la utilización de un volumen mayor de personal de corto y mediano plazo.

Los ajustes de estas políticas se realizarán antes del final del primer año de vigencia del Plan Indicativo de Mediano Plazo.

F. Política de Personal

La finalidad de esta política es asegurar que los distintos cargos y funciones sean desempeñados por personal con la capacidad y calidad correspondiente. Esta política se ocupa, no solamente de la selección y reclutamiento sino también, y muy particularmente, de elevar la calidad y capacidad del personal de todos los niveles y de conseguir su identificación con la filosofía, las finalidades, la modalidad de acción y los programas específicos del organismo.

Los ajustes que se realizarán a esta política estarán dirigidos especialmente a:

- a) Asegurar la disponibilidad de un volumen considerable de candidatos para los puestos correspondientes al núcleo básico de personal, y al personal de corto y mediano plazo.
- b) Agilizar el proceso de selección y contratación de personal.
- c) Asegurar la capacitación del personal, acorde con las orientaciones técnicas de la acción del Instituto incluidas en este Plan.

Estas políticas serán ajustadas dentro del primer año de vigencia del Plan Indicativo de Mediano Plazo.

G. Políticas de Información y Publicaciones

Representan la extensión de la acción del IICA en un ámbito y para un público mucho más amplio del que puede alcanzar con su acción directa. En tal sentido, se ocupan de la identificación y caracterización de los distintos públicos que se desea alcanzar; de la difusión de la filosofía de acción del IICA, proporcionando un foro abierto para su discusión conceptual y perfeccionamiento permanente; de la apertura de un diálogo continuo y amplio acerca de las políticas y estrategias por Líneas y programas, teniendo en cuenta la situación cambiante de su ámbito de acción; de la distribución de las informaciones generadas por el IICA; y de dar amplia difusión al conocimiento de la acción realizada por el Instituto, entre los distintos públicos que constituyen su clientela.

Estas políticas serán ajustadas con el objeto de:

- a) Permitir la difusión de experiencias exitosas en el cumplimiento de las políticas y estrategias por Líneas y programas, a nivel de país.
- b) Proporcionar a los organismos nacionales material útil para la identificación de problemas y el diseño de proyectos para su solución.
- c) Difundir los materiales de capacitación desarrollados por el IICA, y probados con éxito en experiencias concretas.

El ajuste de las políticas de información y publicaciones se realizará durante el primer año de vigencia del Plan.

H. Requisitos de Personal y de Recursos Financieros

Las orientaciones contenidas en el presente Plan Indicativo de Mediano Plazo involucran la necesidad de cambios cualitativos y cuantitativos y de ubicación del personal y, por ende, en los montos de recursos financieros necesarios.

Si bien las condiciones particulares de cada país son las que deben indicar la combinación más adecuada de elementos en las distintas Líneas para atacar el problema, es evidente que a nivel continental, y aún de Zona, cada Línea debe disponer de un núcleo, mínimo y permanente, de técnicos.

Dicho núcleo debe tener una composición multidisciplinaria dentro de cada Línea y contar con la posibilidad de ser reforzado, en el momento oportuno, de acuerdo con el volumen, la importancia y la prioridad variable de las acciones desarrolladas en cada país.

1. Requisitos de Personal

De acuerdo con estas consideraciones y con base en los análisis institucionales actuales, se estima que el núcleo mínimo, para cada Línea y Zona, es de 4 expertos*, meta que el Plan se propone alcanzar en 5 años en las Zonas Andina, Norte y Sur. La Zona de las Antillas, siendo la más nueva y la menor en área agrícola y población, no podrá alcanzar este límite en dicho plazo; por lo tanto se estima que, para esta Zona el núcleo mínimo podrá ser de 3 expertos por Línea.

En consecuencia, considerando las prioridades de cada Línea en las distintas Zonas y también que cada Zona cuenta con un Director Regional y dos Asesores, el núcleo mínimo promedio para cada Zona sería el que aparece en el Cuadro 1 (pág. 60).

A nivel de terreno, por lo tanto, el IICA contaría con un núcleo básico y permanente de 117 técnicos. Dentro de este número cada Zona dispondría de un equipo interdisciplinario coordinado por el Director Regional e integrado por especialistas de las siete Líneas. A nivel continental cada Línea de Acción contaría con un equipo interdisciplinario básico coordinado desde la Dirección General.

Esto aseguraría que en cada Línea se pueda desarrollar un trabajo efectivo, tanto de profundización conceptual y teórica como en materia de acción concreta, para algunos países..

La ampliación de la labor de terreno a un número mayor de países requiere el refuerzo de estos equipos básicos mediante expertos de corto y mediano plazo.

El total de expertos de refuerzo previsto es equivalente a 18 hombres/año, distribuidos de la siguiente manera: Zona Andina, 6; Zona Norte, 5; y Zona Sur, 7. En este período el apoyo a la Zona de las Antillas será prestado desde la Dirección General.

Según estas estimaciones, en 1981-82 el IICA contaría con 135 expertos en el terreno, distribuidos por países en la forma que se aprecia en el Cuadro No. 2 (pág. 67).

Como se puede apreciar en dicho cuadro, el aumento total en 5 años es de 19 expertos, de los cuales 8 (42%) corresponden a la Zona de las Antillas, que de tal manera quedaría en una situación más próxima a la de las restantes.

Obsérvese que a través de este aumento promedio de aproximadamente 4 expertos por año se logra una distribución más razonable por países sin reducir la concentración en ninguno de ellos. Además, en ninguno de los países quedaría un experto aislado y, de acuerdo con la experiencia previa, sin muchas posibilidades de realizar un trabajo efectivo.

* A excepción de la Línea I a la que el texto se refiere más adelante.

Cuadro No. 1 - Distribución del personal profesional por Zonas y Líneas en 1981-82

Zona	Línea							Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
ANDINA								
Núcleo Básico	3	5	5	5	4	4	5	31
Temporal	1	1	1	1		2		6
Subtotal	4	6	6	6	4	6	5	37
% del total general (135)								27,41
NORTE								
Núcleo Básico	3	5	4	5	5	4	5	31
Temporal	1		1	1	1	1		5
Subtotal	4	5	5	6	6	5	5	36
% del total general (135)								26,66
ANTILLAS								
Núcleo Básico	2	4	4	5	2	2	5	24
Temporal								
Subtotal	2	4	4	5	2	2	5	24
% del total general (135)								17,78
SUR								
Núcleo Básico	3	6	5	6	3	3	5	31
Temporal	1	1	1	2	2			7
Subtotal	4	7	6	8	5	3	5	38
% del total general (135)								28,15
TOTAL ZONAS								
Núcleo Básico	11	20	18	21	14	13	20	117
Temporal	3	2	3	4	3	3		18
Subtotal	14	22	21	25	17	16	20	135
% Línea/Total (135)								10,37 16,30 15,56 18,52 12,59 11,85 14,81 100,00
Coordinador SDGAP ^{1/}	1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL LINEAS	15	23	22	26	18	17	21	142
% LINEA/TOTAL (142)								10,56 16,20 15,49 18,31 12,68 11,97 14,79 100,00

1/ Subdirección General Adjunta de Planificación

Cuadro No. 2 - Distribución del personal técnico en las oficinas nacionales del IICA en 1981-82, comparada con la distribución aprobada en el presupuesto para 1976-77

País	1976-77	Diferencia	1981-82
Bolivia	4	+1	5
Colombia	9		9
Ecuador	5	+1	6
Perú*	9	+1	10
Venezuela	7		7
Zona Andina	34	+3	37
Costa Rica	3	+1	4
El Salvador	4		4
Guatemala*	8		8
Honduras	3	+1	4
México	7	+1	8
Nicaragua	3	+1	4
Panamá	3	+1	4
Zona Norte	31	+5	36
Guyana	2	+1	3
Haití	3	+1	4
Jamaica	3	+1	4
República Dominicana*	6	+2	8
Trinidad & Tobago	1	+2	3
Barbados	1	+1	2
Zona de las Antillas	16	+8	24
Argentina	9		9
Brasil	9		9
Chile	5	+1	6
Paraguay	4	+1	5
Uruguay*	3	+1	4
Zona Sur	35	+3	38
TOTAL	116	+19	135

* Sede de la Dirección Regional

Con relación al IICA-CIDIA, éste ha venido realizando un trabajo intenso para lograr la integración de una red hemisférica de información con base en los sistemas nacionales correspondientes.

No es fácil concebir el funcionamiento fluido y eficaz de una red de este tipo sin la existencia de un núcleo central que pueda actuar, por lo menos, como centro de referencia para el conjunto.

Numerosas razones permiten presumir que, a corto plazo, el IICA-CIDIA deberá asumir decididamente " de manera integral este papel. Hasta ahora le tocó al IICA-CIDIA atender también acciones específicas en los países. El aumento señalado en personal de Línea I en el terreno, liberará tiempo técnico a nivel central para el desempeño de dicho papel. La disminución de personal registrada en 1976-77 resulta de la transferencia de dos técnicos del PIADIC* (originalmente en el CIDIA) a la Zona Norte. El eventual retorno del cuadro técnico a un total de 9 (más el aumento de personal de servicios generales) representa así un incremento neto frente a su disponibilidad actual. No obstante lo anterior, se estima que los incrementos previstos son apenas suficientes, por lo cual se deberá realizar un esfuerzo especial por obtener recursos externos para el IICA-CIDIA.

Quedan por considerar las necesidades de la Dirección General y de las unidades de apoyo (Subdirección General Adjunta de Planificación y Subdirección General Adjunta de Operaciones).

Se ha tomado en cuenta, para ello, que en 5 años el IICA estará operando no solamente un presupuesto regular superior al actual sino también una masa considerablemente mayor de recursos fuera de cuota equivalente, por lo menos, al presupuesto regular.

La programación, la supervisión, el apoyo y la administración de programas sensiblemente ampliados significará un recargo sustancial de tareas para las unidades técnicas de la Dirección General que, por razones restringidas presupuestarias, cuentan apenas con el personal indispensable para atender el nivel actual de trabajo.

Además, el nuevo Plan Indicativo de Mediano Plazo, estructurado sobre la base de una unidad de concepción, requiere también una mayor unidad de ejecución, aspecto que debe ser garantizado por el equipo técnico interdisciplinario de la Dirección General.

No obstante lo anterior, las proyecciones presentadas prevén solamente el incremento de una plaza, en la Subdirección General Adjunta de Planificación. Se estima que si el volumen de trabajo exige la contratación de personal adicional, éste podrá ser financiado con recursos provenientes del rubro de Supervisión Técnica y Apoyo Institucional (overhead), de aquellos proyectos que ejecute el IICA con recursos externos.

* Programa de Información Agropecuaria del Istmo Centroamericano
- Convenio IICA/ROCAP.

Con ello, la proporción de expertos en la sede central en relación con el total del IICA, excluyendo al IICA-CIDIA, será ligeramente inferiores a la actual (20% en lugar de 22%) y estará administrando y apoyando un programa y un presupuesto mayor del doble del actual. Esto podrá lograrse mediante una mayor racionalización del trabajo y una mejor integración de las Direcciones Regionales con la Dirección General.

En conjunto se estima, por lo tanto, que el IICA contará, al cabo de 5 años, con un núcleo permanente de 162 técnicos, contra 160 en la actualidad, más el equivalente de 18 años/hombre en expertos de corto y mediano plazo. La distribución y la progresión para alcanzar estas cifras puede apreciarse en el Cuadro No. 3. Obsérvese que el 95% de este aumento se distribuye entre las Zonas y solamente 5% va a una de las unidades de apoyo (Subdirección General Adjunta de Planificación). La Dirección General, la Subdirección General Adjunta de Operaciones y el IICA-CIDIA mantienen el número original de personal profesional.

Cuadro No. 3- Proyección estimada del personal profesional (núcleo básico y temporal) a partir del presupuesto aprobado para 1976-77

	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	16	15	16	16	16	16
SDGA Planificación	9	9	10	10	10	10
SDGA Operaciones	10	10	10	10	10	10
IICA-CIDIA	9	7	8	9	9	9
Zona Andina	34	34	35	36	36	37
Zona Norte	31	32	33	34	35	36
Zona Antillas	16	18	20	22	23	24
Zona Sur	35	35	36	37	37	38
TOTAL	160	160	168	174	176	180*
%	100,00	100,00	105,00	108,75	110,00	112,50

* Incluye el equivalente de 18 años/hombre en técnicos de corto y mediano plazo.

El aumento porcentual global es del 12,5%, equivalente a un 2,5% anual sobre las cifras actuales. La distribución porcentual por año puede apreciarse en el Cuadro No. 4 y el aumento porcentual en cada unidad, en el Cuadro No. 5.

Cuadro No. 4 - Distribución porcentual del personal profesional por unidades, en los años 1976-77 a 1980-81

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	10,00	9,37	9,53	9,20	9,09	8,89
SDGA-Planificación	5,63	5,63	5,95	5,75	5,68	5,56
SDGA-Operaciones	6,25	6,25	5,95	5,75	5,68	5,56
IICA-CIDIA	5,63	4,38	4,76	5,17	5,11	5,00
Zona Andina	21,25	21,25	20,83	20,69	20,46	20,55
Zona Norte	19,37	20,00	19,64	19,54	19,89	20,00
Zona Antillas	10,00	11,25	11,81	12,64	13,07	13,33
Zona Sur	21,87	21,87	21,43	21,26	21,02	21,11
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DG + SDGAs	21,88	21,25	21,43	20,70	20,45	20,01

Cuadro No. 5 - Índice de aumento del personal profesional por unidad con base en 1976-77 = 100

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	100,00	93,75	100,00	100,00	100,00	100,00
SDGA-Planificación	100,00	100,00	111,11	111,11	111,11	111,11
SDGA-Operaciones	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
IICA-CIDIA	100,00	77,78	88,89	100,00	100,00	100,00
Zona Andina	100,00	100,00	102,94	105,80	105,88	108,82
Zona Norte	100,00	103,23	106,45	109,68	112,90	116,13
Zona Antillas	100,00	112,50	125,00	137,50	143,75	150,00
Zona Sur	100,00	100,00	102,86	105,71	105,71	108,57
TOTAL	100,00	100,00	105,00	108,75	110,00	112,50

Los aumentos de personal profesional implican la necesidad de incrementar también el personal de servicios generales que le da apoyo en sus tareas.

La relación numérica actual del personal de servicios generales/personal profesional es de 1,34:1 incluyendo, desde luego, todo el personal de la contabilidad central, auxiliar del CIDIA, de la imprenta, aseadores y choferes, además del personal de secretaría. La relación de salario promedio es aproximadamente de 6,5:1.

Se ha tomado en cuenta, también, que el desempeño del personal profesional se ve reducido en su eficiencia si, por falta de apoyo suficiente, debe ocuparse de tareas de rutina que pueden confiarse fácilmente a personal de servicios generales.

Con base en tales consideraciones y en la experiencia acumulada, las proyecciones de personal de servicios generales se han trazado de manera que aumente ligeramente su número en relación con el personal profesional, elevándola al valor de 1,50:1.

Además, como las distintas unidades tienen requerimientos diferentes a este respecto, se ha procurado que dentro de cada una de ellas se mantenga lo más aproximadamente posible la proporción que tenían en 1976-77.

Las proyecciones de personal de servicios generales realizadas con estos criterios aparecen en el Cuadro No. 6.

Cuadro No. 6 - Proyección estimada del personal de servicios generales, a partir del presupuesto aprobado para 1976-77

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	43*	43	44	45	45	45
SDGA-Planificación	7	9	11	12	12	12
SDGA-Operaciones	25**	26	28	30	30	30
IICA-CIDIA	24	24	26	28	30	30
Zonas	116	120	123	136	145	153
TOTAL	215	222	237	251	262	270
%	100,00	103,26	110,23	116,74	121,86	125,58

* Incluye la contabilidad general y la administración propiamente dicha y mantenimiento del Edificio Sede en San José.

** Incluye 15 de la imprenta.

Los aumentos más importantes se dan a nivel de terreno: en las Zonas y en el IICA-CIDIA. Las unidades de la sede central, que tenían en conjunto del 34,88% de este personal en 1976-77, pasarán a tener solamente el 32,22% en 1981-82.

El Cuadro No. 7 muestra la evolución porcentual del personal de servicios generales en su distribución por unidades. El Cuadro No. 8 refleja los cambios de las relaciones personal de servicios generales/personal profesional en las mismas unidades.

El Cuadro No. 9 muestra que el aumento promedio de este personal es del 25,58%, con un 31,90% en las Zonas. La Dirección General, la Subdirección General Adjunta de Operaciones y el IICA-CIDIA están por debajo del aumento promedio, correspondiéndoles 4,65%, 10,00% y 25%, respectivamente. Solamente la Subdirección General Adjunta de Planificación registra un aumento porcentual apreciable pero numéricamente igual al que tiene la Subdirección General Adjunta de Operaciones.

Cuadro No. 7- Distribución porcentual del personal de servicios generales, por unidades, en los años 1976-77 a 1981-82

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	20,00	19,37	18,56	17,93	17,18	16,67
SDGA-Planificación	3,26	4,05	4,64	4,78	4,58	4,44
SDGA-Operaciones	11,63	11,71	11,82	11,95	11,45	11,11
IICA-CIDIA	11,16	10,81	10,97	11,16	11,45	11,11
Zonas	53,95	54,06	54,01	54,18	55,34	56,67
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DG + SDGA	34,89	35,13	35,02	34,66	33,21	32,22

Cuadro No. 8 - Relación personal de servicios generales/personal profesional, en las distintas unidades, en los años 1976-77 a 1981-82

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General*	2,68	2,86	2,75	2,81	2,81	2,81
SDGA-Planificación	0,78	1,00	1,10	1,20	1,20	1,20
SDGA-Operaciones**	2,50	2,60	2,80	3,00	3,00	3,00
IICA-CIDIA***	2,67	3,43	3,50	3,33	3,33	3,33
Zonas	1,00	1,00	1,03	1,05	1,11	1,13
TOTAL	1,34	1,39	1,41	1,44	1,49	1,50

* Incluye contabilidad general, administración propiamente dicha, mantenimiento Edificio Sede, San José.

** Incluye Imprenta.

*** Incluye personal que procesa información para su manejo electrónico.

Cuadro No. 9 - Indices de aumento del personal de servicios generales, por Unidad, con base en 1976-77=100

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	100,00	100,00	102,33	104,65	104,65	104,65
SDGA-Planificación	100,00	128,57	157,14	171,43	171,43	171,43
SDGA-Operaciones	100,00	104,00	112,00	120,00	120,00	120,00
IICA-CIDIA	100,00	100,00	108,33	116,67	125,00	125,00
Zonas	100,00	103,45	110,34	117,24	125,00	131,90
TOTAL	100,00	103,26	110,23	116,74	121,86	125,58

Si bien diversas circunstancias pueden alterar ligeramente estas proyecciones, se estima que la cantidad de personal requerida representa con mucha aproximación el mínimo necesario para la operación eficiente del Plan Indicativo de Mediano Plazo. Si no se pudiera sostener este personal con los recursos regulares habría que procurar hacerlo con recursos externos o reducir los alcances del Plan.

2. Requisitos Financieros

Para proyectar las necesidades financieras deben tenerse en cuenta dos aspectos fundamentales: a) los requerimientos propios del Plan Indicativo de Mediano Plazo y b) las fluctuaciones previsibles en el valor de la moneda o, si se prefiere, de su poder adquisitivo.

El primer aspecto surge fácilmente de los capítulos anteriores. El segundo presenta diversos elementos de incertidumbre y puede afectar de distinta manera a los diferentes rubros que componen el presupuesto del IICA.

Por ello se ha optado por realizar las proyecciones en porcentajes a precios constantes. Además, en cada caso, se indican los criterios de ajuste que pueden hacerse necesarios.

Las proyecciones se han hecho por "objeto de gasto", tal como aparecen en forma global en el Proyecto de Programa-Presupuesto que el IICA somete anualmente a la Junta Directiva. Los "objetos de gasto" aquí considerados son los siguientes: a) Personal Profesional; b) Personal de Servicios Generales; c) Costos de Operación; d) Servicios Generales; e) Equipo y Mobiliario; f) Costos Generales y Provisiones y g) Aporte al CATIE.

Como es corriente en cualquier plan, todas estas proyecciones deben entenderse como estimaciones hechas en base a los mejores criterios e informaciones disponibles en el momento; serán revisadas anualmente de acuerdo con las exigencias que presenten las nuevas circunstancias y el propio desarrollo del Plan.

Personal Profesional: las erogaciones globales en este rubro se obtienen multiplicando el número de técnicos por su costo promedio. Este último fue de US\$ 27.324,86 por técnico/año en el Presupuesto Ajustado para 1976-77, pero alcanzaba a US\$ 28.890,33 en el Proyecto de Programa Presupuesto que se presentó a la Junta Directiva en Washington. Dado que este último se preparó con base en estudios más concienzudos y con restricciones menores, se estima que corresponde más con la realidad. Por consiguiente, como punto de partida para las proyecciones, se adoptó la cifra redondeada de US\$ 28.900 por técnico/año. A esta cifra se le incrementa 2% por año para cubrir aumentos por calificación. Se obtienen así, para los años siguientes, las cifras promedio de US\$ 29.478, 30.068, 30.669, 31.283 y 31.909. Esto permitirá mantener un cuerpo de personal profesional con una calidad promedio similar a la que tiene actualmente el IICA. Si se determinara que es necesario elevar sustancialmente dicha calidad, las cifras indicadas podrían requerir un aumento proporcionado a tal aumento de calidad.

Además las cifras obtenidas podrán requerir reajuste en la medida en que la escala de sueldos y beneficios de este personal sea modificada por la Junta Directiva a fin de mantener la paridad con la Secretaría General de la OEA, política que ya ha sido aceptada por la misma Junta.

Personal de Servicios Generales: para esta categoría de personal los cálculos se hicieron con base en criterios análogos a los del caso anterior y tomando como costo promedio básico el de US\$ 4.400 por hombre/año para 1976-77. Con el 2% de aumento, las cifras pasan a ser: US\$ 4.488, 4.578, 4.670, 4.763 y 4.859.

Como este personal se rige por las leyes laborales vigentes en el país sede, las cifras calculadas podrán requerir ajustes de acuerdo con las políticas salariales de los distintos países. Los ajustes podrían hacerse sobre la base del promedio ponderado del salario mínimo vigente en cada país, calculado en dólares y multiplicado por el factor de corrección que aplica el IICA en el mismo país. Esto tomaría en cuenta no solamente los efectos posibles de la inflación interna sino también el valor de la moneda local en relación con el dólar en cada país. Dicha relación debe tomarse en cuenta por cuanto el presupuesto del IICA se aprueba y ejecuta en dólares de los Estados Unidos de América.

Costos de Operación: calculados por técnico, estos costos han sido tradicionalmente bajos en el IICA. En 1976-77 no llegaron a representar el 20% del presupuesto regular. La proyección procura elevarlos hasta una proporción más próxima al 30%, que es considerada como razonable. Sin embargo, este aumento no puede hacerse efectivo en los primeros años porque reduciría otros rubros por debajo de límites que permitan mantener la capacidad instalada actual. Por tal motivo, los aumentos más sustanciales se concentran en los dos últimos años de tal manera que, al final del período, estos gastos lleguen a representar el 27,12% del presupuesto regular. La mayor racionalización de los gastos que se proyecta y el mantenimiento de la actual política de austeridad, permitirán obtener de este aumento resultados más significativos de los que permite suponer su incremento porcentual.

Diversos factores influyen, de manera variable, para el ajuste que puede ser necesario en la cifra de gastos de operación. Parte de ellos son afectados por el costo de los pasajes aéreos y deberán ser reajustados en la proporción pertinente. Otra parte es afectada por la escala de viáticos, aspecto en el cual también se mantiene la paridad con la Secretaría General de la OEA. Del mismo modo incide el costo de las becas y de los consultores y conferencistas, que pueden ser ajustados en la misma proporción que los gastos en Personal Profesional. Los otros gastos corresponden a suministros varios y pueden ajustarse de acuerdo con un índice adecuado, como puede ser, por ejemplo, el de los precios mayoristas no agropecuarios en los Estados Unidos, o el costo de vida en el mismo país.

Servicios Generales: se trata, por lo general, de costos aproximadamente constantes cuyas variaciones mayores corresponden a la apertura de nuevas oficinas o la ampliación de las existentes. En 1976-77 los servicios generales se estimaron en 5,08% del presupuesto regular, proporción que resultó manifiestamente insuficiente. Por ello en la proyección se aumenta en el primer año al 6% y luego disminuye paulatinamente a medida que crece el presupuesto total, quedando en 5,70% en el último año.

Los costos de estos servicios son alterados por variaciones de los alquileres, de las tarifas de servicios públicos, etc. Su ajuste puede hacerse sobre la base de estimación de costos reales.

Equipo y Mobiliario: este rubro representa una fracción realmente minúscula (0,26%) del presupuesto regular. Sin embargo, se estima que en los primeros dos años se producirán erogaciones extraordinarias: en el primero, para el equipamiento del nuevo edificio de la Sede Central del IICA en San José; y, en el segundo, para renovar el equipo de computación que se hace necesario, entre otras cosas, por las nuevas funciones del IICA-CIDIA. En años posteriores habrá que mantener cifras suficientes para el mantenimiento y reposición de equipo (0,30% del total).

El ajuste de este rubro, si experimentara variaciones, se hará sobre la base de la estimación de costos reales.

Costos Generales y Provisiones: se han calculado sobre la base de una proporción fija del presupuesto regular (5,00%) ligeramente superior a la que demandó en 1976-77 (4,06%), que resultó insuficiente.

Al mantenerse como una proporción fija del presupuesto total, el ajuste de los costos generales y provisiones será automático.

Aporte al CATIE: De acuerdo a lo resuelto por la Junta Directiva, fue fijado en el nivel de US\$ 500.000 por año. Esta cifra se elevó a US\$ 530.000 para el período 1977-78, cifra base que se mantendrá para el resto de los 5 años de vigencia del Plan Indicativo.

El ajuste de este aporte puede hacerse con base en el índice de inflación adoptado en el presupuesto del IICA.

De acuerdo con los criterios que anteceden, la distribución porcentual del presupuesto por objeto de gasto y su proyección, calculada a precios constantes, quedará tal como aparece en el Cuadro No. 10.

Según esta proyección, el presupuesto regular del IICA, calculado a precios constantes, se incrementaría 10% el primer año y a una tasa acumulativa del 8% en los años siguientes. Con cada Proyecto de Programa-Presupuesto se presentarán los cálculos correspondientes en cifras reales, justificando, si es del caso, las variaciones que puedan ser necesarias en los distintos rubros a fin de mantener la operación eficiente del Plan.

Con algunas fluctuaciones temporales, la distribución porcentual del presupuesto que aparece en el Cuadro No. 10 muestra claramente la tendencia de la proyección a reducir proporcionalmente los costos en personal, especialmente el profesional, y a aumentar los costos de operación. Los otros rubros tienen aumentos proporcionales intermedios, menos el aporte al CATIE que, por estar fijado por la Junta Directiva, disminuye proporcionalmente a medida que aumenta el presupuesto total.

Cuadro No. 10 - Distribución porcentual del presupuesto regular en los años 1976-77 a 1981-82, por objeto de gasto

OBJETO DE GASTO	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Personal						
Profesional	53,38	52,35	51,91	50,78	48,51	46,86
Personal de S. Generales	11,78	11,06	11,15	11,15	10,99	10,70
Costos de Operación	19,34	18,58	19,26	21,93	24,78	27,12
Servicios Generales	5,08	6,00	5,90	5,80	5,75	5,70
Equipo y Mobiliario	0,26	1,13	1,33	0,30	0,30	0,30
Costos Generales y Provisiones	4,06	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Aporte al CATIE	6,10	5,83	5,45	5,04	4,67	4,32
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,60	100,00
Indice de Aumento Global	100,00	110,00	118,80	128,30	138,57	149,65

Lo anterior se pone en evidencia, también, en los índices de variación de los distintos objetos de gasto que aparecen en el Cuadro No. 11.

Cuadro No. 11 - Índices de variación de los distintos objetos de gasto durante el período 1976-77 a 1981-82

OBJETO DE GASTO	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Personal						
Profesional	100,00	107,83	115,54	122,06	125,93	131,37
Personal de S. Generales	100,00	103,26	112,45	121,49	129,34	135,97
Costos de Operación	100,00	105,68	118,33	145,45	177,52	209,84
Servicios Generales	100,00	130,03	138,09	146,61	156,98	168,06
Equipo y Mobiliario	100,00	474,16	600,39	146,51	158,24	170,90
Costos Generales y Provisiónes	100,00	135,41	146,24	157,94	170,57	184,22
Aporte al CATIE	100,00	106,00	106,00	106,00	106,00	106,00
TOTAL	100,00	110,00	118,80	128,30	138,57	149,65

La eficiencia de una organización como el IICA depende, en primer lugar, de la capacidad y dedicación de su personal e, inmediatamente, del apoyo que el organismo pueda proporcionarle para ejecutar su trabajo. Lo primero depende, en buena medida, de una adecuada política de personal. El segundo aspecto se relaciona con la estructura presupuestaria sin ser enteramente dependiente de ella.

En este sentido es interesante notar que las proyecciones trazadas tienden a aumentar este apoyo, medido en gastos de operación y personal de servicios generales (Cuadro No. 12). A ello debe agregarse el mayor apoyo conceptual que significa el Plan Indicativo de Mediano Plazo y el que proviene del fortalecimiento funcional de las unidades de apoyo de la Dirección General y de una mayor racionalidad de toda la organización y sistema de gestión.

Cuadro No. 12 - Índices de variación de los gastos de operación y de personal de servicios generales, distribuidos por técnico, en el período de 1976-77 a 1981-82

Gastos por técnico, según objeto de gasto	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Gastos de operación	100,00	105,68	112,70	133,75	161,38	186,52
Personal de Servicios Generales	100,00	103,26	107,10	111,71	117,58	120,87
TOTAL	100,00	104,76	110,52	125,40	144,80	161,67

Comparado con la situación actual, el apoyo que, en promedio, podrá brindar el IICA a cada uno de sus técnicos habrá aumentado, medido por los gastos en operación, en más del 85%; medido por los gastos en personal de servicios generales, en más del 20% y, en conjunto, en más del 60%.

Puede llamar la atención el hecho que el apoyo a los técnicos, medido por estas dos variables, aumenta ligeramente en los dos primeros años y de manera más marcada en los tres siguientes.

A este respecto, debe considerarse que los dos primeros años de ejecución del Plan deberán ocuparse, primordialmente, en la adecuación de la estructura técnica del Instituto y en la reprogramación de la acción a nivel de países. Los aumentos más sustanciales se producirán, por lo tanto, en coincidencia con el momento estimado en que el Plan estará en plena ejecución en la mayoría o en todos los Estados Miembros. Esto confirma la afirmación anterior en el sentido de que la transición será mucho más rápida de lo que permiten presumir las proyecciones presupuestarias y que ciertos efectos sustantivos del Plan podrán apreciarse mucho antes de que se complete el período de 5 años.

El Cuadro No 12 nos permite formular, también, algunas consideraciones sobre el aumento de la relación personal de servicios generales/personal profesional.

Puede observarse que este aumento implica un gasto adicional, por técnico y año, que no llega a promediar un 4%. Parte de este aumento se debe, sin embargo, al aumento vegetativo previsto de los salarios del personal de servicios generales, calculado en un 2% acumulativo anual. Si la proporción entre personal de servicios generales y personal profesional se mantuviera en 1,34:1 (sin variaciones), en lugar de los 270 funcionarios de servicios generales que se estima tener con la proporción 1,50:1 solamente habría 242 (en números redondos), en el quinto año. Es decir, el aumento planteado en estas proyecciones con respecto a la proporción vigente de 1,34:1 es de 28 personas. Multiplicando este número por el sueldo medio estimado para este personal en 1981-82, daría un total equivalente al 1,11% del presupuesto total proyectado para ese año. Evidentemente, esta mayor erogación es justificable plenamente, si con ella se consigue un rendimiento mayor del conjunto.

Los Cuadros No. 13 y No. 14 presentan, en forma resumida, la composición del presupuesto por unidades y por Líneas de Acción, proyectado para 1981-82.

Cuadro No. 13 - Composición porcentual del presupuesto proyectado para 1981-82, por unidades operativas y objetos de gasto

UNIDAD OPERATIVA	OBJETO DE GASTO						TOTAL
	Personal Profesional	Personal Servicios Generales	Costos de Operación	Servicios Generales	Equipo y Mobiliario	Costos Generales y Provisiones	
Dirección General	4,17	1,78	2,80	0,59	0,04	-	9,38
SDGA-Planificación	2,61	0,47	1,45	0,30	0,01	-	4,84
SDGA-Operaciones	2,61	1,19	1,78	0,38	0,05	-	6,01
IICA-CIDIA	2,34	1,19	1,68	0,35	0,04	0,26	5,84
Zona Andina	9,63	1,67	5,32	1,12	0,04	1,30	19,08
Zona Norte	9,37	1,63	5,18	1,09	0,04	1,26	18,57
Zona Antillas	6,26	1,07	3,45	0,72	0,04	0,83	12,37
Zona Sur	9,87	1,70	5,48	1,15	0,04	1,35	19,59
Aporte al CATIE	-	-	-	-	-	-	4,32
TOTAL	46,86	10,70	27,12	5,70	0,30	5,00	100,00

Cuadro No. 14 - Composición porcentual del presupuesto proyectado para 1981-82,
por Líneas de Acción y objeto de gasto

LINEAS DE ACCION	OBJETO DE GASTO							TOTAL PROGRAMAS
	Personal Profesional	Personal	Operación	Costos de Servicios Generales	Equipo y Mobiliario	Costos Generales y Provisiones	TOTAL	
Línea I	3,64	0,64	2,02	0,42	0,02	0,49	7,23	9,58
Línea II	5,73	0,99	3,17	0,67	0,02	0,77	11,35	15,04
Línea III	5,47	0,95	3,03	0,63	0,02	0,74	10,84	14,37
Línea IV	6,51	1,11	3,59	0,74	0,03	0,89	12,87	17,05
Línea V	4,42	0,75	2,44	0,52	0,02	0,60	8,75	11,60
Línea VI	4,16	0,72	2,30	0,48	0,02	0,56	8,24	10,92
Línea VII	5,20	0,91	2,88	0,62	0,03	0,69	10,33	13,70
IICA-CIDIA	2,34	1,19	1,66	0,35	0,04	0,26	5,84	7,74
Sub-total Programas	37,47	7,26	21,09	4,43	0,20	5,00	75,45	100,00
Dirección General	4,17	1,78	2,80	0,59	0,04	-	9,38	-
SDGA-Planificación	2,61	0,47	1,45	0,30	0,01	-	4,84	-
SDGA-Operaciones	2,61	1,19	1,78	0,38	0,05	-	6,01	-
Aporte al CATIE	-	-	-	-	-	-	4,32	-
TOTAL	46,86	10,70	27,12	5,70	0,30	5,00	100,00	-

En este capítulo se ha tratado de mostrar la necesidad y la coherencia de las distintas proyecciones con el Plan Indicativo de Mediano Plazo. Así, la constitución de equipos técnicos mínimos en cada Zona surge de la necesidad de operar un programa de acción que abarque, al menos a nivel regional, las siete Líneas aprobadas por la Junta Directiva. La integración vertical de los equipos, dentro de cada Línea, permite fortalecer la acción interdisciplinaria que implican los distintos programas y proyectos, en sus diferentes modalidades. La coordinación efectiva de las Líneas se asegura mediante la acción que, a nivel de la Dirección General, compete a las Subdirecciones Generales Adjuntas y, a nivel regional, mediante la nueva organización y funciones de las Direcciones Regionales.

Establecida la planta básica de personal, y con base en la experiencia del funcionamiento del Instituto durante muchos años, puede fijarse la incidencia de otros rubros y determinar cómo debe proporcionarse cada uno de ellos para asegurar una acción eficaz y eficiente.

De tal manera, el Plan en sí mismo y las proyecciones porcentuales propuestas, mantienen una relación recíproca que, sin ser de una rigidez extrema, implica que no se pueden alterar sustancialmente las proyecciones sin modificar el Plan en su conjunto y, en particular, en sus objetivos y metas.

Por consiguiente, si bien las distintas partes del Plan pueden ser discutidas independientemente, habrá que tener presente en todo momento la unidad del conjunto para determinar los efectos colaterales de cualquier modificación que se desee introducir.

Finalmente, merece destacarse que el Plan Indicativo de Mediano Plazo y las proyecciones porcentuales que contiene no requieren una aprobación explícita de la Reunión Anual de la Junta Directiva la cual, si bien tiene atribuciones plenas para aprobar el presupuesto y el programa de cada período fiscal, no puede asumir compromisos financieros definitivos para períodos futuros.

Esta no es la primera vez que el IICA presenta proyecciones de este tipo a la Junta Directiva. En su Segunda Reunión Anual, celebrada en Lima, Perú, en mayo de 1963, la propia Junta designó por primera vez (Res. IICA/JD-362) una Comisión Especial que trazó proyecciones presupuestarias para el período 1964-65 a 1968-69.

El informe de aquella Comisión Especial, conteniendo las proyecciones indicadas, fue analizado por la Junta en su Tercera Reunión Anual (Montevideo, marzo de 1964), llegándose a la conclusión de que constituía una guía para el Director General a los efectos de la preparación del Programa-Presupuesto y no resultaba necesario aprobarlo específicamente.

Siguiendo este precedente, el Plan Indicativo de Mediano Plazo es elevado a la Reunión Anual de la Junta Directiva para que ésta lo conozca y opine, a su vez, si lo considera como una guía razonable y apropiada para la elaboración de los Proyectos de Programa-Presupuesto para los años próximos.

Aún a riesgo de incurrir en repeticiones, es conveniente recalcar, finalmente, que todo el Plan, tanto en su parte técnica como en sus proyecciones, ha sido concebido de acuerdo con el mandato expreso de la Junta, con el criterio de mantener la mayor flexibilidad posible dentro de objetivos generales invariables.

En consecuencia, de ser acogido por la Junta, el Plan será utilizado como una base programática para elaborar los proyectos de Programa-Presupuesto de los años sucesivos, cuyas propuestas, con la debida justificación, podrán reflejar las variaciones que las circunstancias y el mismo avance del Plan haga aconsejables.

ANEXO 1

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Res.40(15/76)
7 mayo 1976
Original: español

REESTRUCTURACION DE LAS LINEAS DE ACCION Y
ELABORACION DE UN PLAN DE CINCO AÑOS

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

VISTO:

El Informe de su Comisión Especial (IICA/RAJD/Doc.128(15/76),
numeral 2.1, referente al Informe del Director General sobre "Reagrupa-
ción de las Líneas de Acción y Programas".

CONSIDERANDO:

Que dicho informe del Director General cumple con el mandato que surge de la parte A de la Resolución IICA/RAJD/Res.22(14/75) y que resulta conveniente elaborar, manteniendo la flexibilidad necesaria, lineamientos que orienten la acción del Instituto en el próximo quinquenio.

RESUELVE:

1. Acoger la reorganización y contenido de las Líneas de Acción y Programas del IICA de acuerdo con los lineamientos propuestos por el Director General en su informe a la Junta Directiva, IICA/RAJD/Doc.106(15/76).
2. Señalar la conveniencia de que todos los Programas financiados con recursos regulares se programen, supervisen y ejecuten dentro de normas y procedimientos uniformes.
3. Encargar al Director General que prepare un Plan de 5 Años para que oriente, con la flexibilidad necesaria, la acción del IICA durante el próximo quinquenio, y que lo someta a la Junta Directiva, en su próxima Reunión Anual, con 60 días de anticipación.
4. Convocar una Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial con el objeto de analizar el Plan de 5 Años propuesto por el Director General y formular sus observaciones a la Junta Directiva, reunión que tendrá lugar en San José, Costa Rica, del 8 al 15 de octubre de 1976.

ANEXO 2

ESTRUCTURA Y CONTENIDO GENERAL DE LAS
LINEAS DE ACCION DEL IICA

Línea I - Información y Documentación para el Desarrollo Rural

Abarca las acciones de cooperación técnica para la recolección, análisis, organización y difusión de la información y la documentación de interés para el desarrollo rural.

Línea II - Educación para el Desarrollo Rural

Abarca las acciones de cooperación técnica para lograr un sistema integrado de educación formal y no formal que esté al servicio de las necesidades ocupacionales, de los problemas reales del sector y de la planificación y ejecución de las acciones del desarrollo agrario.

Línea III - Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria

Abarca las acciones de cooperación técnica para lograr mejoras sucesivas en el proceso que va de la innovación a la adopción de la tecnología por el agricultor y demás usuarios.

- a) Creación o adaptación de los conocimientos que generan el desarrollo de la tecnología
- b) Consolidación de esa tecnología (sistemas de producción a nivel de rubros y a nivel de tipo de productor y paquetes tecnológicos para esos sistemas)
- c) Prueba en gran escala de la tecnología consolidada
- d) Transferencia y aplicación masiva de la tecnología probada a los agricultores y demás beneficiarios, a través de las acciones de extensión, de asistencia técnica organizada y de otros mecanismos y organizaciones idóneas, públicas y privadas, de difusión y adopción de tecnología.

Línea IV - Producción, Productividad y Comercialización Agropecuarias

Abarca las acciones de cooperación técnica para lograr:

- a) Aumento de la producción y productividad agropecuarias con énfasis en la producción de alimentos para consumo interno y para los mercados externos. Ello implica la promoción y apoyo a la participación y coordinación formal (planificación y ejecución) de las organizaciones

del sector público agrario directamente vinculadas con el mejoramiento de la producción y productividad agropecuarias.

- b) Mejoramiento de la distribución de la producción agropecuaria. Comercialización primaria y reducción de las pérdidas de post-cosecha.
- c) Desarrollo de una agroindustria que favorezca directamente a los pequeños productores y aumente los niveles de empleo.

Línea V - Desarrollo Rural Regional

Abarca las acciones de cooperación técnica para la promoción, planificación y ejecución de las acciones de desarrollo de regiones o subregiones preseleccionadas, incluyendo áreas de regadío, áreas semiáridas, áreas tropicales y expansión de la frontera agrícola (colonización).

Línea VI - Cambios Estructurales y Organización Campesina

Abarca las acciones de cooperación técnica para el mejoramiento de la distribución de los ingresos y de la participación: reforma agraria, organización campesina incluyendo empresas comunitarias campesinas, cooperativas y otros esfuerzos asociativos, y otras acciones del Estado dirigidas a la redistribución de los ingresos o del producto social.

Línea VII - Formulación y Administración de la Política Agraria

Abarca las acciones de cooperación relacionadas con aspectos técnicos de la formulación de las políticas del sector agrario, con la planificación del desarrollo agrario y con la gestión y administración de dicho desarrollo. Incluye el apoyo a:

- la clarificación, operacionalización y jerarquización de las políticas agrarias de los países
- la planificación sectorial nacional y regional compatible con los objetivos, metas y estrategias que conforman las políticas
- el fortalecimiento y adecuación de la organización rectora del sector público agrario
- la gestión y administración del sistema institucional que asegure la realización y resultados de las acciones programadas.

Comprende, además, el diagnóstico de la situación y tendencias del desarrollo agrario y particularmente del sistema institucional de los países, a fin de conocer e interpretar su comportamiento y ajustar así la doctrina y las acciones del Instituto a su problemática y necesidades.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
A. La Perspectiva de Mediano Plazo en la Planificación del IICA	2
B. Cuestiones de Método	5
C. Los Recursos para la Ejecución del Plan Indicativo	7
D. El Ajuste de las Políticas Técnico-Administrativas para Ejecutar el Plan Indicativo	10
E. La Ejecución del Plan Indicativo de Mediano Plazo	10
CAPITULO I - PRIORIDADES Y POLITICAS POR LINEAS DE ACCION	12
A. Prioridades	12
B. Justificación	14
C. Síntesis de las Políticas por Líneas y Programas	17
D. Las Políticas por Líneas y el Plan de Acción a Nivel de País	18
1. Línea I - Información y Documentación para el Desarrollo Rural	19
- Programa I.A - Sistema hemisférico de información	19
- Programa I.B - Los sistemas nacionales de información	21
- Programa I.C - Producción y distribución de información	23
2. Línea II - Educación para el Desarrollo Rural	25
- Programa II.A - Planificación de la educación	25
- Programa II.B - Ejecución de la política educacional	27
3. Línea III - Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria	29
- Programa III.A - Investigación y transferencia de tecnología	29
- Programa III.B - Coordinación multinacional de la investigación y de la transferencia de tecnología	31
4. Línea IV - Producción, Productividad y Comercialización Agropecuaria	33
- Programa IV.A - Fomento de la producción y de la productividad	33
- Programa IV.B - Comercialización agropecuaria	35
5. Línea V - Desarrollo Rural Regional	38
- Programa V.A - Planificación del desarrollo regional	38
- Programa V.B - Ejecución de las políticas de desarrollo rural regional	39
6. Línea VI - Cambios Estructurales y Organización Campesina	42
- Programa VI.A - Reforma agraria	42
- Programa VI.B - Organización campesina	44

	Página
7. Línea VII - Formulación y Administración de la Política Agraria	47
- Programa VII.A - Formulación de la política agraria y planificación sectorial	47
- Programa VII.B - Gestión para el desarrollo rural	50
CAPITULO II - LA ACCION DEL IICA	53
A. Características de las Funciones del IICA	53
B. Instrumentos de Cooperación Técnica	54
C. La Dimensión Multinacional de la Acción del IICA	54
D. El Contexto Institucional de la Puesta en Práctica de las Políticas	55
E. La Dimensión a Nivel de País de la Acción del IICA	56
F. Puesta en Práctica de las Políticas y Ajuste de los Proyectos	57
CAPITULO III - AJUSTE DE LAS POLITICAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS Y PROYECCIONES DE PERSONAL Y RECURSOS FINANCIEROS	59
A. Introducción	59
B. Implicaciones del Plan Indicativo de Mediano Plazo para la Planificación del IICA	59
C. Políticas de Operación	62
D. Política de Relaciones Externas	62
E. Políticas Administrativas	63
F. Política de Personal	63
G. Políticas de Información y Publicaciones	64
H. Requisitos de Personal y de Recursos Financieros	64
1. Requisitos de personal	65
2. Requisitos financieros	74
ANEXO 1 - Reestructuración de las Líneas de Acción y Elaboración del Plan de Cinco Años	84
ANEXO 2 - Estructura y Contenido General de las Líneas de Acción del IICA	85



EDITORIAL IICA —