DISTRIBUCION RESTRINGIDA

Araujo

12ª

REUNION DE DIRECTORES

IICA

MAR DEL PLATA, ARGENTINA
SETIEMBRE 15 - 22 DE 1969

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

12a. REUNION DE DIRECTORES

Mar del Plata, Argentina
15-24 de setiembre de 1969.

CONTENIDO

ANEXOS

INFORMACION GENERAL

PARTICIPANTES

ING. ARMANDO SAMPER
Director General

ING. CARLOS MADRID
Subdirector General

DR. JOSE EMILIO G. ARAUJO
Jefe del IICA-CIRA

SR. ROGELIO COTO
Director de Relaciones Oficiales

DR. MALCOLM H. MACDONALD
Director de la Oficina de
Planeamiento

DR. LUIS MARCANO
Director Regional para la
Zona Andina

DR. JOSE MARULL
Director del Programa Multinacional
de Ciencias Básicas

ING. JEFFERSON FIRTH RANGEL
Representante Oficial en los
Estados Unidos

ING. MANUEL RODRIGUEZ ZAPATA
Director Regional para la
Zona Sur

SR. DON L. SHURTLEFF
Director de Asuntos Administrativos
y Financieros

ING. FERNANDO SUAREZ DE CASTRO
Director del Centro de Enseñanza e
Investigación

ING. JOSE ALBERTO TORRES
Director Regional para la
Zona Norte

DR. ENRIQUE TORRES LLOSA
Director Programas de Reforma
Agraria (Proyecto 206)

ING. PEDRO MERCON VIEIRA
Representante Oficial y Jefe de
Programas en Brasil (Interino)

Actuó como Relator el Ing. Alfonso Castronovo, Educador Principal de la Zona Sur, y como Coordinador el Dr. Norberto Ras, Representante Oficial y Jefe de Programas en Argentina. Atendieron los servicios de Secretaría la Sra. Mirta S. de Ramonde y la Srta. Sofía Rey Cister.

AGENDA

SETIEMBRE

Domingo 14 — Llegada al Hotel Alfar, Mar del Plata.

Lunes 15 - mañana — Tema 1. Resoluciones aprobadas en la VIII Reunión Anual de la Junta Directiva. Informes verbales sobre la situación de los siguientes puntos y discusión de los asuntos principales que surjan:

a. Comisión Asesora - Por Armando Samper

b. Incorporación del Proyecto 206 y futuras actividades del IICA-CIRA - Por Enrique Torres Llosa

c. Proyecto 80 - Por Fernando Suárez de Castro

d. Proyecto Multinacional - Por José Marull

e. Areas de Riego en la Región Templada - Por Manuel Rodríguez

f. Programa Especial de Ganadería - Por Carlos Madrid

g. Programa Cooperativo del Trópico Americano - Por Armando Samper

h. Centro Andino de Producción Agropecuaria - Por Luis Marcano

i. Capacitación y Asistencia Técnica para la Preparación de Proyectos (Convenio BID) y Reunión IICA-BID - Por Carlos Madrid

Lunes 15	- tarde	Lectura de documentos y discusiones individuales
Martes 16		Visita al Grupo CREA - Tandil
Miércoles 17	- mañana	Continuación del Tema 1
	- tarde	Continuación del Tema 1
Jueves 18	- mañana	Redacción de conclusiones y recomendaciones al Director General - Discusiones individuales.
	- tarde	Tema 2. CEI y Escuelas para Graduados - A cargo de Fernando Suárez de Castro
		a. Segunda Reunión de Directores de Escuelas para Graduados.
		b. Cooperación entre el CEI y las Direcciones Regionales.
Viernes 19	- mañana	Redacción de conclusiones y recomendaciones al Director General. Discusiones individuales.
	- tarde	Tema 3. A cargo de Malcolm MacDonald
		a. Estructura del Planeamiento en el IICA
		1) Diagnóstico
		2) Programación
		3) Evaluación
Sábado 20	- mañana	b. Implementación del Planeamiento en el IICA
		1) Líneas de acción
		2) Programas nacionales - Programas del IICA al nivel nacional.
		3) Estrategia del IICA con instituciones y técnicos nacionales.

- tarde Redacción de conclusiones y recomendaciones al Director General - Discusiones individuales.

Domingo 21 - mañana Tema 4. Asuntos administrativos y financieros - A cargo de Don L. Shurtleff

a. Proyecto Programa Presupuesto 1971/72

b. Informe de Price Waterhouse sobre los sistemas y procedimientos de la contabilidad.

- tarde Tema 5. Desarrollo Agrícola de América Latina - A cargo de Armando Samper

a. Reunión de Ministros de Agricultura

b. CECLA

c. Misión Rockefeller

d. FAO

Lunes 22 - mañana Discusión libre de otros temas propuestos por los Directores.

- tarde Discusión y aprobación de las conclusiones y recomendaciones al Director General.

Martes 23 - Visita a la Estación Experimental Agropecuaria de Balcarce (INTA)

Miércoles 24 - Visita al Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Castelar (INTA).

ASUNTOS TRATADOS

COMISION ASESORA DEL IICA

Documento de consulta:

Minuta de la Primera Reunión de la Comisión Asesora del IICA (Provisional) - San José - Costa Rica - Agosto 25-27, 1969.

El Director de Relaciones Oficiales presentó el tema relacionado con el nombramiento y funcionamiento de la Comisión Asesora del IICA creada por la Junta Directiva por Resolución IICA/JD-658-30. Hizo referencia al criterio que siguió el Grupo de Trabajo de la Junta Directiva, para la designación de la Comisión Asesora, la cual quedo integrada de la siguiente manera:

Titulares	Alternos
Dr. Frederick N. Andrews	Dr. Tony G. Cunha
Dr. Gabriel Baldovinos de la Peña	Dr. Gil Chaverri Rodríguez
Dr. Virgilio Barco Vargas	Dr. Rodrigo Llorente Martinez
Sr. Juan Buzo Santa María	Dr. Juan Francisco Villareal
Sr. Francisco de Sola	Lic. Eduardo Lizano Fait
Ing. Agr. Rubens Araujo Dias	Prof. Noberto Meirelles de Miranda
Ing. Agr. Horacio C. E. Giberti	Dr. Lowell S. Hardin

El Director de Relaciones Oficiales explicó también que la Comisión Asesora se reunió por primera vez del 25 al 27 del pasado mes de agosto, en la Ciudad de San José. En esa oportunidad el grupo tomó contacto con el problema siguiendo el marco de referencia que la Junta Directiva estableció en la Resolución antes mencionada y tomó algunas disposiciones importantes entre las que se destacan las siguientes:

1. Nombró al Lic. Eduardo Lizano Fait como Secretario-Coordinador del grupo y le encargó la presidencia hasta la próxima reunión.

2. Pidió al Director General del IICA que dicte las instrucciones del caso para que las distintas oficinas del Instituto presten a los integrantes de la Comisión el apoyo necesario y las facilidades de secretaría adecuadas para realizar visitas y preparar informes. ;

3. Dispuso que los miembros de la Comisión individualmente visiten algunos programas del IICA de acuerdo con el siguiente plan:

- Sr. Giberti - Argentina y Uruguay
- Sr. Dias - Brasil
- Sr. Bazo - Perú
- Sr. Llorente - Colombia
- Sr. Baldovinos - Guatemala

4. Pidió los siguientes informes:

a. un documento que resuma las relaciones de trabajo que el Instituto tiene actualmente con otros organismos internacionales, como la Secretaría General de la OEA, el BID, el BIRF, la FAO, lo mismo que con los centros internacionales que se han organizado en los últimos años con el apoyo de las Fundaciones Kellogg, Ford y Rockefeller, tales como el CIMMYT y el CIAT;

b. un documento sobre los beneficios y servicios que se prestan a todos los países miembros del IICA;

c. un documento sobre investigación agrícola en que se explique la relación de los organismos que están realizando investigación a nivel nacional o regional; se indique qué ayuda reciben de organismos internacionales y extranjeros; se diga qué programas principales de investigación tienen tales organismos, especialmente en relación con suelos tropicales, ganadería tropical y selección de especies nativas tanto vegetales como animales; se indique la coordinación de la investigación que se realiza en Turrialba con la de los organismos a nivel nacional; y se dé una relación de las instituciones que tienen educación para graduados en América Latina citando cifras importantes y haciendo comentarios que den una idea de la magnitud de tales programas.

d. un documento que responda a un cuestionario, basado en una lista de preguntas preparadas por el Dr. Frederick N. Andrews, relacionada con la enseñanza para graduados, que deberá ser contestado, por intermedio del Director General, por el Director del Centro de Turrialba.

5. Dispuso celebrar la próxima reunión de Comision en la Ciudad de México con una duración de tres dias, comenzzndo el 17 de noviembre próximo o en una fecha cercana, dependiendo de la mayor conveniencia para todos. En esta reunión de México se harán los preparativos para una futura reunión en Washington y se aprobarán los lineamientos y plan de entrevistas a instituciones de los Estados Unidos, entre las que están: OEA y CIAP, BID, BIRF, AID, PNUD y las Fundaciones Ford, Rockefeller y Kellogg.

6. Acordó que cada miembro alterno reemplace específicamente al titular que aparece a su izquierda en la lista anterior.

El Director General hizo un amplio comentario sobre la importancia de la Comisión y sus ventajas para ayudarles a los Gobiernos de los Estados Miembros a trazar las líneas de política que deban orientar la acción del IICA en la próxima década. En su presentación personal a la Comisión destacó los puntos siguientes:

1. Como se señala en el documento "La política y los programas de la nueva dimensión" (IICA-JD-640-1), estamos satisfechos con la concentración de esfuerzos en los tres programas básicos; tenemos evidencia, por el respaldo de los países, de que estamos marchando en el rumbo correcto, y por lo tanto no consiferamos conveniente cambiar esa línea de acción para iniciar otros tipos de actividades.

2. Creemos que la estructura actual del IICA, que es el producto de la experiencia, de acuerdo con la evolución de los programas, es adecuada y no parece necesario crear una nueva estructura; sin embargo, sería conveniente que la comisión estudiara la sede y las funciones de la Dirección General; la actual distribución geográfica y las funciones de las Direcciones Regionales; las funciones de las oficinas nacionales; y las funciones del IICA-CEI y del IICA-CIRA.

3. Parece que una de las prioridades de la Comisión debería ser definir el papel del IICA dentro del sistema interamericano. La falta de un concepto claro a este respecto está produciendo creciente confusión en la formulación de una política futura, particularmente en lo referente a la solitud de apoyo de los Gobiernos de los Estados Miembros a sus programas de desarrollo agrícola (3ra. dimensión).

4. Es importante que los Gobiernos de los Estados Miembros representados en la Junta Directiva le den firme apoyo político a las líneas de acción que vaya a desarrollar el IICA en la próxima década para que sus actividades tengan un desarrollo progresivo.

Se consideró conveniente prestar atencion preferente a la Comisión Asesora y atender sus solicitudes en la mejor forma posible con el fin de facilitar su importante labor. Al efecto se acordó que el informe referente a la relación del IICA con distintos organismos internacionales estará a cargo de la Oficina de Relaciones Oficiales; el informe sobre servicios a los países queda pendiente a la espera de una opinión del Ing. Giberti, quien lo solicito y a quien se remitió la colección de "Servicios a los países" correspondiente a 1968, para ver si esta información le satisface; el informe relacionado con investigación estará a cargo del Dr. Carlos Enrique Fernández, quien debará viajar a San José antes del 20 de octubre para intercambiar información con el Ing. Alfonso Castronovo. Las zonas Norte y Sur y el CEI enviarán urgentemente al Sr. Fernández la información disponible que sea útil para la preparación de su informe.

El Director General agregó la conveniencia de sugerir al Secretario-Coordinador, que el Dr. Fernández viaje a México, en el mes de noviembre próximo, para rendir personalmente su informe a la Comisión Asesora.

Los informes deberán estar listos a fines del próximo mes de octubre.

INCORPORACION DEL PROYECTO 206
Y FUTURAS ACTIVIDADES DEL IICA-CIRA

La Junta Directiva, por Resolución 658-9, aprobó la incorporación de las actividades del Proyecto 206 al Programa Regular del IICA, en un plazo de 5 años, contados a partir del año presupuesto 1970/71.

En cumplimiento de esta Resolución, la Dirección del Proyecto 206, en consulta con la Dirección del IICA-CIRA y los Directores Regionales elaboró el proyecto de Programa-Presupuesto del Proyecto 206 para el año fiscal 1970-71, por un total de U$S 477.000, del cual U$S 381.600 serán aportados por el PCT y U$S 95.400 por el IICA.

Dicho proyecto, confeccionado en colaboración con la Dirección de Asuntos Administrativos y Financieros y aprobado el 26 de junio de 1969 por el Director General y el Sub-Director General, fue remitido oficialmente al PCT el 3 de julio de 1969.

La Secretaría General de la OEA informó en la VI Reunión del CIES, celebrada en Trinidad-Tobago, que el Instituto iniciaría la absorción del Proyecto 206 en 5 años a partir de 1970, sin que se presentara ninguna observación en la Comisión II que tuvo a su cargo el estudio de los asuntos presupuestarios e institucionales.

De acuerdo con lo aprobado por la Junta Directiva, el IICA-CIRA constituye ya un centro permanente de apoyo dinámico a las actividades de reforma agraria del IICA dentro del Programa Básico III.

Conforme lo han comprobado el Director General y el Director del Proyecto 206 en su reciente visita oficial al IICA-CIRA (Agosto de 1969), el Centro trabaja ya en la esfera de sus nuevas actividades, especificamente señaladas en el documento de incorporación del Proyecto 206 aprobado por la Junta Directiva.

El Director del IICA-CIRA considerará la posibilidad de que el Centro de Documentación existente en el CIRA amplíe su actividad en la sistematización de la información referente a las principales instituciones de desarrollo rural en América Latina.

PROYECTO 80

La Junta Directiva en la Reunión de Quito aprobó la resolución IICA/JD-658-10 que reafirma la determinación de cumplir los compromisos establecidos en el Plan de Operaciones del Proyecto PNUD 80, particularmente en lo que se refiere a continuidad, dentro de los programas del IICA, de las actividades financiadas por el Proyecto.

Para cumplir esta resolución, en el caso del IICA-CEI, se han tomado las providencias presupuestales para absorber los siguientes cargos financiados hoy por el Proyecto 80:

1969-70

Un Economista (Uso de la Tierra y Planificación Regional)
Un Economista (Administración Rural)
Un Edafólogo (Fertilidad de Suelos)
Un Dasónomo (Tecnología de Maderas)
Un Especialista en Utilización de Areas Silvestres

1970-71

Un Especialista en Administración de Instituciones
Un Químico de Suelos
Un Silvicultor

El Fondo Especial y la FAO designaron una Comisión Evaluadora del Proyecto, la cual ya rindió su informe. Desgraciadamente, no lo conocemos aún. Durante su paso por la Argentina la Comisión Evaluadora visitó la Escuela para Graduados y en sus comentarios consideró muy viable la posibilidad de gestionar un proyecto específico del PNUD para apoyar el desarrollo de dicha institución, que es la continuadora de la acción comenzada con participación del P.80 en La Estanzuela y que reviste el carácter de organismo nacional con trascendencia regional, en coincidencia con la orientación general del PNUD.

Este informe será la base de las discusiones que se efectuarán en Roma entre el 13 y el 18 de octubre próximo.

En esa reunión de Roma se tendrá que:

1. Acordar el plan de operaciones para el tiempo que le resta al Proyecto 80 (hasta el 30 de junio de 1970 para Turrialba y Zona Sur y 31 de diciembre de 1970 para Zona Andina).

2. Proponer extensión de actividades o nuevos proyectos.

En tal virtud es necesario que los Directores de la Zona Andina y de la Zona Sur hagan llegar a Fernando Suárez de Castro, a la mayor brevedad, los respectivos planes de operaciones, extensión de actividades o nuevos proyectos que juzguen conveniente proponer.

PROYECTO MULTINACIONAL CIENCIAS AGROPECUARIAS

Se revisaron someramente los antecedentes del Proyecto Multinacional Ciencias Agropecuarias del Programa Regional de Desarrollo Científico y Tecnológico de la OEA, los cuales originaron la Resolución IICA/JD-658-11.

A continuación se pasó revista a la forma en que se está dando cumplimiento a dicha resolución, destacándose los siguientes puntos:

1. Se comunicó a la OEA la complacencia de la Junta Directiva del IICA por el establecimiento del Programa.

2. En cumplimiento de su función como agencia ejecutora, que le autorizó la Junta Directiva, el IICA ha dado los pasos principales que se mencionan a continuación:

   a. Se están tramitando los instrumentos jurídicos que regularizarán las operaciones. El Acuerdo IICA-OEA en que esta Organización confiere al IICA el mandato de coordinación, se firmó el 29 de mayo de 1969. También se ha suscrito con el Instituto Colombiano Agropecuario - Universidad Nacional de Colombia, el primer convenio entre el IICA y los Centros de Excelencia participantes.

      El de Argentina se firmará el próximo 24 de setiembre y están listos los borradores finales de Brasil, Chile y Perú.

   b. El Proyecto tiene ya actividades en tres de los seis Centros contemplados (Argentina, Piracicaba y Minas Gerais) y espera incorporar pronto a los restantes (La Molina, Bogotá e IICA-CEI).

   c. Desde el 1o. de julio pasado, todas las operaciones se canalizan a través del IICA como entidad coordinadora.

   d. Se han realizado esfuerzos por definir los procedimientos operativos tanto con la OEA como con los Centros de Excelencia y dentro del IICA.

e. Se ha convocado al Comité Consultivo del Proyecto Multinacional en Bogotá para el 24 y 25 de noviembre próximos, a fin de evaluar la marcha del Proyecto y de elaborar un programa-presupuesto que cubra todas sus actividades hasta el 30 de junio de 1974, fecha de expiración del mandato.

3. El Director General explicó que los gastos de coordinación y administración de proyectos que iban a ser financiados con el rubro correspondiente incluído en el Proyecto no podrán ser cubiertos en su totalidad debido a la disminución en el monto total del proyecto. Por tanto, la diferencia entre el aporte del Programa Regional de Ciencia y Tecnología de la OEA y la contribución que hará el IICA-CEI en el ejercicio económico 1969/70 tendrá que ser cubierta con traslados que se efectuarán de las partidas sobrantes al finalizar el actual año económico. Si el monto total del proyecto no llega a los niveles anticipados originalmente, la Junta Directiva tendrá que decidir si parte de los gastos de coordinación y administración puede ser incluída en el programa-presupuesto regular por tratarse de una acción de refuerzo a los programas I y II.

4. De la discusión sobre el Proyecto Multinacional Ciencias Agropecuarias surgieron las siguientes recomendaciones:

a. Interesar a los gobiernos para que instruyan a sus delegados en el Consejo Interamericano Cultural para que apoyen la asignación continuada de mayores recursos económicos destinados al Proyecto Multinacional Ciencias Agropecuarias.

b. Difundir más ampliamente las oportunidades de especialización que ofrece el Proyecto.

c. Gestionar una simplificación del mecanismo de tramitación de becas.

d. En cuanto se hayan definido con la OEA los lineamientos generales de los procedimientos administrativos, emitir una Orden Ejecutiva que normalice las operaciones del Proyecto dentro del IICA.

e. Promover una armonización de las actividades del Proyecto Ciencias Agropecuarias con las de otros Proyectos afines tanto del Programa Regional de Desarrollo Científico y Tecnológico como del Educacional.

AREAS DE RIEGO EN LA REGION TEMPLADA

Documentos de consulta: Memorandum CIRA-970 (Blair a MacDonald)
" CIRA-1244 (Araújo a MacDonald)
" DG/RO-321 (Coto a MacDonald)
" CT/DT-622 (Suárez de C. a MacDonald)
" ZS.Arg.72/69 (Ras a MacDonald)
" DR/ZS-463/69 (Rodríguez a MacDonald)

El tema se debatió con base en los documentos mencionados arriba.

Luego de un intercambio de ideas a que dio lugar la presentación a cargo del Director Regional de la Zona Sur, se acordó lo siguiente:

1. Limitar, por ahora, el concepto de "Zona Templada de Riego" a las regiones más bajas de la misma que incluyen áreas de Argentina, Brasil, Chile, Perú y Uruguay.

2. Constituir una Comisión que podría quedar integrada por especialistas en ingeniería de riego, economía agrícola y legislación de aguas para que estudie en los países aspectos integrales del regadío y su situación, con el fin de recoger antecedentes y recomendar a la 9a. Reunión Anual de la Junta Directiva el programa que el IICA podría organizar, tomando en cuenta sus Programas Básicos, en relación con las áreas de riego en la región templada.

3. Integrar dicha Comisión con dos miembros del IICA (José Barrios, Presidente y Emilio Montero o Edmundo Gastal) y dos no pertenecientes al organismo, elegidos en lo posible entre los siguientes: Ing.Arturo Cornejo, Profesor del Programa de Ingeniería Agrícola de la Universidad Nacional Agraria de La Molina; Ing. Abelardo Amaya, de la Dirección de Recursos Hidráulicos de México; Ing. A. Grassi, Consultor Externo del CIDIAT, Venezuela.

4. Encomendar a la Comisión que, para desempeñar su cometido, tome contacto y visite las instituciones nacionales relacionadas con el regadío en los países mencionados en el punto 1. y las organizaciones internacionales interesadas en el mismo tema como el CIDIAT (Venezuela), el BID (Washington), la FAO (Of.Regional, Santiago, Chile) y la CEPAL (Santiago, Chile).

5. Encargar al Director Regional de la Zona Sur, que en consulta con la Oficina de Planeamiento, organice la Comisión de Riego y fije los términos de referencia para su acción.

PROGRAMA ESPECIAL DE GANADERIA

Sobre la base de la presentación del Subdirector General, quien a la vez hizo un resumen del programa de actividades propuesto por la Zona Sur, se produjo un intercambio general de información y opiniones, durante el cual se mencionó lo siguiente:

1. La Zona Andina tiene ya un programa de pasturas en marcha bajo la conducción de Armando Cardozo, recientemente designado.

2. El Departamento de Zootecnia del IICA-CEI ha encontrado dificultades para llenar los dos nuevos cargos presupuestados y sigue estableciendo contactos en busca de candidatos calificados.

3. El reciente panel sobre investigación en programas de enseñanza ganadera concentró trabajos de interés que pueden ayudar a definir prioridades en el programa.

4. La Zona Sur ha preparado un programa de acción, designando al Dr. Ras Coordinador Regional en Ganadería.

5. La Zona Sur proyecta realizar proximamente trabajos en relación con el Centro de Investigaciones Ganaderas de Barrerito (Paraguay), lo cual se agrega a las razones que indican la conveniencia de acelerar el trabajo del Comité del Programa de Ganadería para que las actividades del IICA en este campo resulten efectivamente coordinadas desde el principio.

6. La Zona Norte aún no ha designado al Especialista en Ganadería. Cuenta, sin embargo, con las recomendaciones de la Reunión de Programación de Ganadería, Carne y Pastos, celebrada en Nicaragua en Abril de 1969, como base del programa ganadero y podría participar en las reuniones de coordinación con el Dr. Luis Montoya si éste puede contar con el respaldo del Dr. Héctor Muñoz, del IICA-CEI.

7. El Programa debe analizar el problema de la pequeña ganadería, muy difundida en varios países de América Latina y estudiar, con participación del IICA-CIRA, las soluciones pertinentes, dentro del marco de la reforma agraria, a través de empresas comunitarias de autogestión campesina.

8. La FAO ha expresado claramente su intención de coordinar sus actividades en ganadería con el IICA, por lo cual deben tenerse en cuenta sus programas en este campo. *

En atención a lo expresado se señaló la conveniencia de celebrar a breve plazo la reunión del Comité del Programa de Ganadería, que debería realizarse con suficiente anticipación a la próxima Reunión Anual de la Junta Directiva, oportunidad en que todavía podrían introducirse algunos cambios en el programa.

Con tal propósito se comisionó al Dr. Ras para que explore la mejor fecha y lugar para la reunión y para que organice la concurrencia del personal de las Zonas, del IICA-CEI y del IICA-CIRA.

---

* FAO: Programas de la FAO en América Latina. La estrategia propuesta para el desarrollo ganadero. FAO. Santiago, Chile, 30 abril 1969, mimeog.

PROGRAMA COOPERATIVO PARA EL
DESARROLLO DEL TROPICO AMERICANO

El Representante Oficial en Brasil pasó revista a las providencias adoptadas en relación con la reunión del Comité Preparatorio convocada para el período del 27 al 31 de octubre en Rio de Janeiro, puntualizando lo siguiente:

1. Con excepción de Venezuela, todos los países interesados han designado sus representantes.

2. Se envió un memorando a los representantes suministrándoles antecedentes sobre el Programa en referencia.

3. Se asignó a Juan Diaz Bordenave la responsabilidad de coordinar los preparativos de la reunión.

Se consideró que de parte del IICA, deberán ser ampliados los trabajos de preparación para dicha reunión, quedando acordadas las medidas siguientes:

1. Los Representantes del IICA correspondientes se reunirán, previamente, con los delegados de Brasil, Colombia y Perú con el objeto de aclararles el propósito del programa y los objetivos de la reunión de Rio de Janeiro. El Director Regional de la Zona Andina buscará la manera de hacer la misma gestión en Bolivia, Ecuador y Venezuela.

2. La Oficina de Planeamiento del IICA (MacDonald y Lombardo) preparará un documento básico de discusión para la reunión de octubre 27-31.

3. Las pautas para la preparación de dicho documento serán:

   a. El informe IICA/JD-640.

   b. La Resolución IICA/JD-658-28.

   c. La Agenda Provisional preparada por la Representación del IICA en Brasil para la Reunión de octubre 27-31, 1969, con las modificaciones sugeridas por el Grupo.

4. Los funcionarios del IICA que participarán en la reunión llegarán a Rio de Janeiro con tres días de anticipación --día 23 de octubre-- con el objeto de discutir y unificar criterios sobre el documento preparado por el consultor.

Se entendió que el propósito básico de la Reunión de Rio de Janeiro es el de formular los lineamientos concretos relativos a la forma de operación del programa, a través de la preparación de un documento que sirva de base de discusión en la primera reunión de la Comisión Asesora a realizarse en enero del próximo año.

Se procurará que los delegados a la reunión de la Comisión Asesora vayan con instrucciones de sus respectivos gobiernos en relación al documento aprobado en la Reunión de Rio de Janeiro.

CENTRO ANDINO DE PRODUCCION AGROPECUARIA

El Director Regional para la Zona Andina informó que había contratado la preparación de un informe sobre la situación de la agricultura de las zonas altas de los Andes sobre cuya base se podría elaborar un proyecto concreto para presentar a la Junta Directiva en su próxima reunión.

Se recomienda crear una pequeña comisión formada por un delegado de la Zona Andina y otro de la Zona Sur. Se utilizaría igualmente la experiencia del Dr. Armando Cardozo, quien acaba de ingresar al IICA.

Esta comisión debería rendir su informe para fines de diciembre de 1969, a fin de que después de las revisiones del caso sea enviado a los países miembros, para ser considerado en la próxima reunión de la Junta.

ASUNTOS RELACIONADOS CON EL BID

1. Capacitación y Asistencia Técnica para la preparación de Proyectos (Convenio IICA-BID)

El Subdirector General presentó el tema relacionado con el programa de adiestramiento en la preparación y evaluación de Proyectos agrícolas según los términos del Convenio firmado entre el IICA y el BID el 5 de junio de este año. Informó que el Programa incluye cuatro cursos nacionales los cuales se llevarán a cabo durante el año 1969-70, en la siguiente forma:

a. ZONA ANDINA - Se realizarán dos cursos en lugar de uno como se establece en el Convenio. El primero se dictará en Lima a partir del próximo 20 de octubre; y el segundo en Bogotá en el primer trimestre de 1970

b. ZONA NORTE - El curso se ofrecerá en Managua, Nicaragua, en el primer trimestre de 1970.

c. ZONA SUR - Con los auspicios del Ministerio de Agricultura del Brasil se dictará el curso correspondiente a esta Zona, en el primer trimestre de 1970.

La dirección de los cursos mencionados estará a cargo de funcionarios del IICA, con la colaboración de los equipos docentes interdisciplinarios y de técnicos de la División de Adiestramiento del BID. Su duración será de ocho a diez semanas cada uno. A cada curso deberá asistir un número aproximado de 28 participantes.

Se informó además, que los cuatro técnicos de las tres Zonas y del IICA-CIRA que tendrán a su cargo la dirección de los cursos participaron en las reuniones especialmente convocadas para intercambiar experiencias en materia de adiestramiento, programar los cursos nacionales, revisar el material didáctico, adaptar para fines didácticos los esquemas de los proyectos que serán elaborados y revisar el programa de actividades posteriores.

Se celebraron dos reuniones: una en Lima en febrero y la otra en Washington en julio de este año.

Al hacerse referencia al párrafo de una carta dirigida al Ing. Emilio Montero por el Ing. Carlos Prato, Oficial de la División de Adiestramiento del BID, significando que conforme a lo acordado en las reuniones de Lima y Washington deberían prepararse durante cada curso un mínimo de cuatro proyectos, se suscitó una discusión en la cual se manifestaron distintos puntos de vista. Unos señalaron las dificultades que presenta dar capacitación y simultáneamente preparar proyectos, particularmente cuando estos son varios, y que el propósito fundamental de los cursos es dar enseñanza de la cual surgen subsidiariamente los proyectos. Otros destacaron la probabilidad de no contar con los 28 participantes que se requieren para formar los cuatro equipos de 7 previstos para formular otros tantos proyectos. También se mencionó la falta de información y el escaso interés para la elaboración de proyectos por parte de las instituciones.

Después de varias consideraciones, hubo acuerdo en el sentido de respetar los compromisos con el BID y elaborar los proyectos convenidos en función de los cursos, reconociendo que los proyectos que se concreten tendrán que ser cuidadosamente revisados y terminados con posterioridad a la terminación del curso. También se acordó que los Directores Regionales envíen por escrito al Subdirector General las justificaciones que tengan en caso de encontrarse con dificultades para cumplir con los compromisos adquiridos, de manera que pueda escribirse al BID sobre cualquier cambio o ajuste que fuera necesario introducir en los cursos que vamos a ofrecer.

En cuanto a los certificados que se expedirán a los participantes, se convino que sólo llevarán las firmas del Director Regional del IICA que corresponda y del funcionario respectivo del BID.

Como en el Ayuda Memoria de la Reunión celebrada en San José con el Sr. Carlos Prato el 17 de julio se acordó que el IICA presentaría al BID antes del 15 de octubre de este año, un programa de actividades futuras a partir del 1o. de agosto de 1970, se convino en hacer la presentación acordada en la fecha prevista, pero aclarando debidamente que la metodología y el plan de actividades podrán ser reajustados oportunamente y de común acuerdo a la luz de la experiencia recogida a través de los cursos que vamos a ofrecer y de su evaluación.

Los Directores Regionales remitirán con toda prontitud al Subdirector General los programas de actividades respectivos para que sean consolidados en San José y preparados para ser sometidos al BID en un proyecto integrado.

2. Reunión IICA-BID sobre Educación, Investigación y Extensión Agrícolas

En relación con esta reunión se tomó conocimiento de la situación en que se encuentran las gestiones y se dispuso contestar al BID, por intermedio del Representante Oficial en Washington confirmando la participación del IICA en la iniciativa y proponiendo como candidatos para integrar el Grupo de Trabajo a los siguientes técnicos de los países:

- Emiliano Ortega o Norberto Reichart
- Canuto Cardona o Antonio J. Villegas
- Renato Simplicio López o Leobardo Jiménez

Del mismo modo, se manifestó acuerdo en que se invite al Dr. Ulisses S. Grant (CIAT) en representación de las actividades de campo auspiciadas por las Fundaciones Ford, Kellogg y Rockefeller y al Dr. Clifton Wharton del Consejo de Desarrollo Agrícola (ADC).

En vista de los esfuerzos de coordinación que se cumplen con la FAO se considera conveniente sugerir al BID que asista también un funcionario de ese organismo como observador cuya designación se pediría a la Oficina Regional para la América Latina.

Para definir con precisión la filosofía del IICA en la materia que motiva la reunión conjunta con el BID se encargó a los Dres. MacDonald, Marull y Ras la preparación de un documento que será considerado durante la 12a. Reunión de Directores.

Se comisionó al Ing. Castronovo para redactar el Resumen de la Situación de la Investigación y la Extensión Agrícolas en América Latina en los aspectos relativos a investigación y al Dr. Ras para hacer lo propio con los aspectos de extensión. Ambos funcionarios se encontrarán en San José del 15 al 19 de octubre para completar y unificar su trabajo en los aspectos de investigación, educación y extensión en consulta con el Dr. Fernández y llevarlo personalmente el día 20 a Washington, donde se realizaría la reunión conjunta con funcionarios del BID del 21 al 24. Los Directores Regionales les enviarán oportunamente a Costa Rica los datos específicos y las ideas que consideren pueden incluirse en el informe para Washington.

Se propondrá como fecha para la reunión del Grupo de Trabajo en pleno los días 17 al 21 de noviembre, oportunidad en que Castronovo y Ras podrán estar presentes por el IICA conjuntamente con José Garrido (o su sucesor) quien actuaría como cosecretario. A la sesión inaugural asistirá también el Director General del IICA o un representante de éste especialmente designado.

El informe final de la reunión del Grupo de Trabajo sería redactado por la Secretaría del 24 al 28 de noviembre, contando eventualmente con la colaboración de Ras.

Por último, se consideró conveniente promover la idea de una reunión posterior de directivos del IICA y del BID, en la cual, aprovechando las conclusiones y recomendaciones del Grupo de Trabajo, puedan establecerse lineamientos para la acción futura de ambos organismos en los aspectos relacionados con los temas considerados.

IICA-CEI Y ESCUELA PARA GRADUADOS

1. 2a. Reunión de Directores de Escuelas para Graduados y de Programas de Posgrado

El Director del IICA-CEI informó sobre los preparativos que se están haciendo para esta reunión.

Se ha acordado celebrarla en el IICA-CIRA en Bogotá, en la última semana del próximo noviembre, inmediatamente después de la reunión del Programa Multinacional.

Se explicó que se busca propiciar el establecimiento de un mecanismo efectivo de cooperación y coordinación entre las Escuelas para Graduados, en el cual la Escuela para Graduados del IICA desempeñe un papel útil para las otras instituciones.

Se leyó la agenda elaborada en reunión con los Decanos Auxiliares del IICA.

2. Cooperación entre el IICA-CEI, las Direcciones Regionales y el IICA-CIRA

Sobre la base de un documento presentado por el Director del IICA-CEI, se discutieron posibilidades y maneras de cooperación, habiéndose modificado parcialmente el documento hasta quedar como se presenta más abajo. Se concluyó que este mismo documento debe ser estudiado por los Directores y en próxima oportunidad se revisará de nuevo hasta convertirlo en la guía para regularizar las relaciones de trabajo entre las distintas dependencias del IICA.

a. En razón de los escasos recursos del IICA, se conviene que para servir mejor a los países miembros se debe estimular la cooperación de sus diversas unidades y en especial del IICA-CEI, con las Direcciones Regionales y con el IICA-CIRA.

b. Reconociéndose que hay una desigualdad muy marcada en el desarrollo de las instituciones agrícolas dentro de los países y entre los países mismos; para que los esfuerzos del IICA produzcan impacto, es necesario adoptar alguna de las siguientes alternativas, y siempre sobre la base de los planes de desarrollo de los países:

1) Trabajar con grupos de instituciones, tal como ahora hacemos con los Programas Cooperativos Regionales en diversas líneas.

2) Concentrar la acción en instituciones que se considere están en condiciones de aprovechar el esfuerzo del IICA y multiplicarlo.

3) Concentrar el esfuerzo en unas pocas disciplinas; esto se refiere principalmente a la preparación de profesores en determinadas disciplinas, tales como Suelos y Genética.

c. Para que la labor conjunta sea efectiva, debe planearse de manera que estemos seguros de poder efectuarla a lo largo de un plazo más o menos prolongado, en forma coordinada, para obtener los resultados que se persigan. Sería muy útil, por lo tanto, contar con planes anuales en los cuales se especificara "quién, dónde, cómo y cuándo" va a ejecutar cada porción del conjunto de actividades convenidas como necesarias para producir un cambio previsto.

d. Actualmente el IICA-CEI puede cooperar con las Direcciones Regionales en el mejoramiento de las instituciones de educación agrícola superior, en cinco formas principales:

1) Preparando profesores en los campos que se juzguen más necesarios tanto en cursos formales que conduzcan a la obtención de un título, como en cursos cortos;

2) Asesorando en la organización de la enseñanza de disciplinas específicas (por ejemplo, de suelos, de fisiología vegetal, de zootecnia, de silvicultura). Esto podría incluir la revisión de programas de cursos, de los métodos de enseñanza, de la conducción de prácticas de laboratorio, la provisión de recursos bibliográficos básicos y aún en algunos casos, la preparación de materiales audiovisuales complementarios.

3) Asesorando en la organización de programas de investigación que respalden y ayuden a la enseñanza de disciplinas específicas;

4) Preparando personal que pueda organizar y manejar adecuadamente las bibliotecas de las instituciones y asesorando en esta labor;

5) Participando en reuniones de coordinación y de examen de problemas específicos y en las actividades organizadas que se originen de estas reuniones.

e. Se considera que las acciones en los cuatro primeros campos deben ser simultáneas o concomitantes en las instituciones que se quieren mejorar, a fin de completar una suma de fuerzas capaz de vencer la inercia de la tradición y la rutina.

f. En forma similar, se puede planear la tarea conjunta tendiente a mejorar las instituciones de investigación y de desarrollo y fomento agrícolas.

g. La acción principal del IICA-CEI se desarrolla en el campo mencionado en el punto d.1) (preparación de personal especializado). Creemos que preparar bien un especialista es un aporte que no puede compararse con ningún otro esfuerzo que se haga para el desarrollo institucional. Pero como son pocos los profesionales que podemos llevar al IICA-CEI tenemos que esforzarnos al máximo para seleccionarlos muy cuidadosamente y como parte de un programa coordinado de mejoramiento institucional, en el que simultáneamente se desarrollen otras acciones complementarias indispensables.

h. En esta forma, quedarán fuera del panorama normal, las solicitudes de cooperación que no prometan dejar un residuo útil, permanente y significativo. Quedarán también por fuera del panorama normal las solicitudes a muy corto plazo, difíciles de atender por razón de las ocupaciones programadas de los técnicos del IICA-CEI. Sin embargo, se acepta la imposibilidad de encajar todas las actividades en planes precisos y la necesidad de dejar un margen de flexibilidad para atender emergencias.

i. La cooperación entre el IICA-CEI y el IICA-CIRA se debe lograr principalmente a través de las acciones siguientes:

1) Planear la participación de técnicos del IICA-CIRA en cursos breves, en fracciones de cursos regulares o en cursos concentrados en el IICA-CEI.

2) Planear igualmente la participación de profesores del IICA-CEI en cursos o investigaciones del IICA-CIRA.

3) Lograr que en el IICA-CIRA se realicen algunas tesis de estudiantes del IICA-CEI, mediante arreglos adecuados, que permitan utilizar la experiencia de los técnicos del IICA-CIRA.

j. El tipo de cooperación que se señala en los numerales 1) y 3) del punto i. se debe igualmente aplicar a las Direcciones Regionales, pues aunque se reconoce que es más difícil lograr que los técnicos de las regionales puedan dedicar períodos largos a estar en el IICA-CEI ellos llevarían al Centro una experiencia que será muy útil para los estudiantes graduados.

k. A efectos de lograr mayor eficiencia en el uso de personal de los Centros en las Direcciones Regionales, se debe hacer participar a los técnicos seleccionados en el planeamiento de la actividad que se piensa desarrollar.

l. Se debe estimular la participación de especialistas calificados de las instituciones nacionales en las actividades de los Centros y las Regionales; conviene igualmente planear estas acciones con la debida antelación.

m. Se debe hacer un esfuerzo para que el IICA-CEI se provea de especialistas en algunas líneas de desarrollo institucional, no sólo con el fin de poder enseñar a nivel de graduados, sino también de cooperar con las actividades regionales. Dentro de esta línea de pensamiento se le concede especial importancia a especialistas en metodología de la enseñanza y administración de programas de educación e investigación.

POLITICA DEL IICA ACERCA DE LA INVESTIGACION Y EXTENSION AGRICOLAS EN AMERICA LATINA*

La política del IICA acerca de la investigación y extensión agrícolas en América Latina se enmarca dentro de su política general de promover el progreso de la agricultura y de la vida rural a través del fortalecimiento de las instituciones agropecuarias nacionales.

El IICA interpreta el progreso tecnológico agropecuario como un proceso integrado y complejo de profundas raíces en la sociedad, cuya aceleración es indispensable para lograr el desarrollo del sector. Dentro de este proceso tienen tanta importancia los aspectos de la invención de mejores técnicas como los de la innovación propiamente dicha al nivel de producción, lo que involucra una amplia gama de mecanismos de la sociedad.

Por ello las funciones de investigación y extensión deben funcionar articuladas entre sí y con todas las otras que tienden a satisfacer las necesidades de la agricultura, como la gestión empresaria a nivel de finca, las políticas de fomento de la producción y de modificación estructural, la educación agrícola a todos los niveles, las medidas de control y otras políticas fiscales y monetarias, el funcionamiento de los mercados y muchas otras, que deben considerarse conjuntamente al nivel local y general.

Por la misma razón, el IICA considera que cada país debe generar instituciones del tipo que mejor satisfaga sus propias condiciones. Dentro de cada país la investigación y la extensión, así como la educación y los restantes factores concurrentes citados, deben orientarse claramente hacia los aspectos aplicados al desarrollo, y proyectarse en forma regionalizada en relación con las áreas ecológicas, los estados de desarrollo y las situaciones de coyuntura.

En la práctica ello se puede lograr mejor contribuyendo al perfeccionamiento de las instituciones nacionales y dentro de ellas el camino que el IICA considera más efectivo para lograr la máxima utilidad del uso de sus limitados recursos es el de promover la capacitación del personal profesional en

---

*Con base en un documento preparado por el Grupo de Trabajo designado según Documento 2.9 (Macdonald, Marull y Ras).

los campos más críticos, prefiriendo a las personas y situaciones de mayor resonancia por la importancia y liderazgo de sus funciones presentes o futuras. De este modo se procura que los recursos invertidos por el IICA tengan una influencia innovadora, promotora, catalítica y multiplicadora, evitando deliberadamente la duplicación de los esfuerzos nacionales o la interferencia con ellos y buscando y acogiendo la cooperación de otros organismos internacionales públicos y privados.

ESTRUCTURA DEL PLANEAMIENTO EN EL IICA

Documento de consulta: Anexo 1

1. Diagnóstico

Durante la discusión se destacó:

a. que la recolección de información y su análisis debe hacerse prioritariamente en función de la política, programas y proyectos del IICA.

b. que el grado de detalle y cantidad de trabajo que hace el IICA en diagnóstico debe ajustarse a los recursos y necesidades del IICA.

Se recomendó que se celebre una reunión de trabajo sobre diagnóstico en cada Zona y Centro, durante los próximos doce meses, con posible participación de un miembro de la Oficina de Planeamiento. Durante dichas reuniones, y en función de la política, programas y proyectos actuales del IICA, se debe:

a. Examinar la información y conocimientos que disponemos.

b. Acordar métodos para ordenarlos y hacerlos más accesibles.

c. Identificar, si es el caso, la información o análisis adicionales que hacen falta, y acordar cómo obtenerlos (quién, cuándo, grado de detalle, etc.)

d. Tratar de definir mejor qué se entiende en el IICA por "desarrollo rural" y "desarrollo institucional".

Se recomendó que el IICA promueva la organización de centros de documentación en apoyo de sus tres Programas Básicos y utilice los servicios de documentación que puedan disponer las instituciones nacionales.

2. Programación

Durante la discusión se destacaron los siguientes puntos:

a. Se debe preparar un documento consolidando y actualizando la política del IICA sobre programas. La Oficina de Planeamiento se encargará de redactar un borrador y enviarlo a las Direcciones Regionales y Centros para comentarios y adiciones.

b. La programación en el IICA debe realizarse en base al Programa-Presupuesto aprobado anualmente por la Junta Directiva.

c. Se recomendó que cada Zona prepare un documento para la Oficina de Planeamiento indicando la forma con que opera con respecto a la programación de sus actividades.

d. Se analizó el rol de los asesores, de los economistas sectoriales, y de los jefes de programas y sus relaciones con la Oficina de Planeamiento, recomendándose que en las reuniones que tendrá en las Zonas la Oficina de Planeamiento se trate de establecer una mejor coordinación de estas funciones.

e. Finalmente se destacó la necesidad de compatibilizar los instrumentos de planeamiento con los de operación.

3. Evaluación

Durante las discusiones se expusieron muchísimas excelentes ideas y conceptos, algunos de los cuales se resumen a continuación:

a. La evaluación es uno de los componentes más importantes y más difíciles de cumplir de un sistema adecuado de planificación.

b. Los instrumentos de evaluación, como los demás de planificación, deben compaginarse con los procesos de dirección y ejecución.

c. Los informes periódicos deben limitarse al menor número posible para no consumir un exceso del tiempo de técnicos y directores.

d. La unidad básica para informes es la actividad. Juntando informes por actividades, es posible analizar la marcha de proyectos individuales, de programas, la producción de los técnicos individuales o en grupos.

e. Los informes sencillos por actividades son más útiles para evaluación cuantitativa, pero menos útiles para medir calidad.

f. Es difícil medir el impacto sobre desarrollo institucional a base de actividades individuales, o de conjuntos de actividades durante períodos cortos.

g. El informe evaluativo básico del IICA es el Informe Técnico anual y debe estar referido al Programa-Presupuesto del año anterior.

h. Los contactos personales y las discusiones son componentes importantes, aunque sean informales, de la evaluación (por ejemplo, discusiones de directores con técnicos después de sus viajes, visitas periódicas del Director General a las Zonas).

i. Discusiones anuales entre el personal técnico de cada Zona y Centro, al final de cada año presupuestal ayudarían a evaluar el progreso de nuestros programas, especialmente los aspectos cualitativos.

Como resultado del intercambio de ideas, se recomienda:

a. Que la Oficina de Planeamiento, en estrecha colaboración con los Directores y las unidades operativas, estudie el sistema de informes actuales del IICA con miras a recomendar al Director General simplificaciones y mejoras en el sistema. Se sugiere que se examine la posibilidad de la adopción de un formulario sencillo que sirva para el informe del técnico después de terminar cualquier actividad, tomando en cuenta la información requerida al nivel de las unidades operativas y de la Dirección General.

b. Que ni los Directores de unidades operativas ni sus asesores realicen viajes durante el mes de junio de 1970, y que dentro de este período el Director de cada unidad operativa promueva con los técnicos discusiones y análisis de sus programas, proyectos y actividades con énfasis en los aspectos cualitativos y de impacto sobre el desarrollo institucional.

Un resumen de dichos análisis serviría como complemento importante, para el Informe Técnico Anual, al resumir los informes de actividades individuales en dicho Informe.

c. Que se estudie la utilidad de celebrar nuevamente las reuniones anuales de asesores de programas básicos. Si se consideran justificadas, se recomienda que se realicen en el mes de Julio.

d. Que, como norma, cada proyecto del IICA debe ser evaluado por lo menos una vez cada cinco años. Se recomienda que el Director de cada unidad operativa acuerde con el Director de Planeamiento cuáles proyectos de su unidad serán evaluados durante el próximo año, y que de común acuerdo se diseñe el plan concreto de evaluación para cada proyecto individualmente, tomando en cuenta la naturaleza del proyecto.

e. Que en la evaluación se determine en qué medida lo que se hace corresponde a lo que se debería hacer para alcanzar los objetivos del IICA.

IMPLEMENTACION DEL PLANEAMIENTO EN EL IICA

Documentos de consulta: Anexos 2, 3, 4 y 5

1. Líneas prioritarias de Acción del Programa Básico III

El Director de la Oficina de Planeamiento presentó el documento que aparece en este informe como Anexo 2. Con el objeto de estudiar más a fondo este documento se nombró un grupo de trabajo que rindió un informe que incluye las siguientes conclusiones:

a. Acoger el documento presentado como muy buena base para un estudio más detenido, el cual quedará a cargo de las Zonas y Centros, con la colaboración de la Oficina de Planeamiento.

b. La mayor prioridad en el Programa III podría asignarse a las instituciones que cumplen las funciones que se mencionan a continuación, sin que el orden en que se citan otorgue preferencia a unas sobre otras.

- Formulación de políticas y planes agropecuarios.
- Planificación regional y del sector agropecuario, incluyendo proyectos de desarrollo.
- Reforma de la tenencia y uso de la tierra.
- Comercialización.
- Asociativismo rural.
- Crédito rural.
- Asistencia técnica.

c. El énfasis de la acción sobre una institución o un tipo de éstas, quedaría supeditado a factores específicos locales y circunstanciales entre los cuales se señalan los siguientes:

- Apoyo de los gobiernos.
- Real posibilidad de impacto en la institución.

- Ajuste a la política general del IICA.
- Que la acción planeada tienda a resolver puntos de estrangulamiento en el proceso de desarrollo de la institución.
- Capacidad técnica y financiera del instituto.

2. Programas del IICA al Nivel de País

El Director de la Oficina de Planeamiento presentó el documento que aparece como Anexo 3 en este informe. Después de amplias discusiones sobre el mismo se acordó lo siguiente:

a. Ratificar que el sistema con el cual opera actualmente el IICA, que consiste en tener un grupo de técnicos en las Oficinas Regionales relacionados con la programación y dirección de los Programas Básicos y uno o varios técnicos encargados de las operaciones en los países de cada Zona, está funcionando bien y por lo tanto no hay razones, por el momento, para pensar en cambiarlo.

b. Que el número de técnicos asignados a cada país varía de acuerdo con el tamaño, desarrollo, interés, etc. de cada uno de ellos y por lo tanto, es necesario mantener la flexibilidad que actualmente existe para definir el número de técnicos que debe haber en cada país y en las Direcciones Regionales.

c. Acoger el documento presentado por el Director de la Oficina de Planeamiento con las siguientes modificaciones:

1) El aparte c. del punto 8. del documento se modifica en la forma siguiente:

"Complementar los programas hemisféricos y regionales del IICA con actividades nacionales, a tal punto que la acción del IICA configure un esfuerzo importante de desarrollo institucional compatibilizado con los objetivos, metas y programas del sector agropecuario del país y sus instituciones".

2) Reunir en uno solo los puntos 7, 9 y 10 consignando que como consecuencia de la aplicación de los objetivos de los programas al nivel de país se logra:

- Atraer recursos adicionales nacionales y de otras fuentes para proyectos específicos dentro de los países, dirigidos a resolver problemas institucionales prioritarios del país.

- Que el personal del IICA vaya adquiriendo cada vez más experiencia en conocer los procesos del desarrollo institucional y cómo promoverlos.

- Demostrar que existe cierto equilibrio entre los aportes que el país da al IICA y los beneficios que el país recibe.

3) El punto 12 se modifica en la forma siguiente:

"Los programas del IICA a nivel de país, deben contar con la aprobación de:

a) El Ministro de Agricultura (miembro de la Junta Anual del IICA)

b) El Representante Oficial y Jefe de Programas en el país.

c) La Dirección Regional.

d) La Dirección General."

4) Agregar un nuevo punto que siga al anterior que diga:

"También deberá ser informado el Ministro de Relaciones Exteriores una vez obtenida la aprobación del Ministro de Agricultura".

5) Sustituir el encabezamiento del punto 14 en la forma siguiente:

"Al celebrar un Convenio de Operaciones con el Ministro de Agricultura para regular la ejecución de los programas del IICA a nivel de país, además de las pautas legales, financieras y de relaciones oficiales, consignadas en el número de Política y Procedimientos sobre "Acuerdos, Convenios y Contratos", deben tomarse en cuenta los siguientes puntos relacionados con aspectos técnicos:"

6) Eliminar el aparte i. del punto 14.

7) En todos aquellos puntos del anexo 3) en que aparece el nombre de programa nacional debe leerse programa a nivel de país.

8) El punto 20 se modifica en la forma siguiente:

"Cuando un técnico del IICA presta servicios de asesoría a una institución debe rendir el informe con su firma a su jefe inmediato, quien lo presentará a la institución respectiva a través de los conductos regulares del IICA."

9) Eliminar el punto 21 del documento.

10) El punto 23 se modifica en la forma siguiente:

"Todo programa a nivel de país debe prestar atención a la articulación de distintas instituciones agropecuarias al nivel nacional y al regional o de área".

3. Programa de Orientación

El Director de la Oficina de Planeamiento presentó el documento que aparece como Anexo 4 de este informe. Sobre este tema se acordó lo siguiente:

a. Acoger las recomendaciones contenidas en el documento.

b. Destacar la importancia que tiene poner en práctica un programa de orientación para cada técnico que se contrate como personal regular.

c. Que cada una de las dependencias del IICA prepare un programa de orientación para los técnicos que contrate y envíe copia del mismo al Subdirector General, al Director de la Oficina de Planeamiento y a cada uno de los Directores Regionales y de Centros.

d. Que con el objeto de poder brindar oportunamente al técnico que se desea contratar la información sobre su salario, se obtenga desde el primer contacto con él, la información correspondiente a la hoja de clasificación y se envíe a la Dirección General con la clasificación propuesta por el Director Regional o de Centro para los fines correspondientes.

4. Identificación y Utilización de los Técnicos Nacionales de Excelencia.

El Director de la Oficina de Planeamiento presentó el documento que aparece como Anexo 5 en este informe. El objeto de la discusión sobre este documento fue el de obtener algunas opiniones y experiencias referentes a las preguntas planteadas en el mismo.

Las opiniones e informaciones dadas en la reunión sobre este tema se resumen en la forma siguiente:

a. La experiencia habida en la utilización de personal nacional en las actividades del IICA ha sido muy positiva.

b. Tener conocimiento de los técnicos más destacados en los diversos campos relacionados con la agricultura es de mucha utilidad para el IICA. Sin embargo, no se considera conveniente establecer un sistema formal para lograr esta información. Se estima, de acuerdo con la experiencia habida, que el medio más eficaz de identificar técnicos de excelencia es a través del contacto directo con ellos. Las actividades que lleva a cabo el IICA con las instituciones nacionales son un medio muy eficaz para lograr este contacto.

c. La contratación de personal joven que no haya obtenido educación de posgrado no parece aconsejable para el IICA. Es preferible contratar personal con alguna experiencia.

d. En la contratación de personal profesional debe valorarse su experiencia y no sólo sus grados académicos, ya que hay muchos técnicos de gran capacidad de liderazgo que pueden serle muy útiles al IICA pero que no tienen grados académicos de posgraduación.

e. Debe mejorarse la hoja en que se consigna la información correspondiente a los técnicos que desean vincularse al Instituto y utilizarse para recoger información de aquellos técnicos que se consideren de excelencia.

f. Los técnicos nacionales son muy útiles para colaborar con el IICA en cursos cortos, seminarios, como consultores, para que presten colaboración a otras instituciones nacionales y en comisiones asesoras.

g. Debe procurarse, cuando se utilizan técnicos nacionales, no dar, ante la institución a la que pertenece el técnico, la impresión de que se le busca para llevarlo de la institución a trabajar con el IICA.

h. Que se utilicen hasta donde sea posible las becas para el IICA-CEI para adiestrar personal de las instituciones nacionales en aquellos campos en donde se identifiquen deficiencias prioritarias.

i. Que el sistema utilizado en las actividades del Proyecto 206 es muy útil para identificar técnicos de excelencia y utilizar sus servicios para colaborar con el IICA y con instituciones nacionales. El sistema prevé un conjunto de actividades de adiestramiento: cursos cortos, adiestramiento en servicio, capacitación recíproca, colaboración entre instituciones para la realización de actividades de adiestramiento.

ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

1. Proyecto de Programa-Presupuesto 1971-72

En vista de que recientemente concluyó la preparación del programa-presupuesto para 1970-71, el Director General solicitó comentarios de los Directores Regionales sobre las necesidades que consideran prioritarias para reforzar los programas del IICA en el próximo programa-presupuesto, correspondiente al año 1971-72.

Tras analizar posibles pautas de proyección del presupuesto se manifestó partidario de una política prudentemente ofensiva para el futuro y pidió que los Directores le hagan llegar las estimaciones correspondientes a las respectivas Zonas y Centros, para el período indicado, a más tardar el 1° de noviembre próximo, con el fin de poder presentarlas a la Comisión Asesora en su reunión de México.

Al preparar dichas estimaciones deben tenerse en cuenta los siguientes puntos de referencia:

a. Prever recursos para aumentar el impacto de los programas actuales con mínimos aumentos de personal.

b. Fortalecer el mecanismo operativo de las Direcciones Regionales (por ejemplo, con un Jefe de Servicios Administrativos a nivel profesional, con un economista sectorial -planificador zonal- o con un especialista en desarrollo institucional).

c. Fortalecer el IICA-CEI como instrumento de desarrollo institucional.

d. Fortalecer el IICA-CIRA en su función de centro dinámico de apoyo de la reforma agraria como instrumento de desarrollo rural integral.

e. Fortalecer la capacidad operativa de la Dirección General. Ante la reunión de la Comisión Especial de la Junta Directiva, en Quito, se dejó constancia de algunas deficiencias operativas de la Dirección General por falta de personal clave como un jefe de personal o un encargado del programa de relaciones públicas.

2. Informe de Price Waterhouse sobre los Sistemas y Procedimientos de Contabilidad.

El Director de Asuntos Administrativos y Financieros señaló que, mediante recursos asignados por el P.80, en el último año la Dirección General ha procurado mejorar la administración a través de:

a. Un estudio sobre auditoría interna, cuyas recomendaciones finales fueron aprobadas por la Junta Directiva en Quito.

b. Un seminario sobre evaluación de personal, presentado a los Directores por un consultor especialmente contratado, que dio lugar a las modificaciones en el sistema de evaluación en uso que fueron aplicadas en el corriente año.

c. Un estudio sobre sistemas y procedimientos de contabilidad, realizado por la firma Price Waterhouse.

El informe de dicho estudio todavía no ha sido entregado en su redacción final, pero se conoció y discutió el primer borrador. En líneas generales, las recomendaciones que contiene pueden agruparse en cuatro categorías:

a. Financiamiento y presupuesto.

b. Procedimientos en la administración de la contabilidad.

c. Procedimientos contables.

d. Recomendaciones generales.

Cuando se reciba el informe final, será analizado en la Dirección General y se adoptarán decisiones definitivas sobre lo propuesto, consultando a los Directores en los aspectos pertinentes.

3. Cargos Directivos

El Director General señaló que en los próximos meses se producirán tres vacantes de nivel directivo: la de Director de Programas de Reforma Agraria (Director del Proyecto 206); la de Director Regional para la Zona Andina; y la de Director del IICA-CIRA. Hizo un alto elogio de la labor desarrollada en esos cargos directivos por Enrique Torres Llosa, Luis Marcano y José Emilio Araújo, lamentando que deban regresar a sus respectivos países, donde ocuparán posiciones importantes. Mencionó que también será necesario reemplazar al Asistente del Representante Oficial en Estados Unidos, ya que José Garrido ha decidido regresar a Chile.

En cuanto al Director Regional para la Zona Andina, el Director General manifestó que le había ofrecido formalmente el cargo a José Emilio Araújo y tenía la esperanza de que pudiera hacer los arreglos personales del caso para aceptarlo. En ese caso, el Director General le ofrecería a Luis Ramiro Beltrán el cargo de Director del IICA-CIRA. De todas maneras, el Director General quería tener opiniones sobre personal joven del IICA, preferiblemente de alrededor de 40 años o menos, que pudiera promoverse en el futuro para ocupar cargos directivos cuando se presenten vacantes.

Manifestó el Director General que el personal es la clave del éxito de una organización y es importante, por consiguiente, llenar esas vacantes con personas calificadas teniendo en cuenta la actual política fijada por el Director General, que no es inflexible, a saber:

a. que es preferible que sean del propio IICA para evitar un prolongado período de "aclimatación";

b. que no conviene tener nacionales en su propio país;

c. que debe vincularse personal joven a los cuadros directivos;

d. que todo funcionario del IICA está sujeto a ser trasladado; y

e. que la situación familiar tiene importancia clave.

Dijo que quería aprovechar la presencia de los Directores para discutir informalmente posibles candidatos para esos cargos. Como resultado de la encuesta surgió un buen número de candidatos calificados.

El Director General indicó que otra manera de preparar personal joven para ocupar cargos directivos sería designar un Subdirector joven en cada Dirección Regional, pero esto tenía también inconvenientes que debían discutirse.

El intercambio de ideas que tuvo lugar indicó la conveniencia de estudiar el asunto en mayor detalle, incluyendo otros medios para ir incorporando personal joven a los cargos directivos.

4. Cargo en Roma

El Director General informó que el Sr. Juan Felipe Yriart le solicitó la mención de candidatos para el cargo de Director de la División de Producción y Protección de Plantas de la FAO, con sede en Roma. Fueron sugeridos varios nombres para el cargo citado.

5. Relaciones con el PCT

El Director del IICA-CIRA informó acerca de la nueva estrategia del PCT para trabajar a nivel de países de acuerdo con la política recientemente establecida por el Secretario General para descentralizar la acción de la OEA.

Según un documento oficial de la OEA dicha estrategia consiste en:

"a. Asegurar que las actividades de cooperación técnica de la Secretaría General respondan organizadamente a los esfuerzos nacionales de planificación.

"b. Formular y ejecutar planes nacionales de cooperación técnica que tengan su punto de partida en la iniciativa de los Estados Miembros.

"c. Integrar y coordinar, con un enfoque nacional, los servicios de cooperación técnica de la Secretaría General.

"d. Coordinar las actividades de cooperación técnica de la Organización con las de asistencia que provean otros organismos internacionales o programas bilaterales".

De acuerdo con tal orientación, las oficinas de planeamiento de los países tendrán a su cargo la iniciativa de pedir actividades y becas, conforme al interés de las instituciones nacionales.

Este sistema, aplicado de inmediato, traerá dificultades a las actuales operaciones del Proyecto 206, administrado por el IICA.

Después de un análisis amplio del asunto, el Director General concluyó:

a. El sistema en sí no es malo; hay que aprender a operar dentro de estas nuevas normas.

b. Hay que procurar establecer el enlace correspondiente a través de los Ministerios de Agricultura.

c. Dado que el Proyecto 206 es de acción hemisférica, es administrado por un Organismo Especializado del Sistema Interamericano, y está siendo absorbido por el IICA según un plan aprobado por la Junta Directiva y por el CIES, se le debería aplicar un régimen especial que permita continuarlo de acuerdo con las normas y procedimientos actualmente en vigor.

Para aclarar este último aspecto con la Administración de Cooperación Técnica de la OEA, el Director General decidió que el Subdirector General y el Director del Proyecto 206 viajarán próximamente a Washington.

DESARROLLO AGRICOLA DE AMERICA LATINA

Documento de consulta: Ayuda Memoria de la Reunión IICA-FAO. Santiago, Chile Setiembre 11-12, 1969.

El Director General pidió que se incluyan en el Tema 5 de la agenda los siguientes asuntos:

d) Relaciones de cooperación con la FAO y

e) Próxima Reunión de la Junta Directiva del IICA.

Seguidamente se procedió al examen del temario.

1. Reunión de Ministros de Agricultura

Se informó sobre los pasos que se han dado para lograr que se convoque la Sexta Conferencia Interamericana de Agricultura desde que el CIES en Viña del Mar recomendó su celebración. Hasta el momento no se ha tomado la acción correspondiente por parte del Consejo de la OEA, a pesar de la recomendación de la Reunión Informal de Ministros de Agricultura que se efectuó en abril de 1969 en Quito, del ofrecimiento de sede que hizo la Cancillería del Perú, por medio de su Embajador ante la OEA, y otras gestiones que se han hecho al respecto. Se comentó la importancia que tiene la celebración de esta reunión, en especial por la necesidad de poner en marcha las recomendaciones de los Presidentes de América en lo relacionado con la modernización de la agricultura y el incremento de la productividad lo cual ha quedado relegado mientras ya han tomado acción los Ministros de Salud, de Trabajo y de Educación.

Se consideró que el IICA no puede tomar acción directa al respecto, a pesar de que la carta de la OEA indica que las Conferencias Especializadas pueden convocarse a solicitud de los Organismos Especializados, en especial porque el IICA no tiene recursos para financiar la reunión y porque no es conveniente asumir una actitud que podría llegar a interpretarse en forma inconveniente para las buenas relaciones del Instituto.

Se agregó que lo que corresponde es que el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú ratifique su ofrecimiento de sede e impulse la celebración de la reunión haciendo el correspondiente trabajo de cancillería para que el CIES, en sus próximas reuniones de octubre y diciembre, ratifique la recomendación de su celebración.

2. La CECLA y el CIES

El Director de Programas de Reforma Agraria hizo una amplia explicación de la importancia del documento titulado "Consenso Latinoamericano de Viña del Mar", aprobado en la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de Coordinación Latinoamericana (CECLA), que se llevó a cabo en Viña del Mar, Chile, del 15 al 17 de mayo de 1969. El documento no es una simple posición declarativa, sino que es un planteamiento concreto que diseña una nueva política que acuerda formas más eficaces de cooperación interamericana e internacional. Propone un diálogo con los Estados Unidos de América sobre temas relacionados con el comercio internacional, transportes, financiamiento, inversiones e invisibles, desarrollo científico y tecnológico, cooperación técnica y desarrollo social. Alguno de estos temas caen bajo la esfera de acción del IICA.

Se indicó que este planteamiento de CECLA fue conocido en la Reunión del CIES, que recientemente se efectuó en Trinidad. El Gobierno de los Estados Unidos dará su respuesta al documento en la Reunión de la Comisión Especial del CIES que se celebrará en Washington D.C., a partir del próximo 20 de octubre y lo que allí se decida será llevado a la Reunión Extraordinaria del CIES, que se efectuará en Caracas a partir del 1o.de diciembre de 1969.

Se consideró de importancia que el IICA se haga representar en estas reuniones y participe con el mayor interés posible para que impulse la adopción de medidas de beneficio para las actividades a su cargo. Aún cuando el IICA no ha recibido invitaciones para asistir a dichas reuniones, se estimó conveniente que la Representación en Washington (Bello-Rangel) gestione las invitaciones del caso y se creyó oportuno señalar la necesidad de que el Subdirector Madrid, el Director Torres Llosa y los Sres. Ras y Castronovo, que proximamente deben viajar a Washington, hagan coincidir su viaje con las fechas de la reunión de octubre para que puedan participar en ella. El Director General asistirá a la Reunión de Caracas.

Además se consideró necesario que todos los Directores presentes hagan contacto con los Ministerios de Agricultura y de Relaciones Exteriores y otros funcionarios nacionales relacionados, con el fin de lograr que a estas reuniones del CIES asistan representantes del sector agropecuario.

3. Misión Rockefeller

Se informó sobre la visita de Nelson Rockefeller a la América Latina y se habló sobre la posible importancia de su informe, no conocido a la fecha, en el que se espera que haya recomendaciones que tengan que ver con las actividades del IICA. Sobre la visita, el IICA estuvo convenientemente informado gracias a la colaboración del Sr. John Camp y debido a ello fue posible que el Gobernador Rockefeller pudiera visitar el IICA-CEI. El Instituto tuvo la oportunidad de informarlo sobre sus actividades y pudo ofrecerle los puntos de vista de un grupo de dirigentes de América Latina sobre el desarrollo agropecuario.

Ahondando en el tema de la asistencia técnica en América Latina, se comentó la nueva política de asistencia técnica de la OEA a nivel nacional que está siendo canalizada a través de las oficinas nacionales de planeamiento, lo cual aparentemente puede ocasionar conflictos en que puede resultar envuelto el IICA. Al efecto se mencionaron ejemplos en el Brasil y en el Uruguay, sobre los cuales no tuvo información el IICA. También se expresó que estas situaciones se presentan porque fondos de otras fuentes no se canalizan a través del IICA, que estaría listo para prestar una acción eficaz y provechosa, sin tener que cambiar los objetivos y organización actual. Se volvió a pensar en la necesidad de insistir en que los Directores estimulen la asistencia de funcionarios del sector agropecuario a las reuniones del CIES porque allí se aprueba el presupuesto de la OEA sin el debido conocimiento de los aspectos agrícolas.

También se indicó la necesidad de que los Directores se acerquen a las Oficinas Nacionales de Planeamiento y estrechen vínculos con sus funcionarios con el fin de aminorar los posibles efectos de la política mencionada. Se agregó que a este propósito contribuirá la celebración de una reunión internacional de funcionarios de las Oficinas de Planeamiento del sector agropecuario, que se está preparando.

Finalmente se pensó en la importancia de obtener ideas de los Directores sobre posibles programas en caso de que se contara con más recursos.

Serviría como ejercicio para tratar de romper el círculo de que no diseñamos nuevos programas porque no tenemos financiación, pero no la conseguimos porque no tenemos proyectos concretos.

4. Relaciones de cooperación con la FAO

Se hizo un recuento de los pasos positivos que se han dado para lograr establecer una mayor coordinación y cooperación entre el IICA y la FAO. En tal sentido, se mencionó la reunión de funcionarios de ambas instituciones que se realizó en Santiago de Chile, durante los días 11 y 12 de setiembre en curso, cuya ayuda memoria fue leída por Secretaría. En dicha reunión se tomaron medidas de coordinación y cooperación sobre reforma agraria, planificación agrícola, ganadería, desarrollo científico y tecnológico, ingeniería agrícola, dasonomía, extensión agrícola y economía del hogar. Se sugirió enviar copia del ayuda memoria al Secretario General de la OEA.

Se mencionaron también los contactos, en relación con los problemas de los períodos críticos en la producción de forrajes, hechos por la Zona Sur con la Pasture and Fodder Crops Branch, de la FAO en Roma, cuyos funcionarios manifestaron su interés de participar en un proyecto cooperativo.

Se hizo presente que la coordinación que se está propiciando es a nivel de la Oficina Regional de Santiago y se mencionó que el Secretario General de la OEA lo está haciendo a nivel del Director General de la FAO, en Roma.

Se observó que en la página 7, punto 13,del Ayuda Memoria de la Reunión IICA-FAO de Santiago se anota que el Director General aceptó que el IICA-CEI participe en un programa de tres centros de enseñanza a nivel de posgraduación en ingeniería forestal, los cuales serían el IICA-CEI mismo, Mérida y Madrid. Se explicó que se trata de una errada transcripción de lo acordado, puesto que el Director General expresó en la reunión que no quería tomar tal disposición sin consultar con el Director del IICA-CEI, y que la inexacta interpretación será aclarada desde San José, en carta que el Director General del IICA le enviará al Sr. Yriart, Subdirector General y Representante Regional de FAO para América Latina.

5. Próxima Reunión de la Junta Directiva

Se hizo un amplio comentario sobre la Novena Reunión de la Junta Directiva del IICA, que se llevará a cabo en Mar del Plata, Argentina, del 20 al 26 de abril de 1970. Se recordó que con motivo de la celebración de la pasada Reunión en Quito se encargó al Ing. Enrique Blair, Ex-Ministro de Agricultura de Colombia, que en su condición de Representante Personal del Director General visitara los países, en unión de los Directores Regionales respectivos, con el fin de que organizara reuniones con los Ministros de Agricultura y funcionarios claves de cada país, para explicar el Programa-Presupuesto y otros proyectos.

Del correspondiente intercambio de opiniones se anota lo siguiente:

a. Los Directores Regionales deben organizar su programa de viajes, de modo que estén en capacidad de visitar los países de sus Zonas a partir del 23 de enero de 1970, con el fin de que hagan reuniones en cada país para entregar y explicar el Programa-Presupuesto, siguiendo la misma técnica que siguió el Ing. Blair el año anterior.

b. Como parte de la Reunión del C.T.C., que precederá la Novena Reunión de la Junta Directiva, se llevarán a cabo dos Mesas Redondas sobre temas importantes. Por disposición de la Junta Directiva (IICA-JD-658-17), una de las Mesas Redondas tratará de los tres programas básicos del IICA y la interrelación que debe existir entre ellos.

c. La Comisión Especial también se reunirá en Mar del Plata, en la semana anterior a la Reunión de la Junta Directiva.

d. La Comisión Asesora del IICA planea reunirse con la Junta Directiva.

e. Se consideró necesario estudiar y planear las presentaciones que los Directores harán al C.T.C. y la Junta Directiva, con el fin de simplificarlas, acortarlas y uniformarlas.

f. Se expresó la necesidad de que el personal del IICA que participe en estas Reuniones se reúna diariamente durante la celebración de las mismas, para intercambiar información sobre su desarrollo.

g. Se indicó que el Dr. Norberto Ras actuará como Secretario de Actas y el Sr. Jefferson Rangel como Secretario de la Junta.

h. Se indicó la conveniencia que los Directores permanezcan en Mar del Plata durante los dos días posteriores a las reuniones, con el fin de analizar los resultados de las mismas y recibir instrucciones sobre el Programa-Presupuesto 1971-72.

TEMAS PROPUESTOS POR LOS DIRECTORES

1. Reconocimientos al Personal Profesional

El IICA ha establecido un sistema de reconocimientos para el personal auxiliar que cumple determinado número de años de servicio en el organismo.

Se recomienda que la Dirección General estudie la posibilidad, las ventajas y las desventajas, de establecer un sistema análogo para el personal profesional.

2. Pasaportes y visas

Las reglamentaciones de migración existentes en algunos países dificultan el ingreso y salida de los funcionarios del IICA, particularmente cuando son nacionales de dichos países.

En tales casos, se estima conveniente que los Representantes Oficiales realicen averiguaciones e informen a los técnicos para que puedan acogerse a las reglamentaciones más favorables. En casos pertinentes, cabría una gestión a través de la Dirección General para lograr que los técnicos del IICA reciban un trato especial y puedan movilizarse de país a país sin necesidad de realizar tramitaciones engorrosas y frecuentes.

3. Período Mínimo en que los Técnicos deben servir fuera de la Sede

Se discutió la posibilidad de fijar reglamentariamente un período mínimo anual (p.ej. 120 días) durante el cual los técnicos deben prestar servicios fuera de su sede, reconociéndose ventajas y desventajas del sistema.

Se acordó que los Directores correspondientes, al preparar la descripción del cargo de cada técnico, están facultados para recalcar la obligación de los funcionarios del IICA para servir fuera de su sede.

4. Prestaciones Sociales del Personal Profesional

Las prestaciones sociales (seguros, fondo de retiro, viaje a la patria, subsidio de educación, compensación por residencia, y otros) que benefician al personal profesional del IICA son inferiores a las que ofrecen otras organizaciones internacionales. Esto coloca al IICA en desventaja para la contratación de técnicos calificados.

Se recomienda que la Dirección General estudie esta situación y las posibilidades de corregirla gradualmente considerando los costos involucrados.

Sobre la base del análisis correspondiente este asunto volvería a discutirse en la próxima reunión de Directores.

5. Ingreso de Nuevos Países a la Organización de los Estados Americanos

Recientemente Trinidad-Tobago, Barbados y Jamaica se han incorporado a la OEA. Se espera que otros países puedan hacerlo en un futuro próximo.

La circunstancia anotada puede significar la necesidad de revisar la estructura, los programas y la política del IICA. Se considera conveniente que esta necesidad no tome al Organismo por sorpresa.

En consecuencia, se recomienda que la Dirección General estudie atentamente esta situación y sus posibles derivaciones para planear con tiempo las medidas adecuadas para afrontarla. Para dicho estudio se utilizarán las informaciones ya disponibles en el IICA y las que puedan recogerse por los medios que se consideren oportunos.

6. Evaluación del Personal

Durante el último año fiscal se ha utilizado por primera vez un nuevo sistema de evaluación del personal. Se mencionaron diversas dificultades y dudas que han encontrado los Directores en la aplicación del nuevo sistema, particularmente, en lo relativo a procedimientos y a la unificación de criterios de evaluación.

Se recomienda, por lo tanto, que la Oficina de Asuntos Administrativos y Financieros haga, antes de finalizar el año 1969 y a la luz de la experiencia recogida, un estudio del nuevo sistema de evaluación cuyas conclusiones serían enviadas oportunamente a los Directores para conocer su opinión.

ANEXOS

Anexo 1

SISTEMA DE PLANIFICACION EN EL IICA

(Documento de Trabajo para la XII Reunión de Directores - Setiembre 15-21, 1969, Argentina)

CONTENIDO

I. INTRODUCCION

La planificación es una función inherente al proceso de toma de decisiones y por lo tanto es una actividad propia de todo aquel que dirige un organismo o empresa de cualquier índole. Está intimamente relacionada y encuentra su justificación en la ejecución misma de programas, proyectos y actividades.

En organismos relativamente sencillos, los mismos dirigentes hacen casi toda la planificación. En organismos más complejos (tamaño, naturaleza de sus funciones, descentralización, etc.), las responsabilidades de la planificación forzosamente tienden a ser distribuídas:

a. Por delegación de autoridad. El dirigente principal delega o confiere autoridad para tomar ciertas decisiones en sus subordinados y por lo tanto les asigna también el cumplir la función de planificación que esas decisiones suponen.

b. Asesoría. El dirigente utiliza personal especializado para ayudarse en su trabajo de planificar, pero no les confiere autoridad para decidir.

El concentrar en el dirigente todas las labores de planificación le restaría un tiempo muy valioso que podría ser mejor utilizado si se dedicara a otra de sus funciones. En el IICA se han venido utilizando los dos métodos señalados para distribuir las funciones de planificación, tanto en forma individual como combinada.

El sistema de planificación en un organismo debe guardar una relación adecuada con la naturaleza de su trabajo y con su complejidad. El IICA está comprometido a ayudar a lograr el desarrollo --cambios positivos-- en el sector agropecuario y en sus instituciones. Esto implica trabajar con sujetos en proceso de cambio continuo. Por lo tanto el propio IICA, su estructura, métodos y sistemas --incluyendo su sistema de planificación-- tiene que irse adaptando a las condiciones cambiantes con las cuales debe trabajar. Se debe tener siempre en cuenta que la planificación es útil solamente en el grado en que respalda y mejora el proceso de toma de decisiones y la ejecución de las actividades.

Se pueden distinguir en el IICA, como en cualquier otro organismo, dos grandes niveles de planificación. La primera corresponde al nivel de las decisiones fundamentales o de largo alcance, mediante las cuales se determinan los objetivos de mediano y largo plazo, los programas básicos, la orientación de los proyectos y sus metas, así como la estructura administrativa, financiera y técnica que permita poner en marcha los programas y proyectos diseñados. El segundo nivel o planificación operativa, se materializa principalemente a través de la elaboración del programa-presupuesto anual, mediante el establecimiento de metas a corto plazo y el diseño de actividades dentro de cada proyecto, para alcanzarlas.

Además de incluir los dos niveles mencionados, la planificación en el IICA se concibe como un sistema orgánico y continuo que se manifiesta a través de tres procesos íntimamente relacionados: diagnóstico, programación y evaluación.

Diagnóstico. El diagnóstico consiste en reunir, en forma ordenada y sistemática, toda la información que se requiere con el propósito de lograr el mayor conocimiento posible de la realidad sobre la que se va a actuar. En el caso del IICA, esta información debe cubrir los siguientes aspecto principales:

1. Naturaleza y estado del desarrollo rural en América Latina.

2. Naturaleza y estado del desarrollo institucional del sector agropecuario de América Latina.

3. Estrategia y metodología para promover el desarrollo institucional.

4. Objetivos, recursos y potencial del IICA para promover el desarrollo institucional.

En la actualidad existen muchas lagunas en nuestro diagnóstico y la información de que disponemos se encuentra dispersa en cada unidad operativa. No existen prioridades para seleccionar, recoger y/o crear la información que nos falta, ni se dispone de un sistema orgánico para ordenarla y aplicarla a nuestras necesidades.

Programación. Es la fase en que se elaboran diversas alternativas de acción para que el dirigente seleccione aquellas que considere más adecuadas para provocar un cambio positivo en la situación problemática descrita y analizada durante la etapa del diagnóstico. Incluye además la propuesta de los instrumentos que hagan posible que las alternativas seleccionadas pueden ser puestas en ejecución y sirve como mecanismo fundamental para articular los programas, proyectos y actividades, así como los objetivos y metas que se persiguen.

Evaluación. Es el proceso continuo de revisar y analizar el progreso logrado en función de las metas establecidas y de las nuevas condiciones existentes, con miras a mejorar la programación y ejecución de actividades futuras. La evaluación se materializa a través de:

a. El análisis de lo programado para asegurar la debida correlación entre objetivos, metas y estrategia.

b. El análisis de lo ejecutado en relación con lo programado, incluyendo los ajustes introducidos durante la ejecución; actividades canceladas o revisadas y nuevas actividades introducidas.

c. El análisis de la relación entre los progresos logrados y lo anticipado (programado).

Para cumplir su función adecuadamente, la evaluación debe operar antes, durante y después de cualquier acción que se piensa evaluar.

Actualmente no disponemos de un sistema orgánico y sistemático de evaluación en el IICA. Los instrumentos de trabajo que se han venido utilizando para recoger y sintetizar la información que se requiere incluyen: informes trimestrales (Zonas e IICA-CIRA), el Informe Técnico, el Registro Central de Proyectos y Actividades, el Registro de Proyectos de Investigación y los informes surgidos de estudios especiales y ocasionales. No ha existido sin embargo el mecanismo que realmente permita analizar esa información para traducirla en propuestas concretas, a fin de orientar la programación y ejecución de actividades futuras.

En síntesis, consideramos que el sistema de planificación interna del IICA requiere ajustes y mejoras, tanto en sus dos grandes niveles como en cada uno de los procesos que lo componen. Un resumen de nuestras recomendaciones se presenta seguidamente.

II. RECOMENDACIONES

Sobre Diagnóstico

A. Orientación General

Todo el trabajo de diagnóstico en el IICA parte de la existencia de cuatro necesidades básicas de nuestra institución:

1. Necesidad de crear un sistema único en el IICA para ordenar la información que se requiere para definir la orientación y contenido de las labores del IICA (diagnóstico).

2. Necesidad de aumentar la información disponible.

3. Necesidad de análisis y aplicación de esta información a la programación, ejecución y evaluación de actividades del IICA.

4. Necesidad de concebir el diagnóstico como un proceso continuo y cumulativo.

B. Recomendaciones

1. Compilar, elaborar y/o crear información sobre los aspectos siguientes:

a. Desarrollo Rural

Datos sobre el medio ambiente social, cultural, económico y político en que se desenvuelven las instituciones de desarrollo agropecuario tales como la situación agrícola: niveles de producción y productividad, condiciones de tenencia de la tierra, nivel tecnológico, personal profesional disponible, problemas y necesidades del sector agropecuario, necesidad de comercialización, etc., etc.

La información anterior debe estar disponible sobre los cuatro niveles siguientes:

(1) América Latina

(2) Regiones Multinacionales

(3) Países

(4) Areas subnacionales

b. Desarrollo Institucional

Datos sobre la contribución de las instituciones agrícolas al desarrollo rural en los niveles indicados en el punto anterior; su estructura, funcionamiento, problemas, necesidades, grado de adelanto, etc., etc.

Esta información debe compilarse y/o crearse en relación a:

(1) Grupos de instituciones

- con funciones distintas
- con funciones iguales o similares

(2) Instituciones individuales

(3) Aspectos de instituciones

c. Política y recursos del IICA

(1) Objetivos

(2) Estrategia

(3) Recursos Humanos

(4) Recursos Financieros

(5) Estructura y Organización

d. Cómo promover el desarrollo institucional: principios, métodos, técnicas.

2. Clarificar y concretar los medios a través de los cuales se debe compilar, elaborar, crear y ordenar la información.

a. Establecer el sistema de diagnóstico del IICA.

(1) La Oficina de Planeamiento prepara el documento preliminar.

(2) Estudio del documento por el CAP.

(3) Revisión del documento por la Oficina de Planeamiento.

(4) Discusión en la reunión de Directores y recomendaciones al Director General.

(5) Decisión del Director General.

b. Recoger la información requerida

Esta etapa incluye la recolección y/o creación y ordenamiento de la información, en función de las necesidades y usos del IICA. Para iniciar esto se requieren los pasos siguientes:

(1) Reuniones del Personal de Zonas y Centros en su sede respectiva, con representantes de la Oficina de Planeamiento, con el propósito de:

a) Estudiar el presente bosquejo sobre la información requerida (B.1).

b) Presentar críticas, modificaciones, ampliaciones, etc., con el fin de lograr acuerdo sobre su estructura y contenido.

c) Clarificar y deslindar funciones: quén hace qué.

- los responsables de los proyectos de planeamiento
- los asesores de programas
- los economistas sectoriales
- los técnicos

d) Determinar cuándo cada quien hace lo que debe hacer.

e) Crear los mecanismos para ordenar y archivar la información.

f) Crear los mecanismos y establecer las responsabilidades para hacer que la información fluya fácilmente hacia su destino, es decir, que esté disponible para la Dirección General, la misma Zona o Centro, otras Zonas o Centros, Oficinas Nacionales, etc.

Sobre Programación

1. Al nivel de programación perspectiva se recomienda:

1.1 Elaborar un documento o Plan General sobre el IICA.

Dicho documento consolidaría en un volumen toda la política sobre el IICA que actualmente se encuentra dispersa en diferentes publicaciones oficiales. El Documento cubrirá la política de la Institución sobre:

1.1.1 Objetivos y Metas

1.1.2 Estrategia

1.1.3 Programas Básicos, objetivos y metas

1.1.4 Proyectos, objetivos y metas

1.1.5 Organización

1.1.6 Fondos y financiamiento

1.1.7 Política y Administración de Personal

1.1.8 Programas nacionales, objetivos y estrategia

1.1.9 Programas especiales

La síntesis de la política del IICA se basará en los siguientes documentos:

1. Acta Constitutiva
2. Resoluciones de la Junta Directiva
3. Series "Política y Procedimientos" y "Ordenes Ejecutivas" (con énfasis en las No. 2 y 29 respectivamente)
4. "La Biblia"
5. Informe del Comité de Impacto
6. Mensajes Anuales del Director General a la Junta Directiva
7. Documentos de las Reuniones Internas de Directores

1.2 Lograr una mejor estructuración entre los Programas Básicos y los Proyectos.

Un medio para alcanzar este objetivo sería mediante la definición y adopción de Líneas Prioritarias de Acción. En documento aparte se presenta esta idea con recomendaciones más específicas.

1.3 Adoptar una política y criterios a seguir en los Programas Nacionales.

En documento aparte se presentan algunas ideas al respecto y se plantean estrategias que podrían adoptarse en estos programas.

1.4 Definir con más precisión la política y estrategia de los programas especiales como los de "Desarrollo de los Trópicos" y el "Programa de Ganadería" y su articulación dentro de los programas básicos.

1.5 Definir una política y normas sobre la utilización de técnicos e instituciones nacionales

1.6 Revisar las funciones del CAPP y sus objetivos

La política de personal es de gran importancia en la estrategia del IICA para lograr sus objetivos mediante la efectiva ejecución de las actividades. El CAPP es parte de esa política y se nota la necesidad de revisarlo y actualizarlo.

1.7 Introducir un plazo medio en los planes y proyecciones del IICA.

En la actualidad se tiene un plazo de 1 año para las actividades indicadas en el Programa-Presupuesto y un plazon indefinido para los objetivos y programas. La fijación de un plazo medio permitiría medir lo realizado y su impacto.

2. Al nivel de programación operativa se recomienda:

2.1 Lograr una mayor sistematización de las funciones de Planificación: diagnóstico, programación, evaluación, particularmente mediante la implementación y consolidación de los Proyectos de Planeamiento.

2.2 Difundir internamente el nuevo documento consolidado o Plan General, que se elabore sobre el IICA.

Esta medida daría al personal un conocimiento más amplio sobre la institución a la que sirven y puedan, en consecuencia, orientar mejor sus actividades.

2.3 Revisar los Proyectos con el fin de lograr mayor concordancia entre: título, objetivos y metas.

2.4 Analizar las experiencias con el PERT utilizado para elaborar el Programa-Presupuesto 1970-71 con el propósito de:

2.4.1 conocer las dificultades encontradas en Zonas y Centros en su aplicación;

2.4.2 recibir los comentarios, observaciones y sugerencias de los directores de Zonas y Centros;

2.4.3 modificar el PERT para la elaboración del Programa-Presupuesto 1971-72, tratando de armonizar las ideas recibidas.

2.5 Considerar la utilización de un PERT en la programación de las actividades dentro de los Proyectos en Zonas y Centros para incrementar la eficiencia de su ejecución e impacto.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

3. Para poner en marcha cuanto antes el proceso mejorado de programación, requiere la participación tanto de la Dirección General, especialmente la Oficina de Planeamiento, como de las Zonas y Centros. Esta participación conjunta, tanto al nivel perspectivo como operativo podría lograrse mediante:

3.1 Elaboración de un Plan General sobre el IICA

3.1.1 La Oficina de Planeamiento se encargará de hacer el documento base procurando tenerlo listo para Diciembre 31 de 1969.

3.1.2 En la elaboración del documento es indispensable conocer la opinión y las recomendaciones de los Directores de Zonas y Centros. Estas deberán estar en la Subdirección General antes del 1 de noviembre. En lo que se refiere a la parte del documento que trata sobre "Fondos y Financiamiento" y "Política y Administración de Personal" se trabajará en estrecha colaboración con la Oficina de Asuntos Administrativos y Financieros.

3.1.3 El borrador del documento, una vez terminado, será sometido a la consideración del Comité Asesor de Planeamiento para su análisis y observaciones. La Oficina de Planeamiento incorporará las ideas del Comité Asesor de Planeamiento en un nuevo borrador el cual someterá a la consideración del Director General.

3.2 Mejor Estructuración de los Programas Básicos con los Proyectos

3.2.1 La Oficina de Planeamiento ha elaborado un documento para la consideración de, y discusión en la reunión interna de Directores de septiembre en el que se explica el concepto de Líneas Prioritarias de Acción y se indica por qué es conveniente su adopción.

3.2.2 De esta discusión podría llegarse a una conclusión sobre la adopción de la recomendación o si se continúa estudiando para incorporarla posteriormente.

3.3 Adopción de una política sobre los Programas Nacionales

3.3.1 La Oficina de Planeamiento ha elaborado un documento de trabajo en el que se plantea la necesidad de una política y se sugieren criterios y estrategias a seguir en los Programas Nacionales.

3.3.2 Corresponde a los Directores analizar el documento, formular recomendaciones y sugerencias en la reunión de Directores de septiembre.

3.4 Definición de una política sobre programas especiales y su articulación con los Programas Básicos.

3.4.1 En la reunión de Directores de septiembre 1969, se podría iniciar el proceso para llegar a concretar una política sobre los programas especiales y como operarán estos dentro de los Programas Básicos.

3.4.2 En vista de que se están iniciando los programas sobre los trópicos y sobre ganadería esta política y funcionamiento debe definirse oportunamente.

3.5 Definición de una política sobre utilización de técnicos e instituciones nacionales.

3.5.1 Se recomienda que en la reunión próxima de Directores en setiembre se expongan las experiencias adquiridas sobre este aspecto para que la Oficina de Planeamiento redacte un borrador, se analice y comente, con el fin de estructurar posteriormente una política.

3.6 Revisión de las funciones del CAPP

3.6.1 Se recomienda que en la reunión interna de Directores en septiembre se discuta el CAPP y su relación con la programación perspectiva del IICA y su política de personal.

3.7 Adopción de un plazo medio para los Programas y Objetivos del IICA.

3.7.1 La Oficina de Planeamiento someterá, en Septiembre, a la reunión interna de Directores los fundamentos por los cuales considera conveniente la introducción de un plazo de 5 años en los planes del IICA.

4. Se recomienda que se efectúen Reuniones de Trabajo, durante el presente año fiscal, en las respectivas sedes de Zonas y Centros, entre el Director Regional, el Comité Asesor de Programas, el economista sectorial y otros técnicos y con la participación de la Oficina de Planeamiento con el fin de organizar el proceso de programación en Zonas y Centros para lo cual es necesario:

   4.1 Determinar y aclarar la responsabilidad, funciones y actividades de programación, de los asesores de programas, los economistas sectoriales y los técnicos (Proyectos de Planeamiento), y la coordinación de estas actividades con la Oficina de Planeamiento.

   4.2 Revisar los Proyectos con el fin de lograr mayor concordancia entre título, objetivos y metas.

   4.3 Analizar con Directores y Técnicos sus experiencias en la ejecución del PERT para el Programa-Presupuesto 1970-71 e incorporar los ajustes necesarios en el PERT para el Programa-Presupuesto 1971-72.

   4.4 Estudiar la posibilidad de utilizar el PERT (Program Evaluation Review Technique) para la ejecución de las actividades dentro de los Proyectos.

   4.5 Recoger ideas sobre cuáles serían los mejores medios para dar a conocer la política del IICA y otros aspectos técnicos importantes al nuevo personal.

   4.6 Examinar y recomendar pautas y criterios de selección de actividades alternativas para incluir dentro de los Proyectos.

   4.7 Recopilar criterios e ideas con miras a alcanzar una mejor articulación de los Programas Especiales con los Programas Básicos.

5. En la preparación del PERT para el Programa-Presupuesto 1971-72 y en el análisis y elaboración de este último, la Oficina de Planeamiento trabajará en estrecha colaboración y conexión con el personal de la Oficina de Asuntos Administrativos y Financieros encargado de hacer el Programa-Presupuesto 1970-71 y se hará en el análisis y elaboración del mismo Programa-Presupuesto.

Sobre Evaluación

1. Se recomienda establecer como objetivos fundamentales del proceso de evaluación interna del IICA los siguientes:

   1.1 Medir el impacto que los programas, proyectos y actividades del IICA van logrando en el proceso de desarrollo institucional de América Latina.

   1.2 Analizar el cumplimiento de las metas establecidas y las causas de las posibles desviaciones para determinar y proponer los ajustes que se estimen necesarios, tanto en la orientación y contenido de las labores del IICA, como en los diferentes aspectos de su organización y funcionamiento.

   1.3 Ayudar a recopilar y sintetizar los avances que se vayan logrando en los principios, métodos y técnicas de fortalecimiento institucional.

2. Al igual que el resto de las funciones de planificación interna, se recomienda estructurar el proceso de evaluación a base de dos grandes niveles:

   2.1 Nivel perspectivo, para períodos superiores de un año. Para cumplir esta función el Director General contará principalmente con la colaboración del Subdirector General, la Reunión Interna de Directores, el Comité Asesor de Planeamiento y la Oficina de Planeamiento.

   2.2 Nivel operativo, para períodos anuales, serán responsables directos de esta función los Directores de las distintas unidades operativas que componen el Instituto, con la colaboración de los técnicos que los mismos Directores señalen. La Oficina de Planeamiento de la Dirección General podrá participar también en las labores de evaluación a este nivel, pero en forma limitada, cuando así lo acuerden el Director respectivo y el de Planeamiento.

3. Se recomienda establecer como métodos básicos y comunes de evaluación para ambos niveles:

3.1 Las visitas periódicas a los distintos frentes de trabajo. Para efectos de evaluación perspectiva, cada proyecto debe ser analizado por la Oficina de Planeamiento, al menos una vez durante su período de vigencia o durante un período no mayor de cinco años.

3.2 El análisis periódico de documentos en que se informe sobre el contenido, orientación, avances y justificación de los distintos proyectos, así como de los problemas y obstáculos encontrados en su desarrollo.

3.3 Estudios especiales que estime necesarios el Director interesado o la Junta Directiva.

4. Para lograr que los dos niveles de evaluación que se han recomendado funcionen como aspectos complementarios de un mismo proceso, se recomienda establecer el siguiente procedimiento:

4.1 Al final de cada trimestre natural los técnicos presentarán un informe de las labores realizadas y de las que esperan desarrollar durante el próximo trimestre. Estos informes serán sometidos al superior inmediato cubriendo los aspectos de contenido que luego se indican.

4.2 Cada superior jerárquico analizará los informes recibidos, los consolidará y agregará los comentarios que considere pertinentes y los someterá al nuevo nivel jerárquico que corresponda, hasta llegar al nivel de cada unidad operativa.

4.3 Al nivel de unidad operativa los informes serán analizados, consolidados y resumidos por el Director respectivo con la colaboración de los técnicos que esos mismos Directores señalen. Con esta base y con las apreciaciones que el Director correspondiente considere del caso agregar, se enviarán en carácter de "informe de progreso trimestral" de su dependencia al Subdirector General, con copia para la Oficina de Planeamiento para efectos de planificación perspectiva.

4.4 A cada nivel jerárquico el jefe o director respectivo tomará las acciones que estime pertinentes dentro de su ámbito de responsabilidad, y agregará esta información al pasar los informes al nivel superior que corresponda.

4.5 Los informes que correspondan al trimestre que termina en junio de cada año deberán incluir una síntesis de los progresos logrados durante el año económico, los obstáculos y dificultades encontrados y las propuestas específicas que se considere conveniente hacer al Director General sobre el Programa-Presupuesto aprobado para el período inmediato siguiente.

4.6 Al recibir los "informes de progreso trimestrales" el Subdirector General los analizará con fines de control administrativos y tomará las determinaciones que estime pertinentes, de común acuerdo con el Director General.

4.7 Una vez al año, al final de cada período económico, la Oficina de Planeamiento elaborará un "informe de progreso anual", basado en los informes trimestrales y en otra información de que disponga con base en el análisis de otros documentos y visitas de campo. Este informe será sometido a consideración del Director General, quien lo someterá, si lo considera del caso, a conocimiento del Comité Asesor de Planeamiento y a la Reunión Interna de Directores para obtener mayores elementos de juicio para tomar las decisiones que estime pertinentes.

4.8 En el caso de que durante el año se descubra alguna circunstancia que a criterio del Director interesado así lo amerite, se elaborará un "estudio especial" por el o los funcionarios que ese mismo Director designe. En caso de que se considere conveniente la participación de la Oficina de Planeamiento, deberán hacerse los arreglos del caso con el Director de esa Oficina. Si la iniciativa del estudio especial parte del propio Director de la Oficina de Planeamiento, este funcionario deberá hacer los arreglos pertinentes con el Director de la unidad afectada, de común acuerdo con el Subdirector General. Estos informes especiales deberán seguir el mismo trámite establecido para los informes trimestrales en el paso 4.3 arriba indicado.

5. Con el propósito de que los informes de evaluación cumplan con los objetivos señalados se recomienda que su contenido se reoriente a demostrar los avances logrados y obstáculos y dificultades encontrados en procura del desarrollo institucional de los países.

6. Se recomienda revisar el contenido de todos los informes periódicos que existen en el Instituto con el propósito de unificar y simplificar nuestro sistema de comunicación interno, encargando a la Oficina de Planeamiento los análisis y presentación de propuestas iniciales que serán discutidas y comentadas con las Zonas y Centros y finalmente aprobadas por el Director General.

7. Se recomienda que como un aspecto adicional, pero muy importante de los informes de evaluación, se incluyan referencias específicas sobre las ventajas y desventajas descubiertas en la aplicación de los distintos métodos y técnicas de desarrollo institucional utilizados.

8. Como punto final se recomienda que una vez aceptados los lineamientos generales indicados en los párrafos anteriores, el Director de la Oficina de Planeamiento se ponga de acuerdo con los distintos Directores, de común acuerdo con el Subdirector, para tomar las medidas que permitan poner en funcionamiento el proceso señalado, y el contenido de los informes.

Anexo 2

LINEAS PRIORITARIAS DE ACCION DEL PROGRAMA BASICO III

Efraim Morales*

(Documento de Trabajo para la XII Reunión de Directores, Setiembre 15-21, 1969, Argentina)

RESUMEN

Propósito y Contenido

El informe adjunto ha sido preparado siguiendo instrucciones del Director de la Oficina de Planeamiento, de conformidad con indicaciones del Director General. Tiene como propósito fundamental sugerir un orden lógico en que pudieran mejorarse los diferentes elementos componentes del Programa Básico III. Con fines puramente ilustrativos se incluyen además algunas consideraciones sobre la orientación y contenido del programa.

Los elementos considerados y el orden en que han sido tratados es el siguiente:

a. objetivos y alcances del programa

b. criterios para la selección de instituciones

c. contenido del programa hemisférico

d. adaptación y ejecución del programa hemisférico

e. revisión de resultados y reorientación del programa.

De acuerdo con mi propia experiencia me he permitido sugerir, en forma muy tentativa, desde luego, un posible contenido para los elementos (a) (b) y (c). Para esto he tratado de tener en mente aquellas instituciones con las que he tenido la oportunidad de colaborar directamente y las que he conocido a través del cumplimiento de mis funciones en el IICA. La adaptación y mayor elaboración que supone el punto d) tendría que ser elaborada a nivel de cada Zona y Centro. El punto (e), que no es otra cosa que la evaluación, produciría parte de la información que se requiere para actualizar permanentemente tanto los programas regionales y de centro, como el hemisférico.

---

*Especialista en Planificación, Oficina de Planeamiento de la Dirección General.

Reconozco entonces las limitaciones del análisis realizado y en consecuencia, los fundamentos tan débiles de las conslusiones que de él pudieran derivarse. Pero el caso es que no disponemos en el IICA de un cuerpo de información debidamente organizado sobre el estado actual, tendencias y necesidades del desarrollo institucional de nuestros países. Si este modesto esfuerzo tuviera al menos la virtud de iniciar un intercambio de experiencias entre el personal directivo y técnico del IICA, considero que a corto plazo podríamos disponer de un Programa Básico III mucho mejor estructurado. Esto sí lo convertiría en una verdadera guía para orientar el establecimiento de metas y la selección de proyectos y actividades para alcanzarlas.

En todo caso la orientación y contenido del Programa Básico III, al igual que los programas I y II, siempre será un aspecto sumamente discutible. Deberá ser lo suficientemente flexible para que pueda ser adaptado fácilmente:

1. a nuestro conocimiento actualizado sobre el desarrollo institucional de América Latina;
2. a los intereses de los propios Gobiernos; y
3. a la política y recursos del IICA.

Los tres son factores sumamente variables y seguirán siendo condiciones cambiantes a través del tiempo y para cada país en particular.

Por otra parte, el impacto y mayor aceptación de las actividades del IICA dependerá en gran medida del éxito que obtengamos en conciliar la necesidad de mantener unidad en la política del IICA, con la necesidad de facilitar el que cada Zona y Centro adapte esa política a las circunstancias especiales del área que le corresponde atender. De la Dirección General deben seguir partiendo lineamientos muy precisos sobre política básica; pero estas determinaciones, a la vez que dependerían en gran parte de la información e iniciativas que se reciban de las unidades operativas, tendrían que ser normativas para las decisiones que correspondería tomar a los directores de cada Zona y Centro.

Síntesis de las conclusiones y recomendaciones

a. Objetivos y alcances del programa (párrafos del 1 al 9)

En mi opinión este elemento debe ser definido con mayor claridad, lo que supone:

1) Determinar si el concepto de "institución" a que nos referimos es al organismo(s) o si se deben incluir otros aspectos.

2) Determinar si nuestra acción "promotora, catalítica, innovadora y multiplicadora" supone un determinado grado de intervención, aunque indirecta, desde luego, en el proceso catalítico de ciertos países.

He tratado de resolver el primer punto interpretando la institución como el organismo(s) correspondiente, pero separando para efectos de análisis "factores internos" y "factores externos" como determinantes de su desarrollo. Para el segundo punto he partido del supuesto de que el IICA no se puede sustraer de participar en el proceso político y de ahí la necesidad de tratar de influir los "agentes" que en una u otra forma ayudan a determinar el desarrollo de las instituciones.

b. Criterios para la selección de instituciones (párrafos 10 al 12)

Esta definición apenas si colocaría el Programa Básico III al mismo grado de concreción que ya han alcanzado los Programas Básicos I y II. He utilizado los mismos criterios desarrollados por el IICA-CIRA durante varias reuniones en que tuve la suerte de participar y que aparecen en el documento "Bases para el Plan de Cinco Años - Grupo IICA-CIRA" páginas 2 a 4, presentado en marzo de 1968 a la Dirección General.

De la aplicación de los criterios mencionados se seleccionarían para efectos de atención preferencial por parte del IICA, las instituciones que tuvieran a su cargo el cumplimiento de las siguientes funciones:

1) Formulación de políticas agropecuarias

2) Planificación nacional y del sector agropecuario

3) Reforma de la tenencia de la tierra

4) Comercialización

5) Asociativismo rural

6) Crédito

7) Asistencia técnica

c. Contenido del programa hemisférico (párrafos 14 al 39)

En este elemento se concretarían los objetivos, estrategia y demás indicaciones y criterios que el Director General haría llegar a las Zonas y Centros como una guía única para la elaboración y ejecución de proyectos específicos. Para una mayor autenticidad de estas determinaciones, ya se ha indicado que los propios Directores de las unidades operativas presentarían sus recomendaciones, en forma individual, o a través de las Reuniones Internas de Directores.

Las consideraciones sobre contenido que este capítulo del informe incluye, se basan en mi propia interpretación de lo que he llamado "factores internos y externos" y "agentes" que participan en el desarrollo de las instituciones. Aunque he procurado incluir la mayoría de las ideas que entiendo comparte un buen número de Directores y otros técnicos del IICA, insisto en que deben ser consideradas como consideraciones muy preliminares y que no tienen otro propósito que ilustrar el punto tratado (párrafos 14 al 26).

Me he permitido subdividir el programa en "líneas prioritarias de acción" (párrafos 26 al 39), que representarían campos de acción o aspectos de la problemática de que se ocupa el Programa Básico III, a los cuales se les daría mayor énfasis durante un determinado período. Este punto requiere algunas aclaraciones adicionales:

1) Las "líneas prioritarias de acción" serían seleccionadas para un período de planificación de mediano plazo: 5 ó 6 años.

2) Serían elaboradas al grado en que permitieran identificar posibles proyectos componentes (objetivos y estrategia dentro de cada "línea") pero sin llegar a identificar actividades y sus metas correspondientes. Esto quedaría a criterio de cada Zona y Centro.

3) Al seleccionar un conjunto de "líneas prioritarias de acción" para un determinado período, se trataría de establecer además la importancia relativa que se asignaría a cada una a nivel hemisférico. Por razones obvias, esta composición relativa sería distinta para cada Región o Centro en particular.

4) Una primera asignación de prioridades entre las varias "líneas" que se llegaron a seleccionar (importancia relativa), podría lograrse a través de un análisis de cómo se presenta esta situación en la actualidad (Programa-Presupuesto). De todas maneras ésta sería una situación ya creada que sólo podría ser cambiada en forma cuidadosa y paulatina.

d. Adaptación y ejecución del programa hemisférico (párrafos 40 al 42)

Ya se ha indicado que este aspecto quedaría a discreción de cada Zona y Centro, a través del proceso de planificación operativa que a cada una de esas unidades corresponde. Se formalizaría mediante la elaboración del programa-presupuesto anual y de los ajustes que se hiciera necesario introducir a los proyectos aprobados, durante la etapa de ejecución correspondiente. Estoy interpretando la delegación de autoridad en el IICA en el sentido de que:

1) Las decisiones básicas, esto es hasta el nivel de "líneas prioritarias de acción" y la orientación de los proyectos componentes, serían de responsabilidad del Director General y de la propia Junta Directiva.

2) El contenido de cada proyecto (metas y sus actividades) sería de responsabilidad de cada Director de Zona o Centro.

3) Lo anterior quiere decir que las unidades operativas tendrían autoridad para cambiar metas y sustituir actividades dentro de cada proyecto, informando de conformidad posteriormente al Subdirector General. Los cambios de un proyecto a otro sólo podrían hacerse con la aprobación previa del Director General.

e. Revisión de resultados y reorientación del programa (párrafos 43 al 45)

Ya se ha indicado que este paso representa el proceso continuo y sistemático de evaluación interna, cuya responsabilidad sería compartida por el Director General, el Subdirector General y los Directores de las Unidades Operativas. Este elemento del programa tendría que indicar los mecanismos, instrumentos y criterios para cumplir este proceso de evaluación interna, cuya responsabilidad sería compartida por el Director General, el Subdirector General y los Directores de las Unidades Operativas. Este elemento del programa tendría que indicar los mecanismos, instrumentos y criterios para cumplir este proceso de evaluación. No se presentan mayores consideraciones sobre este punto porque ya ha sido tratado en otros documentos presentados a la Reunión de Directores por la Oficina de Planeamiento.

LINEAS PRIORITARIAS DE ACCION DEL PROGRAMA BASICO III

(Borrador solo para comentarios)

Efraim Morales

A. ALCANCES DEL PROGRAMA

1. El objetivo inmediato del Programa Básico III ha venido siendo expresado en documentos oficiales del IICA como sigue:

   "Promover el fortalecimiento de las instituciones de desarrollo rural y reforma agraria, con miras al mejoramiento de la aplicación de las ciencias agrarias y conexas al desarrollo económico y social de las Américas".

2. Tal declaración de objetivos demuestra la unidad de enfoque que caracteriza la acción del IICA, al señalar que este programa:

   a. Se ajusta a la estrategia establecida por la Política de la Nueva Dimensión porque se orienta al fortalecimiento institucional, reconociendo que la aplicación de conocimientos es responsabilidad directa de las propias instituciones nacionales y no del IICA.

   b. Complementa la acción del Programa Básico I que se ocupa de las instituciones que tienen a su cargo la difusión del conocimiento (educación agrícola); y complementa además la acción del Programa Básico II que se ocupa de las instituciones que procuran el incremento del conocimiento (investigación).

3. Sin embargo, las condiciones propias del campo en que actúa el Programa Básico III, presenta características tan particulare, que obligan a considerar este conjunto de acciones del IICA de manera muy especial y en muchos casos distinta, a como lo haríamos en relación con los Programas I y II.

4. "La aplicación de las ciencias agrarias y conexas al desarrollo económico y social" supone una participación directa en el proceso político del país o región de que se trate, en virtud de los objetivos, a menudo conflictivos, que orientan esa aplicación.

Desde luego, esta acción directa corresponde a las instituciones nacionales. Sin embargo, cuando se piensa en términos de una acción del IICA "innovadora, catalítica, promotora y multiplicadora", surge la duda de los verdaderos alcances de esa función.

a. Son los conceptos "institución" y "organismo" equivalentes?

b. Estamos supuestos a promover la creación o aún el fortalecimiento de una institución (organismo) que en el IICA consideramos conveniente para el país, a pesar de que en ese país existan corrientes de opinión contrarias?

c. Limitaremos nuestra acción a fortalecer únicamente las instituciones (organismos) existentes?

5. Y es que existe una gran diferencia, por las implicaciones políticas que conlleva, entre promover el establecimiento de un nuevo departamento de postgrado o una nueva estación experimental, en comparación con lo que significaría promover la creación de un programa o instituto de reforma agraria, por ejemplo.

6. Si la acción del IICA va a estar orientada hacia el bienestar de las familias campesinas como fin último y para esto hemos seleccionado un fin (objetivo) inmediato de fortalecimiento institucional (instrumental del anterior), pareciera que nos hemos reservado el derecho de seleccionar aquellos organismos (instituciones) nacionales y estrategias que mejor se adapten al fin último que buscamos. En mi criterio esto podría incluir el derecho de 1) prestar mayor o menor atención a unas instituciones que a otras; 2) ignorar algunas o tratar de transformarlas; y 3) promover la creación de otras que consideramos necesarias. Lo que implicaría una participación activa, aunque indirecta, en los procesos políticos nacionales.

7. Tengo la impresión de que estos alcances de la función del IICA no han sido debidamente aclarados, y cualquiera que fuera la determinación a que se llegara, ejercería una gran influencia en el contenido y orientación de los proyectos y actividades comprendidos dentro del Programa III.

8. Para los efectos de este trabajo, partiré del supuesto de que nuestra labor también será innovadora, catalítica, promotora y multiplicadora con respecto a las instituciones del Programa Básico III

y que por lo tanto podríamos influir en calidad de asesores en las decisiones políticas nacionales y de sus instituciones. Claro está, dentro de las limitaciones y tacto que caracterizan a una institución internacional como el IICA y con base en muy probados conocimientos técnicos de que dispongamos.

9. En este informe se usan los términos "institución" y "organismo" como sinónimos, pero reconociendo que el fortalecimiento institucional supone considerar además las condiciones ambientales dentro de las que se desenvuelven los organismos correspondientes.

B. CRITERIOS PARA LA SELECCION DE INSTITUCIONES

10. El año pasado, siendo el que esto escribe todavía integrante del equipo del IICA-CIRA, me correspondió participar en una serie de reuniones en que el grupo analizaba distintos aspectos del Informe del Plan de Cinco Años. Uno de los puntos más discutidos fue precisamente el que se refiere a posibles criterios para seleccionar las instituciones objeto de la acción del IICA.

    Las conclusiones alcanzadas aparecen en el documento "Bases para el Plan de Cinco Años - Grupo IICA-CIRA", páginas 2 a 4, presentado a la Dirección General en marzo de 1968.

11. Los aspectos más importantes de aquellas conclusiones son los siguientes:

    "En líneas generales, las teorías del desarrollo pueden agruparse en tres grandes categorías, de acuerdo con el enfoque que utilizan para conseguirlo:

    a) Aquellas que atacan el problema a través de cambios estructurales;

    b) Las que utilizan la modernización de la agricultura como tesis básica, por medio de servicios y asesoría; y

    c) Las que promueven la asistencia financiera directa por medio de inversiones de capital.

Dada la especialización de funciones del IICA y la existencia de instituciones dedicadas específicamente a proporcionar capital para inversiones directamente, se considera que el IICA deberá operar prioritariamente en las dos primeras categorías anotadas...

... Por otro lado, al admitir los puntos que en el documento del Comité se refieren a instituciones, desarrollo institucional y complejo institucional (página 2 del documento), nos enfrentamos a la realidad del gran número de instituciones agrícolas existentes en América Latina. Como no es posible llegar a todas las instituciones, es necesario establecer criterios que orienten la selección de las instituciones en las cuales el IICA concentraría sus esfuerzos. Algunos criterios de selección (entre otros) son los siguientes:

- trabajar con las instituciones que tengan alta jerarquía administrativa y mayor poder de decisión o de influencia en éstas. Como ejemplo puede indicarse las oficinas de planificación nacional o sectorial.

- trabajar con las instituciones que ataquen "cuellos de botella" del desarrollo agrícola. Aunque estos cuellos de botella pueden variar de país en país, parecería que son comunes a varios países 1) la tenencia inadecuada de la tierra en el sector tradicional de la agricultura; 2) la inadecuada comercialización agropecuaria; 3) la falta de investigación de aspectos de los trópicos; 4) la falta de organización campesina y 5) las deficiencias intrínsecas en los servicios de crédito y asistencia técnica, y su debida coordinación.

- trabajar con las instituciones que no están siendo atendidas eficientemente por otros organismos internacionales de ayuda técnica".

12. De la aplicación de los criterios anteriores señalábamos una lista de las instituciones hacia las cuales el IICA debería enfocar su acción. Para los efectos del Programa III, Desarrollo Rural y Reforma Agraria, las instituciones a seleccionar serían las que tuvieran a su cargo el cumplimiento de las siguientes funciones:

- Formulación de políticas agropecuarias

- Planificación nacional y sectorial
- Reforma de la tenencia de la tierra
- Comercialización
- Asociativismo rural
- Crédito
- Asistencia técnica

13. Cabe agregar que el orden en que han sido enumeradas no indica ninguna consideración sobre la importancia relativa que correspondería a cada una. Esto dependería de las condiciones propias de cada país. En muchos casos, el Ministerio de Agricultura, por su función rectora de la política agropecuaria del país, merecería atención preferente. En otros casos, podrían ser las unidades de planificación, en particular las del sector agropecuario. En otros podrían ser los organismos encargados de poner en ejecución los programas de reforma agraria. La determinación de este orden de prioridades y su actualización permanente, debería formar parte de las actividades normales del Programa III en cada Dirección Regional y Centro.

C. CONTENIDO DEL PROGRAMA HEMISFERICO

C.1 Factores del Desarrollo Institucional

14. Disponemos en el IICA de algunos esfuerzos que han tratado de esclarecer la naturaleza y contenido del desarrollo institucional; conozco al menos los trabajos de Marull y Arce sobre el particular. El tema ha sido tratado en reuniones del Consejo Técnico Consultivo y en varias otras reuniones internas del IICA. Sin embargo no contamos todavía con un documento que de manera oficial establezca lo que entendemos por "fortalecimiento institucional", particularmente como objetivo de nuestra acción en lo que se refiere a las instituciones comprendidas bajo el Programa Básico III.

15. Con ocasión de las reuniones del IICA-CIRA relacionadas con el análisis del Plan de Cinco Años ya citadas, presenté una serie de consideraciones mediante las cuales buscaba sintetizar lo que, en mi opinión,

debiera considerarse como las determinantes claves o factores más importantes del desarrollo institucional. Como aún no he logrado avanzar mucho al respecto, trataré este punto sobre aquellas mismas bases siempre pensando desde luego en instituciones de desarrollo rural y reforma agraria, esto es, de las que hemos identificado como las encargadas de la aplicación de los conocimientos agrarios y conexos, aunque algunos de los aspectos que señale pudieran aplicarse también a otros tipos de instituciones.

16. Antes debo insistir una vez más en que las instituciones que el IICA seleccione como objetos de su acción de fortalecimiento, se supone que representan los instrumentos de desarrollo más adecuados para alcanzar el fin último de elevar el bienestar de las masas campesinas latinoamericanas. Y que en el caso de que existiera una institución que por determinadas circunstancias no estuviera llenando adecuadamente su función en ese sentido, trataríamos de ayudarla aún al grado de sugerir una mejor orientación de sus programas y proyectos.

17. Dado este punto de partida, podríamos interpretar el concepto de desarrollar o fortalecer una institución en el sentido de:

"ayudar a que esas instituciones alcancen un mayor nivel de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos que les dieron origen".

18. Lograr "mayor nivel de eficiencia" supone alcanzar ciertas condiciones tales como: objetivos claramente definidos, conocimiento adecuado del medio en que actúan, capacidad de tomar decisiones, condiciones óptimas de uso de los recursos, métodos y procedimientos de trabajo apropiados y otros; llamaremos a estos elementos "factores internos" porque corresponden al campo de acción de las propias autoridades de la institución, de manera directa.

19. Pero las instituciones no actúan en el vacío. Además de los factores internos ya referidos, una institución es más o menos eficiente según que las condiciones de su propio ambiente le sean más o menos propicias. Estos "factores externos" incluyen elementos tales como: el lugar que ocupan sus programas dentro de las prioridades nacionales, recursos que se les asignen, limitaciones de procedimiento que deben cumplir para desarrollar su cometido, grupos de presión que la apoyan o que la combaten, posibilidad real de desarrollar programas cooperativos con otras instituciones que buscan objetivos cumunes,

y otros. Estos factores externos son el resultado de una serie de condiciones económicas, sociales y políticas del país en que se desenvuelve la institución. Por esta razón, las autoridades de la institución solo pueden influir sobre esos factores de manera indirecta, y en la mayoría de los casos con menos posibilidades de éxito que en el caso de los factores internos.

20. Dentro de los factores externos conviene llamar la atención sobre la existencia, bastante generalizada por cierto, de ciertas limitaciones de carácter técnico que confrontan las instituciones. Se refiere esta subcategoría a elementos tales como la capacidad de establecer determinadas estrategias para una acción más efectiva de los programas, que a su vez depende en gran parte de la disponibilidad de métodos y técnicas adecuadas y del elemento humano capaz de aplicarlas. En muchos casos se relacionan con metodologías que han probado ser útiles en regiones más adelantadas y que requieren un fuerte grado de adaptación a las condiciones propias del ambiente rural latinoamericano. Entre otras, podríamos mencionar todas las relacionadas con programación agrícola, formulación y evaluación de proyectos, análisis y programación regional, administración rural, etc. En su conjunto representan algo así como el "ambiente técnico" dentro del cual se desenvuelven las instituciones y que desde hace tanto tiempo el IICA ha tratado de ayudar a mejorar.

21. Cabe señalar que tanto los factores internos como los externos son cambiantes y aún la importancia relativa de cada uno en el desarrollo de la institución tiende a variar en función del tiempo, del país o región de que se trate y aún del propio grado de desarrollo de la institución. Existe una clara relación de causa y efecto recíproco entre los factores internos y externos de cada grupo. Pareciera además que existe una fuerte coincidencia entre los factores internos que obstaculizan el desempeño eficiente de instituciones, aún de aquellas ubicadas en países o regiones muy distintos. Aparentemente esto es cierto también para los factores externos que hemos identificado dentro de la categoría "ambiente técnico". Sin embargo, pareciera que la mayoría de los factores externos tienden a ser distintos según el país o región de que se trate y del tiempo en que se consideren.

C.2 Agentes que influyen en el Desarrollo de las Instituciones

22. Ya se ha indicado que el desarrollo de las instituciones es el resultado de la acción de una serie de condiciones cambiantes, las que se han referido como factores internos y externos; y que las autoridades de la institución tienen posibilidades de acción directa sólo sobre los factores internos e indirectamente sobre los externos. Los factores externos se manifiestan mediante la acción de ciertos "agentes" o sujetos, los cuales actúan generalmente movidos por sus propios objetivos. Tratan de influir ese "medio ambiente", favorable o desfavorable, en que la institución se desenvuelve y en esta forma condicionan también los factores internos. Una forma de analizar la acción de esos agentes sería siguiendo las etapas del proceso determinativo-ejecutivo que de manera más o menos sistemática cumple toda institución en el desarrollo de las labores que le corresponden. Esas etapas son:

a. Clarificación de objetivos: durante esta etapa los objetivos se enumeran, clasifican y jerarquizan; y se toman ciertas decisiones básicas sobre la estrategia más aconsejable para alcanzarlos.

b. Estudio de la problemática sobre la que se debe actuar: inventario de necesidades y recursos y posibles ajustes de las determinaciones alcanzadas en el punto anterior (diagnóstico).

c. Determinación del curso de acción: establecimiento de la política de operación, establecimiento de metas, diseño de programas, proyectos y actividades; diseño de los instrumentos que harán posible que los programas cumplan las metas establecidas (programación).

d. Ejecución de las acciones previstas (ejecución).

e. Control y análisis de resultados (evaluación).

23. Estas etapas se repiten permanentemente a manera de un ciclo continuo cada una ejerciendo su propia influencia hacia el origen, y conforme el ciclo se repite se alcanzan niveles de mayor especificación. Las etapas se han separado y descrito muy brevemente, sólo para efectos de análisis, y en cada una se ha indicado entre paréntesis el nombre con el cual corrientemente se la distingue en la terminología de planificación.

24. Este mismo ciclo se repite antes y después (factores externos) de que la institución cumpla el suyo propio (factores internos). Esto quiere decir que para tener una idea más cercana del contenido de cada una de estas etapas y de los sujetos que participan, debemos revisar el mismo ciclo en tres niveles o momentos distintos:

    Nivel nacional (determinaciones y acciones anteriores y que condicionan la acción institucional).

    Nivel institucional (ciclo de la propia institución).

    Nivel de proyectos (adaptación de las decisiones de la institución a las condiciones locales y/o regionales).

25. Desde luego existe todavía un "nivel internacional" que podría ubicarse antes del nacional. Cada vez se vuelve más importante y tiende a condicionar fuertemente las políticas nacionales, particularmente entre países que realizan esfuerzos de integración económica. El IICA ya ha reconocido la importancia de atender este nivel en forma específica y en la actualidad se desarrollan algunos proyectos en este sentido, particularmente en el área centroamericana. Otra manifestación de este nivel, también reconocido por el IICA, es la participación de otras instituciones internacionales como BID, FAO, CIAT, etc., en los procesos de desarrollo latinoamericanos. La necesidad de coordinar esfuerzos con esos organismos no requiere mayores justificaciones, al menos para los efectos de este trabajo.

26. En la práctica los ciclos determinativo-ejecutivo se traslapan condicionan mutuamente. El Cuadro nº 1 es un esfuerzo por esquematizar este proceso, a partir del nivel nacional. El propósito es tratar de identificar, de manera muy tentativa, por supuesto, los agentes y otros aspectos aparentemente más importantes en cada etapa y en cada nivel..

C.3 Líneas Prioritarias de Acción

27. Un análisis de los tres niveles o ciclos del proceso, considerando su importancia relativa y lo que el IICA estaría en capacidad de hacer en cada uno, podría ser muy útil para descubrir elementos de juicio sobre los cuales fundamentar la estructura del Programa Básico III. Una versión esquemática de este análisis y de las "líneas prioritarias de acción" que sugiere, podría ser el siguiente:

28. Ambito o nivel nacional. Es a este nivel que se determinan los lineamientos básicos de la política nacional, razón por la cual se le debe prestar una atención acorde con la importancia que tiene. Desafortunadamente no es de responsabilidad concreta de ninguna institución en particular, lo que hace más difícil nuestra labor. Sin embargo, por la capacidad de influencia que parecen tener, se podría pensar en orientar nuestros esfuerzos hacia:

Grupos de presión: principalmente brindándoles información sobre las ventajas de cierto tipo de programas, tales como: reforma agraria, diversificación agrícola, organización campesina, etc. Esta labor tendría que ser realizada como respaldo a grupos nacionales que estuvieran dispuestos a desarrollar actividades tales como: simposios, seminarios y otras reuniones técnicas. Dentro de los agentes a incluir bajo esta categoría, ya hemos tenido experiencias con curas párrocos, grupos militares y directores de reforma agraria. Se me ocurre que otros agentes a considerar serían: directores de otras agencias públicas, asociaciones privadas, colegios profesionales, etc. y muy especialmente funcionarios y directores de las oficinas de planificación. Es posible que dentro de la categoría "grupos de presión" habría que considerar muy particularmente a ciertos funcionarios de los Ministerios de Economía y Hacienda, en muchos casos un tanto indiferentes de los problemas del agro, pero con funciones muy influyentes en la asignación de prioridades nacionales.

Ministerios de Agricultura y Unidades sectoriales de Planificación: ya dentro del sector agropecuario, pero siempre dentro de un enfoque multi-institucional, los dos agentes que deben merecer atención preferente son los Ministerios de Agricultura y las unidades sectoriales de planificación. En cierta forma los dos podrían ser considerados dentro del nivel institucional, pero dada la influencia que pueden ejercer sobre las otras instituciones del sector, convendría considerarlos aparte. El Ministerio, por su función rectora, y la unidad de planificación sectorial, por su participación, más o menos determinante, en la asignación de prioridades dentro del sector agropecuario. En ocasiones las segundas pueden estar formando parte de las primeras. Por la función que cumplen estas dos unidades, nuestra ayuda debiera orientarse a capacitarlas sobre determinados tipos de política agropecuaria que consideramos convenientes;

además deberíamos dar énfasis a la capacitación de sus técnicos en diferentes aspectos relativos a la planificación y organización del sector agropecuario como un todo.

29. Ambito o nivel institucional. Dentro del esquema que se ha venido analizando, las instituciones son los instrumentos mediante los cuales se pone en ejecución la política establecida a nivel o ámbito nacional. Pero esa determinación previa de política no es absoluta. Por lo general, al establecerse una institución es relativamente escaso el conocimiento de que se dispone sobre la problemática a la que tendrá que hacerle frente. También ocurre que en muchas oportunidades las circunstancias políticas obligan a que los documentos constitutivos se redacten en términos bastante amplios y flexibles. La propia dinámica del medio en que habrán de actuar, refuerza la escasez de conocimientos y las circunstancias políticas, para obligar a que una buena parte de la política, que se supone se está implementando con el establecimiento de la institución, se deje al criterio de las propias autoridades del nuevo organismo.

30. Las circunstancias antes apuntadas facultan a la institución para interpretar sus propios objetivos y política dentro de márgenes bastante amplios; además cada organismo tiene que atender una serie de elementos diversos que se han referido como "factores internos", en su mayoría comunes a toda institución, pero otros relacionados con la propia función específica de cada una. Sería prácticamente imposible para el IICA colaborar con todas las instituciones y en todas sus necesidades. Será necesario mantener la estrategia de trabajar a base de grupos de instituciones y ayudarles en aquellas actividades donde nuestra función pudiera ser de mayor impacto.

31. Con base en las observaciones del párrafo anterior se confirman las bondades de algunos de los métodos de agrupar instituciones que se han venido siguiendo en el IICA:

a. Conjuntos de instituciones que cumplen funciones semejantes aunque ubicadas en distinto país o región. De gran utilidad para ayudarles a atacar "factores internos" propios de la función que cumplen, además del subgrupo "ambiente técnico" de los factores externos.

b. Conjunto de instituciones que cumplen funciones complementarias dentro de un mismo país o región. De gran utilidad para ayudarlas a atacar "factores externos", pero que sirve también en relación con los "factores internos" comunes.

32. Por otra parte, y aunque ya se ha reconocido la justificación de la estrategia del IICA para desarrollar su acción preferente a base multinstitucional, siempre habrá ocasiones en que resulte conveniente concentrar esfuerzos durante un cierto tiempo alrededor de una institución en particular, para capitalizar una experiencia que luego pudiera ser puesta a disposición de otras instituciones. Un ejemplo podría ser el caso de que FUDECO o la CVC solicitarán ayuda del IICA para lograr un fuerte avance en las ténicas de diagnóstico y programación regional. Colaboraríamos en forma directa con una de esas instituciones en particular, pero procurando difundir los resultados de esta experiencia: a) propiciando la participación de técnicos de otras instituciones; b) tratando de aplicar los resultados de esa experiencia a otras áreas; ó c) procurando difundir la experiencia por medio de cursos cortos, seminarios, etc.

33. Ambito o nivel de proyectos. Existe una cierta tendencia a confundir la magnitud e importancia de una institución con los edificios, personal y actividades que muestran sus oficinas centrales. Sin embargo, en la mayoría de los casos estos aspectos sólo representan una pequeña parte no siempre representativa del contenido e importancia de las funciones que realiza la institución. Es en los distintos frentes de trabajo donde realmente se manifiesta el organismo y es ahí donde es o no eficiente. Esto refleja la importancia que deben merecernos estos frentes de trabajo que en nuestro esquema hemos identificado como "nivel de proyectos".

34. Desde luego que mucho de lo que ocurra a nivel de proyectos va a estar influenciado por las corrientes que se reciban desde las oficinas centrales, especialmente cuando no existe una verdadera delegación de autoridad (descentralización administrativa) a las autoridades que operan a este nivel. La necesidad de esta descentralización se va haciendo cada vez más evidente, al extremo de que durante los últimos años las instituciones han demandado una cantidad creciente de funcionarios mejor entrenados para actuar a nivel regional o de proyectos.

35. La función básica de un director regional o de proyecto sería la traducción de los planes de la institución en metas y proyectos específicos. Como generalmente los lineamientos básicos no llegan con el grado de detalle que se requiere y en todo caso siempre sería necesario adaptar aquellos lineamientos básicos a las condiciones específicas de cada localidad, el director regional o de proyectos siempre dispondrá de un margen importante de decisión sobre las metas y actividades definitivas. Esto lo han descubierto también los grupos locales y de ahí que se nota también la acción de grupos de presión sobre las autoridades locales y regionales.

36. La participación del IICA a este nivel seguramente daría énfasis al desarrollo de metodologías y capacitación técnica en materias relacionadas con la elaboración y evaluación de proyectos, tal y como lo ha hecho en el pasado. Pero es posible que con el tiempo este nivel vaya adquiriendo mayor importancia dentro de las actividades del Programa III. No sólo por el beneficio que lograrían las instituciones, sino además porque representa para los propios técnicos del IICA un medio muy eficaz de mantenerse en contacto con los verdaderos problemas que confrontan las instituciones y con los beneficiarios directos de su acción.

37. Desde luego que otra contribución muy importante que el IICA ha venido tratando de ofrecer a este nivel, además del desarrollo de metodologías y la capacitación de equipos técnicos en elaboración de proyectos, es la colaboración con las instituciones para establecer mecanismos de coordinación y articulación, para alcanzar objetivos comunes en función de áreas geográficas determinadas. Esto nos podría obligar con el tiempo a tratar de profundizar más en toda la problemática de la regionalización agropecuaria y que las acciones que el IICA desarrolla a este nivel pudieran evolucionar hacia un esfuerzo sistemático y armónico de promoción de la aplicación del enfoque regional al desarrollo agropecuario, de conformidad con los conceptos y principios que rigen esta estrategia.

38. En la medida en que el análisis anterior fuera más o menos adecuado, pareciera sugerir la conveniencia de complementar la acción directa de fortalecimiento institucional con otras actividades orientadas a ayudarle a las instituciones a lograr un ambiente institucional más propicio, tanto desde el punto de vista económico, como político y como técnico. Esta función se ha tratado de cumplir, pero en mi opinión sin una definición clara de las medidas, ideas y estrategias que tratamos de promover. He tratado de identificar, aunque muy superficialmente, lo que he denominado los "factores externos" que constituyen ese ambiente y los principales agentes o sujetos que participan. Considerando esos factores, me permitiría sugerir se estudiaran como posibles objetivos de la acción del IICA en este campo (líneas prioritarias), los siguientes:

a. Propiciar una mayor unidad política y administrativa del sector agropecuario, posiblemente a través del fortalecimiento de los ministerios de agricultura y de las unidades sectoriales de planificación (Párrafo 28-b)

b. Estimular una mayor sistematización del proceso de planificación, tanto al nivel del sector, como al de cada una de las instituciones que lo componen.

c. Estimular una mayor aplicación del enfoque regional del desarrollo, como estrategia para alcanzar un desarrollo mejor balanceado del territorio nacional, un mejor uso de los recursos disponibles, mayor autenticidad de los programas que se ejecuten y una mejor articulación de esfuerzos tanto dentro del sector como en otros programas y proyectos.

d) Determinar las ideas y programas específicos que serán promovidos por el IICA y la importancia relativa que asignaremos a cada uno (reforma agraria, asociativismo rural, extensión, comercialización, comunicación, etc.); lo que tendría que hacerse precisamente con base en las conclusiones de los puntos 1 y 2 y daría base para trabajar con los "agentes" ya mencionados.

e) Incrementar y lograr una mayor difusión del conocimiento tecnológico para acelerar el desarrollo rural, aprovechando no sólo la experiencia acumulada por las propias instituciones nacionales, sino además mediante proyectos específicos ejecutados por el IICA.

39. En mi criterio, los cinco objetivos indicados conducirían a la elaboración de proyectos específicos, simples cuando pretendieran alcanzar solo uno de esos objetivos y combinados cuando procuraran varios, lo cual por supuesto es perfectamente posible. La importancia relativa que se asignara a cada uno tendería a reflejarse en la composición del personal dedicado al Programa III y en los recursos que se asignaran a cada línea prioritaria de acción y proyectos componentes.

D. ADAPTACION Y EJECUCION DEL PROGRAMA HEMISFERICO

40. Las determinaciones que se lograra alcanzar sobre las "líneas prioritarias de acción", sus objetivos y prioridades, apenas si establecerían el grado de concreción que supone un Programa Básico del IICA. Precisamente la Orden Ejecutiva 29/66 trató de dar una primera orientación sobre el contenido de los programas (Artículos 3, 4 y 5). Es obvio que la estructuración básica del programa no puede ser de responsabilidad exclusiva de la Dirección General. En esto deben participar con responsabilidades muy concretas, todas las unidades del IICA, la Reunión

de Planeamiento, formando una estructura única de planificación interna dentro del proceso determinativo del IICA.

41. Pero ese "programa hemisférico" deberá ser adaptado y ejecutado de conformidad con las condiciones de la problemática asignada a cada Zona y Centro. Entiendo que de conformidad con la organización interna del IICA, estas son decisiones que se dejan a discreción de cada Director de esas unidades operativas del IICA.

42. Para facilitar una mayor articulación del proceso determinativo a los dos niveles mencionados, la Oficina de Planeamiento está elaborando un conjunto de recomendaciones partiendo de un doble nivel de planificación: perspectivo o de largo alcance y operativo. No se hacen mayores consideraciones sobre ese sistema de planificación interna porque ha sido cubierto por otros documentos presentados a la Reunión Interna de Directores. Sólo me permitiría insistir en la necesidad de que el proceso de toma de decisiones en el IICA consolide la doble corriente normativa de la Dirección General a las unidades operativas; y de iniciativa e informativa de estas unidades a la Dirección General; pero orientadas ambas por los mismos objetivos y por muy claras y bien articuladas líneas de política.

E. REVISION DE RESULTADOS Y REORIENTACION DEL PROGRAMA

43. Este aspecto también ha sido incluído en otros documentos presentados a la Reunión Interna de Directores por la Oficina de Planeamiento. Me he permitido mantenerlo en este informe, con el doble propósito de insistir en el principio de flexibilidad que debe caracterizar nuestras determinaciones, particularmente en lo referente al Programa Básico III; y para completar el ciclo determinativo-ejecutivo del proceso.

44. Desde luego que un componente muy importante de este elemento del programa es precisamente ese conjunto de criterios, mecanismos e instrumentos que hagan posible evaluar el progreso realizado y proponer los ajustes pertinentes de acuerdo con las circunstancias que se presenten.

45. Me permitiría agregar, para terminar, el conocido principio de que la evaluación sólo es posible en la medida en que los objetivos, metas y estrategias de acción hayan sido debidamente establecidas con anterioridad. En el caso del IICA, siempre será muy difícil establecer la relación entre los avances del desarrollo institucional y la labor que hemos realizado. Seguramente que la mayor parte de esos avances son el resultado de la acción de otros elementos. No obstante esto, conforme avancemos en nuestro conocimiento de la problemática del fortalecimiento institucional, estaremos en mejor capacidad de identificar determinados obstáculos y necesidades específicas para establecer nuestras metas de acción, y así la medida del progreso logrado será más factible.

Anexo 3

POLITICA:
PROGRAMAS DEL IICA AL NIVEL DE PAIS

(Documento de Trabajo para la XII Reunión de Directores, Setiembre 15/21, 1969, Argentina)

INTRODUCCION

Aunque el IICA está apenas comenzando con unos pocos casos el enfoque de programas al nivel de país, la importancia de este enfoque y sus relaciones con nuestros programas al nivel de Zonas y Centros y al nivel hemisférico, aconseja que discutamos y acordemos algunos aspectos de política sobre el tema.

Aunque este documento se limita a hablar de los programas del IICA a nivel de país, queda sobreentendido que lo que se busca es articular o incorporar dichos programas dentro del sistema ya existente de programas básicos del IICA.

Naturalmente, lo acordado ahora está forzosamente sujeto a revisión y modificación en la medida que vayamos ganando más experiencia con este enfoque. Lo importante es acordar un "primer borrador", cuya aplicación nos permita, en la práctica, acelerar el proceso de perfeccionar la aplicación de este enfoque.

Para los fines de este documento, usaremos el término programa nacional para describir el conjunto de actividades del IICA que promueven el desarrollo institucional y, por ende, el desarrollo rural de un país determinado.

CONCEPTOS

1. El objetivo inmediato del IICA es promover el desarrollo de las instituciones nacionales del sector agropecuario como medio de acelerar el desarrollo rural.

2. Como estrategia de acción y en virtud de la escasez de recursos, el IICA orienta sus programas básicos de fortalecimiento institucional hacia la solución de problemas principales que puedan beneficiar el mayor número posible de instituciones. Esto lo obliga a encauzar principalmente sus programas hacia conjuntos de instituciones y a nivel multinacional.

3. El enfoque de los programas del IICA a nivel nacional sólo representa un complemento de aquella estrategia de acción básica, pero de ninguna manera la sustituye.

4. Dejar claro que, al identificar una laguna o cuello de botella con la cual se va a trabajar, la estrategia que se propone seguir dentro del Convenio no es la de llenar la laguna indefinidamente con técnicos o aportes del IICA; sino más bien desarrollar, con la ayuda del IICA, la capacidad de las instituciones y los técnicos nacionales para resolver en forma "permanente" dicha laguna. Esto implica que el énfasis y actividades del IICA cambiarán con el tiempo, enfocándose otros problemas en la medida que las instituciones nacionales se capaciten en los identificados inicialmente.

PROPOSITOS

5. La unidad política y geográfica más importante actualmente en el proceso de desarrollo es el país. Cada país, en mayor o menor grado, ha fijado objetivos, metas y prioridades para el desarrollo de su sector agropecuario. El IICA es un organismo creado por y compuesto de países. Es lógico, entonces, que el conjunto de los esfuerzos del IICA se ajuste a dichos planes y programas nacionales de desarrollo rural.

   Uno de los puntos débiles que frenan el desarrollo rural en casi todos los países, es la falta de una política orgánica para el sector agropecuario y de un organismo rector de esa política. El IICA considera que es una tarea prioritaria promover mejoras en esta situación. Resulta más eficaz llevarlo a cabo teniendo uno o más técnicos ubicados en el país, con conocimientos y contactos directos con las instituciones del país.

   El IICA ha asignado prioridad al problema de mejorar la articulación entre instituciones, trabajando en las regiones o áreas de los países. Para promover mejoras en esta situación también se aconseja tener uno o más técnicos ubicados en el país.

Las actividades de los programas multinacionales del IICA tienen lugar en los países generalmente buscando cierta equidad en la distribución de actividades de cada país. La presencia de uno o más técnicos del IICA en un país facilita la selección, preparación y ejecución de dichas actividades.

6. Dentro de la estrategia del IICA, se está poniendo cada vez mayor énfasis en utilizar el esfuerzo y experiencia de los técnicos e instituciones nacionales en el proceso de promover el desarrollo de las instituciones más débiles. Para obtener los mejores resultados con esta estrategia, es indispensable tener un contacto estrecho y conocimiento de estas instituciones y técnicos nacionales.

7. La experiencia ha demostrado que hay posibilidades de atraer recursos adicionales nacionales y de otras fuentes para proyectos específicos dentro de países, dirigidos a resolver problemas institucionales prioritarios del país.

8. Los objetivos principales de un programa nacional del IICA son:

   a. Ayudar a mejorar el planeamiento y ejecución de los programas y actividades hemisféricas del IICA, en relación con las necesidades y prioridades del país.

   b. Ayudar a mejorar el planeamiento y ejecución de los programas multinacionales, cooperativos y regionales del IICA, con relación a las necesidades y prioridades del país.

   c. Complementar los programas hemisféricos y regionales del IICA con actividades nacionales, a tal punto que el conjunto de los esfuerzos del IICA configuren un esfuerzo importante de desarrollo institucional, articulado entre sí y compatibilizado con los objetivos, metas y programas del sector agropecuario del país y sus instituciones.

9. Además es necesario que el personal profesional del IICA vaya adquiriendo cada vez más experiencia en conocer los procesos del desarrollo institucional y cómo promoverlos. Los programas nacionales ofrecen oportunidad de ir adquiriendo esa experiencia.

10. Aún en el caso de los países que más apoyan el concepto de panamericanismo, es necesario que se sienta que existe cierto equilibrio entre los aportes que el país da a un organismo determinado y los beneficios que el país recibe. Los resultados de un buen programa nacional permiten demostrar en forma muy evidente dicho equilibrio.

CRITERIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA NACIONAL

11. Para establecer (o formalizar) un programa nacional, es necesario tener alguna información inicial sobre: a) los planes de desarrollo agropecuario del país; b) la política agropecuaria y prioridades; c) las instituciones más importantes para lograr la política y sus planes; su estado actual, necesidades, programas y proyectos; d) las actividades actuales y planeadas del IICA que afectan al país y sus instituciones; e) los recursos financieros y técnicos del IICA con que se puede contar para los gastos directos del programa a nivel nacional; f) los otros recursos que estén disponibles, nacionales o de otras fuentes.

12. El diseño del programa, como mínimo, debe tener el apoyo y aprobación de: a) el Ministro de Agricultura (miembro de la Junta Anual del IICA); b) el Ministerio de Relaciones Exteriores (Junta Permanente en Washington D.C.); c) el Representante Oficial y Jefe de Programas del IICA en el país; d) Dirección Regional; e) Dirección General.

13. Además, es aconsejable que el programa sea discutido con cualquiera otra institución nacional con la cual se espere colaborar o ejecutar actividades y cuente con el apoyo de ésta.

14. El convenio de operaciones para un programa nacional se debe celebrar con el Ministro de Agricultura. Además de las pautas legales, financieras y de relaciones oficiales, deben tomarse en cuenta los siguientes puntos relacionados con aspectos técnicos y de programas:

    a. Señalar el objetivo inmediato del IICA y que el convenio sea firmado dentro de este marco y para promover este objetivo.

    b. Señalar los tres programas básicos, dentro de los cuales se ejecutan todas las actividades del IICA.

    c. Los objetivos y metas deben estar basados en aspectos prioritarios de mediano plazo y evitar exceso de detalle relacionado con intereses de individuos; esto permitirá que año tras año se ajusten las actividades con los cambios que puedan ocurrir dentro de líneas estables de acción.

d. Incluir provisiones para dar flexibilidad en el desarrollo del Programa que permita reflejar en las actividades del IICA los cambios en la política del país.

e. Dejar claro que los técnicos del IICA que se ubican en el país son integrantes del equipo profesional hemisférico del IICA y no empleados para trabajar exclusivamente dentro del país; y que por otro lado los demás integrantes del equipo profesional hemisférico del IICA pueden ser utilizados en el desarrollo de las actividades del programa nacional.

f. Incluir el concepto de ayuda mutua entre instituciones y países; el dar y recibir apoyo de técnicos nacionales y experiencias institucionales sobresalientes.

g. Incluir mecanismos que aseguren acuerdo entre el país y el IICA sobre las actividades anuales del programa.

h. Incluir previsiones que faciliten, dentro del marco de los objetivos del convenio, la colaboración del IICA con otras instituciones del sector agropecuario.

i. Señalar la importancia que el IICA atribuye al desarrollo de una política orgánica del sector agropecuario y de un organismo rector de esa política.

CRITERIOS PARA OPERACIONES

15. Es necesario articular la programación anual al nivel de país y zona. El sistema utilizado por la Zona Andina este año tiene mucho que recomendar; los jefes de programa de cada país de la Zona trabajaron conjuntamente con los tres asesores de programas básicos y con el economista sectorial de la Zona en la preparación del Programa-Presupuesto anual. Parece que el mismo grupo y acuerdo se hacen deseables en cuanto se refiere a las actividades hemisféricas y los Centro de Apoyo del IICA.

16. Es indispensable que los planes anuales hagan provisión adecuada para la movilización de técnicos, tanto nacionales como del IICA, con sede en el país del programa nacional y los que vienen de fuera.

17. El éxito de los programas nacionales va a depender, entre otros factores, del grado en que se logren identificar y utilizar los técnicos y experiencias nacionales sobresalientes entre varios países. Debe ser una responsabilidad específica del jefe de programas en cualquier país el obtener esta información y ponerla a la disposición de las demás oficinas y unidades del IICA.

18. La prestación de servicios de técnicos del IICA en el programa nacional de un país debe ser controlada por los Directores de Zonas y Centros. Y debe, a la vez, ser acordada con los jefes de programas nacionales cuyos técnicos o programas estén involucrados.

19. De igual forma, para utilizar los servicios de técnicos nacionales de un país en el programa de otro país, debe llegarse a un acuerdo entre los jefes de programas de los países afectados y el Director o los Directores de Zonas o Centros involucrados. (Queda entendido que tanto en los programas nacionales como en las demás actividades del IICA se harán las consultas previas necesarias con las instituciones nacionales afectadas).

20. Cuando un técnico de otra sede del IICA o un técnico nacional de otro país presta servicios a una institución dentro del programa nacional del IICA, normalmente rinde su informe a la institución a través del jefe de programas del país.

21. Las opiniones o recomendaciones técnicas son "terreno" de los técnicos; no requieren la aprobación del jefe de programas, aunque él tenga plena libertad de pedir aclaración u ofrecer sugerencias. Por otro lado, cualquier recomendación u opinión que implique un pronunciamiento sobre la política oficial del IICA, requiere aprobación previa. El jefe de programas será responsable de asegurar que tales pronunciamientos guarden una relación adecuada con la política del IICA, haciendo las consultas previas que él considere necesarias.

22. Las solicitudes para servicios de técnicos de otros núcleos del IICA o de técnicos nacionales, deben contener suficientes detalles para permitir al técnico solicitado prepararse adecuadamente antes de su viaje. Puede referirse a la información que está disponible en la propia sede del técnico sobre el programa en cuestión, señalando el papel que se espera del técnico, las actividades anteriores y las previstas como secuela a la actuación del técnico.

23. Todo programa nacional debe prestar una atención mínima a la articulación de distintas instituciones agropecuarias al nivel nacional y al regional o de área.

Anexo 4

PROGRAMA DE ORIENTACION

Malcolm H. MacDonald

(Documento de Trabajo para la XII Reunión de Directores, Setiembre 15-21, 1969, Argentina).

1. El primer paso para crear y mantener un cuerpo profesional de excelencia en el IICA, es la identificación y contratación de técnicos calificados.

2. El segundo paso es dar a los nuevos técnicos contratados una orientación adecuada sobre el IICA y las funciones del técnico dentro del IICA. Debido a la importancia de esta etapa, se ha creído conveniente examinar y discutir las experiencias acumuladas hasta la fecha por las varias dependencias del Instituto, con miras a identificar los lineamientos principales que deben incluirse en la orientación de nuevos técnicos.

3. Se pueden identificar, por lo menos, cuatro etapas y/o eventos en este proceso de contratación y orientación:

   a. El primer contacto. El IICA se comunica con el candidato, demostrado su interés tentativo en contratarlo y averigua si tiene o no interés de trabajar con el IICA.

   b. Familiarización y decisión. El técnico se informa mejor sobre el IICA y el trabajo que haría al entrar a trabajar en él; el IICA se familiariza más con el técnico (y su familia). El IICA toma la decisión de hacerle una oferta formal; el técnico toma la decisión de trabajar con el IICA.

c. Inicio del contrato. Período inicial en que el técnico comienza a trabajar con el IICA.

d. "Follow-up". Posibles actividades de orientación para el nuevo técnico después de haber trabajado varias semanas o meses en el IICA.

4. A continuación se encuentran algunos comentarios sobre estas cuatro etapas. Al prepararlos, se ha utilizado en gran parte la experiencia de la Zona Andina y el Programa de Orientación que se preparó y ejecutó para contratar a César Portocarrero este año (ver Anexo).

5. El primer contacto.

Parece deseable, en este momento inicial, dar al candidato alguna información breve y suscinta sobre el IICA -qué somos, qué hacemos, cómo operamos- para ayudarle en decidir si tendría o no interés en discutir el trabajar con el IICA.

Después de recibir su programa de orientación, Portocarrero recomendó: "Presentarle al candidato, al momento del contacto inicial, el folleto "Qué es el IICA" y una versión adaptada de "Como Operamos en el IICA, No.1, "Reclutamiento y Nombramiento del Personal Profesional Internacional". El primer folleto le daría al candidato una visión resumida y completa de lo que es el Instituto y el segundo le explicaría los pasos que ha de seguir para ser nombrado".

6. Familiarización y decisión

Cuando un técnico indica que en principio tiene interés en trabajar con el IICA, es de suponer que necesita información más específica: dónde trabajará; en qué consiste el trabajo; con quién trabajará; sueldo y otros beneficios, etc. Por su parte, el IICA debe asegurarse de que en efecto el técnico es el indicado para el puesto y que tanto él como su familia se ajustarán a las normas de trabajo del IICA.

En el caso de Portocarrero, después de hablar con él en la sede de la Zona Andina, se le llevó a Venezuela para conocer personalmente el lugar (San Felipe) donde viviría y para salir al campo a ver alguna de la gente con quien trabajaría. Además, este viaje permitió a su jefe inmediato y al equipo del IICA en Venezuela conocerlo mejor, antes de que se decidiera hacerle una oferta definitiva.

7. Inicio del contrato

Al contratar un técnico, el IICA le entrega una copia de Política y Procedimientos No. 4, Reglamenteo del Personal Profesional Internacional que cubre en bastante detalle la política del IICA en lo que se refiere a contratación y nombramientos, derechos y beneficios del técnico y normas sobre vacaciones, viajes, subsidios, etc.

Es de suponer que el nuevo técnico también debe recibir capacitación en los aspectos técnicos de su nuevo trabajo. En el Programa de Capacitación de Portocarrero (ver Anexo), se emplearon dos semanas, programadas de antemano.

Dentro de este programa, se pueden distinguir varios componentes:

a. Programas del IICA; naturaleza del trabajo y estrategia del IICA (Vaca Sagrada, etc.).

b. Aspectos comunes a todas las dependencias donde trabajará (Zona o Centro).
Charlas con el Director; con los Asesores y el Economista Sectorial; aspectos administrativos, etc.

c. Aspectos relacionados específicamente con este técnico en particular. (En el caso de Portocarrero, historia de las actividades en comunicaciones del IICA y su estado actual; proyecto de Yaracuy donde trabajará y su ubicación dentro de este proyecto).

8. 'Follow-up"

En varias ocasiones, después de unos pocos meses de ser contratado, el IICA ha programado un viaje para el nuevo técnico para visitar varias oficinas del IICA, incluyendo la Dirección General. Se ha considerado que dicho viaje no es bien aprovechado en el momento de entrar en el IICA, pero que un poco después sirve al propósito de orientarlo mejor sobre la naturaleza y trabajo de nuestra institución.

Se puede considerar esa práctica como:

a. Complemento de los anteriores esfuerzos de orientación.

b. Sustituto de parte o todos los pasos anteriores.

c. Práctica para casos especiales (Representantes Oficiales, por ejemplo).

d. Innecesaria.

9. Recomendaciones

Se espera que la Reunión Interna de Directores, después de discutir el tema, haga sus recomendaciones sobre un programa de orientación para nuevos técnicos del IICA, cubriendo por lo menos los siguientes puntos:

a. Componentes básicos que debe incluir el programa en todo el IICA.

b. Componentes variables que el programa debe incluir por cada Zona o Centro.

c. Componentes variables que el programa debe incluir al nivel de cada técnico.

Anexo

ZA-DRU-185

Abril 30, 1969

A Luis Fonseca, Comunicador Adjunto, Zona Andina

DE César A.Portocarrero, Comunicador Asistente, Area de Desarrollo Rural de Yaracuy

ASUNTO Comentarios al Programa de Orientación

Conforme a lo pedido y prometido, anotaré a continuación algunas ideas respecto al bien estructurado Programa de Orientación que tú me preparaste.

Como ya te dije anteriormente, espero que esta experiencia sea el principio de una carpeta de orientación que acompañe a la oferta de nombramiento. También podría ser el origen de un documento que sería entregado al candidato en el momento del contacto inicial.

Para mejor referencia estoy acompañando una copia del programa en cuestión; he aquí mis comentarios.

a. El IICA como Institución. Indudablemente que el trabajo de Rogelio Coto es una buena reseña del Instituto leído así, al iniciarse en la institución, ofrece un buen resumen de la filosofía y realizaciones del IICA. Creo que este trabajo hace más significativa la lectura de la Convención del IICA. Para los efectos de la orientación considero que la lectura de todos los informes de la Nueva Dimensión es demasiado. El trabajo de Coto contiene un buen resumen de esta época del Instituto (Página 496 y siguientes), creo que esto es suficiente. El último informe sí debe ser leído en su totalidad.

   La "Vaca Sagrada" no fue presentada el primer día pero creo que hubiera sido un buen complemento a las lecturas mencionadas. De todas maneras, su posterior presentación fue muy ilustrativa.

b. Los Programas del IICA. La lectura de la Orden Ejecutiva No.29 como corolario a las charlas y lecturas del día anterior formaron una buena base para conversar con representantes de los tres programas básicos, sin embargo me parece que hubiera sido aún más provechoso que estas charlas hubieran tenido una duración de dos horas, el tiempo programado fue muy corto para llegar a un conocimiento un poco más general de los programas básicos del Instituto.

El tiempo que propongo nos llevaría hasta el día siguiente; este día sería complementado con la lectura del Informe Técnico del Instituto, algo que no fue programado.

c. El Programa del IICA en Venezuela. Esta parte fue muy importante pues me ofreció una mirada completa del programa del Area. Creo que aquí se podría agregar más información sobre el sector agrícola del país sede. Al llegar a Venezuela me he dado cuenta que tengo un pobre conocimiento de los diferentes aspectos del sector agrícola: instituciones públicas y privadas, política, producción, etc. Lecturas sobre el particular hubieran ayudado mucho.

d. Asuntos Administrativos. Muy acertada y necesaria la inclusión de las conversaciones con el Asistente Administrativo, indudablemente que hay mucho que aprender sobre estos menesteres en el Instituto.

e. Asuntos Varios. Las lecturas contenidas en el programa son de particular importancia pero sugiero que además, se entregue al "orientado" el archivo completo de Política y Procedimientos y Ordenes Ejecutivas para darle oportunidad de revisar someramente estos documentos y leer los que sean de particular importancia para él.

f. Aspectos del Programa de Comunicación. Indudablemente que el haber conversado contigo sobre el programa de Comunicación en Venezuela me ayudó muchísimo en la organización de un plan de trabajo. En el caso más general, todos los iniciados deben tener la oportunidad de conversar ampliamente con un técnico de su especialidad sobre el trabajo que le espera en su futura sede.

Desde que el Instituto promueve la producción de trabajos para ser publicados en las series del IICA, sería conveniente que todos los iniciados estén bien enterados de los pormenores de las diferentes series.

Otras recomendaciones. Aparte de lo ya enumerado para el período de orientación, se podría hacer lo siguiente:

- Presentarle al candidato, al momento del contacto inicial, el folleto "Qué es el IICA" y una versión adaptada de Cómo Operamos en el IICA No.1, "Reclutamiento y Nombramiento del Personal Profesional Internacional". El primer folleto le daría al candidato una visión resumida y completa de lo que es el Instituto y el segundo le explicaría los pasos que ha de seguir para ser nombrado.

- Junto con la Carta de Nombramiento y los demás documentos que normalmente se envían al candidato se podría incluir el trabajo de Rogelio Coto y el último informe de la Nueva Dimensión.

Las conversaciones con el Dr. Marcano merecen mención aparte. Yo creo que éstas ayudaron muchísimo a mi comprensión de los objetivos y la filosofía del Instituto, algo que está escrito pero que sólo se puede comprender mejor a través de charlas con personas bien enteradas.

Para finalizar debo expresarte mi agradecimiento por la preparación de tan buena orientación. Todo esto ha contribuido a una rápida y fácil adaptación al Instituto. Te ruego me hagas llegar tus ideas sobre este asunto para, con la ayuda del amigo Guerra y el Dr. Marcano, tratar de institucionalizar estos programas de orientación pues creo que ellos tienen un gran valor personal para el nuevo técnico y para la Institución.

CAP/zpl../
cc L.Marcano
G.Guerra

PROGRAMA DE ORIENTACION PARA CESAR PORTOCARRERO

Local: Zona Andina del IICA, La Molina

Fecha: 17 al 28 de marzo de 1969

Horario: Lunes a Viernes, de 8.00 AM a 5.00 PM

Coordinador: Luis Fonseca, Comunicador Adjunto

1a. Semana - Aspectos Generales del IICA

- Lunes, Marzo 17

  EL IICA COMO INSTITUCION

  Lectura y comentario de los siguientes documentos:

  - Convención del IICA
  - El IICA y la OEA, de Rogelio Coto
  - Informes de la Nueva Dimensión

  De 4 a 5.00 PM - Discusión con el Dr. Luis Marcano, Director Regional, seguida de la presentación de la "Vaca Sagrada".

- Martes, Marzo 18

  LOS PROGRAMAS DEL IICA

  Lectura y comentario de los siguientes documentos:

  - Orden Ejecutiva No.29: Reagrupación y Articulación de los Programas.
  - Borrador de la serie: "Servicios a los Países".

  Discusión con el personal profesional de la Zona Andina sobre sus programas.

De 10 a 11 AM - Dor.Gerardo Naranjo, Educador Adjunto

De 11 a 12 M - Dr. Carlos Enrique Fernández, Jefe del Programa de Investigación.

De 2 a 3 PM - Ing. Joaquín Leiva, Jefe del Programa de Reforma Agraria y Desarrollo Rural

De 3 a 4 PM - Ing. Guillermo Guerra, Asistente del Director Regional.

- Miércoles, Marzo 19

EL PROGRAMA DEL IICA EN VENEZUELA

Lectura y comentario de los siguientes documentos:

- Convenio Básico con el Gobierno de Venezuela
- Convenio de Operaciones del Area de Yaracuy
- Actas de las Reuniones del Comité del Area de Yaracuy
- Otros documentos del Area de Yaracuy

- Jueves, Marzo 20

ASUNTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL PERSONAL PROFESIONAL

Lectura y comentario de los siguientes documentos:

- Política y Procedimientos No.1: Uso y Manejo del Documento Oficial de Viaje.
- Política y Procedimientos No.4: Reglamento del Personal Profesional.
- Seguros y Fondo de Retiro.
- Ultimo Programa-Presupuesto aprobado.

De 2 a 4 PM - Discusión con el Sr. César Vallejo, Asistente Administrativo de la Zona Andina.

De 4 a 5 PM - Práctica con Carlos Alvarez, sobre la preparación de solicitudes de pedidos, autorización de viajes, cuentas de gastos, etc.

- Viernes, Marzo 21

ASUNTOS VARIOS

Lectura y comentarios de los siguientes documentos:

- Política y Procedimientos No.7: Publicación y Documentos
- Orden Fjecutiva No.44/68 sobre Publicaciones y Documentos
- Orden Ejecutiva No.25/65: Operación del Proyecto 206
- Guía para la preparación de los informes trimestrales, tomando en cuenta la Orden Ejecutiva 51/68 y el Memo DG/SD-1222.

De 3 a 5 PM - Discusión con el Dr. Luis Marcano.

2a. Semana - Aspectos del Programa de Comunicación

- Lunes, Marzo 24

Lectura y comentario de los siguientes documentos:

- Informe de asesoramiento de Luis Ramiro Beltrán al MAC
- Programa de cursos de comunicación desarrollados en el CIARA y en la Universidad de Maracay.

Discusión con Luis Fonseca.

- Martes, Marzo 25 y Miércoles, Marzo 26

Reformulación del programa del Curso de Comunicación a ser dictado para el MAC, INCE en Venezuela por técnicos del IICA.

Discusión con Luis Fonseca.

- Jueves, Marzo 27

El proyecto de campaña a ser desarrollado en la región de Cumáripa, Yaracuy.

Discusión del Proyecto de Juan Díaz y sugerencias de Fonseca.

- Viernes, Marzo 28

Discusión sobre las publicaciones de Comunicación del IICA.

Participación en la preparación de noticias e informaciones para el Boletín Informativo de la Zona Andina.

De 3 a 5 PM - Discusión en conjunto con Guerra y Fonseca resumiendo el período de orientación pre-servicio.

Anexo 5

IDENTIFICACION Y UTILIZACION
DE LOS TECNICOS NACIONALES DE EXCELENCIA

Malcolm H. MacDonald

(Documento de Trabajo para la XII Reunión de Directores, Setiembre 15-21, 1969, Argentina).

1. Entre las muchas razones por las cuales el IICA debe preocuparse por los técnicos nacionales de excelencia, se pueden mencionar:

   a. El desarrollo de las instituciones nacionales depende en gran medida de la calidad de sus recursos humanos.

   b. El desarrollo exitoso de las actividades del IICA depende en mayor grado de la calidad de técnicos que se reclutan y de la calidad de los técnicos nacionales que colaboran en dichas actividades.

   c. El organismo internacional que más influye en las carreras del mayor número de técnicos nacionales de excelencia tendrá a la vez el mayor impacto sobre el desarrollo rural de América Latina.

2. Aunque el IICA ha establecido muchos vínculos con técnicos nacionales y los ha utilizado en forma creciente en sus actividades, no tiene ni una política ni un sistema definido a este respecto.

3. Una etapa hacia el desarrollo de esta política, de este sistema, consistiría en discutir y contestar las siguientes preguntas:

   A. Cuáles han sido las experiencias y mecanismos más eficaces utilizados hasta la fecha para lograr la colaboración de técnicos nacionales en los programas del IICA? Problemas y limitaciones.

   B. Sería posible, dentro de nuestros programas y proyectos:

      1) Programar actividades para identificar estudiantes universitarios sobresalientes y en alguna medida estimularlos a seguir estudios avanzados? En qué forma? Vale la pena?

2) Identificar técnicos de excelencia que trabajan en instituciones nacionales? En qué forma? Vale la pena?

3) Identificar las deficiencias prioritarias de personal profesional en las instituciones nacionales? Cómo?

4) Estimar las necesidades del IICA (a mediano plazo) de personal profesional internacional? De personal nacional para colaborar con nuestras actividades?

5) Otorgar de 90 a 100% de nuestras becas, tanto para el CEI como para otros cursos, en función de las necesidades de personal que hemos identificado?

C. Cuáles deben ser los componentes básicos de la política y el sistema del IICA en relación a técnicos nacionales de excelencia?