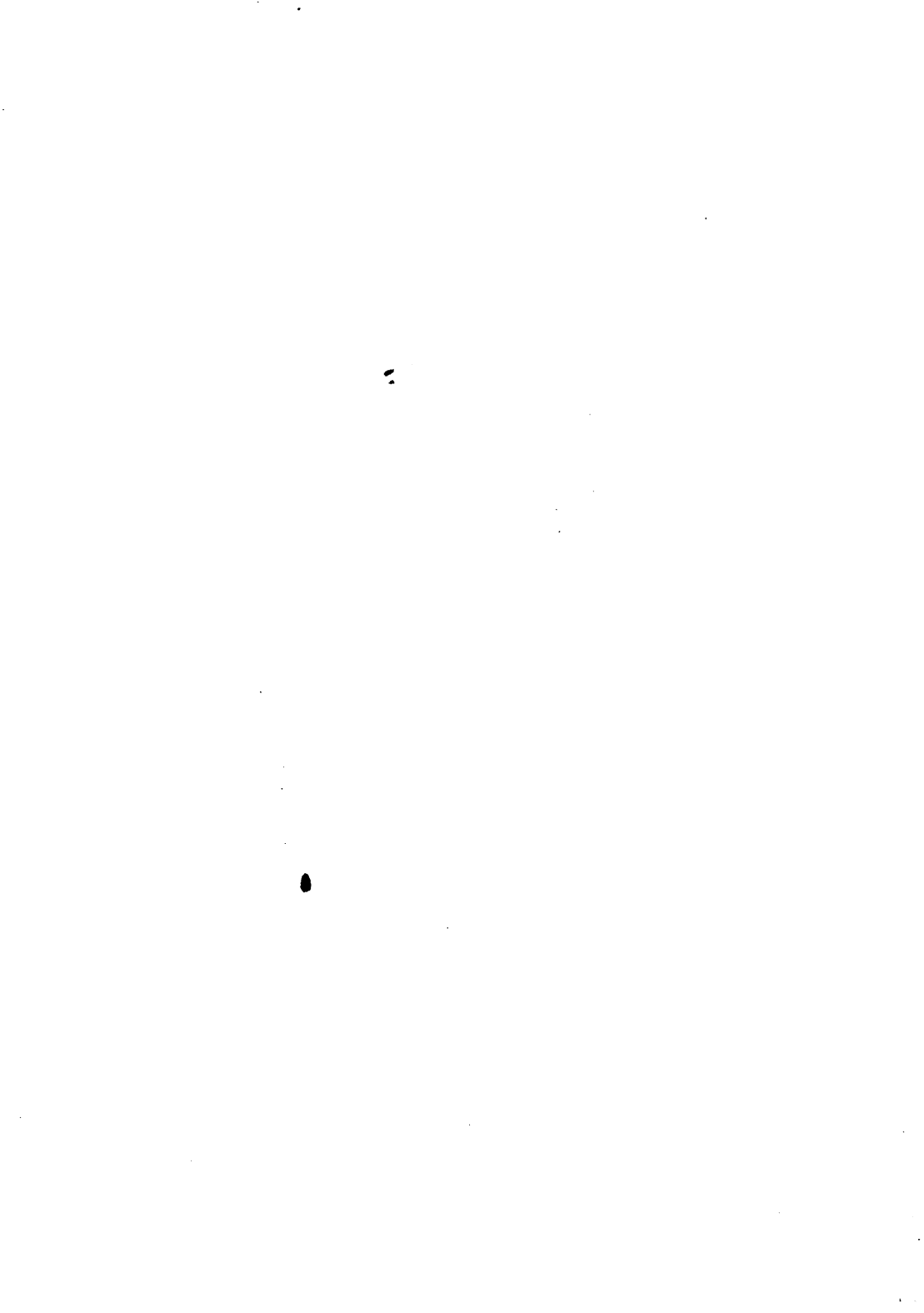


PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO
EL IICA EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS

MEDIUM-TERM INDICATIVE PLAN
IICA: THE NEXT FIVE YEARS





LIBRO A
BIBLIOTECA VENEZUELA
20 NOV 2007
UNIVERSIDAD DE LOS RIOS

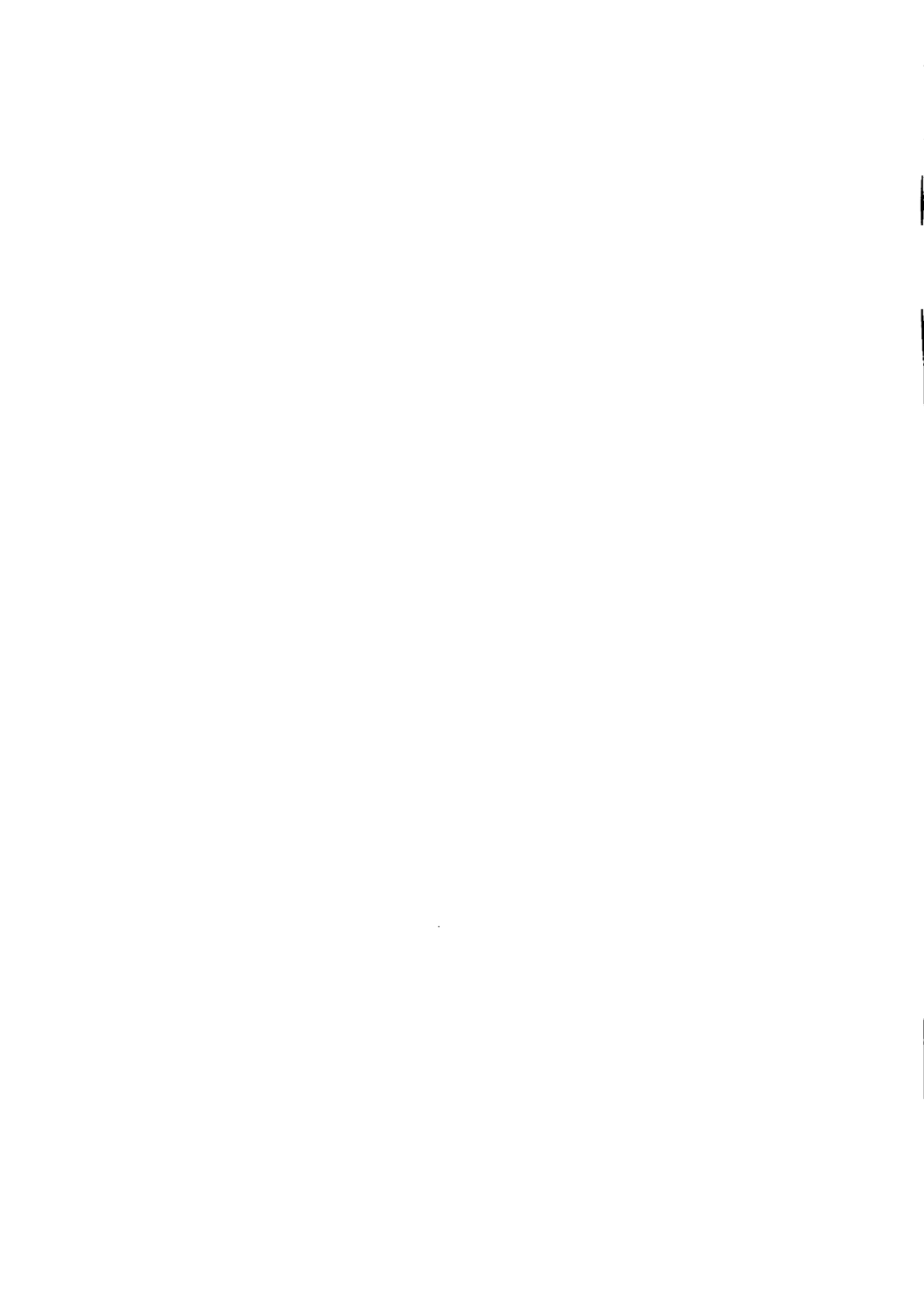
00001326

PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO



EL IICA EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS

**Dirección General, Sede Central
San José, Costa Rica
1977**



CONTENIDO

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	11
A. La Perspectiva de Mediano Plazo en la Planificación del IICA	12
B. Cuestiones de Método	15
C. Los Recursos para la Ejecución del Plan Indicativo	18
D. El Ajuste de las Políticas Técnico-Administrativo para Ejecutar el Plan Indicativo	20
E. La Ejecución del Plan Indicativo de Mediano Plazo	21
CAPITULO I – PRIORIDADES Y POLITICAS POR LINEAS DE ACCION	25
A. Prioridades Tentativas	25
B. Justificación	27
C. Síntesis de las Políticas por Líneas y Programas	30
D. Las Políticas por Líneas y el Plan de Acción a nivel de País	31
Línea I – Información y Documentación para el Desarrollo Rural	31
– Programa I.A. – Sistema hemisférico de información	32
– Programa I.B. – Los sistemas nacionales de información	34
– Programa I.C. – Producción y distribución de Información	36
Línea II. – Educación para el Desarrollo Rural	38
– Programa II.A. – Planificación de la educación	38
– Programa II.B. – Ejecución de la política educacional	40
Línea III – Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria	42
– Programa III.A. – Investigación y Transferencia de Tecnología	42
– Programa III.B. – Coordinación multinacional de la investigación y de la transferencia de tecnología	44
Línea IV – Producción, Productividad y Comercialización Agropecuaria	45
– Programa IV.A. – Fomento de la producción y de la productividad	45
– Programa IV.B. – Comercialización Agropecuaria	48

Línea V – Desarrollo Rural Regional	50
– Programa V.A. – Planificación del desarrollo regional	50
– Programa V.B. – Ejecución de las políticas de desarrollo rural regional	52
Línea VI – Cambios Estructurales y Organización Campesina	54
– Programa VI.A. – Reforma Agraria	54
– Programa VI.B. – Organización Campesina	56
Línea VII – Formulación y Administración de la Política Agraria	
– Programa VII.A. – Formulación de la Política agraria y planificación sectorial	59
– Programa VII.B. – Gestión para el desarrollo rural	63
CAPITULO II – LA ACCION DEL IICA	69
A. Características de las Funciones del IICA	69
B. Instrumentos de Cooperación Técnica	70
C. La Dirección Multinacional de la Acción del IICA	70
D. El Contexto Institucional de la puesta en Práctica de las Políticas	71
E. La Dirección a Nivel de País de la Acción del IICA	72
F. Puesta en Práctica de las Políticas y Ajuste de los Proyectos	74
CAPITULO III – AJUSTE DE LAS POLITICAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS Y PROYECCIONES DE PERSONAL Y RECURSOS FINANCIEROS	79
A. Introducción	
B. Implicaciones del Plan Indicativo de Mediano Plazo para la Planificación en el IICA	79
C. Políticas de Operación	82
D. Políticas de Relaciones Externas	82
E. Políticas Administrativas	83
F. Política de Personal	83
G. Políticas de Información y Publicaciones	84
H. Requisitos de Personal y de Recursos Financieros	85
Anexo I – Plan Indicativo de Mediano Plazo	107
Anexo II – Estructura y Contenido general de las Líneas de Acción del IICA	109
Versión en Inglés	113

INTRODUCCION



PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO

INTRODUCCION

En Mayo de 1976 la Junta Directiva del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas aprobó la Resolución IICA/RAJD/Res.40(15/76) en la cual se determina:

“Encargar al Director General que prepare un Plan de 5 Años para que oriente, con la flexibilidad necesaria, la acción del IICA durante el próximo quinquenio, y que lo someta a la Junta Directiva, en su próxima Reunión Anual, con 60 días de anticipación”.

En cumplimiento de este mandato se preparó un primer borrador que, luego de ser revisado internamente a nivel técnico, fué sometido a la Comisión Especial de la Junta Directiva, en la Reunión Extraordinaria que realizara en San José, Costa Rica, en octubre del mismo año.

La Comisión Especial tuvo a bien formular algunas observaciones para mejorar la presentación final del documento, las que fueron incorporadas en una nueva versión corregida y ampliada. En mayo de 1977 la Comisión Especial de la Decimosexta Reunión Anual de la Junta Directiva conoció el nuevo documento y lo elevó, con sus sugerencias, a la consideración de la Junta Directiva.

Con base en el Informe de su Comisión Especial, la Junta Directiva, en su Decimosexta Reunión Anual (Santo Domingo, República Dominicana, mayo de 1977), aprobó la Resolución IICA/RAJD/Res.53(16/77) acogiendo el Plan Indicativo de Mediano Plazo y formulando recomendaciones para su aplicación y revisión periódica. 1/

El Plan está concebido como un instrumento de ajuste de todas las actividades del IICA a un esquema concreto de operacionalización del Plan General en un período de cinco años, es decir, entre los años fiscales 1977-78 y 1981-82. Su carácter es indicativo para los Estados Miembros del IICA, en cuanto les señala un marco de referencia, coherente con el Plan General, dentro del cual pueden requerir y recibir sus servicios. Para las distintas unidades del IICA el Plan es normativo, ya que concreta objetivos, prioridades y características a los cuales deberán ceñir su acción en adelante.

1/ Anexo 1

Como todo plan a mediano plazo, este documento requerirá ajustes periódicos que se basarán en la experiencia recogida y en los resultados de la evaluación. Tales ajustes se realizarán a través del Programa-Presupuesto, en su presentación anual a la Junta Directiva.

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

1. El Plan General

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

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

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

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

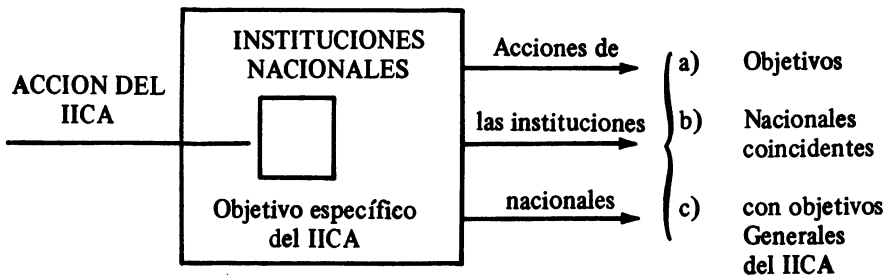
“Dicho objetivo contiene también la noción de bienestar general. Como el IICA lo percibe, el desarrollo y el bienestar deben ser procurados teniendo en mente el individuo y la sociedad. Desde el punto de vista del individuo, el desarrollo y el bienestar se expresan en mejoras sucesivas de los aspectos materiales y no materiales de la vida de las personas. Desde el punto de

vista de la sociedad, es decir, de las relaciones entre grupos e individuos, el desarrollo y el bienestar se expresan a través de elementos como el grado de libertad que tienen las personas y las agrupaciones, el grado de cohesión y consenso que alcanzan las colectividades, y el grado de cooperación y de paz en que viven los miembros de la sociedad.

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

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

ESTRATEGIA



En su Resolución IICA/RAJD/Res.22(14/75) la Junta Directiva del Instituto reunida en Ottawa dispuso “mantener sin cambio, por ahora, los actuales objetivos del Plan General, así como su estrategia básica y las características de las funciones del IICA”, y confirmó de esta manera la vigencia plena de nuestro marco normativo general. Esta resolución de la Junta Directiva tiene como antecedente un documento preparado por la Dirección General del Instituto¹, que analizó información cuantitativa sobre la situación y tendencias del sector, y examinó el pensamiento de especialistas y organizaciones internacionales que se ocupan del desarrollo. Se concluyó, en síntesis, que pese a los avances logrados en los distintos campos, la persistencia de los problemas de producción y productividad, empleo y marginalidad demanda la atención continua de los tres aspectos del desarrollo. Implícitamente, se pone en evidencia la necesidad de formular objetivos intermedios, para la acción que pretenda influir sobre la evolución de estos tres aspectos del desarrollo.

2. Propósitos del Plan Indicativo de Mediano Plazo

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

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

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

Para ofrecer mejores elementos de juicio a las autoridades y personal técnico del IICA el Plan Indicativo presenta (además de las políticas por Líneas y

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

programas) criterios de ajuste técnico-administrativo que reorientarán las políticas de planificación, operaciones, administración, personal, relaciones externas, información, etc. El ajuste de dichas políticas permitirá concentrar, para lograr un mayor impacto, las acciones a nivel de país, mediante la programación y ejecución de proyectos concebidos íntegramente dentro de los nuevos programas, y diseñados para apoyar de manera significativa las acciones emprendidas por los propios países. Estos proyectos serán de carácter integral, y podrán incluir proyectos complementarios ubicados en distintas Líneas de Acción y diseñados para reforzar el cumplimiento de los objetivos de aquéllos.

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

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

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

B. Cuestiones de Método

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

1) Restricciones Metodológicas

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

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

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

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

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

2) Políticas Institucionales

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

a) Definición del objetivo de la Línea

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

b) Breve indicación del ámbito institucional de los programas

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

c) Definición de los objetivos del programa

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

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

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

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

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

C. Los Recursos para la Ejecución del Plan Indicativo

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

1. Crecimiento y Redistribución de los Recursos

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

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

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

No se ha considerado útil plantear proyecciones detalladas del aumento esperado en los recursos extra-cuotas de apoyo a los programas del IICA, por cuanto los criterios —y las fuentes— varían notablemente entre uno y otro programa. De mantenerse la tendencia actual, sin embargo, es posible prever que al

final del período de vigencia del Plan Indicativo estos recursos sean superiores, cada año, al total de recursos regulares.

2. Prioridades

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

A sugerencia de la Comisión Especial, sin embargo, se ha formulado una primera aproximación para la fijación de prioridades por Líneas tomando en cuenta no sólo una estimación de la evolución de la demanda efectiva de servicios del IICA por los países (criterio planteado hasta ahora) sino también el desarrollo promocional de algunas áreas de especial relevancia en la doctrina del IICA, y la posibilidad de obtener recursos externos para algunos programas. La aplicación de estos criterios (que se expone con más detalle en el Capítulo I) conduce a proyectar tentativamente el que los recursos regulares del Instituto varíen en su distribución por Líneas de Acción, dentro del lapso de cinco años cubierto por el Plan.

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

3. Recursos de Personal

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

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

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

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

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

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

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

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

E. La Ejecución del Plan Indicativo de Mediano Plazo

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

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

- a) Políticas por Líneas y programas formuladas en términos operacionales, de fácil comprensión y aplicación.
- b) Utilización de planes de acción a nivel de país, como instrumento para adaptar la labor del IICA a las necesidades específicas de cada país y concentrarla en áreas prioritarias.
- c) La formulación tentativa de prioridades a nivel global, que permita el planteamiento de áreas de acción promocional y la orientación —a mediano plazo— de una estrategia de captación de recursos humanos y financieros.
- d) Una nueva categorización de proyectos que permita la integración de enfoques y recursos de líneas diferentes y concentra sustancialmente la inversión de los recursos, para desarrollar acciones de impacto en los campos prioritarios.
- e) Políticas técnico-administrativas claras, que fortalecen la acción de cooperación técnica a nivel de país y agilizan las relaciones técnicas y administrativas entre las unidades operativas y las unidades de apoyo.
- f) Un núcleo básico permanente de personal profesional, complementado por la disponibilidad de plazas para la contratación de personal adicional de corto y mediano plazo.
- g) Cuadros técnicos con especializaciones coincidentes con los requerimientos de las Líneas y programas.
- h) Equipos técnicos organizados regionalmente, suficientes para atender, como equipo, el desarrollo de proyectos en los diferentes países de la Zona.
- i) Recursos humanos y financieros para el apoyo de los equipos técnicos.

- j) **Una política de obtención de recursos externos para complementar los recursos regulares que se dedican a la elaboración y ejecución de proyectos.**
- k) **Un cronograma tentativo para el ajuste de las acciones a nivel de país.**

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

Asimismo, al avanzar un paso más en la operacionalización del Plan General, permitirá racionalizar una política de acercamiento y colaboración con otros organismos similares.

CAPITULO I
PRIORIDADES Y POLITICAS POR LINEAS DE ACCION



CAPITULO I

PRIORIDADES Y POLITICAS POR LINEAS DE ACCION

Introducción

El conjunto de las siete Líneas de Acción del IICA¹, constituye el marco técnico normativo para la operación del Instituto.

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

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

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

A. Prioridades Tentativas

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

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

1/ Anexo 2.

contempla también las actividades innovadoras que el IICA desarrolla en los países con carácter promocional.

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

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

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

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

Línea de Acción	Prioridad	% de recursos en 1981-82
IV Producción, productividad y comercialización agropecuaria	1	17,05
II Educación para el desarrollo rural	2	15,04

Línea de Acción	Prioridad	% de recursos en 1981-82
III Investigación y transferencia de tecnología agropecuaria	3	14,37
VII Formulación y administración de la política agraria	4	13,70
V Desarrollo rural regional	5	11,60
VI Cambios estructurales y organización campesina	6	10,92
I Información y documentación para el desarrollo rural	7	9,58
IICA-CIDIA	8	7,74

B. Justificación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En términos promocionales, el IICA considera que sería útil a los países la adopción de nuevos modelos de planificación sectorial y de administración de la política agraria y la cooperación técnica recíproca en este campo. Por otro lado, ha sido positiva la experiencia de la Línea en cuanto se refiere a

captación de recursos extra-cuotas, existiendo fundadas expectativas de que se mantenga esta tendencia favorable.

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

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

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

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

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

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

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

Para concluir, es preciso hacer énfasis en el carácter tentativo de las proyecciones establecidas y de las prioridades que de ellas se derivan. En este senti-

do, representan una sistematización de propósitos, tal como hoy los percibe el IICA. Al igual que el resto del Plan Indicativo de Mediano Plazo, los cambios que puedan surgir durante el período en los diversos elementos que se han tomado en cuenta para establecer las proyecciones y prioridades, pueden modificar los cuadros presentados.

C. Síntesis de las Políticas por Líneas y Programas

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

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

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

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

El ajuste conceptual y operativo involucrado en los programas se fundamenta en una labor de diagnóstico desarrollada permanentemente por el IICA.

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

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

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

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

Obviamente, cada Plan de Acción se integrará con proyectos ubicados en distintas Líneas. Por ello, no se incluirán todas las Líneas en cada uno de ellos sino solamente aquéllas más relevantes a la situación específica.

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

Objetivo de la Línea

Promover y apoyar el mantenimiento de un flujo permanente de producción, integración, diseminación y uso de la información relacionada con el sector agrícola, para facilitar la toma de decisiones y orientar la acción de los responsa-

bles de la programación y la ejecución de actividades encaminadas a promover el desarrollo rural.

— **Programa I.A. — Sistema hemisférico de información**

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

Objetivo del Programa

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

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

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

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

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

— Programa I.B. — Los sistemas nacionales de información

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

Objetivos del Programa

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

- a) Utilizar métodos de trabajo normalizados.

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

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

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

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

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

c) Emplear personal especializado.

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

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

d) Mantener enlaces de complementación con otras organizaciones “próximas”

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

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

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

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

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

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

- 1) *Identificará (o diseñará) y difundirá modelos alternativos, aplicables a distintas circunstancias, para la provisión de servicios a los usuarios.*
 - 2) *Formulará, junto con los técnicos nacionales, políticas específicas para el ofrecimiento de servicios a los usuarios y para la capacitación de éstos en el mejor aprovechamiento de tales servicios.*
- g) **Contar con una organización que facilite su entronque en redes de información a nivel nacional, regional y mundial.**

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

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

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

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

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

Objetivos del Programa

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

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

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

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

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

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

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

2. Línea II – Educación para el Desarrollo Rural

Objetivo de la Línea

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

– Programa II.A. – Planificación de la educación

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

Objetivos del Programa

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

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

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

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

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

- Investigar los factores relevantes de la situación educacional de la población rural y determinar los requerimientos reales, potenciales y teóricos de dicha población en tales aspectos.
- Identificar las necesidades educacionales que se derivan del proceso general de desarrollo agrario del país, particularmente en lo que se refiere al aumento de la producción y la productividad, la generación de empleo y la reducción de la marginalidad en el sector agrario.
- Planificar la acción que corresponda realizar a las organizaciones y sistemas que integran el sistema, para lograr con eficacia y eficiencia la satisfacción de los requerimientos y necesidades de la población y del desarrollo agrario.
- Coordinar, a través de las organizaciones y sistemas mencionados, la ejecución de las acciones previstas en el Plan, para lo cual cada una de ellas debe organizarse, programar su labor y evaluarla para cumplir con eficiencia la parte que le corresponda, y establecer los enlaces pertinentes con otros organismos del sector.

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

- 1) *Desarrollará con el cuerpo técnico de dicho organismo las metodologías de investigación apropiadas para establecer, de manera dinámica, la demanda educativa.*
- 2) *Proporcionará a este organismo el resultado de investigaciones similares desarrolladas, o iniciadas, en otros países.*
- 3) *Elaborará y ensayará, con el organismo, metodologías que permitan ponderar y calificar la demanda según las necesidades de recursos humanos que planteen los objetivos nacionales para el desarrollo del sector, y otros objetivos planteados por el propio sistema.*
- 4) *Habilitará al organismo para el manejo de metodologías y técnicas de planificación educativa, poniendo a disposición de su cuerpo técnico, o elaborando conjuntamente con el mismo si*

no existiese, los instrumentos de análisis y planificación adecuados.

- 5) *Elaborará, conjuntamente con el organismo, los lineamientos generales de un primer plan.*
- 6) *Diseñará, conjuntamente con el organismo, los mecanismos de coordinación necesarios para la correcta ejecución y seguimiento del Plan.*

— **Programa II.B. — Ejecución de la política educacional**

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

Objetivo del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

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

- 2) *Entregará uno o varios modelos de organización de la docencia, la investigación y la extensión educativa o, en caso necesario, desarrollará con los técnicos del organismo modelos propios, compatibles con el Plan, en caso de que éste exista.*
- c) Organizar un sistema eficiente de administración, manejo y gestión de la educación.

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

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

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

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

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

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

3. Línea III – Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria

Objetivo de la Línea

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

– Programa III.A – Investigación y transferencia de tecnología

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

Objetivo del Programa

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

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

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

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

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

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

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

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

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

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

— **Programa III.B – Coordinación multinacional de la investigación y de la transferencia de tecnología**

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

Objetivo del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

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

4. Línea IV – Producción, Productividad y Comercialización Agropecuaria

Objetivo de la Línea

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

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

El ámbito institucional de este programa abarca el sistema de fomento de la producción y de la productividad (en caso de existir como tal) o los organismos que en conjunto, o aún individualmente, proveen asistencia técnica, crédito, servicios de comercialización, seguros, servicios especializados (mecanización, provisión de insumos), defensa sanitaria, promoción

de la agroindustria rural, reducción de pérdidas post-cosecha y conservación de tierras y aguas, y en particular aquel organismo que tenga la función de coordinar la prestación de los servicios mencionados:

Objetivos del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Trabajaré con los sistemas y organismos en el diseño y la realización de un diagnóstico que sirva para identificar los obstáculos que impiden alcanzar los objetivos de aumentar la producción y la productividad.*
 - 2) *Colaboraré con dichos sistemas y organismos en la elaboración de planes, programas y proyectos que permitan solucionar los problemas identificados en el diagnóstico.*
- b) Coordinar y complementar la acción a fin de poner en práctica las políticas citadas mediante la ejecución de programas y proyectos referidos al aumento de la producción, resolviendo, a la vez, problemas que afectan a su clientela.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

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

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

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

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

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

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) *Trabjará, conjuntamente con los organismos, en la evaluación de la eficacia de sus servicios en términos cualitativos y cuantitativos y en la identificación de medios para aumentar dicha eficiencia.*
- f) **Adoptar una estructura, tanto internamente como en sus enlaces con otros sistemas y organismos complementarios, basada en formas eficientes de organización, administración y gestión.**

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

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

— **Programa IV.B. — Comercialización agropecuaria**

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

Objetivos del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Trabajará conjuntamente con los organismos de comercialización y de asistencia técnica y extensión rural a fin de diseñar un sistema de información de mercado comprensible para los pequeños productores agrícolas y para sus organizaciones y un sistema de capacitación para el análisis y uso de la información de mercado, tanto por las autoridades del sector como por los pequeños agricultores.*

- b) Cooperar con otros organismos del sistema institucional que atienden las necesidades del sector agropecuario a fin de facilitar, a través de los incentivos económicos, la asociación de los pequeños productores y campesinos para la comercialización de sus productos.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) *Trabajará, conjuntamente con los organismos nacionales, en la solución de los problemas de comercialización de las organizaciones de pequeños productores y campesinos.*
- 2) *Cooperará con los organismos nacionales para identificar las ventajas que resultan de promover la organización de los pequeños productores agrícolas y campesinos en base a los incentivos económicos y determinar medios para superar los obstáculos que surjan en ese proceso.*

- c) **Proveer los servicios necesarios para ampliar y mejorar la infraestructura de comercialización y la agroindustria rural en beneficio de los pequeños productores.**

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) *Cooperará con los organismos nacionales pertinentes para planificar y poner en práctica el desarrollo de la infraestructura física de comercialización y transformación primaria de la producción agropecuaria de modo que facilite el acceso de la oferta del sector de pequeños productores agrícolas y de proveerles los servicios que les permitan competir en condiciones equitativas con los productores comerciales más grandes.*
- 2) *Trabjará conjuntamente con los equipos técnicos nacionales en la generación o adaptación de tecnología tendiente a la reducción de pérdidas post-cosecha, en cantidad, calidad o precio, de acuerdo con las condiciones económicas, comerciales y de organización existentes en cada país, pero dando prioridad a lograr economías que beneficien al sector productor y en particular a los pequeños productores agrícolas.*

- d) **Dar las mismas oportunidades de acceso al mercado de todos los productores, ya sea a través de normas o mecanismos de regulación de los mercados o a través de la promoción de sistemas discriminados de comercialización que permitan la incorporación de los pequeños productores agrícolas a los mercados de productos agropecuarios en condiciones equitativas.**

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) *Cooperará con los organismos nacionales para establecer mecanismos de regulación de mercados que estabilicen los precios de los productos agropecuarios y de sus derivados y que permitan el acceso equitativo de los pequeños productores a dichos mercados.*
 - 2) *Trabjará conjuntamente con los equipos técnicos nacionales para diseñar canales de comercialización discriminados que generen oportunidades de mercado para la producción potencial de los pequeños agricultores y campesinos.*
- e) **Propiciar los cambios estructurales en los mercados tradicionales para permitir, en condiciones equitativas, el acceso de los productos agropecuarios provenientes del sector de pequeños productores agrícolas a los mercados internos y externos.**

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

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

5. Línea V – Desarrollo Rural Regional

Objetivos de la Línea

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

– Programa V.A – Planificación del desarrollo regional

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

Objetivos del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

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

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

Para el cumplimiento de b), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

1) *Desarrollará, conjuntamente con tales organismos, modelos institucionales compatibles con el sistema institucional existente, y apoyará a dicho organismo en el ensayo y evaluación de los mismos.*

- d) **Proporcionar a dichos organismos (o mecanismos) modelos de planificación, administración y evaluación de programas y proyectos de desarrollo regional, y facilitar la capacitación del personal encargado del desempeño de estas tareas a nivel regional.**

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

1) *Proporcionará –o desarrollará junto con el organismo– modelos de planificación, administración y evaluación.*

2) *Colaborará en la definición de los objetivos operacionales de los programas de capacitación, y podrá asistir al organismo en la capacitación de los adiestrados.*

3) *Diseñará, conjuntamente con el organismo, esquemas de gestión apropiados para los diferentes tipos de proyectos de desarrollo regional, antes de comenzar a ejecutarlos.*

- e) **Prever y lograr el aporte oportuno y adecuado de los recursos de todo tipo, necesarios para la planificación, administración, ejecución y evaluación de cada proyecto de desarrollo regional.**

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

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

– **Programa V.B – Ejecución de las políticas de desarrollo rural regional**

El ámbito institucional del Programa V.B está constituido por todos los organismos que tienen la responsabilidad de ejecutar, en áreas geográficas específicas, proyectos de desarrollo rural regional. Integrarán este ámbito tanto aquellos organismos de tipo regional establecidos específicamente para tal fin, como aquéllos de cobertura más amplia cuya acción implica la utilización de enfoques regionales de desarrollo. Entre estos últimos figurarán los organismos denominados de colonización, de desarrollo forestal, de conservación y manejo de tierras y aguas, desarrollo de áreas tropicales, agroindustrias y otros análogos.

Objetivos del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Trabjará conjuntamente con los equipos técnicos de los organismos abarcados por el programa para que estos organismos desarrollen y adopten criterios para establecer prioridades entre las distintas alternativas de acción posibles.*
- b) **Recopilar y generar la información necesaria a fin de disponer de inventarios útiles y actualizados de los recursos de distinta índole; actuales y potenciales que, en las regiones correspondientes de desarrollo, deben ser tomados en cuenta para desarrollar su acción. Dicha información podrá también ser utilizada para identificar los obstáculos y problemas que existen para su utilización racional.**

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) *Desarrollará, conjuntamente con dichos organismos, metodologías para obtener y analizar la información necesaria para*

orientar su acción utilizando, cuando el caso lo requiera, metodologías desarrolladas y probadas en otros países o regiones.

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

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

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

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

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

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

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

6. Línea VI – Cambios Estructurales y Organización Campesina

Objetivo de la Línea

Promover una adecuada distribución del ingreso, el aumento de la ocupación y la participación en las decisiones y políticas que afectan a los campesinos sin tierra, asalariados agrícolas y pequeños propietarios, mediante 1. la adopción de medidas de cambio de la estructura agraria y 2. el fortalecimiento de la organización campesina.

– Programa VI.A – Reforma agraria

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

Objetivos del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Motivará a los organismos de reforma agraria y trabajará conjuntamente con sus cuadros técnicos, en la elaboración y adopción de una doctrina coherente y concordante con el Marco Conceptual FAO-IICA sobre la Reforma Agraria.*

2) *Diseñará con los mismos equipos y pondrá en práctica, modelos institucionales para el establecimiento de mecanismos de promoción masiva y generalizada de la doctrina.*

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

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

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

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

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

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) *Definirá, conjuntamente con las instituciones responsables de la reforma agraria, en términos operacionales, cualitativos y cuantitativos, las necesidades específicas de capacitación de los beneficiarios de la reforma agraria en los aspectos gerenciales, tecnológicos, cívicos y culturales del desarrollo rural en general, y de la producción, en particular.*
 - 2) *Asesorará a estos organismos, y a otros pertinentes, para que establezcan, de manera coordinada, mecanismos específicos de capacitación que permitan cubrir un porcentaje significativo de cada una de las distintas necesidades de capacitación.*
- e) Organizar y prestar de manera eficaz y eficiente, los servicios que deben acompañar necesariamente al proceso de adjudicación, o bien lograr que dichos servicios lleguen adecuadamente a través de las instituciones genéricamente responsables de los mismos.

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) *Promoverá y colaborará en el diseño de modelos institucionales que permitan a los organismos de reforma agraria coordinar su acción con los organismos del sector que prestan servicios a los agricultores. Esta coordinación tendrá el propósito de definir conjuntamente –en cantidad y calidad– los servicios que requiere el funcionamiento adecuado del proceso de reforma, distribuyéndose la tarea de ofrecerlos de la manera más racional, para asegurar que éstos sean prestados de manera eficaz y eficiente.*
- f) Implementar programas de investigación, integrados con los de capacitación, sobre los problemas de la estructura agraria y de los que surgen con el proceso de transformación de la misma.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

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

– **Programa VI.B – Organización campesina**

Este programa tendrá como ámbito institucional el o los organismos del sector, directa o indirectamente responsables del establecimiento de em-

presas asociativas campesinas en general y empresas comunitarias en particular, y de la prestación de servicios a las mismas. Preferentemente, este programa se desarrollará con el organismo responsable específicamente del desarrollo o coordinación de dichas funciones.

Objetivos del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Habilitará al organismo u organismos correspondientes para la adopción y uso de metodologías participativas eficaces para planificar el desarrollo de la organización campesina en general, y de las formas asociativas en particular.*
- b) Plantear y lograr la adopción de normas jurídicas que aseguren una base legal para el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas, que promuevan su agrupación en organizaciones de grado más elevado y que permitan el establecimiento de mecanismos diferenciados que las coloquen en igualdad de oportunidad frente a los sectores más poderosos de la agricultura comercial.

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

- 1) *Identificará, preferentemente de manera conjunta con los organismos pertinentes, medios específicos tendientes a equiparar las oportunidades de las organizaciones y empresas campesinas con las de otras formas empresariales.*
- 2) *Proporcionará a dichos organismos los elementos necesarios para la elaboración de instrumentos jurídicos y normativos adecuados que favorezcan el funcionamiento de las organizaciones y empresas campesinas y su agrupación.*

- c) **Habilitar a las organizaciones y empresas campesinas, existentes y a crearse, en materia de organización administrativa, tecnología, economía de la producción, comercialización, transformación primaria de productos y organización social del trabajo.**

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

- 1) *Determinará, conjuntamente con los organismos pertinentes, incluyendo las organizaciones campesinas, las necesidades en los campos señalados.*
- 2) *Desarrollará, conjuntamente con dichos organismos, metodologías que integren la investigación y la capacitación con el objeto de satisfacer las necesidades citadas.*
- 3) *Diseñará medios apropiados para que las organizaciones y empresas campesinas utilicen adecuadamente dichas metodologías en forma práctica.*

- d) **Asegurar la prestación oportuna, coordinada y eficaz, a las organizaciones campesinas, de los servicios sociales, particularmente los de educación, salud, vivienda y previsión social.**

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

- 1) *Determinará, conjuntamente con los organismos pertinentes, las necesidades en los campos señalados.*
- 2) *Promoverá que dichos organismos y las organizaciones campesinas desarrollen el conjunto de acciones necesarias para satisfacer las necesidades citadas.*
- 3) *Establecerá enlaces de coordinación adecuados entre los distintos organismos de servicio y los encargados de la promoción y apoyo de las organizaciones y empresas campesinas.*
- 4) *Establecerá programas de auto-ayuda para ser desarrollados bajo la coordinación de las organizaciones campesinas.*

- e) **Capacitar a los miembros de las organizaciones, y particularmente de las empresas, en los aspectos organizacionales, técnicos, empresariales, cívicos y culturales de las mismas.**

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

- 1) *Identificará, conjuntamente con el organismo responsable, y con amplia participación de los usuarios, los contenidos, volu-*

men y formas de la capacitación requerida por los miembros de las organizaciones y empresas campesinas, en los distintos niveles y categorías funcionales, incluyendo sus dirigentes.

- 2) *Diseñará, conjuntamente con el organismo responsable de la promoción y apoyo, metodologías de capacitación.*
- 3) *Estructurará, conjuntamente con los organismos correspondientes, el aparato institucional que deberá impartir dicha capacitación, contemplando la participación de los beneficiarios de la misma.*

7. Línea VII – Formulación y Administración de la Política Agraria

Objetivo de la Línea:

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

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

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

Objetivos del Programa

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

- la institucionalización, con una organización adecuada, del proceso de toma de decisiones y de formulación de políticas en el sector agrario
- la capacitación del personal que interviene en la recolección, selección y análisis de los datos e informaciones técnicas necesarios para la formulación de las políticas y la toma de decisiones
- la coordinación de políticas a nivel multinacional, tanto para rubros específicos como para el desarrollo agrario y rural general de la región, por

medio de mecanismos de consulta permanentes y la realización de estudios que faciliten la coordinación de las políticas y la identificación y remoción de los obstáculos existentes para ello.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo, el IICA:

- 1) *Colaborará en el análisis y asesorará para la mejor estructuración de las organizaciones existentes para la formulación de políticas y la toma de decisiones.*
- 2) *Promoverá la institucionalización de mecanismos para la capacitación del personal que interviene, a distintos niveles, en la formulación de las políticas y colaborará con tales mecanismos, cuando sea necesario, mediante cursos, capacitación en servicio, asesorías conjugadas con la capacitación y otros instrumentos que enseñen a escoger, recolectar y analizar los datos pertinentes.*
- 3) *Apoyará la creación de los sistemas de consulta necesarios y el fortalecimiento de los existentes mediante la realización de estudios que muestren las ventajas de adoptar políticas coordinadas y el ofrecimiento de soluciones para la remoción de los obstáculos que se oponen a tal coordinación.*

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

- 1) *Promoverá la implementación e institucionalización de sistemas y procesos de planificación permanente.*
- b) Elaborar el plan sectorial de desarrollo en base a i), las políticas sectoriales del plan nacional de desarrollo; ii) el diagnóstico del sector agrario y realizado en función de las políticas sectoriales del plan nacional y de las funciones o responsabilidades del organismo rector de la política agraria y iii) la evaluación de los resultados del plan sectorial del período anterior.
 - c) Elaborar: i) los programas sectoriales con base en los objetivos o las áreas prioritarias señaladas en el plan sectorial como un nivel de

desagregación del plan sectorial; ii) los proyectos sectoriales como un nivel de desagregación de cada uno de los programas sectoriales en base a los objetivos o las áreas prioritarias indicadas en cada programa y que comprometen, generalmente, la participación de varios organismos del sector y iii) el programa presupuesto anual que involucre las acciones a realizar durante el año fiscal.

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

- 1) *Cooperará con el liderazgo de la unidad sectorial de planificación en: i) establecer el contenido y el alcance del plan sectorial de desarrollo, ii) la aplicación de metodologías para la realización del diagnóstico y la evaluación del plan sectorial del período anterior, iii) la elaboración de programas y proyectos sectoriales y iv) la elaboración del programa presupuesto anual y demás instrumentos de corto, mediano y largo plazo, tales como: planes operativos, planes anuales de producción y abastecimiento, planes plurianuales de desarrollo, y estudios de perspectivas de la agricultura de los Países Miembros.*
- d) Elaborar los planes de cada uno de los organismos del sector con base en: i) las políticas por instituciones que emanan del plan, de los programas y de los proyectos sectoriales; ii) al diagnóstico del sector agrario realizado en función de las políticas del plan sectorial y de las funciones o responsabilidades de cada uno de los organismos y iii) a la evaluación de los resultados del plan de cada uno de los organismos durante el período anterior.
- e) Elaborar: i) los programas por organismos en base a los objetivos o las áreas prioritarias señaladas en el plan del organismo; ii) los proyectos del organismo en base a los objetivos o las áreas prioritarias indicadas en cada programa y iii) el programa presupuesto anual que incluya las acciones a realizar durante el año fiscal.

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

- 1) *Cooperará con el liderazgo de cada una de las unidades de planificación de los organismos del sector agrario en: i) establecer el contenido y alcance del plan de desarrollo de cada organismo; ii) la aplicación de metodologías para la realización del diagnóstico y la evaluación del plan del organismo del período anterior; iii) la elaboración de programas y proyectos por cada organismo y iv) la elaboración del programa presupuesto anual.*

- f) **Poseer una estructura administrativa que:** i) permita tanto a nivel sectorial como de cada organismo la elaboración del plan, programas, proyectos y programa-presupuesto respectivos; ii) facilite el establecimiento o mejoramiento de las relaciones entre las distintas unidades o niveles del sistema de planificación y iii) incorpore en todo el proceso la participación de los beneficiarios.

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

- 1) *Ofrecerá al liderazgo de cada unidad del sistema de planificación alternativas sobre la estructura administrativa de cada unidad, de manera que se logre la elaboración y evaluación del plan, programas y proyectos; se facilite el establecimiento o mejoramiento de las relaciones entre las distintas unidades del sistema y se incorporen tanto las decisiones políticas como la participación de los organismos ejecutores y los beneficiarios.*

- g) **Contar con los recursos de personal especializado y con un sistema de capacitación de personal que permita cumplir, a cada nivel, las funciones señaladas en los numerales anteriores.**

Para lograr el cumplimiento de g), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de h), el IICA:

- 1) *Propondrá alternativas sobre: i) captación o incremento de los recursos financieros en base a recursos externos y recursos internos específicos y ii) asignación de recursos de acuerdo con la importancia relativa de las funciones de cada unidad.*

- i) **Establecer conexiones con los niveles de liderazgo para que los planes sean el reflejo de las decisiones políticas.**

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

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

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

— **Programa VII.B – Gestión para el desarrollo rural**

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

Objetivos del Programa

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

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

Para lograr el cumplimiento de a), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de b), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de c), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de d), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de e), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de f), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de g), el IICA:

1) *Propondrá alternativas al mecanismo de coordinación sobre sus relaciones con los órganos financieros y de planificación nacio-*

nal y con el liderazgo político del sector, a fin de conseguir mayores atribuciones técnicas, financieras y administrativas del plan.

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

Para lograr el cumplimiento de h), el IICA:

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

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

Para lograr el cumplimiento de i), el IICA:

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

CAPITULO II
LA ACCION DEL IICA.

CAPITULO II

LA ACCION DEL IICA

A. Características de las Funciones del IICA

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

- a) La acción debe ser multinacional. El IICA debe concentrar su acción en aquellas actividades que puedan tener un valor regional aunque se ejecuten en un determinado Estado Miembro.
- b) La acción debe ser complementaria. El IICA de operar exclusivamente en aquellas áreas de necesidad en las que los Estados Miembros no puedan actuar eficazmente por sí mismos. No debe trabajar en los sectores en que éstos pueden servirse bien, sin apoyo externo.
- c) La acción debe ser temporal. El IICA no debe realizar actividades por tiempo indefinido. En consecuencia, debe discontinuar la actividad cuando la institución pueda continuar la acción por su propio esfuerzo. Esto quiere decir que las tareas siempre deben ser de carácter temporal, pero esta temporalidad no significa que al discontinuar una actividad sea necesario abandonar al Estado o a la institución, especialmente si hay otras acciones que cumplir, de acuerdo con las características aquí enumeradas.
- d) La acción debe ser de apoyo. El IICA debe prestar ayuda a los Estados Miembros en sus esfuerzos dirigidos al desarrollo agrícola con el fin de contribuir a que logren alcanzar sus objetivos a cabalidad, dando énfasis, en esta acción, a la formación y capacitación de recursos humanos y al fortalecimiento de las instituciones nacionales. La acción directa del IICA se justifica sólo en casos muy particulares y debe limitarse a aquellas actividades no cubiertas por los Estados Miembros o que por razones de economía de escala u otras, convenga realizarlas a nivel multinacional.
- e) La acción debe ser específica. El IICA debe operar mediante programas precisos y sistemáticos. Sus acciones deben ser concretas y deben contar con metas bien definidas. No debe haber vaguedad en los objetivos de los programas.

- f) **La acción debe ser receptiva y flexible.** El IICA debe desarrollar continuamente **sensibilidad para detectar las necesidades de los Estados Miembros, para comprender las prioridades de los gobiernos y para percibir las tendencias de las políticas y las características de los programas.** Su acción, por lo tanto, debe demostrar alta capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes y variaciones de Estado a Estado y dentro de cada uno de ellos.
- g) **La acción debe ser innovadora.** El IICA debe, sin perjuicio de las anteriores características, **mantener la aptitud de sugerir a los Estados Miembros cambios de concepto, de organización y de procedimientos.** Su acción debe abrir alternativas y trazar sendas originales para los Estados Miembros.

B. Instrumentos de Cooperación Técnica

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

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

C. La Dimensión Multinacional de la Acción del IICA

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

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

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

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

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

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

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

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

Los países aceptan la cooperación del IICA en la solución de los problemas importantes de su desarrollo. No obstante, a menudo, un porcentaje importante

de los servicios que los países solicitan al IICA corresponde a la solución de problemas de coyuntura, dada la agilidad del Instituto para responder a tales solicitudes.

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

De una u otra manera, estos problemas centrales del sector siempre se encuentran vinculados con las políticas nacionales de desarrollo rural. En este sentido, por cuanto los objetivos y estrategia del IICA han sido fijados por los Estados Miembros, en función de sus propias necesidades, puede deducirse que cualquier política nacional de desarrollo rural ofrecerá siempre algún ángulo o apertura para apoyarla, a través de un conjunto de acciones tipificado en alguno de los programas del IICA.

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

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

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

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

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

- a) **Acciones de tipo coyuntural.** Son actividades aisladas y de corta duración, que responden a una demanda de tipo coyuntural y a una solicitud expresa de las autoridades nacionales competentes.
- b) **Proyectos de tipo promocional.** Son aquéllos que el IICA programa explícitamente con el propósito de abrir posibilidades para abordar posteriormente, acciones de mayor envergadura (proyectos de tipo integral) en nuevas áreas de trabajo. Estos proyectos se orientarán siempre a la obtención de objetivos de alguno de los programas del IICA.
- c) **Proyectos de tipo integral.** Son los que se orientan a la obtención del total de objetivos de uno de los programas del IICA, cuyos resultados puedan ser apreciados objetivamente a través del mejoramiento de la situación de los productores del país, o grupos de éstos, particularmente aquéllos que integran los estratos de menores recursos. Además, los proyectos de este tipo deben permitir abordar problemas importantes del desarrollo del país, facilitar la concurrencia de otros proyectos, de tipo complementario (concentrando en esta forma las labores del Instituto y dándoles coherencia) y promover un flujo significativo y suficiente de recursos para su ejecución.
- d) **Proyectos de tipo complementario.** Son los que concurren al logro de los objetivos de los proyectos de tipo integral mediante el cumplimiento de uno o más objetivos de un programa diferente a aquél en el que se centra el proyecto de tipo integral.

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

A. COMPOSICION DE LOS PROGRAMAS

1976-77

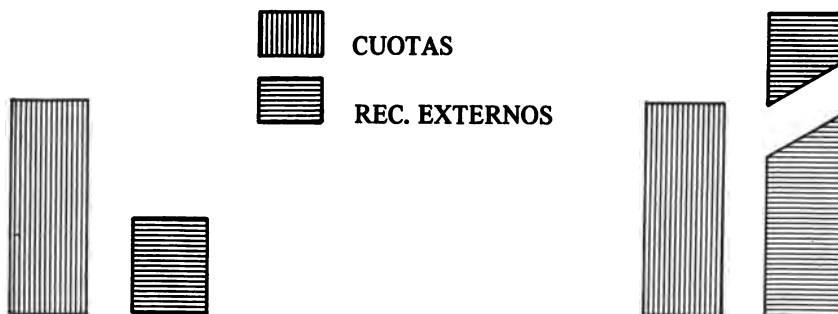
1981-82



B. ORIGEN DEL PRESUPUESTO TOTAL

1976-77

1981-82



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

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

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

2. **Los proyectos de tipo integral y complementario y los proyectos de tipo promocional que integran típicamente el Plan de Acción insumirán la mayor parte del total de recursos regulares disponibles.**
3. **Para financiar proyectos de tipo integral y promocional del IICA, se habrán logrado recursos fuera de cuota, por una suma varias veces superior a sus recursos regulares.**



CAPITULO III

AJUSTE DE LAS POLITICAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS Y PROYECCIONES DE PERSONAL Y RECURSOS FINANCIEROS

CAPITULO III

AJUSTE DE LAS POLITICAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS Y PROYECCIONES DE PERSONAL Y RECURSOS FINANCIEROS

A. Introducción

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

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

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

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

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

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

Por cuanto que las acciones concretas que realiza el IICA deben surgir de la identificación de problemas específicos a nivel de país, la programación de las mismas debe iniciarse en este nivel. Conjuntamente con las Direcciones Regionales y la Dirección General, las Oficinas del IICA en los países realizarán esta programación dentro del marco técnico de las políticas y estrategias por Líneas y programas de tal forma que la respuesta técnica que dé el IICA a problemas específicos a nivel de país, se ubique siempre dentro de su doctrina humanista y en línea con los objetivos del Plan General.

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

- 1. Proceso de Elaboración y Aprobación de Proyectos (Cuotas, Recursos Externos y Fondo Simón Bolívar).**

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

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

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

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

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

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

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

2. Programa-Presupuesto y Programa-Operativo

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

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

3. Sistema de Evaluación

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

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

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

C. Políticas de Operación

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

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

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

Estas políticas serán ajustadas antes de diciembre de 1977.

D. Política de Relaciones Externas

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

Esta política será ajustada con el fin de:

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

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

E. Políticas Administrativas

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

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

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

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

F. Política de Personal

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

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

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

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

G. Políticas de Información y Publicaciones

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

Estas políticas serán ajustadas con el objeto de:

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

El ajuste de las políticas de información y publicaciones se realizará durante el primer año de vigencia del Plan, como se demuestra en el siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE AJUSTE DE LAS POLITICAS TECNICO-ADMINISTRATIVAS

Políticas de	Ajuste
Planificación	31 Dic. 1977
Operación	31 Dic. 1977
Relaciones Externas	31 Dic. 1977
Administración	31 Dic. 1978
Personal	31 Dic. 1978
Información y Publicaciones	31 Dic. 1978

H. Requisitos de Personal y de Recursos Financieros

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

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

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

1. Requisitos de Personal

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

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

se estima que, para esta Zona el núcleo mínimo podrá ser de 3 expertos por Línea.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1 Subdirección General Adjunta de Planificación

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

País	1976-77	Diferencia	1981-82
Bolivia	4	+ 1	5
Colombia	9		9
Ecuador	5	+ 1	6
Perú*	9	+ 1	10
Venezuela	7		7
Zona Andina	34	+ 3	37
Costa Rica	3	+ 1	4
El Salvador	4		4
Guatemala*	8		8
Honduras	3	+ 1	4
México	7	+ 1	8
Nicaragua	3	+ 1	4
Panamá	3	+ 1	4
Zona Norte	31	+ 5	36
Guyana	2	+ 1	3
Haití	3	+ 1	4
Jamaica	3	+ 1	4
República Dominicana*	6	+ 2	8
Trinidad & Tobago	1	+ 2	3
Barbados	1	+ 1	2

Continuación del Cuadro No. 2

País	1976-77	Diferencia	1981-82
Zona de las Antillas	16	+ 8	24
Argentina	9		9
Brasil	9		9
Chile	5	+ 1	6
Paraguay	4	+ 1	5
Uruguay*	8	+ 1	9
Zona Sur	35	+ 3	38
TOTAL	116	+19	135

* Sede de la Dirección Regional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	16	15	16	16	16	16
SDGA Planificación	9	9	10	10	10	10
SDGA Operaciones	10	10	10	10	10	10
IICA-CIDIA	9	7	8	9	9	9
Zona Andina	34	34	35	36	36	37
Zona Norte	31	32	33	34	35	36
Zona Antillas	16	18	20	22	23	24
Zona Sur	35	35	36	37	37	38
TOTAL	160	160	168	174	176	180*
%	100.00	100.00	105.00	108.75	110.00	112.50

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

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

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

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

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

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

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General	10,00	9,37	9,53	9,20	9,09	8,89
SDGA-Planificación	5,63	5,63	5,95	5,75	5,68	5,56
SDGA-Operaciones	6,25	6,25	5,95	5,75	5,68	5,56
IICA-CIDIA	5,63	4,38	4,76	5,17	5,11	5,00
Zona Andina	21,25	21,25	20,83	20,69	20,46	20,55
Zona Norte	19,37	20,00	19,64	19,54	19,89	20,00
Zona Antillas	10,00	11,25	11,91	12,64	13,07	13,33
Zona Sur	21,87	21,87	21,43	21,26	21,02	21,11
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DG + SDGAs	21,88	21,25	21,43	20,70	20,45	20,01

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

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

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

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

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

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

UNIDAD	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Dirección General*	43*	43	44	45	45	45
SDGA-Planificación	7	9	11	12	12	12
SDGA Operaciones**	25	26	28	30	30	30
IICA-CIDIA	24	24	26	28	30	30
Zonas	116	120	128	136	145	153
TOTAL	215	222	237	251	262	270
%	100,00	103,26	110,23	116,74	121,86	125,58

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

** Incluye Imprenta.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Requisitos Financieros

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

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

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

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

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

Personal Profesional: las erogaciones globales en este rubro se obtienen multiplicando el número de técnicos por su costo promedio. Este último fue de US\$ 27,324,86 por técnico/año en el Presupuesto Ajustado para 1976-77, pero alcanzaba a US\$ 28,890,33 en el Proyecto de Programa Presupuesto que se presentó a la Junta Directiva en Washington. Dado que este último se preparó con base en estudios más concienzudos y con restricciones menores, se estima que corresponde más con la realidad. Por consiguiente, como punto de partida para las proyecciones, se adoptó la cifra redondeada de US\$ 28.900 por técnico/año. A esta cifra se le incrementa 2% por año para cubrir aumentos por calificación. Se obtienen así, para los años siguientes, las cifras promedio de US\$ 29.478, 30.068, 30.669, 31.283 y 31.909. Esto permitirá mantener un cuerpo de personal profesional con una calidad promedio similar a la que tiene actualmente el IICA. Si se determinara que es necesario elevar sustancialmente dicha calidad, las cifras indicadas podrían requerir un aumento proporcionado a tal aumento de calidad.

Además las cifras obtenidas podrán requerir reajuste en la medida en que la escala de sueldos y beneficios de este personal sea modificada por la Junta

Directiva a fin de mantener la paridad con la Secretaría General de la OEA, política que ya ha sido aceptada por la misma Junta.

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

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

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

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

Servicios Generales: se trata, por lo general, de costos aproximadamente constantes cuyas variaciones mayores corresponden a la apertura de nuevas ofici-

nas o la ampliación de las existentes. En 1976-77 los servicios generales se estimaron en 5,08% del presupuesto regular, proporción que resultó manifiestamente insuficiente. Por ello en la proyección se aumenta en el primer año al 6% y luego disminuye paulatinamente a medida que crece el presupuesto total, quedando en 5,70% en el último año.

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

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

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

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

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

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

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

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

Según esta proyección, el presupuesto regular del IICA, calculado a precios constantes, se incrementaría 10% el primer año y a una tasa acumulativa del 8% en los años siguientes. Con cada Proyecto de Programa-Presupuesto se presentarán los cálculos correspondientes en cifras reales, justificando, si es del caso, las

variaciones que puedan ser necesarias en los distintos rubros a fin de mantener la operación eficiente del Plan.

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

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

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

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

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

OBJETO DE GASTO	Año					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Personal						
Profesional	100,00	107,88	115,54	122,06	125,93	131,37
Personal de S. Generales	100,00	103,26	112,45	121,49	129,34	135,97
Costos de Operación	100,00	105,68	118,33	145,45	177,52	209,84
Servicios Generales	100,00	130,03	138,09	146,61	156,98	168,06
Equipo y Mobiliario	100,00	474,16	600,39	146,51	158,24	170,90
Costos Generales y Provisiones	100,00	135,41	146,24	157,94	170,57	184,22
Aporte al CATIE	100,00	106,00	106,00	106,00	106,00	106,00
TOTAL	100,00	110,00	118,80	128,30	138,57	149,65

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

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

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

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

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

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

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

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

Puede observarse que este aumento implica un gasto adicional, por técnico y año, que no llega a promediar un 4%. Parte de este aumento se debe, sin embargo, al aumento vegetativo previsto de los salarios del personal de servicios generales, calculado en un 2% acumulativo anual. Si la proporción entre personal

de servicios generales y personal profesional se mantuviera en 1,34:1 (sin variaciones), en lugar de los 270 funcionarios de servicios generales que se estima tener con la proporción de 1,50:1 solamente habría 242 (en números redondos), en el quinto año. Es decir, el aumento planteado en estas proyecciones con respecto a la proporción vigente de 1,34:1 es de 28 personas. Multiplicando este número por el sueldo medio estimado para este personal en 1981-82, daría un total equivalente al 1,11% del presupuesto total proyectado para este año. Evidentemente, esta mayor erogación es justificable plenamente, si con ella se consigue un rendimiento mayor del conjunto.

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

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

UNIDAD OPERATIVA	OBJETO DE GASTO						TOTAL
	Personal Profesional	Personal Servicios Generales	Costos de Operación	Servicios Generales	Equipo y Mobiliario	Costos Generales y Provisiones	
Dirección General	4,17	1,78	2,80	0,59	0,04	—	9,38
SDGA-Planificación	2,61	0,47	1,45	0,30	0,01	—	4,84
SDGA-Operaciones	2,61	1,19	1,78	0,38	0,05	—	6,01
IICA-CIDIA	2,34	1,19	1,66	0,35	0,04	0,26	5,84
Zona Andina	9,63	1,67	5,32	1,12	0,04	1,30	19,08
Zona Norte	9,37	1,63	5,18	1,09	0,04	1,26	18,57
Zona Antillas	6,26	1,07	3,45	0,72	0,04	0,83	12,37
Zona Sur	9,87	1,70	5,48	1,15	0,04	1,35	19,59
Aporte al CATIE	—	—	—	—	—	—	4,32
TOTAL	46,86	10,70	27,12	5,70	0,30	5,00	100,00

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

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

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

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

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

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

Finalmente, merece destacarse que el Plan Indicativo de Mediano Plazo y las proyecciones porcentuales que contiene no constituyen compromisos financieros definitivos de los Estados Miembros para períodos futuros.

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

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

ANEXOS

ANEXO I

**OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Res.53(16/77)
17 mayo 1977
Original: español**

PLAN INDICATIVO DE MEDIANO PLAZO

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

VISTO Y DISCUTIDO:

El Informe de su Comisión Especial (IICA/RAJD/Doc.158(16/77)rev.2, numeral 2.b), relacionado con el Plan Indicativo de Mediano Plazo (IICA/RAJD/Doc.143(16/77), presentado por el Director General, y

CONSIDERANDO:

Que el Plan Indicativo de Mediano Plazo representa un valioso esfuerzo para ordenar la acción del IICA, orientándola de manera progresiva hacia la obtención de los objetivos del Plan General aprobado por la Junta Directiva;

Que los lineamientos de política y de acción y las previsiones financieras del Plan son flexibles y no implican compromisos para los Estados Miembros.

RESUELVE:

1. Reconocer que el Plan Indicativo de Mediano Plazo constituye un marco conceptual y una guía general apropiados para orientar la acción del Instituto en los próximos años, sin implicar compromisos para los Estados Miembros.
2. Recomendar al Director General que, en la aplicación de dicho Plan, tome en cuenta las observaciones y sugerencias formuladas por la Comisión Especial y la Junta Directiva.
3. Recomendar que se evalúe periódicamente el Plan, teniendo en cuenta los puntos de vista de los Estados Miembros, para mantenerlo ajustado a las necesidades e intereses de éstos. El Director General informará a la Junta Directiva, en su Reunión Anual, sobre los ajustes requeridos.

**ESTRUCTURA Y CONTENIDO GENERAL DE LAS
LINEAS DE ACCION DEL IICA**

Línea I – Información y Documentación para el Desarrollo Rural

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

Línea II – Educación para el Desarrollo Rural

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

Línea III – Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria

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

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

Línea IV – Producción, Productividad y Comercialización Agropecuarias

Abarca las acciones de cooperación técnica para lograr:

- a) Aumento de la producción y productividad agropecuarias con énfasis en la producción de alimentos para consumo interno y para los

mercados externos. Ello implica la promoción y apoyo a la participación y coordinación formal (planificación y ejecución) de las organizaciones del sector público agrario directamente vinculadas con el mejoramiento de la producción y productividad agropecuarias.

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

Línea V – Desarrollo Rural Regional

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

Línea VI – Cambios Estructurales y Organización Campesina

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

Línea VII – Formulación y Administración de la Política Agraria

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

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

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

OFFICIAL DOCUMENTS SERIES No. 15

MEDIUM-TERM INDICATIVE PLAN



IICA: THE NEXT FIVE YEARS

**IICA Headquarters
San José, Costa Rica
1977**

TABLE OF CONTENTS

TABLE OF CONTENTS

	Page
INTRODUCCION	121
A. Medium-term Planning Perspectives for IICA	122
B. Methodology Aspects	125
C. Resources for the Implementation of the Indicative Plan	128
D. Adjustment of Technical-Administrative Policies so as to Implement the Indicative Plan	130
E. Implementation of the Medium-term Indicative Plan	130
CHAPTER I – PRIORITIES AND POLICIES BY LINE OF ACTION	135
A. Tentative Priorities	135
B. Justification	137
C. Synthesis of Line and Program Policies	140
D. Line Policies and the Country-level Action Plan	141
Line I – Information and Documentation for Rural Development	141
Program I.A. – Hemispheric information system	142
Program I.B. – National information systems	144
Program I.C. – Production and distribution of information	146
Line II – Education for Rural Development	148
Program II.A. – Education planning	148
Program II.B. – Implementation of educational policies	150
Line III – Agricultural Research and Technology Transfer	152
Program III.A. – Research and the transfer of technology	152
Program III.B. – Multinational coordination of research and the transfer of technology	154
Line IV – Agricultural Production, Productivity and Marketing	155
Program IV.A. – Fostering production and productivity	156
Program IV.B. – Agricultural marketing	158
Line V – Regional Rural Development	160
Program V.A. – Regional development planning	160
Program V.B. – Implementation of regional rural development policies	162

Line VI – Structural Change and “Campesino” Organization	164
Program VI.A. – Agrarian reform	164
Program VI.B. – “Campesino” organization	167
Line VII – Formulation and Administration of Agricultural Policy	169
Program VII.A. – Formulation of agricultural policy and sectoral planning	169
Program VII.B. – Rural development management	173
CHAPTER II – IICA ACTION	179
A. Characteristics of IICA’s Functions	179
B. Technical Cooperation Instruments	180
C. The Multinational Dimension of IICA’s Action	180
D. Institutional Context for Policy Implementation	181
E. Country-level Dimension of IICA’s Action	182
F. Policy Implementation and Project Adjustments	
CHAPTER III – ADJUSTMENTS IN THE TECHNICAL–ADMINISTRATIVE POLICIES AND PERSONNEL AND FINANCIAL RESOURCES PROJECTIONS	189
A. Introduction	189
B. Implication of the Medium-term Indicative Plan as concerns IICA’s Planning Process	189
C. Operations Policies	192
D. External Relations Policy	192
E. Administrative Policies	193
F. Personnel Policy	193
G. Information and Publication Policies	194
H. Financial and Staff Requirements	195
Appendix I – Resolution: Medium-term Indicative Plan	217
Appendix II – General Structure and Content of the IICA Lines of Action	219

INTRODUCTION



MEDIUM-TERM INDICATIVE PLAN

INTRODUCTION

Resolution IICA/RAJD/Res.40(15/76) was approved at the Annual Meeting of the Board of Directors of the ~~Inter-American Institute of Agricultural Sciences~~, in May 1976, wherein it was resolved:

“To request the Director General to prepare a Five-year Plan to orient IICA’s action over the next five years, with necessary flexibility, and to submit it to the Board of Directors for due consideration, 60 days before the following Annual Meeting”.

A first draft of a Plan was therefore prepared, in compliance with the above, and after an internal revision at a technical level, it was submitted for consideration to the Special Meeting of the Special Committee of the Board of Directors, which was held in San José, Costa Rica, in October of that same year.

The Special Committee studied the document and made some observations on how to improve the final presentation of the document. These suggestions were incorporated into a new revised and more detailed version. In May 1977, the Special Committee of the Sixteenth Annual Meeting of the Board of Directors reviewed this new document, and submitted it, with suggestions, for due consideration by the Board.

At the Sixteenth Annual Meeting (held in Santo Domingo, Dominican Republic in May 1977), the Board of Directors studied the Special Committee’s report and approved Resolution IICA/RAJD/Res.53(16/77) accepting the Medium-term Indicative Plan; several recommendations were also made as to its application and periodic review.

The Plan is conceived as an instrument to adjust IICA’s activities into a definite operationalization scheme of the General Plan over a period of five years, that is, between the 1977-78 and 1981-82 fiscal periods. This is an indicative Plan for the Member States of IICA, explaining the frame of reference of IICA’s actions, in line with the General Plan, and within which

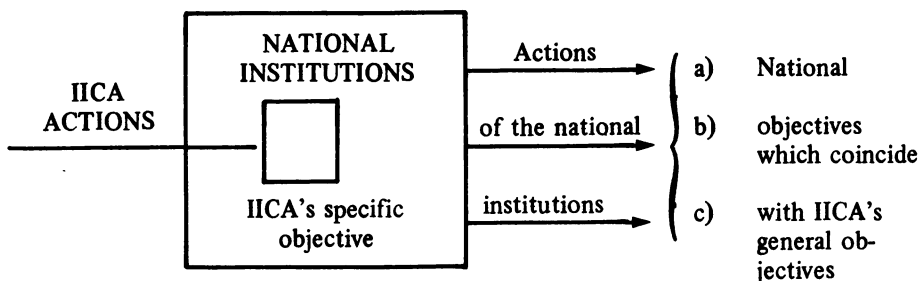
1/ See Appendix 1.

improvements in the material and spiritual aspects of the life of the people. From the point of view of society, that is to say, the relationships between individuals and between groups, development and welfare are evidenced through such matters as the degree of liberty of persons and groups, the degree of cohesion and consensus reached by communities and the degree of cooperation and peace in which members of society live.

“The general objective of IICA, then, covers material as well as spiritual aspects of development and welfare and has an individual as well as a social dimension. Therefore, the Institute strives to support efforts of the American States to:

- a) Increase agricultural production and productivity in line with increases in population and purchasing power, particularly for those products capable of competing on world markets, and for those which contribute to improvements in the diet of the population.
- b) Increase employment opportunities in the rural sector in proportion to the rates of growth of the rural labor force.
- c) Increase the participation of the rural population in development, reducing marginality at a rate which permits a continuous and significant transformation toward a situation providing ample opportunities for all members of the rural community”¹

STRATEGY



1/ General Plan, pp. 69-70.

By means of Resolution IICA/RAJD/Res.22(14/75), the Board of Directors of IICA which met in Ottawa, resolved "that for now, present objectives of the Plan as well as its basic strategy and the characteristics of IICA functions, remain unchanged", thereby confirming the current validity of our general normative frame of reference. This resolution was based on a document prepared by the Director General, for the Board of Directors². This document analyzed quantitative information concerning the situation and tendencies of the sector, examining the opinion of specialists and international organizations working in development. It was concluded, in synthesis, that despite progress achieved in the different fields, persistent problems in production and productivity, employment and marginality, required the continuous attention of the three development aspects. The need to formulate intermediate objectives was implicit, for actions to have a bearing on the evolution of these three development aspects.

Purposes of the Medium-term Indicative Plan

The Indicative Plan was prepared within a context of ^{IICA's} the General Plan, which represents the general normative orientation of ~~IICA's~~ IICA's long-term actions, with the aim of complying with three specific objectives ^{within five years:} _{the Institute's}

- a) To continue, in a systematic manner, the operationalization of the General Plan.
- b) To provide appropriate criteria for the decision-taking process of IICA's authorities and technical personnel, and for the planning and implementation of IICA's technical cooperation actions.
- c) To provide countries with specific information concerning IICA's doctrine and concrete action possibilities.

So as to comply with the purpose of continuing the operationalization of IICA's General Plan, the Indicative Plan includes a brief description of the Lines of Action and respective programs. The seven Lines represent the overall scope of IICA's action, as determined by the Board of Directors "Intermediate" objectives are identified for each policy, which operationalize —within a specific sphere of action— the objectives of the General Plan. These "intermediate" objectives also implicitly define the contribution which each Line can make, in theory, towards complying with the objectives of the General Plan.

With the aim of providing IICA's authorities and technical personnel with appropriate criteria for making decisions, the Indicative Plan presents bases for technical-administrative adjustments (in addition to Line and program policies), to be utilized to reorient institutional policies pertaining to planning, operations, administration, personnel, external affairs, information,

2/ IICA. Implementation of IICA's General Plan (Elements for analysis); Official Documents Series, No. 10, IICA, San José, Costa Rica, 1976.

etc. The adequate adjustment of these policies will permit a concentration of actions at the country level so as to ensure greater impact through the programming and implementation of projects that have been conceived entirely within the new programs, and designed so as to provide significant support to actions undertaken by the countries themselves. These projects will be integral in character, and may include complementary projects in other Lines of Action, designed to reinforce and complement them.

In this Plan, IICA submits proposed changes and adjustments in its Line policies for due consideration by the Member States —through the Board of Directors— and will continue to do so in a systematic manner. In addition, IICA will prepare (together with pertinent national authorities) a country-level Action Plan for each Member State, where these policies will be implemented so as to support national efforts in solving priority development problems of the sector.

Although the implementation of the Indicative Plan will be based on Line and program policies established in this document, these will be permanently adjusted as a result of changes and other needs identified by IICA, as the application of these policies is effected. A first complete revision of the Line and program policies has been set as an initial specific goal, to be concluded by the end of the year the Plan gets underway (1977-78).

Successive goals are also outlined, so as to properly adjust all IICA's projects within the new programs. This adjustment will be accomplished as a part of the strategy to concentrate actions, particularly through the utilization of integral or complementary-type projects. It is expected that this will be achieved at least partially in most of the Member States, except for Canada and the United States, by the beginning of the third year of the Indicative Plan (1979-80).

B. Methodology Aspects

For several years, IICA has been preparing its operative program on the basis of action plans formulated at a national level in each Member State. Each action plan is the result of efforts made to ensure that IICA's resources, programs and possibilities are compatible with national policies and projects directed towards solving main sectorial problems at the national level. In addition, the action plan includes promotional-type actions in fields where IICA is technically competent, in response to specific sectorial problems for which the pertinent national authorities have not as yet, for one reason or another, established specific policies or projects.

~~I. Methodological Restrictions~~

Although this
This modus operandi ^{is to be} has been found adequate, and therefore a decision ^{there are still some} was taken to continue using it. This decision determines some of the methodological restrictions for preparing the Medium-term Indicative Plan:

- 3
- a) The Indicative Plan does not establish specific program goals. This is largely due to the fact that much of the volume of expenditures and level of corresponding activities, are a result of the aggregate actions included into different country-level action plans.
 - b) Plan priorities are tentative, and are established on the basis of:
• a consideration of the effective demand for IICA services by the countries, in the different areas of action; • the advisability of developing promotional-type actions in certain areas; and • the availability of financial resources to develop projects of great impact.

The Board of Directors' decision to establish IICA's field of work within the scope of seven Lines of Action, defined as being the most propitious for achieving General Plan objectives, has also determined some additional restrictions to the Medium-term Indicative Plan:

- a) The development of IICA's capacity to program and carry out actions must be established within the area of action of the seven Lines. The decision to work in new areas will therefore require approval at the program level, as well as the allocation of additional resources by the Board of Directors.
- b) The normative frame of reference for planning purposes in IICA, is comprised of General Plan objectives and strategies, and a prior decision concerning the programming instruments to be used.

Based on the above-described characteristics, Chapter I of this document identifies the intermediate or instrumental objectives, at the Line and Program level. These objectives are operational and include, in general terms, the technical approach which IICA will use to provide Member States with support in solving the main development problems of the sector over the next five years. They also represent the contribution which IICA is in a position to make towards obtaining General Plan objectives, within the same period of time.

2. Institutional Policies

The brief presentation of Line and Program policies made in Chapter I, includes an explanation of the intermediate, operational objectives and, in all cases, contains the following elements:

a) **Definition of Line objective**

Efforts have been made to present them in a simple manner. In each case, the objective describes a 'desirable situation' within the Line's sphere of action. IICA will make every effort to attain this situation, providing support on those processes leading up to it.

b) **A brief indication of the institutional sphere of program action**

Includes a mention of the agencies with which IICA will be working in each program.

c) **Definition of program objectives**

As in the case of the Line objective, program objectives define 'desirable situations' within the sphere of action of each program. It is also indicated that in each case, IICA's objective is to work with the pertinent agencies to ensure that these situations occur.

d) **Description of the types of action to be implemented by IICA**

The text indicates the types of actions to be undertaken by IICA at national levels, so as to achieve each objective. The action summary is indicative only, and therefore does not exclude the possibility that the pertinent technicians may select other types of actions, on designing the project, different from those presented in this document. The only condition established, is that the action or actions selected by the technicians, ensure the satisfactory attainment of the objective.

The overall strategy to achieve objectives is implicit in the selection of actions presented in Chapter II. The selection of different types of action at national levels, represents an adjustment of the overall strategy in line with the specific conditions of each Member State. Projects implemented by the IICA Offices, within priority areas identified in each country, should lead to the total or partial attainment of the corresponding program objectives.

As mentioned at the beginning of this introduction, then, the Medium-term Indicative Plan is, in essence, an instrument to adjust IICA's actions into a definite operationalization scheme of the General Plan, over a period of five years.

C. Resources for the Implementation of the Indicative Plan

The gradual reorientation of technical cooperation actions in accordance with Line and program policies, and the increased impact of these actions at national levels, require an increase in and a redistribution of IICA resources, as well as their improved utilization.

1. Growth and redistribution of resources

The increase in the volume of IICA operations is established through a modest increase in regular resources, complemented with a significant increase in extra-quota resources.

The financial projections included into Chapter III allow for a 10 percent increase in IICA's regular (quota) budget for the first fiscal year (1977-78) and an accumulative 8 percent increase for the other four years. The percentages should be modified as needed to compensate for inflationary effects, calculated according to uniform criteria to be submitted as needed, for due consideration by the Board of Directors. These modifications will be made with the aim of maintaining IICA's working capacity, as outlined in this Indicative Plan, and —if necessary— will be justified on an annual basis, and presented together with the proposed Program-Budget.

The budget distribution by object of expenditures will also be modified during the five years of this Plan. The biggest change is noted for operating costs which increase from 19.34 % of the regular budget in 1976-77, to 27.12% of the budget, by 1981-82. This projected increase is planned mainly at the expense of international professional and general services personnel items, which decrease from 53.38% to 46.86% and from 11.78% to 10.70%, respectively, over the same period. Support items (such as General Services, Equipment and Furniture, and General Costs and Previsions) demonstrate modest percentage increases in the same order, of 0.62%, 0.04% and 0.94%, respectively, in their share of the regular budget, stabilizing at those levels by the end of the period.

Detailed projections of expected increases in extra-quota resources in support of IICA programs have not been made, as the criteria —and sources— vary considerably between one or another program. If the current tendency is maintained however, it is probable that this type of resources will have increased each year, surpassing the amounts of regular (quota) resources, by the end of the five-year period of this Indicative Plan.

2. Priorities

Headquarters has as yet made no program priority projections, for reasons given previously. It was understood that the annual presentation of a Program-Budget to the Board of Directors reflected the aggregate national priorities for the development of the sector, as IICA priorities.

At the suggestion of the Special Committee, however, a first approximation in setting Line priorities has been made, taking into account an estimate of the evolution of effective demand for IICA services by countries (~~criteria presented to date~~), as well as the promotional development of some areas which are particularly relevant to IICA's doctrine, and the possibility of obtaining outside resources for some of the programs. ~~The application of these criteria (given in more detail in Chapter I), leads to a tentative projection that regular IICA resources may vary in their distribution by Line of Action, within the five-year period of this Plan.~~

It should be understood that the outlined variations are subject to the changes and adjustments described in greater detail in Chapter I.

3. Personnel Resources

The adjustment of IICA's action (within set priorities) to meet the requirements of the Medium-term Indicative Plan and the Line and program policies, requires a revision of personnel resources, in terms of their quantity and quality, and the generation of economies of scale so as to take the fullest possible advantage of these resources.

As to quantity, a proposal is made to have a basic professional team of 135 technicians in the field, 29 in support units and 16 at the Executive Offices, for a total of 180 technicians. On a percentage basis, there would be 75 technicians in the field for every 16 assigned to the support units and 9 at the Executive Offices. The present percentage, in the same order, is 72.5, 17.5 and 10, respectively. The increase in number of technicians in the field as projected, will be obtained by maintaining the number of people at the Executive Offices constant, increasing the number assigned to support units by only one. Thus, the rest will be concentrated on increasing the number of technicians (19) in the field. A qualitative adjustment is added to this quantitative redistribution, by up-grading the number of technicians within each Line of Action, as per established priorities.

Within this overall total of 180 technicians, the Indicative Plan foresees the employment of 18 man/years of short and medium-term experts, to reinforce program actions outlined in the Plan. This mechanism will permit the use of additional technical resources within a flexible scheme, concentrating on critical areas of moment, for the implementation of country-level projects.

The existence of clearly defined Line and program policies will also allow IICA to systematically tackle the task of qualitatively up-grading its personnel. These policies facilitate the identification of specializations needed to implement the projects in each program. Once identified, qualitative up-grading may be achieved through the reassignment and training of some staff members, and the renovation of the others. Personnel policy modifications, the objectives of which are detailed in Chapter III, are partly directed towards ensuring the continuity of this process.

The creation and functioning of regional and Line of Action technical teams are also outlined in Chapter III. Efforts will be made to have a number of technicians in each of the four Zones, that are specialized in the fields needed—in each Line and as a team—to develop projects within the frame of reference of the established programs. Functioning as teams will permit economies of scale for the preparation and implementation of projects. It will also facilitate internal dialogue and discussion with the countries, so that the permanent up-dating of policies is possible, in order to adapt them to the changing problems in each Member State.

D. Adjustment of Technical-Administrative Policies so as to Implement the Indicative Plan

Some modifications will be needed in the planning, operations, administration, personnel, external affairs and information aspects of IICA, so as to adequately implement the Indicative Plan. At present, these processes are governed by several policies which regulate activities within the respective spheres of action.

It is felt that possible changes should result from an analysis of the function of present policies, to be conducted jointly with the operative and support units. Nonetheless, it has been considered advisable to set specific objectives for these modifications, so as to ensure the implementation of the Plan. These objectives, together with a brief description of the scope of each policy, is briefly summarized in Chapter III of this document, plus the time limits for achieving them.

E. Implementation of the Medium-term Indicative Plan

IICA will up-date its actions in conformity with Line and program policies within the five years of this Indicative Plan. This up-dating implies that the nature of some projects will change, others will be eliminated and that some new ones will be prepared, at the level of each operative unit.

The Plan defines some instruments to accomplish this task:

- a) Line and program policies formulated in easily understandable and applicable operational terms.**
- b) The utilization of country-level action plans as an instrument to adapt IICA's work to the specific needs of each country, concentrating on areas of priority.**
- c) The tentative formulation of overall priorities, to facilitate the definition of promotional action areas and the orientation —on a medium-term basis— of strategies to obtain additional human and financial resources.**
- d) A new system to categorize projects so as to ensure the integration of different Line approaches and resources, and the concentration of resource investments on the development of actions of considerable impact in priority fields.**
- e) Clearly defined technical and administrative policies that strengthen country-level technical cooperation actions, and make the technical and administrative relationships between the operative and support units more flexible.**
- f) A basic permanent core of professional personnel to be complemented by the employment of additional short or medium-term personnel for which positions will be available..**
- g) Teams or technicians specialized in fields that correspond to Line and program requirements.**
- h) Technical teams organized on a regional basis, capable of handling the development of projects —on a team basis— in the different countries of each Zone.**
- i) Adequate human and financial resources to back-stop the technical teams.**
- j) A policy to obtain outside resources to complement quota or regular resources, for the preparation and implementation of projects.**
- k) A tentative time schedule for the modification of country-level actions.**

It is hoped that the implementation of the Medium-term Indicative Plan, through the utilization of these instruments, will reinforce IICA's work, ensuring its more efficient and effective support of the Member States, while improving upon the process to up-grade and perfect IICA's actions, to be continued in successive Indicative Plans.

Moreover, with the completion of yet another step in the operationalization of the General Plan, a more rational application of the policy for closer working relationships with other similar organizations, will be possible.

CHAPTER I

PRIORITIES AND POLICIES BY LINE OF ACTION

CHAPTER I

PRIORITIES AND POLICIES BY LINE OF ACTION

Introduction

IICA's seven Lines of Action¹ comprise the normative, technical frame of reference for the Institute's work.

As such, they represent one more step in the operationalization of IICA's doctrine, and together, comprise the proposed strategy for attaining the objectives of the General Plan.

The Medium-term Indicative Plan has been formulated on the basis of IICA's main strategy, as established in the General Plan, which is based on the hypothesis that it is possible to foster rural development by strengthening pertinent institutions, assuring their integration or coordination into a real institutional system at the service of the sector.

The approach is of necessity, multidisciplinary in nature. The subdivision into Lines of Action and programs is merely a means to achieve the rational organization of IICA's work, which must again be organized and coordinated at the national level by means of the corresponding country-level Action Plan.

A. Tentative Priorities

Within this normative frame of reference, IICA establishes its priorities in two ways: the allocation of resources by Lines, which establishes maximum expenditures, total and by Zone; and by means of Country-level Action Plans which indicate the distribution of funds by Line and programs for each of the national offices.

The overall allocation of resources by Line and programs is submitted annually for due consideration by the Board of Directors, and is based on the weighted combination of two main criteria: on the one hand, there is the tendency for an 'effective demand' for IICA services by the countries which reflects the priorities being established by the countries themselves for their programs; on the other, the innovative activities which IICA carries out in the countries, of a promotional nature, are also taken into account.

1.. Appendix 2

The Country-level Action Plans establish the action and cost priorities for each office. The plans include those actions where national and IICA priorities coincide, as well as the promotional-type of actions which IICA uses to call attention to the need to tackle specific problems, or to develop some specific programmatic area of work.

The continental aggregation of the Action Plan priority activities constitutes the main part of the effective demand for IICA services by the countries.

Programming actions carried out at the operative unit level determine IICA's overall priorities. Conversely, however, the overall allocation of resources allows the IICA offices to include promotional areas into their Action Plans, the priority of which is determined on the basis of diagnostic studies, and independently of the volume of national resources invested in the respective area, over a given period. The promotional nature of these actions facilitates more or less rapid modifications in the respective priority assigned: if the country is aware of IICA's promotional work, the priority levels may increase rather quickly from one year to another; conversely, the lack of any response by the country of IICA's promotional efforts over a given period of time, could lead to eliminating the level of priority assigned to a given group of promotional actions within IICA's Country-level Action Plan of that country.

The present Indicative Plan has made rather tentative projections of expenditure levels, by Line, over the next five years. These projections reflect the tendencies of effective demand by the Member States, as observed over the past several years, as well as the promotional-type activities which IICA emphasizes, as a part of its humanistic doctrine. In an overall manner, this Medium-term Indicative Plan proposes the following distribution of total resources, allocated by Line, as its target by 1981-82:

	LINE OF ACTION	PRIORITY	% OF RESOURCES IN 1981-1982
IV	Agricultural production, productivity and marketing	1	17.05
II	Education for rural development	2	15.05

	LINE OF ACTION	PRIORITY	% OF RESOURCES IN 1981-1982
III	Agricultural research and technology transfer	3	14.37
VII	Formulation and administration of agricultural policy	4	13.70
V	Regional rural development	5	11.60
VI	Structural change and "campesino" organization	6	10.92
I	Information and documentation for rural development	7	9.58
	IICA-CIDIA	8	7.74

B. Justification

Line IV. The priority assigned this Line is a direct result of the world deficit in food production, of the growing priority given agricultural marketing programs by the governments, and the evident need to reduce the volume of post-harvesting crop losses. In addition, and in promotional terms, this priority results from the need to ensure the participation of small and medium producers in the agricultural production and marketing process, to their increased benefit. And lastly, IICA has given this Line high priority as a result of the capacity demonstrated by some of its programs and projects, to generate outside funds with which a greater impact of IICA's action at national levels is obtained. These outside resources generate the need for counterpart regular resources from IICA.

Line II. High priority is also given this Line, for the following reasons: the new orientation of this Line has increased the effective demand for services; the area covered by this new orientation coincides with programs which receive large public investments in the Member States; problems associated with the quantitative expansion and the qualitative

deficiencies of the education process continue to be one of the more severe restrictions to sectorial development. Moreover over the past decade, the organizations responsible for the educational process in the Member States have demonstrated continued interest in restructuring the basic elements of rural education in general, and agricultural education in particular, at the different levels.

From a promotional point of view, IICA has developed innovative approaches which have been welcomed in many Member States, and which could become an important contribution to the restructuring mentioned above.

And lastly, IICA has noted marked interest by financing agencies, thereby generating substantial outside resources for the Line, with perspectives for considerable increases in the near future.

Line III. The tendency to recuperate its previous level of priority is maintained. This is due to the following factors, amongst others: the priority being given by the countries to the generation and diffusion of technological solutions to the principal problems associated with increased production and productivity; the process to restructure the research systems of the Member States, currently underway; and the increase in effective demand for services.

From a promotional point of view, special emphasis should be given to 1) work underway on production systems; 2) the reorganization of research systems towards the generation of useful technological answers for small and medium-sized producers; and 3) the design and testing of adequate dissemination systems, preferably directed towards the small and medium-sized producer.

At the same time, efforts should be made to foster the coordination of research at a regional level and in a programmatic manner, so as to ensure a more rational and efficient distribution of investments in this field and a fuller utilization of research results in countries with similar conditions. Moreover, there are reasonable expectations that the new orientation of this Line will facilitate the attainment of extra-quota resources to back-stop Line programs.

Line VII. The priority assigned this Line is due to the following reasons, amongst others: 1) there is a considerable effective demand for IICA services by the countries; 2) national technical teams have been formed, which need support to ensure their proper functioning; 3) there is a tendency towards a more rational organization of the public agricultural sector in the Member States.

In promotional terms, IICA feels that it would be useful for the countries to adopt new sectorial planning, agricultural policy administration and reciprocal technical cooperation models in this field. Moreover, experience acquired in this Line has been positive as concerns obtaining extra-quota resources; well-founded expectations exist that this favorable tendency will continue.

Line V. Although some regional rural development aspects have been worked on by IICA in the past, Line V, as such, is quite new. Its future evolution will depend on the effective demand for services as IICA develops innovative approaches in this field.

In general, it would seem that the perspectives to obtain extra-quota resources to strengthen the actions of this Line are also quite favorable.

Line VI. This Line has been stabilized at a lower level of priority than previously, for the period of the present Medium-term Indicative Plan. This is mainly due to: 1) the change in priorities as assigned by the countries; 2) the change in emphasis on programs, thereby leading to a reduction in priority on agrarian reform and an increase in priority for "campesino" associative enterprises; 3) the need to more deeply analyze the evolution of the agrarian reform and "campesino" organization processes in those countries where they have been tried.

However, IICA considers it important to maintain a promotional approach on agrarian reform and "campesino" organization, due to its inherent connection with the humanistic doctrine of the institution.

Line emphasis and priorities may be revised, if the tendencies indicated by some of the new Member States to strongly demand these services is confirmed.

Line I. As in the case with Line V, the current overall orientation of this Line is new within IICA. There is a growing tendency for the increased allocation of resources, which transcends the five year period established by this Plan. A strong demand for services is expected, with good perspectives for outside support on country-level action.

IICA-CIDIA. IICA-CIDIA is largely dependent on outside resources to carry out its programs. Therefore, the position of CIDIA and its resources may undergo significant changes over the next five years, if essential external resources are generated so as to ensure its full operational capacity.

To conclude, emphasis is given to the very tentative nature of the projections established in this Plan, and of the priorities derived thereof, which represent a systematization of IICA's purposes, as perceived by the Institute. As is the case for the rest of the Medium-term Indicative Plan, changes may well occur in the various elements taken into account on establishing the projections and priorities, which would therefore modify the tables presented herein.

C. Synthesis of Line and Program Policies

The technical framework for Line and program policies has been established with the aim of facilitating the design of projects which meet the four following conditions:

- a) to constitute an efficient –direct or indirect– contribution to the attainment of General Plan objectives concerning production and productivity, the generation of employment opportunities, and participation;
- b) in accordance with IICA's basic strategy, to constitute a clear contribution to institution building and the strengthening of institutional systems dedicated to the development of the agricultural sector in Member States;
- c) to constitute relevant contributions to the solution of problems which the Member States have defined as being of priority, within national sectorial development policies;
- d) to constitute programming and implementation units which can be evaluated objectively.

In accordance with the above, then, the Lines of Action and programs are the links between IICA's objectives and its operations in the countries. Moreover, they define the more relevant spheres of action for IICA's work, in accordance with its strategy for institutional development.

The programs divide the sphere of each Line of Action in accordance with the nature of the problems concerned with in each case. This subdivision permits the establishment of operational objectives for IICA's action to help pertinent national agencies to achieve levels of efficiency and effectiveness in the performance of their functions and in providing society with their services. At the same time, the programs define the type of actions to be developed by IICA to foster and support the performance of these functions, and the effective, efficient and opportune provision of these services by the national agencies.

The conceptual and operative adjustment of programs is based on the permanent diagnostic efforts undertaken by IICA. IICA has emphasized the formulation of useful diagnostic studies since the beginning of this decade, with the commencement of our current General Plan. The results have been compiled in a number of IICA working documents, and have been transmitted periodically to the Board of Directors, in summarized fashion, in different ways, including: general and Line diagnostic studies in the Annual Reports; program evaluation studies; the evaluation of the General Plan; specific diagnostic studies of particular problems which in the past, have resulted in the creation of Special Programs by the Board of Directors.

During the period contemplated by this Indicative Plan, IICA will emphasize the analysis of the real impact of each Line and program, as directed towards accomplishing General Plan objectives, without in any way neglecting the overall diagnostic efforts begun at the national level and extended to continental levels, and further enriched by focusing on problems that are multinational in nature. This work has already been initiated in general terms, and is quite advanced on Lines II, III, VI and VII, and within Lines IV, on the Hemispheric Marketing Plan. A goal established for the first year of the Medium-term Indicative Plan (1977-78 fiscal year) will be to have completed a first systematic effort in this sense, for the seven Lines of Action and their respective programs.

D. Line Policies and the Country-level Action Plan

As described in the following chapter, IICA does not intend to apply all its Lines and programs in each of the Member States. Rather, and in accordance with the process to formulate a Country-level Action Plan, the critical problems of the sector will be identified along with the national authorities, in addition to existing objectives to solve these problems and the institutional spheres of action in which these objectives may be attained. Once identified, IICA will formulate specific projects to help the countries on some of them, as per the Line and program objectives and strategies described further on.

Obviously, each Action Plan will have projects in the different Lines. All Lines will not appear in each Plan, however, but only those that are relevant to the specific situation.

Line I – Information and Documentation for Rural Development

The
Line Objective of this Line is

a (To foster and support the maintenance of a permanent flow –production, integration, dissemination and use– of information related to the agricul-

tural sector so as to facilitate the decision making process and to orient the actions of those responsible for programming and implementing activities directed towards fostering rural development.

There are three Programs in this Line:

Program I.A – Hemispheric information system

(The institutional sphere of action for Program I.A is comprised of the National Information Systems (or the key agencies for eventual inclusion) and IICA.

(into national systems)

Program Objective

The objective of IICA's action in Program I.A. *are will be to*

- 1) assure that the institutional systems (in those countries where they exist, or the key organizations that will form a part of such systems in the future) that accumulate, organize and distribute information, integrate their action into an hemispheric network that will enable each one of them to have readily available all the information accumulated by each of the systems or organizations that are a part of the network.

To accomplish this program objective, IICA will:

- 1) Establish and maintain a central mechanism for the exchange of information capable of undertaking the following functions in an effective, efficient and permanent manner:
 - To plan, organize, coordinate and evaluate the operation of the hemispheric information network, allowing for its interconnection with the corresponding existing national, regional or world-wide networks, or those to be created.
 - To establish the standards and technical instruments needed to ensure the proper operation of the network.
 - To keep an up-to-date, centralized catalog, locating available information in each of the participant organizations.
 - To establish cooperation and exchange links with other networks and organizations of a national, regional or worldwide nature, and to serve as an intermediary between the latter and those organizations which form a part of the hemispheric network.

- To provide reference services on the use of this information.*
 - To serve as an agency for the exchange of information.*
 - To serve as a training center for the personnel of key national systems or organizations responsible for keeping their organizations or systems linked with the network.*
- 2) To assure that each of the National Information Systems (or key organizations) of the network, accept and apply technical operational standards.*
 - 3) To negotiate the establishment of bilateral or multilateral agreements as needed, to ensure the smooth, permanent operation of the network.*
 - 4) To prepare a master plan for the operation of the hemispheric network, defining the tasks at each level (of national, regional and hemispheric organization).*
 - 5) To design, program and implement a periodic and systematic updating of the central catalog of locating available information.*
 - 6) To subscribe agreements with other regional or world-wide networks and organizations, which will ensure timely access to available information. To design methodologies as needed, to ensure the consistent compatibility of information accumulated in these networks.*
 - 7) To establish a system for the retrieval of available information as detailed in each individual catalog, and in the other networks with which it is associated.*
 - 8) To establish a reference and information exchange unit, standardize its operations, and make it available to the organizations in the countries, and associated networks.*
 - 9) To identify the requirements for specialized personnel in the organizations participating in the network, by category and functional levels; to determine the operational objectives for training programs for each category and functional level listed; to establish an adequate training program for the identified needs, within reasonable time limits.*

Program I. - National information systems

The institutional sphere of action of this program consists in those institutional systems which accumulate, organize and distribute information (national information systems). In those countries where these systems have not as yet been established, the program's sphere of action will be mainly with the key agency that will eventually form a part of such a system.

Program Objectives

In the countries where such a system has not yet been established, IICA's action in this program will be directed mainly towards assuring that such a system is established, either on the basis of an existing agency or through the creation of a special institutional organization or mechanism for the purpose. In the countries where such a system already exists, or in those where the decision has already been taken to create one, IICA's support will be directed towards ensuring that the system will:

signe pag 4 b

- ✓ a) Use standard working systems

To attain objective a), IICA will:

- 1) *Work together with the technical personnel of the pertinent organization(s), at the appropriate level, on the adoption, adaptation or formulation and dissemination of standards for the classification and organization of information.*
- 2) *Serve as catalytic agency on the establishment of agreements to ensure uniform utilization of these standards.*

- ✓ b) ~~Have policies for acquiring and maintaining basic collections selected on the basis of the specific functions to be accomplished.~~

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Prepare a technical guide, together with the national, technical teams, detailing the criteria for selecting the basic collections to be maintained, in accordance with the different specific functions of these organizations.*
- 2) *Complement efforts already underway, so as to ensure ample distribution of this guide to the pertinent organizations, particularly responsible for training their personnel.*

✓ c) ~~Use specialized personnel.~~

To attain objective c), IICA will:

- 1) *Complement local efforts on the design of a guide specifying the operational objectives (know-how, abilities and skills) for training and up-grading different-level personnel responsible for the various functions of these organizations.*
- 2) *Encourage the organizations responsible for this training to adopt these operational objectives. Training programs will be carried out to this end by IICA, depending on the degree to which some of these objectives are not adopted by the organizations, or if they are not able to properly train the necessary personnel.*
- 3) *Develop a strategy to demonstrate the importance of and the need for specially trained personnel, particularly at the decision-making levels.*

✓ d) ~~Maintain complementary linkages with other nearby, similarly oriented organizations.~~

To attain objective d), IICA will:

- 1) *Foster the establishment of complementary relations with nearby, similarly oriented organizations.*

✓ e) ~~Identify or clearly define user needs and interests.~~

To attain objective e), IICA will:

- 1) *Work with training institutions on the specialization of technicians on the organization and functioning of different kinds of user services, and on ensuring the existence of training services for users.*
- 2) *Develop simple, effective methodologies – together with the respective organizations – to identify and quantify the different types of users and their areas of interest.*

✓ f) ~~Have a stable, and insofar as possible growing policy of training and services for the users, based on studies made of interest profiles and other pertinent aspects.~~

To attain objective f), IICA will:

- 1) *Identify (or design) and disseminate alternative models that are applicable under different circumstances, for the provision of user services.*
- 2) *Formulate, together with national technicians, specific policies on the provision of user services, and on training in their fuller utilization.*

~~g) Be organized so as to facilitate their inter-connection with national, regional and world-wide information networks.~~

To attain objective g), IICA will:

- 1) *Inform those responsible in these organizations, of the advantages of joining the national, regional and world-wide information networks.*

In those countries where there is no National Information System, IICA could develop two types of action:

- *It could carry out the group of actions described in the preceding paragraphs together with the "key" organization within the institutional sphere of action. Hence, this organization would then be able to assume leadership in this field, when the pertinent institutional system is established.*
- *Either simultaneously or as a follow-up of the preceding actions, IICA could develop other, similar specific actions with several different organizations. In this manner, several organizations would acquire the capacity to become a part of the System, once it has been created.*

³
- **Program I.4 - Production and distribution of information .**

The institutional sphere of action of this program consists in those national, sectorial agencies which produce the following type of information: research results (physical, biological, socio-economic); ordinary data on the behavior of specific variables (marketing information, price indices, agricultural and other statistics of relevance to sectorial development).

~~Program Objectives~~

Within this program, the provision of IICA's support on this type of agency will be directed towards attaining the following objectives:

- ✓ a) To assure that the information produced (particularly research results, and other ordinary, pertinent data) be published in a timely and technically (editorially) correct manner.

To attain objective a), IICA will:

- 1) *Motivate the pertinent institutions, especially at the directive levels.*
- 2) *If the volume of information justifies it, IICA will work together with the technical personnel of the pertinent organization(s) on the establishment of a specific mechanism for the formulation and application of adequate editorial policies.*
- 3) *Where necessary, collaborate with the authorities of these organizations on the design and implementation of training programs, so as to prepare personnel in the formulation and application of editorial policies.*

- ✓ b) To ensure that this information is sent systematically to predetermined receivers and to pertinent users.

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Select –together with the corresponding organizations– the most appropriate methods so as to identify the receivers and users of the different types of information. In exceptional cases help will also be provided on the application of the selected methods.*
- 2) *Once the receivers and users are identified, collaborate with these organizations on the design of information distribution systems and occasionally, on the training of personnel responsible for these tasks.*

And lastly, in support and as a complement to the two objectives of this program, IICA will encourage the directive personnel of these organizations to allocate a reasonable proportion of available resources for the preparation, production and distribution of publications on the information produced.

d ✓
Line II – Education for Rural Development

The
Line objective of this line is)

To foster and support efforts directed towards transforming the education of those who work or will work in the agricultural sector, at all levels and in all ways, into an effective and efficient instrument for the development of the rural population and of the sector.

There are two programs in this line;

- **Program II.1 – Education planning .)**

The institutional sphere of action of this program will differ from country to country, since the existing institutional organization in each country varies, with the pertinent responsibilities allocated in varying degrees and manners, to different sectors (Education, Agriculture, Labor, etc.). Despite this, however, two main elements will be taken into account to determine the institutional sphere of action of this program in each country: 1) the organization(s) responsible for the different levels and types of education; and 2) the relative importance of these types and levels of education.

~~Program Objectives~~

The objectives of IICA's actions within this program *are to* will be:

- a) To assure the establishment in each country of a mechanism (or organization) responsible for ~~rural education~~ *research and planning in rural education.*

To attain objective a), IICA will:

- 1) *Identify the most appropriate institutional sphere of work so as to achieve the functions described above, by means of a specific diagnostic study undertaken for this purpose, taking the educational planning structure of each country into account.*
- 2) *Establish the advisability and need to perform these functions, together with the pertinent authorities within the selected institutional sphere of action.*
- 3) *Identify, together with those authorities, the most appropriate type of institution to carry out these functions, and the organizational and operational model of the institutions (or mechanism) to be responsible for doing so.*

b) Assure the effective operational capacity of this mechanism (or organization), taking the existing national educational planning structure into account, ~~so that it may undertake the following functions:~~

- Conduct research on relevant factors concerning the educational situation of the rural population so as to determine current, potential and theoretical needs.
- Analyze the general agricultural development process of the country and determine its education requirements, particularly concerning the increase of production and productivity, the generation of employment opportunities and the abatement of marginality in the rural sector.
- Plan the action of the organization and systems which comprise the system, so as to effectively and efficiently meet the requirements and needs of the rural population and of the agricultural development process.
- Coordinate —through the above-mentioned organizations and systems— the implementation of the actions contained in the Plan. To this end, each organization and/or system must organize, program and evaluate its work, so as to efficiently accomplish its share of the tasks, and establish necessary links with other sectorial agencies.

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Together with the technical staff of this organization; develop the appropriate research methodologies so as to establish in a dynamic way, the demand for educational services.*
- 2) *Provide this organization with the results of similar research efforts in other countries.*
- 3) *Formulate and test —together with the organization involved— methodologies which will permit weighing and evaluating demand, according to human resource needs indicated by national objectives for the development of the sector, and other objectives set forth within the educational system itself.*
- 4) *Up-grade the organization in the use of educational planning methodologies and techniques, making the necessary analytical and planning instruments available to its technical staff, or formulating them if non-existent.*

- 5) ~~Prepare the general guidelines of a first plan, together with the staff of that organization.~~
- 6) ~~Design –together with the organization involved– the necessary coordination mechanism to ensure the correct implementation and follow-up of the Plan.~~

Program II B – Implementation of educational policies

The Program II B's sphere of action *of this program is* will be the different organizations and systems which carry out education actions in the sector, depending on the characteristics of each country.

Program Objectives

IICA's actions within this program *are* will be oriented towards assuring that the different organizations and systems working in rural education improve their capacity to:

- ✓ a) Enrich –from the sphere of action of each– the policies and programs which are formulated at a central level, for the education, of the sector.

To attain objective a) IICA will:

- 1) ~~Examine the viability of the general, overall plans and programs with the above-mentioned organizations, suggesting pertinent adjustments and changes to the authorities, so as to reflect the evolution of demand and the changes in the development situation and tendencies within the sector~~
- 2) ~~Encourage the education organizations and systems to establish information and cooperation linkages with other national and multinational organizations.~~

- ✓ b) Evaluate, analyze and implement teaching, research and educational extension tasks, as required in the sector.

To attain objective b), IICA will:

- 1) ~~Identify and test –together with the organizations involved– one or several analysis and evaluation methodologies.~~

2) ~~Provide one or several models for the organization of teaching, research and educational extension endeavors, or if necessary, will develop specific models with the technicians from the organization, that are compatible with the Plan, if one should exist.~~

✓ c) Organize an efficient system for the administration and management of the educational process.

~~To attain objective c), IICA will:~~

~~1) Formulate, together with the pertinent organizations, the programming methodologies needed to estimate demand for financial and human resources needed to attain established teaching, research and educational extension goals.~~

~~2) Test –together with the technicians of these organizations– the methodology that is adopted, introducing such modifications and adjustments as needed to make it functional.~~

✓ d) Program and implement the educational development plan for the sector, where one exists, in a coordinated, effective and efficient manner, taking into due account existing linkages with other sectorial agencies.

~~To attain objective d) IICA will:~~

~~1) Design, together with the pertinent authorities of the organizations and systems, institutional models of coordination, making available if necessary, information concerning successful experiences in other countries.~~

✓ e) Develop specific programs for the continuous training of technical personnel from the different sectorial organizations involved.

~~To attain objective e), IICA will:~~

~~1) Identify the technical personnel training needs within the sector, together with the pertinent organizations involved.~~

~~2) Design –together with these organizations– the pertinent programs and projects to accomplish this task.~~

Line III - Agricultural research and technology transfer

The Objective of this Line is

To foster and support efforts directed towards converting agricultural research and technology transfer into an effective instrument for agricultural development purposes, through the production and diffusion of technologies and production systems which take the different categories of producers into account, as well as the relative availability of production factors. During the period of this Plan, particular attention should be given to intermediate technology levels and small farmer production systems.

There are two programs to this Line:

- Program III.4 - Research and the transfer of technology - 1

The institutional sphere of action of this program encompasses the agricultural research and technology transfer system (where it exists) or the group of organizations responsible for these functions within the sector.

Program Objectives

Within this sphere of action, IICA will work towards assuring that each country has the necessary organization or institutional system that can carry out the following functions effectively and efficiently:

- a) To generate information and adapt technologies which society in general and the producers in particular have indicated as being of priority, and to develop the appropriate mechanisms to ensure the diffusion and adoption of these technologies.
- b) To periodically adjust their actions in accordance with the needs of society, particularly farmer needs.
- c) To identify priority research areas in the biological, physical and socio-economic fields, and in the transfer of technology, as a function of the above-mentioned needs.

To attain objectives a), b) and c), IICA will:

- 1) Work with the technical teams of the pertinent existing organizations or those to be created, on the formulation and adoption of valid criteria and methodologies to identify and assign priorities to different possible areas of research, indicating their order of priority for the short, medium and long terms.

- 2) *Assist research organizations to orient their action towards identifying, adapting and creating technological innovations to help solve identified problems. These innovations should be compatible with the prevailing and foreseeable physical, biological and socio-economic conditions of production.*
- 3) *Work with the technical personnel of these organizations so as to assure that the process described in 2) be based on a clear identification of the clientele towards which it will be directed; special attention should be paid to the lower income strata of the rural sector.*
- 4) *Identify, together with the organizations which produce and disseminate technology, the channels through which the selected clientele usually receives (or may receive) pertinent information concerning technological innovations, and the socio-economic conditions pertaining to their application.*
- 5) *Support these or other pertinent organizations, on improving, adapting or creating the necessary channels to transfer the innovations indicated in paragraph 1, in a language that is comprehensible to all types of users.*
- 6) *Work on assuring that the research organizations use these channels so that the information they produce reach the farmer in an efficient and effective manner, particularly the specially selected clientele.*

- ✓ d) To prepare or reformulate the national research and technology transfer plan, including the respective programs and projects, so as to include sectorial objectives and strategies.

To attain objective d), IICA will:

- 1) *Work with the organizations which carry out physical, biological and socio-economic research, to assure their joining forces, to clearly define which problems should be solved by means of adopted technological innovations, and which by means of basic research efforts to be carried out in support of such innovations, with the aim of formulating and implementing the national research and technology transfer plan.*

- ✓ e) To adjust the internal structure of the organization so as to be able to implement the national plan for research and the transfer of technology.

- f) To up-grade the human resources working within the research system, by means of appropriate policies for the incorporation and promotion of personnel, and through the creation or strengthening of permanent training mechanisms.
- g) To assure an adequate flow of financial resources for the implementation of the national research and technology transfer plan, up-grading both the efficiency (unit cost) and effectiveness (quality, opportunity accessibility and adjustments to the limitations of the beneficiaries) of the organization's operations or services.
- h) To establish or strengthen the links of this organization with (1) the administrative units which are in positions of power and authority; (2) the administrative units which allocate and control resources; (3) those organizations which permit the full utilization of installed national capacity for plan implementation purposes; (4) the organizations which assure the diffusion and application of technologies; and (5) the beneficiaries of the organization's services.

To attain objectives e), f), g) and h), IICA will:

- 1) *Work together with the pertinent organization on the development of models to regulate internal organization aspects. Care will be taken to ensure that these models are simple in nature, and adequate for the amount and type of available or foreseeable resources, and that they meet the organizational requirements of existing research and transfer plans, and that they be sufficiently flexible and adaptable, as these evolve.*
- 2) *Assist the pertinent organization on testing and adjusting these models, and on establishing adequate links with other sectorial agencies.*

- Program III.2 - Multinational coordination of research and the transfer of technology.

This program covers the multinational dimension of this Line. The institutional sphere of action encompasses all systems responsible for research and technology transfer endeavors at a national level, in the countries of a given region.

Program Objectives

Within the regional approach described above, this program will work towards ensuring that each region have an effective and efficient institutional mechanism to carry out the following functions:

- ✓ a) To identify priority areas for multinational cooperation between national research and agricultural technology transfer organizations, as a function of their relative development level.

To attain objective a), IICA will:

- 1) ~~Work towards ensuring that the countries of each region, through the multinational organization comprised of national institutions, should assign priorities to areas for technical cooperation in research and the transfer of agricultural technology.~~

- ✓ b) To foster and establish the bases for cooperation between national, regional and international research and agricultural technology transfer organizations, and financial assistance institutions.

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Develop and disseminate, together with the multinational organization, proposals and models for regional technical cooperation, to function within a coherent scheme of cooperation between national, regional and international organizations in the fields of research and the transfer of agricultural technology, to be integrated with national and regional rural development investment programs.*

*** Line IV – Agricultural Production, Productivity and Marketing**

The Objective of this Line is

To cooperate with national institutions on increasing productivity and the ready availability of products from the agricultural sector, and on their actions directed towards expanding their market, emphasizing products which generate greater returns, and productive employment favoring the lower income strata, while taking the conservation of natural resources and ecological aspects into due account.

There are two programs to this line:

→ **Program IV.4/- Fostering production and productivity.** ↗

The institutional sphere of action of this program encompasses the system which fosters production and productivity (where such a system exists) or the organizations which either jointly or individually, provide technical assistance, credit, marketing services, insurances, specialized services (mechanization, provision of inputs, etc.), health protection; foster rural agroindustries, the reduction of postharvesting crop losses and the conservation of land and waters; particularly the organization responsible for coordinating the provision of these services.

Program Objectives-

IICA's actions within Program IV.4 ¹ ^{are} will be directed towards ensuring that the systems and organizations which provide services to foster agricultural production and rural development, will be able to:

- a) Act on the basis of coherent policies in line with current national development plans and the current situation of their clientele, and the real and potential availability of resources, so as to attain significant, combined increases in the aggregate supply of agricultural products and productivity, and the economic utilization of scanty resources.

To attain objective a), IICA will:

- 1) *Work with the systems or organizations on designing and carrying out a diagnostic study so as to identify obstacles which hinder attaining the objectives to increase production and productivity.*
- 2) *Cooperate with these systems and organizations on the elaboration of plans, programs and projects with the aim of solving the problems identified in the diagnostic study.*

- b) Coordinate and complement actions so as to get these policies underway through the implementation of programs and projects designed to increase production, while solving problems which affect the clientele.

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Support the pertinent organizations on the design and establishment of effective linkage mechanisms, at all the necessary levels, particularly those of critical importance for the coordination and complementarity of their actions.*

- ✓
- c) Extend their services to a growing proportion of small farmers and "campesinos", developing or adopting the most appropriate methodologies in each case so as to incorporate this clientele, mainly through their organization, with the aim of obtaining economies of scale for production purposes.

To attain objective c), IICA will:

- 1) *Identify existing methods and if necessary, formulate new ones so as to ensure the provision of services to "campesinos" and small farmers, and propose their use to the pertinent organizations in each country.*
- 2) *Assist these organizations to test some of these methods in large scale experiments, particularly those identified as being most promising for the provision of services, suggesting ways to evaluate their effectiveness.*
- 3) *Propose the adoption of those methods which most effectively and efficiently serve the small farmer and "campesino" clientele, to the pertinent organizations.*

- ✓
- d) Increase their efficiency so as to extend the coverage of these services, reducing the unit cost of services provided.

To attain objective d), IICA will:

- 1) *Assist the organizations to analyze their administrative structure and procedures in order to introduce necessary improvements so as to facilitate the taking of decision and reduce operating costs.*

- ✓
- e) Provide services in a more timely and appropriate manner, consulting the users and incorporating them into the decision-making process.

To attain objective e), IICA will:

- 1) *Work with the organizations on evaluating the effectiveness of their services, in qualitative as well as quantitative terms, identifying the ways and means to increase their efficiency.*

- ✓
- f) Adopt a structure based on efficient organization, administration and management, both on an internal basis as well as in connection with other complementary systems and organizations.

To attain objective f), IICA will:

- 1) *Design, together with these organizations, efficient administrative organization and management systems, and help put them into practice.*

Program IV² - Agricultural Marketing

The institutional sphere of action of this program is comprised of those organizations responsible for facilitating commercial transactions and the taking of economic decisions, improving the efficiency of agricultural product and input distribution, reducing or eliminating postharvesting crop losses and participating in processes oriented towards attaining specific development goals.

Program Objectives

IICA's action in this program ^{is} will be oriented towards assuring that the organizations which comprise the institutional marketing system will be able to:

- a) Establish an effective marketing information system, which will facilitate the taking of decisions and setting of marketing policies by sectoral authorities, which will be easily comprehensible and usable by small producers.

To attain objective a), IICA will:

- 1) *Work with the marketing, technical assistance and rural extension organizations on a marketing information system, which may be easily understood by the small farmers and their associations, and on a training system on the analysis and use of marketing information by sectoral authorities as well as small farmers.*

- b) Cooperate with other agencies of the institutional system working in the agricultural sector, so as to facilitate the grouping together of small farmers and "campesinos", through the provision of proper economic incentives, for the sale of their produce.

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Work with national organizations on solving the marketing problems of small farmer and "campesino" organizations.*

2) ~~Cooperate with national agencies on identifying the advantages of fostering the organization of small farmers and "campesinos" on the basis of economic incentives, and on determining the means to overcome the obstacles that hinder the process.~~

✓ c) Provide the necessary services to expand and improve the marketing and rural agroindustry infrastructure for the benefit of small farmers.

To attain objective c), IICA will:

1) ~~Cooperate with the pertinent national organizations on planning and developing the physical infrastructure for marketing and the primary processing of agricultural production, so as to ensure access to small farmers, providing them with services that will allow them to compete equitably with larger, commercial producers.~~

2) ~~Work with national technical teams on the generation or adaptation of technologies so as to reduce post-harvesting crop losses—quantity, quality or price-wise—in accordance with the economic, marketing and organizational conditions in each country, emphasizing economies which benefit the producer sector, particularly small farmers.~~

✓ d) Provide equal opportunities for access to markets for all producers, either through marketing regulations or normative mechanisms, or by promoting differentiated marketing systems, which permit the access of small farmers to agricultural markets on equal terms.

To attain objective d), IICA will:

1) ~~Cooperate with the national agencies to establish marketing regulation mechanisms so as to stabilize prices for agricultural products and their derivatives, thereby permitting equal access to these markets by the small farmers.~~

2) ~~Work together with national technical teams on the design of differentiated marketing channels, thereby generating marketing opportunities for the potential production of small farmers and "campesinos".~~

✓ e) Foster structural changes in traditional markets so as to assure equitable conditions and access to the agricultural products on domestic and foreign markets, for the small farmer sector.

To attain objective e), IICA will:

- 1) Cooperate with the national agencies on a study of the structure of agricultural markets, and of the cost and benefits of reforms aimed at facilitating equal access opportunities, under equitable conditions, for agricultural supply from the small farmer sector.

~~S~~ Line V – Regional Rural Development

The
Line Objective of this Line is:

To foster and support national regional rural development efforts, and contribute to perfecting methodologies and technical criteria applicable for the integral development of preselected geographic areas.

there are two programs to this line:

– Program V.A – Regional development planning

The institutional sphere of action of this program is comprised of the organization(s) of the sector endowed with current or potential leadership to carry out rural development regionalization efforts.

~~Program objectives~~

Within this context, IICA's actions in Program V.A will be directed towards assuring that the leading organization in the agricultural sector establish a regional approach to the planning and implementation of the rural development process, by means of the following functions:

- a) To define a national regional rural development policy, taking the general development scheme for the sector and the country into particular account.

To attain objective a), IICA will:

- 1) Propose an institutional policy for regional development to the pertinent levels of authority, so as to obtain from them the decisions needed to assign a role of leadership and the corresponding functions to an existing institution or to one created for this purpose.
- 2) To elaborate policy guidelines for regional development, together with the technicians of that institution.

b) To develop, where none exists, a regionalization system that encompasses all the characteristics of the country, based on definite physical, biological and socio-economic criteria.

To attain objective b), IICA will:

- 1) Provide the institution mentioned in a) with the means to select appropriate methodologies, from amongst existing ones, for the design of a regionalization system, or to develop new ones.

c) To establish agencies, or institutional mechanisms, capable of managing specific regional development projects in preselected geographic areas.

To attain objective c), IICA will:

- 1) Develop institutional models that are compatible with the existing institutional system, together with these agencies, to back-stop the organization to test and evaluate these models.

d) To provide these agencies (or mechanisms) with models for the planning, administration and evaluation of regional development programs and projects, and facilitate the training of personnel responsible for these regional-level tasks.

To attain objective d), IICA will:

- 1) Provide —or develop together with the agency— planning, administration and evaluation models.
- 2) Collaborate on the definition of operational objectives for the training programs, assisting the organization in training the instructors.
- 3) Design appropriate management schemes for the different types of regional development projects, together with that institution, before getting projects underway.

e) To foresee the need for, and assure, timely and adequate resource support of all types, as needed for the planning, administration, implementation and evaluation of each regional development project.

To attain objective e), IICA will:

- 1) ~~Cooperate with the leading organization on the establishment of effective linkage mechanisms with national and international institutions that can contribute to the development of this type of project.~~
- 2) ~~Collaborate with the country on conducting pre-investment studies which could lead to the preparation of projects for possible financing.~~

Program V²B – Implementation of regional rural development policies

The institutional sphere of action of Program V.B is comprised of all those agencies responsible for implementing regional rural development projects in specific geographic areas. These include regional-type organizations established specifically for the purpose, as well as those of more ample coverage whose actions imply the utilization of regional development approaches. Amongst the latter, are those responsible for land settlement, forestry development, the conservation and management of lands and waters, the development of tropical areas, agroundustrial development and other similar pursuits.

Program Objectives

IICA's action in this program will be oriented towards assuring that the agencies responsible for the implementation of regional rural development policies, will be able to:

- a) Develop pertinent operational policies, that are applicable for a regional rural development approach.

To attain objective a), IICA will:

- 1) ~~Work together with the technical teams of agencies working on this program, so as to assure that they adopt or develop criteria for establishing priorities among the different possible actions.~~
- b) Compile and generate information needed to maintain useful, up-to-date inventories of the different, current as well as potential resources in development regions, to be taken into due account before undertaking specific actions. This information could also be used to identify obstacles and problems which hinder their rational utilization.

To attain objective b), IICA will:

1) *Develop, together with these institutions, methodologies that will allow them to have, and analyze, the information needed to orient their actions. The methodologies used may be those designed and tested in other countries or regions.*

c) *Plan the rational use of resources so as to ensure the settlement of new areas, the intensive exploitation of areas already in use, to increase and diversify job opportunities, to increase production and to assure that the primary processing of products be conducted increasingly in rural areas.*

To attain objective c), IICA will:

1) *Up-grade the technical competence of each institution – or group of institutions – in the general area of planning, particularly those aspects pertaining to the elaboration and carrying out of specific projects.*

d) *In each case, up-grade their administrative and management organizational aspects, and coordinate their actions amongst themselves and with other pertinent institutions, to such a degree as to assure their joint contribution of all elements needed to produce the integrated development or preselected regions or sub-regions.*

To attain objective d), IICA will:

1) *Collaborate with these organizations on the analysis and improvement of their administrative and management systems.*

2) *Propose the establishment or up-grading of the necessary functional linkages between the institutions involved in each project, both at the planning and the implementation stages.*

e) *Provide preferential opportunities to those in the lower income strata, to participate in the implementation of projects.*

To attain objective e), IICA will:

1) *Provide the institutions with tested models for the creation of mechanisms to ensure the participation of their beneficiaries, and cooperate with them to assure that they adopt or develop those most appropriate for each circumstance.*

~~For those organizations which have very specific action characteristics (such as colonization, irrigation, etc.), IICA will also work towards the following objectives, as well as those described above, so as to ensure that these organizations will be able to:~~

- ✓
- f) Organize their actions on the basis of regional development approaches, participating in regional projects underway, complementing already existing regional projects, or initiating regional projects in the areas of their specific, individual competence.

To attain objective f), IICA will:

- 1) Apply the type of action described for the above objectives, depending on the particular circumstances of each case.

4 Line VI – Structural Change and “Campesino” Organization

~~The~~
Line Objective

of this (line is to)

to foster a more adequate distribution of income, increased job opportunities, and the increased participation of landless “campesinos”, salaried agricultural workers and small landowners, in the taking of decisions and the formulation of policies that affect them, through: 1) the adoption of measures to change agrarian structures; and 2) the reinforcement of “campesino” organizations.

– Program VI.A – Agrarian Reform

encompasses

The institutional sphere of IICA's action in this program will be those institutions responsible for defining and carrying out agrarian reform programs.

Program Objectives

IICA's action in this program will be directed towards ensuring that these organizations will regularly be able to:

- a) Assure that priority is assigned to the agrarian reform process, through the development, diffusion and general acceptance of a set of rational arguments demonstrating, on the basis of ethical, economic and social considerations, the coincidence of this process with rural development needs in general.

To attain objective a), IICA will:

- 1) *Encourage the agrarian reform organizations, and work with their technical teams, to assure that these organizations formulate and adopt a coherent doctrine which agrees, in general terms, with the FAO-IICA conceptual framework on agrarian reform.*
- 2) *With these teams, design and implement institutional models so as to establish mechanisms for the promotion and massive, generalized diffusion of this doctrine.*

- b) Adequately plan the process –with the participation of “campesino” levels –from a sound administrative point of view, particularly for the benefit of landless “campesinos”, salaried agricultural workers and small landowners.

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Provide the pertinent organizations, or develop with them if necessary, the design of strong planning mechanisms or units of an ascending order, organized on the basis of ample participation, and duly connected and coordinated with other pertinent planning agencies at a central or sectoral level; foster the institutionalization of these at the different levels.*
- 2) *Work with agrarian reform organizations on the development and adoption of appropriate institutional models to assure that these organizations are reorganized or strengthened in an adequate and coherent manner, to comply effectively and efficiently with the functions of acquiring and allocating lands, and of “campesino” organization.*

- c) Acquire and allocate lands on a significant scale, and in a timely and opportune manner for national rural development purposes.

To attain objective c), IICA will:

- 1) *Work at the institutional system level, to assure that the agrarian reform organizations have access to, and adequate influence at pertinent decision-making levels, so as to obtain the necessary approval for the juridical and financial measures needed to carry out their functions on a significant scale, and in a timely and opportune manner for national rural development purposes.*

- d) Train the beneficiaries of the process on a massive, participant scale, in organizational as well as technical, business, civic and cultural aspects, or ensure that other institutions that are specifically or generically responsible for this task, do so in an adequate manner.

To attain objective d), IICA will:

- 1) *Together with the institutions responsible for agrarian reform, define the specific training needs for the beneficiaries of the process with respect to the managerial, technological, civic, and cultural aspects of rural development in general, and production in particular, in operational, qualitative and quantitative terms.*
- 2) *To advise these organizations or other pertinent ones, on the establishment of specific training mechanisms, in a coordinated manner, which are capable of encompassing a significant percentage of each of the different training needs.*

- e) Effectively and efficiently organize and provide the services that must of necessity accompany the land allocation process, or ensure the provision of these services on an adequate basis, by those institutions generically responsible for them.

To attain objective e), IICA will:

- 1) *Foster and collaborate on the design of institutional models so as to ensure that the agrarian reform organizations coordinate their actions with other institutions of the sector that provide services to farmers, with the aim of jointly defining –quantitatively and qualitatively– the services needed for the adequate functioning of the reform process, and sharing the task of providing them in a more rational manner, to assure their effectiveness and efficiency.*

- f) Implement research and training programs on agrarian structural problems, and those which result from the transformation process itself.

To attain objective f), IICA will:

- 1) *Foster the development of integrated research and training methodologies so as to permit the implementation of agrarian transformation processes and pertinent adjustments.*

Program VI.3 - "Campesino" organization

The institutional sphere of action of this program will be those organization(s) in the sector directly or indirectly responsible for the establishment of "campesino" associative enterprises in general, and community enterprises in particular and the provision of services to these enterprises. By preference, this program will be undertaken together with the organization specifically responsible for the development or coordination of these functions.

Program Objectives

IICA's action within this program, will be directed towards ensuring that each country have and operate some type of institutional mechanism for the promotion and support of "campesino" organization, that will undertake or coordinate the following functions in an effective and efficient manner:

- a) To plan, with "campesino" participation, the development of their organization, particularly that of community and other associative types of enterprises, including the role definition of the different types of organizations and enterprises involved in the development of the sector, the rational programming of their expansion and the identification of minimum operational criteria for each type of organization.

To attain objective a), IICA will:

- 1) *Provide the pertinent organization(s) with the capability to adopt and use effective participatory methodologies in planning the development of "campesino" organizations in general, and the associative forms in particular.*

- b) To propose and attain the adoption of juridical norms which ensure a proper legal basis for the operation of "campesino" organizations and enterprises, so as to foster their joining more highly organized associations, and allow for the establishment of differentiated mechanisms to provide them with more equal opportunities when faced with the more powerful sectors of commercial agriculture.

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Identify the specific means to equalize opportunities for these "campesino" organizations and enterprises, when competing with other types of enterprises. This should be done, by preference, together with the pertinent organizations involved.*

2) *Provide these organizations with the elements needed to prepare the appropriate juridical and normative instruments in favor of "campesino" organizations and enterprises and their associations.*

c) To up-grade the existing "campesino" organizations and enterprises and those to be created, in matters pertaining to administrative organization, technology, production economics, marketing, primary processing and the social organization of labor.

To attain objective c), IICA will:

1) *Determine, together with the pertinent organization involved, including the "campesino" organizations themselves, the different needs in the above-mentioned fields.*

2) *Together with these organizations, develop the necessary research and training methodologies to satisfy these needs.*

3) *Design the appropriate means for transferring these methodologies in a practical manner, to be used by the "campesino" organizations and enterprises.*

d) To assure and coordinate the timely and effective provision of social services to the "campesino" organizations, particularly those of education, health, housing and social security.

To attain objective d), IICA will:

1) *Determine, together with the pertinent organizations, the different needs in the above-mentioned fields.*

2) *Encourage these institutions and the "campesino" organizations to develop the necessary set of actions to satisfy these needs.*

3) *Establish adequate coordination links between the different service organizations and those responsible for fostering and supporting the "campesino" organizations and enterprises.*

4) *Establish self-help programs to be developed and coordinated by the "campesino" organizations.*

e) To train the members of these organizations, particularly those of the enterprises, in their organizational, technical, managerial, civic and cultural aspects.

To attain objective e), IICA will:

- 1) Identify, together with the responsible organization, and with extensive user participation, the training profiles (content, volume and forms) required by the members of the "campesino" organizations and enterprises, at the different functional levels and categories, including managerial levels.
- 2) Design the appropriate training methodologies, together with the organization responsible for the promotion and support of these enterprises.
- 3) Develop the institutional structure needed to provide this training, together with the pertinent organizations, to include the participation of the beneficiaries of the training programs.

Line VII – Formulation and Administration of Agricultural Policy

Line Objective

To strengthen the technical aspects for formulating agricultural policies, foster and support sectoral development planning (particularly on a medium and long-term basis) and augment the institutional system's overall effectiveness and efficiency for the implementation of the corresponding plans.

Program VII.1 – Formulation of agricultural policy and sectoral planning

The general institutional sphere of action of this program ^{economic} will be the higher levels responsible for formulating sectoral policies and taking pertinent decisions. The program will work specifically with the sectoral planning office and the planning units of the different sectoral organizations.

Program Objectives

a) To ensure that the pertinent technical aspects are identified and taken into due account for the formulation of agricultural policies, by means of:

- The institutionalization of the decision-taking and policy formulation process for the agricultural sector, with the appropriate organization.

- The training of personnel responsible for compiling, selecting and analyzing technical data and information needed for the formulation of policies and the taking of decisions.
- The coordination of policies at multinational levels, in specific areas as well as for the general rural and agricultural development process of the region, by means of permanent consultation mechanisms and studies to facilitate the coordination of policies and the identification and elimination of obstacles which hinder the coordination process.

To attain this objective, IICA will:

- 1) Collaborate on the analysis and provide advisory services on the improved structuring of existing organizations, for the formulation of policies and the taking of decisions.
- 2) Foster the institutionalization of mechanisms to facilitate the training of personnel responsible, at different levels, for the formulation of policies; collaborate when necessary, through the provision of courses, in-service training and training-related advisory services, as well as other instruments, on how to select, compile and analyze pertinent data.
- 3) Support the creation of necessary consultation systems and strengthen existing ones, by means of studies to indicate the advantages of adopting coordinated policies, and the provision of solutions to remove obstacles which hinder the coordination process.

6. Assist the national sectoral planning system to accomplish the following functions:

- To design and institutionalize permanent planning systems and processes, so as to ensure: ~~i) the formulation of appropriate normative operational models compatible with the planning carried out by the organizations of the public agricultural sector; and ii) coordination with the other general planning sectors and levels.~~

To attain objective a), IICA will:

- 1) Foster the implementation and institutionalization of permanent planning systems and processes.

- To formulate a sectoral development plan, based on: i) the sectoral policies of the national development plan; ii) a diagnostic study of the agricultural sector, carried out as a function of national plan sectoral policies and of the functions and responsibilities of the leading agricultural policy organization; and iii) the evaluation of results from the sectoral plan for the previous period.

- To formulate: i) sectoral programs on the basis of objectives or priority areas of the sectoral plan, as a separate level of this plan; ii) sectoral projects as a means of dividing up each of the sectoral programs on the basis of objectives or priority areas indicated for each program and which generally involve the participation of several sectoral organizations; and iii) the annual program-budget which includes the actions to be conducted during the fiscal year.

To attain objectives b) and c), IICA will:

- 1) *Cooperate with the leaders of the sectoral planning unit on: i) establishing the content and scope of the sectoral development plan; ii) applying methodologies for the diagnosis and evaluation of the sectoral plan for the previous period; iii) elaborating sectoral programs and projects; and iv) preparing the annual program budget and other short, medium and long-term instruments such as: operative plans, annual production and supply plans, pluri-annual development plans, and studies of agricultural perspectives in the Member States.*

- To formulate the plans of each sectoral agency, based on: i) institutional policies resulting from the sectoral plan, programs and projects; ii) a diagnostic study of the agricultural sector as a function of the sectoral plan policies, and the functions and responsibilities of each organization involved; and iii) the evaluation of results of the plan of each organization during the previous period.

- To formulate the programs to be undertaken by the respective organization, based on the objectives or priority areas indicated in the plan of each organization; the projects to be carried out by each agency, based on the objectives or priority areas indicated for each program; and the annual program-budget which includes the actions to be conducted during the fiscal year.

To attain d) and e), IICA will:

- 1) *Cooperate with the leaders of the planning unit of each of the agricultural sectoral organizations, on: i) establishing the content and scope of the development plan of each organization; ii) applying methodologies for conducting diagnostic and evaluation studies of the organization's plan from the previous period; iii) formulating programs and projects to be carried out by each organization; and iv) preparing the annual program budget.*

- To build up an administrative structure that will: i) facilitate the formulation of plans, programs, projects and program-budgets for each organization and at the sectoral level; ii) facilitate the establishment or improvement of relationships between the different levels or units of the planning system; and iii) ensure the incorporation of beneficiary-participants throughout the whole process.

To attain objective f), IICA will:

- 1) *Provide the leaders of each unit of the planning system with administrative structural alternatives for each unit, so as to ensure the formulation and evaluation of the plan, programs and projects; facilitate the establishment or improvement of the relationships between the different units of the system; and incorporate political decisions and the participation of the executor agencies and beneficiaries.*

- Have specialized personnel resources available, and a personnel training system, so as to adequately accomplish the functions indicated above, at each level.

To attain objective g), IICA will:

- 1) *Support the up-grading of personnel resources and the establishment of a training mechanism, and will propose policies that include recruitment and training aspects.*

- Have the necessary financial resources available to carry out the respective functions:

To attain objective h), IICA will:

- 1) *Propose alternatives on: i) acquiring or increasing financial resources, on the basis of outside resources, or specific,*

~~domestic resources; and ii) allocating resources in accordance with the relative importance of the functions of each unit.~~

- i) To establish connections at leadership level, so as to ensure that the plans reflect political decisions.
- j) To establish or reinforce connections with the beneficiaries and the agencies which implement the plan.

~~To attain objectives i) and j), IICA will:~~

- ~~1) Propose alternatives on mechanisms to the leaders of each unit of the system, so as to improve relationships with financing, national planning, and political leadership agencies at each level of the system, thereby obtaining the necessary technical, financial and administrative attributes to ensure the formulation of the plan, programs and projects of each unit.~~

Program VII.B - Rural Development Management

The institutional sphere of action of this program ~~will be~~ the organization(s) or mechanism responsible for coordinating the actions of the different agencies and systems, so as to ensure the implementation of the sectoral development plan. For the purposes of this program, the generic reference of the sectoral development "plan", encompasses the plans formulated by some countries, or the set of political decisions which orient the process when a plan does not exist, or has been replaced by a set of decisions.

~~Program Objectives~~

IICA's actions within this program, at a national level, ~~will be~~ oriented towards ensuring that the pertinent authorities are able to:

- a) ~~Build up~~ or reinforce the administrative, technical and political leadership aspects of the coordination mechanism.

~~To attain objective a), IICA will:~~

- ~~1) Define and propose alternatives for the legal, financial and administrative attributes of the coordination leadership mechanism to the respective leaders, so as to ensure the achievement of plan objectives.~~

- b) Provide an ample diffusion of, and information concerning, the objectives, strategies and policies of the plan, through the coordination mechanism.

To attain objective b), IICA will:

- 1) *Propose "programs" for the diffusion and analysis of the plan so as to ensure its correct interpretation, as concerns its objectives, strategies and policies.*

- c) Propose modifications on the organization of the institutional system so as to ensure the attainment of the plan.

To attain objective c), IICA will:

- 1) *Propose alternatives for the modification of the internal structure of planning and executor agencies, so as to ensure their increased joint capacity – technical, administrative and operative – to achieve the plan.*

- d) Define or reinforce the structure of the coordination mechanism.

To attain objective d), IICA will:

- 1) *Propose alternatives for the coordination mechanism, so as to include the participation of leadership aspects, the sectoral planning agencies, the executor agencies and the beneficiaries, and for technical and administrative regulations so as to ensure achieving the plan.*

- e) Assure the attainment and allocation of financial resources so as to ensure the achievement of the plan.

To attain objective e), IICA will:

- 1) *Propose alternatives to obtain or increase financial resources on the basis of outside or specific domestic resources, and on budget allocation in accordance with the requirements of the sectoral programs and projects of the plan.*

- f) *Acquire, assign and up-date personnel resources so as to be able to carry out the plan.*

To attain objective f), IICA will:

- 1) *Propose policies, mainly to do with the recruitment and training of personnel, and their allocation, in accordance with the needs of the sectoral programs and projects of the plan.*

- g) Establish or reinforce the connections with those that provide the authority and resources to implement the plan.

To attain objective g), IICA will:

- 1) *Propose alternatives for the coordination mechanism concerning relationships with the financial, national planning and political leadership organizations of the sector, so as to obtain better technical, financial and administrative attributes for the plan.*

- h) Establish or reinforce the connections with the beneficiaries of the plan, and the agencies which implement it.

To attain objective h), IICA will:

- 1) *Propose procedures (formal mechanisms) so as to ensure adequate linkage of the beneficiaries (farmers, etc.) with those that implement the sectoral programs and projects of the plan.*

- i) Generate and adapt methodologies, and analytical and technical designs to help solve the management problems which appear in the organizations.

To attain objective i), IICA will:

- 1) *Propose management methodologies, and analytical and technical designs.*

CHAPTER II

IICA ACTION

CHAPTER II

IICA ACTION

A. Characteristics of IICA's Functions

The functions needed to implement IICA's doctrine and to attain its objectives are oriented within a framework of the following general characteristics:

- a) Actions should be multinational in nature. IICA should concentrate on activities of regional scope and value, even though implemented in one specific Member State.
- b) Actions should be complementary. IICA should work exclusively in those areas where Member States are not able to work effectively alone. IICA should not work in sectors where national endeavors are successful without outside assistance.
- c) Actions should be temporary. IICA should not work on any activity for an indefinite period of time, and should discontinue its actions when the institution can carry on, on its own. Hence, all tasks should be temporary. However, discontinuing a specific activity does not mean abandoning the State or institution, particularly if there are other actions which may be undertaken, in accordance with the characteristics outlined herein.
- d) Actions should be supportive. IICA should provide assistance to Member States on their efforts towards agricultural development, so as to contribute to the successful attainment of their objectives. In these types of action, emphasis should be given to the training of human resources and strengthening national institutions. Direct IICA actions are justified only in very specific cases, and should be limited to those activities not undertaken by the Member State or if, because of certain reasons such as economies of scale or others, it is advisable to carry them out at a multinational level.
- e) Actions should be specific. IICA should work on precise, systematic programs. Its actions should be very concrete in nature, with clearly defined objectives. Prom objectives should not be vague.

- f) Actions should be receptive and flexible. IICA should be constantly aware of the need to detect Member State requirements, so as to understand government priorities and to perceive policy tendencies and program characteristics. IICA actions should therefore demonstrate a ready ability to adapt to the changing circumstances and variations from State to State, and within each one.
- g) Actions should be innovative. Without in any way prejudicing the above-described characteristics, IICA should maintain an open attitude so as to be able to suggest changes of concept, organization and procedures to its Member States. IICA's actions should be able to open the way to alternatives, and to suggest the means for their implementation to the Member States.

B. Technical Cooperation Instruments

So as to effectively comply with the policies of the respective Lines and sub-lines of Action, IICA will mainly use the following technical cooperation instruments:

- a) Education and training, with the aim of training individuals in technical as well as administrative aspects.
- b) Reciprocal training, so as to permit individuals from one agency to learn about the functioning aspects of similar agencies in other countries.
- c) Research and studies, the main purpose of which is to produce new knowledge that may be applied as a basis for improving technical cooperation actions.
- d) Direct advisory services, utilizing existing methodologies, models, and knowledge to solve given problems.
- e) The work of permanent groups or committees, whose main function is to solve specific problems through joint efforts, or to serve as receptive and multiplier creators of improved models for change.
- f) Support professional associations, to help them acquire the capacity to attain their objectives.

C. The Multinational Dimension of IICA's Action

Although IICA has emphasized its country-level actions, this in no way eliminates the multinational dimension of its work. However, this multinational-

al dimension, as stated in generic terms in the General Plan, must also be adjusted so as to best attain the objectives as they appear in the Line and program policies.

During the lapse of this Medium-term Indicative Plan, the use of multinational actions will be enforced when:

- a) the result of regional or continental-level diagnostic studies indicate the existence of problems to be solved most adequately through the concerted efforts of several countries;
- b) reciprocal technical cooperation between countries with similar problems is the best solution for these problems;
- c) they would seem to be the best way to make national authorities aware of the promotional areas of IICA's action.

D. Institutional Context for Policy Implementation

A careful consideration of the institutional context within which Line and program policies will be implemented is essential, given the innovative character of IICA's actions and its institution building strategy. IICA's action perspectives, so as to comply with Line and program objectives at a national level, is based on the following:

– The aim of IICA's actions is to induce improvements in the performance of a national institutional system. This may be obtained by working with the system as a whole, or in a more specific manner, on some of its components, selected for this purpose.

– Efforts to improve institutional performance may be initiated through the implementation of projects in any one of the anticipated programs, which, when eventually complemented as needed by specific actions from other programs, will induce overall improved institutional performance.

– The possibility for IICA action, and the probability of its eventual success, depends largely on the degree to which these actions coincide with either implicit or explicit national development policies. Thus, as indicated in the methodology for formulating country-level Action Plans, the selection of areas for IICA action in each country requires a previous matching of IICA's and national policies and objectives. This matching should be established jointly with national authorities at the pertinent levels to ensure its effectiveness.

– The countries accept IICA's cooperation in the solution of important development problems. Frequently, however, due to IICA's ability to respond quickly to such requests, a large percentage of the services requested of IICA by the countries have to do with the solution of transitory problems.

– IICA's regular resources and their future possible increments, are extremely limited in view of the variety and magnitude of rural development problems in the Member States. Thus, if the countries were to increase their demand for transitory-type actions, this would imply an excessive dispersion of the available IICA resources, and would hinder the development of Institute actions of a significant enough scale in support of solving key problems of the sector.

– These key sectorial problems are always linked, in one form or another, to the national rural development policies. Since IICA objectives and strategies have been set by the Member States themselves, in view of their own needs, it may be readily deduced that any national rural development policy will always provide some opening whereby support may be given through the typified sets of actions of one or another of IICA's programs.

Thus, IICA may always encourage additional demand for actions of greater substance than those of a transitory nature, that are more directly and permanently related to national policies, to the functioning of institutional systems, and with the objectives foreseen in IICA's programs.

E. Country-level Dimension of IICA's Action

From the above, it may be deduced that for IICA's action to be effective within the institutional context of the countries, it should incorporate the following additional characteristics:

1. It should be sufficiently flexible so as to respond adequately –within pre-established limits– to the demand for transitory actions from sectoral authorities, without diverting an excessive amount of effort and resources already assigned to the implementation of other actions oriented towards solving main sectoral problems.
2. It should concentrate on projects of impact directed towards solving basic, sectoral development problems, and which can also receive substantial support from outside sources of financing.
3. It should allow for the “horizontal” integration of the different Lines and programs, so as to try and solve problems in somewhat disperse institutional spheres of action.

With the aim of adjusting its actions to these requirements, the Medium-term Indicative Plan contemplates typifying Institute actions into one or another of the following four types, over the next five years:

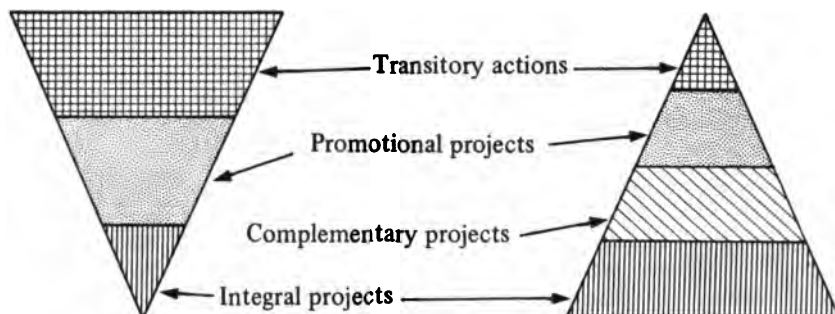
- a) **Transitory Actions.** Are isolated, short-term activities in response to a specific demand for transitory assistance from pertinent national authorities.
- b) **Promotional Projects.** Are those activities or sets of activities which IICA programs with the express purpose of fostering future possible actions of wider scope and significance (integral projects) in new areas of work. These projects are always oriented towards the attainment of the objectives of one or another of IICA's programs.
- c) **Integral Projects.** Are those activities oriented towards attaining all the objectives of an IICA program; the results thereof may be assessed objectively, through the improved situation of the country's producers (or their associations), particularly those in the lower income strata. Moreover, the integral projects should facilitate approaching important development problems of the country, allow room for other complementary projects (thereby concentrating the Institute's work and providing a certain coherence of action), and promote a significant and adequate flow of resources for their implementation.
- d) **Complementary Projects.** Are those activities or sets of activities oriented towards attaining the objectives of Integral Projects, through the achievement of one or more of the objectives of an IICA program, other than the one in which the Integral Project is located.

Based on the above criteria, then, each country-level Action Plan will have one or more integral-type projects directed towards supporting national actions —within the framework of Line and program policies and strategies— to solve main sectoral development problems. These projects will include the contribution of several complementary projects oriented towards tackling these same problems from different angles. Moreover, the Action Plan may also include one or more promotional projects designed to make sectoral authorities aware of other problems, thereby opening up perspectives for the development of new integral projects in the future. And lastly, the IICA Office in a country will have some funds available so as to take care of requests for transitory-type actions. Insofar as possible, these actions will be incorporated into the Action Plan. The following figure clearly describes the process:

A. PROGRAM COMPOSITION

1976-77

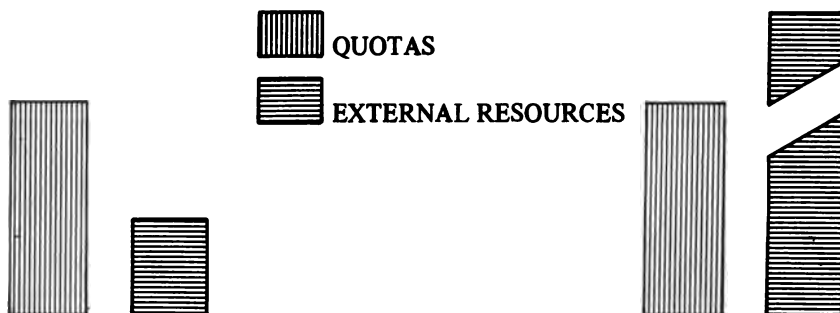
1981-82



B. ORIGIN OF THE TOTAL BUDGET

1976-77

1981-82



F. Policy Implementation and Project Adjustments

The implementation of these policies and the adjustment of projects will be a gradual, progressive process, with the aim of attaining the following targets by the end of the five years established in this Indicative Plan:

1. Each IICA national office will have formulated its Country-level Action Plan (within the methodology developed to this end and based on Line and program policies) which will have been approved. By the beginning of the third year (1979-80), each country should have at least one integral project, several related, complementary projects, and possibly a promotional project.

2. **The Integral and Complementary, as well as the Promotional projects which typically comprise a country's Action Plan, will absorb most of the available regular resources.**
3. **Non-quota, outside resources –several times the amount of IICA's total regular resources budget– will have been obtained to help finance the Integral and Promotional Projects of IICA.**

CHAPTER III

ADJUSTMENTS IN THE TECHNICAL-ADMINISTRATIVE POLICIES AND PERSONNEL AND FINANCIAL RESOURCES PROJECTIONS

CHAPTER III

ADJUSTMENTS IN THE TECHNICAL-ADMINISTRATIVE POLICIES AND PERSONNEL AND FINANCIAL RESOURCES PROJECTIONS

A. Introduction

The implementation of the ideas presented in Chapters I and II of this Medium-term Indicative Plan requires some modifications in IICA's **modus operandi**. These adjustments should ensure the gradual reorientation of IICA's basic actions, towards the attainment of the objectives described in the Line and program policies and strategies within the projections and the priorities which derive from these policies and strategies. At the same time, they must assure the technical effectiveness, flexibility, concentration and integration of the suggested actions.

In order to ensure that the adjustments mentioned above be implemented in a gradual but effective manner, it will be necessary to introduce some changes in the technical-administrative policies of the Institute. These changes are essential, since the planning, operations, administration, external relations, personnel, information and publications policies are the basic instruments whereby IICA will achieve the goals established in this Plan.

The type of policy adjustments to be made are describe in the following paragraphs. In the case of planning policies, greater detail is given, since these will bear the weight of the reorientation of IICA's action in accordance with the guidelines presented in this Medium-term Indicative Plan.

Moreover, the Plan includes some tentative resources projections for future IICA actions.

B. Implications of the Medium-term Indicative Plan as concerns IICA's Planning Process

As has already been indicated, the Line and program objectives included into this Plan are directly linked to the objectives of the General Plan. Therefore, projects formulated so as to achieve these program objectives represent, in all cases, a contribution to the achievement of the General Plan objectives.

Since the concrete actions which IICA undertakes must result from the identification of specific national problems, their programming should also be initiated at this level. IICA's national offices, therefore, will carry out their reprogramming activities within the Line and program policies and strategies together with the Regional Directors and personnel from the Executive Offices, so as to ensure that IICA's technical response to a specific national problem will always be framed within its humanistic doctrine and be in Line with General Plan objectives.

This Medium-term Indicative Plan serves as a guide to reorient IICA's overall actions so as to fit more coherently within the frame of reference of the General Plan. This reorientation will be achieved gradually over the next five years, thereby avoiding such inconveniences as would result from suddenly breaking off actions already underway. To this end, the progressive reprogramming of all of IICA's actions will be undertaken within the limits established in Chapter II, and within the guidelines established for this purpose, as described, below.

1. **Project Formulation and Approval (Quota funds, External resources and Simón Bolívar Fund)**

IICA's possible transitory actions are designed in response to explicit requests and given their special transitory nature, they should be programmed in a simple manner. These actions will be authorized by the respective Regional Directors, as long as they do not interfere with the implementation of other projects.

Integral and promotional projects should correspond to priority areas identified through diagnostic studies undertaken for the preparation of the Country-level Action Plan, and agreed upon with the National Advisory Committee, where it exists, or with the pertinent national authorities.

Once the project area is selected, the problem to be solved must be clearly defined. This will facilitate identifying the Line of Action and program into which the Project will best fit. As of this stage, the policies and strategies by Lines and programs will be used as a framework for designing the project. To this end, help may be obtained from the respective Regional Office and from the Associative Deputy Director Generals' Offices for Planning and Operations.

The methodology for formulating projects (be they integral, promotional or complementary) will be the same in all cases. A project will be classified as one or another type by the Associate Deputy Director General's Office for Planning, which will take into full account all characteristics of the project in question.

Complementary-type projects will also be prepared as described above. The relationship of these projects with the integral projects requires an explanation, in each case, as to how the former will contribute towards accomplishing the objectives of the latter, and how their implementation will be achieved, so as to meet the requirements of the integral project.

It should also be emphasized that all of IICA's actions will be developed within the guidelines already described. For example, the orientation and design of Simon Bolivar Fund projects (and others financed with extra-quota resources) will follow the same procedure, without variation.

The consolidation of projects at regional and hemispheric levels will be done by the respective Regional Office, and the Associate Deputy Director General's Office for Planning and will serve as the basis for preparing the annual program-budget proposal.

2. Program-Budget and Operative Program

The present format for the Program-Budget will still be used, indicating expenditures by Lines, Zones and programs. The descriptive section will include: a) a description of each Line of Action, its objectives and justification; b) Programs will be described within each Line, detailing the objectives, their justification, and the strategy to be used to obtain them. The format of the rest of the document will remain as already approved by the Board of Directors.

The Operative Program will be prepared on the basis of the country-level action plans, indicating in each case, the approved projects and their inter-relationships, and classification. Transitory Actions will be included in the Operative Program if already approved when this document is prepared. Otherwise, they will be subsequently added to it.

3. Evaluation System

IICA will use the evaluation process as an instrument for the permanent up-grading of its action, and to ensure its adjustment to this Medium-term Indicative Plan and the General Plan. In this sense, evaluation will be implemented as a continuous process with the participation of the different levels involved in the planning stage. At the project level, particularly, design and evaluation methods and techniques will be made available to IICA staff in the field so that projects may be adjusted and reprogrammed to ensure their coherence with the general objectives of IICA.

4. Time limit for the overall adjustment of IICA's Planning Policy

The general, overall adjustment of IICA's planning policy will be completed by the beginning of the first year of Plan implementation.

C. Operations Policies

The object of these policies is to ensure that follow-up, supervision and technical support are provided for all of IICA's actions. In this sense, the policies define the functions and attributes of each level of authority within the operational sphere; they establish the means and procedures for verifying progress achieved, in relation to set targets; they regulate the reorientation of actions already underway, and the pertinent re-allocation of resources; and they assure internal coordination as well as the coordination of concrete actions which may be established with other technical and financial assistance agencies.

Upon approval of the Medium-term Indicative Plan, it will be necessary to adjust these policies so as to:

- a) Particularly strengthen the technical support provided to the operative units by the Executive Offices, with the aim of facilitating the progressive application of Line and program policies.
- b) Facilitate the integration and operation of regional technical teams, so that they may properly back-stop and supervise national teams.
- c) Substantially improve internal coordination mechanisms, an essential prerequisite to the concentration of actions and the improved utilization of available resources.

The policies will have been modified by December 1977.

D. External Relations Policy

The object of this policy is to establish and ensure effective links with other agencies with similar aims to those of IICA, and to generate and stimulate a permanent flow of resources to directly or indirectly reinforce the Institute's actions. These policies define specific targets in these aspects; they set criteria for establishing specific cooperative relationships and for the reception and utilization of external resources; and are also a means to ensure a greater degree of complementarity between IICA's programs and those of other agencies.

This policy will be modified with the aim of:

- a) Augmenting the flow of external resources in support of the implementation of Line and program policies and strategies, as established in this Plan.
- b) Regulating cooperation activities with other organizations.

This policy will also be modified before December 1977.

E. Administrative Policies

The object of these policies is to ensure and regulate: a) the reception, custody and expenditure of financial resources and the investment of funds; b) the recruitment of personnel; c) the acquisition of goods and services; d) the management of these goods and services; and e) the control of budgets and their implementation. Throughout, there is a constant interest in simplifying, making more flexible and facilitating the administrative process in order for it to contribute even more to the implementation of programmed actions.

The Medium-term Indicative Plan will require modifications in administration policies, so as to:

- a) Ensure a better utilization of the budget, particularly with respect to the analysis of budget implementation as an element for evaluation and follow-up purposes.
- b) Facilitate the internal management of extra-quota funds.
- c) Adjust the administrative processes so as to make use of the increased number of short and medium-term personnel.

The adjustments in these policies will be completed before the end of the first year of the Medium-term Indicative Plan.

F. Personnel Policy

The aim of this policy is to ensure that the different positions and functions are carried out by duly qualified and capable personnel. Thus, the policy concerns not only the selection and recruitment, but also, very particularly, the permanent up-grading of the capability and quality of personnel at all levels, paying special attention to those characteristics which bear on staff identification with the philosophy, aims, *modus operandi* and specific programs of the organization.

Adjustments in this policy will be directed particularly towards:

- a) Ensuring the availability of a considerable number of candidates for positions within the basic personnel core, and for short and medium term positions.**
- b) Ensuring a more flexible process for the selection and employment of personnel.**
- c) Assuring personnel training, as per the technical action orientations of IICA, as described in this Plan.**

These policies will have been adjusted within the first year of the Medium-term Indicative Plan.

G. Information and Publication Policies

These policies represent the extension of IICA's actions to a much wider public than can be reached through direct action. Thus, considerable attention is given to the identification and characterization of the different publics to be reached; the diffusion of IICA's action philosophy, providing an open forum for its conceptual discussion and for its permanent up-grading; the provision of a continuous and ample dialogue concerning Line and program policies and strategies, taking very much into account the ever-changing situation of their sphere of action; the distribution of information generated by IICA; and the production of ample information concerning the actions of the Institute, amongst the different publics which comprise IICA's clientele.

These policies will be modified so as to:

- a) Facilitate the diffusion of successful experiences in the implementation of Line and program policies and strategies, at national levels.**
- b) Provide national agencies with useful material to help identify problems and design projects to solve them.**
- c) Disseminate training material developed by IICA, and successfully tested in specific situations.**

Adjustments in the information and publications policies will be carried out during the first year of the Plan, in the following manner:

SCHEDULE FOR ADJUSTMENTS IN THE TECHNICAL-ADMINISTRATIVE POLICIES

Policies	Date
Planning	31 December 1977
Operations	31 December 1977
External Relations	31 December 1977
Administration	31 December 1978
Personnel	31 December 1978
Information and Publications	31 December 1978

H. Financial and Staff Requirements

The orientations contained within this Medium-term Indicative Plan imply the need for qualitative and quantitative changes in, and the reallocation of staff members, as well as in the amounts of financial resource requirements.

Although the particular conditions of each country must indicate the appropriate combination of elements for the different Lines, so as to tackle a given problem, it is also evident that at the continental and even Zonal level, each Line should have a minimum core of permanent technical staff members.

This care should be multidisciplinary in nature, and within each Line, have access to reinforcements when needed, in accordance with the volume, importance and variable priority of actions underway in each country.

* Except for Line I, as explained further on.

1. Staff Requirements

Based on the above considerations and current institutional analytical studies, it has therefore been estimated that the minimum core for each Line and Zone is four experts*. The Plan proposes to attain this goal within five years, in the Andean, Northern and Southern Zones. This will not be possible,

within the same time, for the Antilles Zone, which is newer, and has the smallest agricultural area and population. The minimum core for this Zone has therefore been estimated at three experts for each Line.

Thus, considering the priorities of each Line in the different Zones, and that each Zone has a regional director and two advisors, the minimum core per Zone would be as indicated in Table 1.

In the field, therefore, IICA would have a basic and permanent core of 117 experts. Within this number then, each Zone would have an interdisciplinary team coordinated by the Regional Director and comprised of specialists in the seven Lines. At the continental level, each Line of Action would have a basic interdisciplinary team to be coordinated from Headquarters. This would ensure each Line's being able to work effectively, in the conceptual and theoretical in-depth study of the area of action, as well as on concrete actions, in some of the countries.

The expansion of field work to an increased number of countries would require reinforcing these basic teams with short and medium term experts.

The total force of back-up experts will be equivalent to 18 man/years, distributed in the following manner: Andean Zone - 6; Northern Zone - 5; and Southern Zone - 7. Support provided the Antilles Zone will be supplied from Headquarters.

According to these estimates then, by 1981-82 IICA would have 135 experts in the field, distributed by countries as they appear in Table 2.

As may be noted from this Table, the total increase over five years is 19 experts. Of these, 8 (42%) correspond to the Antilles Zone thereby attaining a comparable situation to the others.

Table No. 1. Distribution of Professional Personnel by Zone and Line of Action by 1981-82

ZONE	I	II	III	LINE IV	V	VI	VII	TOTAL
ANDEAN								
Basic Core	3	5	5	5	4	4	5	31
Temporary	1	1	1	1		2		6
Subtotal	4	6	6	6	4	6	5	37
% General Total (135)								27.41
NORTHERN								
Basic Core	3	5	4	5	5	4	5	31
Temporary	1		1	1	1	1		5
Subtotal	4	5	5	6	6	5	5	36
% General Total (135)								26.66
ANTILLES								
Basic Core	2	4	4	5	2	2	5	24
Temporary								
Subtotal	2	4	4	5	2	2	5	24
% General Total (135)								17.78
SOUTHERN								
Basic Core	3	6	5	6	3	3	5	31
Temporary	1	1	1	2	2			7
Subtotal	4	7	6	8	5	3	5	38
% General Total (135)								28.15
TOTAL ZONES								
Basic Core	11	20	18	21	14	13	20	117
Temporary	3	2	3	4	3	3		18
Subtotal	14	22	21	25	17	16	20	135
% Line/TOTAL (135)	10.37	16.30	15.56	18.52	12.59	11.85	14.81	100.00
Coordinator (ADDGO-P)*	1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL LINES	15	23	22	26	18	17	21	142
% LINE/TOTAL (142)	10.56	16.20	15.49	18.31	12.68	11.97	14.79	100.00

* Assoc. Deputy Director General's Office - Planning

TOTAL 2. Distribution of Technical Personnel in the IICA Country Offices, in 1981-82, as compared to the distribution approved in the Program-Budget for 1976-77

Country	1976-77	Difference	1981-82
Bolivia	4	+ 1	5
Colombia	9	-	9
Ecuador	5	+ 1	6
Peru *	9	+ 1	10
Venezuela	7	-	7
Andean Zone	34	+ 3	37
Costa Rica	3	+ 1	4
El Salvador	4	-	4
Guatemala *	8	-	8
Honduras	3	+ 1	4
Mexico	7	+ 1	8
Nicaragua	3	+ 1	4
Panama	3	+ 1	4
Northern Zone	31	+ 5	36
Guyana	2	+ 1	3
Haiti	3	+ 1	4
Jamaica	3	+ 1	4
Dominican Republic *	6	+ 2	8
Trinidad-Tobago	1	+ 2	3
Barbados & Grenada	1	+ 1	2

Continue Table 2

Country	1976-77	Difference	1981-82
Antilles Zone	16	+ 8	24
Argentina	9	-	9
Brazil	9	-	9
Chile	5	+ 1	6
Paraguay	4	+ 1	5
Uruguay *	8	+ 1	9
Southern Zone	35	+ 3	38
TOTAL	116	+19	135

* Location of the Regional Office

Worthy of note is the fact that through this increase of approximately four experts a year, a more reasonable distribution is obtained by countries, without reducing the number in any. In no country will there be only one isolated expert, which, as a result of previous experience, has proved to be of little effect.

IICA-CIDIA has been working intensively to attain the integration of an hemispheric information network, based on the respective national information systems.

The fluid and effective functioning of a network of this type is almost impossible without a central core which can serve at least as a reference center for the rest.

There are a number of reasons to assume that IICA-CIDIA shall take up this role in a decided and integral manner within a short period of time. To date, CIDIA has also had to handle specific country-level actions. The indicated increase in field personnel for Line I will free technical time, at a

central level, to undertake this work. The reduction in personnel registered for 1976-77 is due to the transfer of two PIADIC* (originally CIDIA) technicians to the Northern Zone. Bringing the total number of technical staff members back up to 9 (plus the increase in general services personnel) represents a minimum net increase in comparison with the present number of personnel. It has been estimated that these increases are just barely adequate, and special efforts must therefore be made to obtain outside resources for IICA-CIDIA.

Requirements for the Executive Offices (Headquarters) and the support units (Planning and Operations Offices) have still to be considered.

To this end, it has been estimated that within five years, IICA will be functioning on the basis of a regular budget greater than the current one, as well as with a considerable increase in outside resources, approximately equivalent to the regular budget.

The programming, supervision, support to and administration of considerably expanded programs will mean substantial additional work for the technical units at Headquarters that at the moment just barely have the necessary personnel to take care of the current level of work, because of budgetary restrictions.

Moreover, the new Medium-term Indicative Plan, structured as a conceptual whole, will also require a more coherent implementation, which has to be back-stopped by the interdisciplinary technical team at Headquarters.

Nonetheless, the projections presented herein include only one additional position in the Associate Deputy Director General's Office for Planning. It is felt that if the employment of additional personnel is needed for the volume of work, it can be financed by overhead funds from projects being implemented by IICA with outside resources..

In this way, the proportion of staff members at Headquarters, excluding CIDIA, in relation to the total number throughout IICA, will be slightly lower than at present (20% instead of 22%), and will be responsible for the administration and support of a program and budget more than double the present one. This may be achieved through improved work efficiency and the increased integration of the Regional Offices with Headquarters.

Altogether then, it has been estimated that in five years time IICA will have a permanent staff core of 162 technicians as compared to 160 at present, in addition to the equivalent of 18 man/years of short and medium term

* Agricultural Information Program for the Central American Isthmus - IICA/ROCAP (USAID) Agreement.

experts. The distribution and stages of progression to attain these figures may be observed in Table 3. Worthy of note is the fact that 95% of the estimated increase is distributed amongst the Zones and only 5% for the support units (Associate Deputy Director General's Office for Planning). The original number of staff members in the Executive Offices, the Associate Deputy Director General's Office for Operations and CIDIA, remains unchanged.

Table No. 3. Estimated Projection for Professional Personnel, as of the approved 1976-77 Budget

UNIT	YEAR					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Executive Offices	16	15	16	16	16	16
ADDGO-Planning *	9	9	10	10	10	10
ADDGO-Operations**	10	10	10	10	10	10
IICA-CIDIA	9	7	8	9	9	9
Andean Zone	34	34	35	36	36	37
Northern Zone	31	32	33	34	35	36
Antilles Zone	16	18	20	22	23	24
Southern Zone	35	35	36	37	37	38
TOTAL	160	160	168	174	176	180***
%	100.00	100.00	105.00	108.75	110.00	112.50

* ADDGO-Planning - Assoc. Deputy Director General's Office for Planning

** ADDGO-Operations - Assoc. Deputy Director General's Office for Operations

*** Includes the equivalent of 18 man/years of short and medium term experts.

The overall percentage increase is of the order of 12.5% or equivalent to 2.5% annually, on the basis of current figures. The percentage distribution per year may be observed in Table 4, and the index of increase per unit, in Table 5.

Table No. 4. Percentage distribution of professional personnel, by units, for the years 1976-77 to 1981-82

UNIT	YEAR					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Executive Offices	10.00	9.37	9.53	9.20	9.09	8.89
ADDGO-Planning *	5.63	5.63	5.95	5.75	5.68	5.56
ADDGO-Operations**	6.25	6.25	5.95	5.75	5.68	5.56
IICA-CIDIA	5.63	4.38	4.76	5.17	5.11	5.00
Andean Zone	21.25	21.25	20.83	20.69	20.46	20.55
Northern Zone	19.37	20.00	19.64	19.54	19.89	20.00
Antilles Zone	10.00	11.25	11.91	12.64	13.07	13.33
Southern Zone	21.87	21.87	21.43	21.26	21.02	21.11
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Exec. Off. + ADDGO's	21.88	21.25	21.43	20.70	20.45	20.01

* ADDGO-Planning = Assoc. Deputy Director General's Office for Planning

** ADDGO-Operations = Assoc. Deputy Director General's Office for Operations

Table No. 5. Index of the Increase in Professional Personnel, by Unit, based on 1976-77 = 100

UNIT	YEAR					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Executive Offices	100.00	93.75	100.00	100.00	100.00	100.00
ADDGO-Planning *	100.00	100.00	111.11	111.11	111.11	111.11
ADDGO-Operations***	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
IICA-CIDIA	100.00	77.78	88.89	100.00	100.00	100.00
Andean Zone	100.00	100.00	102.94	105.80	105.88	108.82
Northern Zone	100.00	103.23	106.45	109.68	112.90	116.13
Antilles Zone	100.00	112.50	125.00	137.50	143.75	150.00
Southern Zone	100.00	100.00	102.86	105.71	105.71	108.57
TOTAL	100.00	100.00	105.00	108.75	110.00	112.50

* ADDGO-Planning = Assoc. Deputy Director General's Office for Planning

** ADDGO-Operations = Assoc. Deputy Director General's Office for Operations

Increases in professional personnel necessarily imply the need for additional general services personnel to adequately support their tasks.

The present numerical relationship between general services and professional personnel is 1.34:1, including of course, the personnel from central accounting, auxiliary CIDIA and printshop staff, and janitors and chofers, as well as secretarial staff. The average salary relationship is approximately 6.5:1.

Due note has been taken of the fact that the efficiency of professional personnel will be reduced if, because of lack of adequate support, this personnel must undertake routine tasks which could otherwise be entrusted to general services personnel.

Based on these considerations and past experience, the projections for general services personnel have been made with a slight increase in number, in relation to the professional personnel, raising the value to 1.50:1.

Moreover, as the requirements for the different units vary in this respect, attempts have been made to maintain the proportion of 1976-77, at least on an approximate basis.

The general services personnel projections, on this basis, appear in Table No.6.

Table No. 6. Estimated projection of general services personnel, as of the budget approved for 1976-77

UNIT	YEAR					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Executive Offices*	43	43	44	45	45	45
ADDGO-Planning	7	9	11	12	12	12
ADDGO-Operations**	25	26	28	30	30	30
HICA-CIDIA	24	24	26	28	30	30
Zones	116	120	128	136	145	153
TOTAL	215	222	237	251	262	270
%	100.00	103.26	110.23	116.74	121.86	125.58

* Includes general accounting and administration, *per se*, and the maintenance of Headquarters in San José.

** Includes 15 from the printshop.

The most important increases are in the field: in the Zones and in IICA-CIDIA. Headquarters, with a total of 34.88% of the organization's general services personnel in 1976-77, will have only 32.22% by 1981-82.

Table No. 7. Percentage distribution of general services personnel, by units, for the years 1976-77 to 1981-82

UNIT	YEAR					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Executive Offices	20.00	19.37	18.56	17.93	17.18	16.67
ADDGO-Planning	3.26	4.00	4.64	4.78	4.58	4.44
ADDGO-Operations	11.63	11.71	11.82	11.95	11.45	11.11
IICA-CIDIA	11.16	10.81	10.97	11.16	11.45	11.11
Zones	53.95	54.06	54.01	54.18	55.34	56.67
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Executive Office + ADDGO's	34.89	35.13	35.02	34.66	33.21	32.22

Table No. 7 demonstrates the evolution of general services personnel on a percentage basis, and the respective distribution by units. Table No. 8 reflects changes in the relationships of general services personnel/professional personnel, for the same units.

Table No. 8. Rate of general services personnel/professional personnel for the different units, for the years 1976-77 to 1981-82

UNIT	YEAR					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Executive Offices*	2.68	2.86	2.75	2.81	2.81	2.81
ADDGO-Planning	0.78	1.00	1.10	1.20	1.20	1.20
ADDGO-Operations**	2.50	2.60	2.80	3.00	3.00	3.00
IICA-CIDIA ***	2.67	3.43	3.50	3.33	3.33	3.33
Zones	1.00	1.00	1.03	1.05	1.11	1.13
TOTAL	1.34	1.39	1.41	1.44	1.49	1.50

* Includes general accounting and administration per se and the maintenance of Headquarters in San José.

** Includes the printshop.

*** Includes personnel for electronic processing of information.

Table No. 9. Index of the increase in general services personnel, by unit, based on 1976-77 = 100

UNIT	YEAR					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Executive Offices	100.00	100.00	102.33	104.65	104.65	104.65
ADDGO-Planning	100.00	128.57	157.14	171.43	171.43	171.43
ADDGO-Operations	100.00	104.00	112.00	120.00	120.00	120.00
IICA-CIDIA	100.00	100.00	108.33	116.67	125.00	125.00
Zones	100.00	103.45	110.34	117.24	125.00	131.90
TOTAL	100.00	103.26	110.23	116.74	121.86	125.58

Table No. 9 demonstrates that the average increase in general services personnel is of the order of 25.58% with 31.90% for the Zones. The Executive Offices, the Associate Deputy Director General's Office for Operations and CIDIA are below the average increase, with 4.65%, 10.00% and 25.00%, respectively. Only the Associate Deputy Director General's Office for Planning shows an appreciable percentage increase, but numerically, it is the same as for the Operations Office.

Although a variety of factors may alter these projections slightly, it is estimated that the number of staff members indicated is the minimum needed to successfully operate the Medium-term Indicative Plan. If this number of personnel cannot be supported with regular funds, efforts will have to be made to obtain the necessary funds from external sources, or reduce the aims of the Plan.

2. Financial Requirements

Two basic aspects must be taken into account for the projection of financial requirements: a) the actual requirements for the Medium-term Indicative Plan; and b) foreseeable currency fluctuations or, if preferred, in its purchasing power.

The former may easily be deducted from the previous chapters. The latter includes various factors of uncertainty and may affect the different IICA budget items, in different ways.

It was therefore decided to make projections at constant prices, indicating the adjustment criteria that may be needed, in each case.

Projections have been made by objects of expenditure, as they appear in the draft Program-Budget that IICA submits annually for consideration by the Board of Directors. The "objects of expenditure" considered are as follows: a) Professional personnel; b) General services personnel; c) Operating costs; d) General services; e) Equipment and furniture; f) General costs and provisions; g) Contribution to CATIE.

As is customary with any plan, all these projections must be understood as estimates that have been made on the basis of the best information and criteria available at the moment. They will be revised on an annual basis, in accordance with the requirements resulting from new or different circumstances, and the progress achieved in developing the Plan.

Professional Personnel: The overall amount of this object of expenditure is obtained by multiplying the number of technicians by their average cost. This came to US\$ 27,324.86 per technician/year in the Adjusted Budget

for 1976-77; the figure in the draft Program-Budget actually presented to the Board of Directors in Washington, was US\$ 28,890.33. This last figure was prepared on the basis of more conscientious studies and fewer restrictions, and is therefore considered more in line with reality. Thus, for projection purposes, this figure was rounded off at US\$ 28,900 per technician/year. An annual increase of 2% is added to this figure, to cover advancement increases. Thus, the following average figures are obtained for the following years: US\$ 29,478; 30,068; 30,669; 31,283 and 31,909. This will facilitate maintaining a corps of professional personnel of a similar quality as the one currently working at IICA. If it should be decided that it is essential to raise the quality, these figures could require an increase proportional to the improvement in quality.

Moreover, the figures obtained may need adjusting, if the salary and benefits scale for professional personnel is modified by the Board of Directors to maintain a level of parity with the OAS General Secretariat, a policy already adopted by the Board.

General Services Personnel: Estimates for this category of personnel were based on similar criteria as those for the above, with an average cost figure of US\$ 4,400 per man/year for 1976-77 being used for this purpose. With a 2% increase, this figure would then change to US\$ 4,488; 4,578; 4,670; 4,763 and 4,859 per man/year, for the five successive years.

At this level, personnel is governed by the labor laws in force in each host country; these estimates may therefore need adjusting in accordance with wage modifications in the different countries. Adjustments may be based on the weighted average of the current minimum salary in each country, calculated in dollars, multiplied by the correction factor applied by IICA in that country.

This would include not only possible local, internal inflationary effects, but also the value of local currency in each country as compared to the dollar. This relationship must be considered, as IICA's budget is approved and implemented in U.S. dollars.

Operating Costs. On a per technician basis, these costs have always been low in IICA. In 1976-77 they represented less than 20% of the regular budget. In the projection, this proportion is raised closer to 30%, which is felt to be reasonable. However, this increase cannot be made effective in the first years, without reducing other budget items to levels which would adversely affect current operating capacity. Thus, the more substantial increases are con-

centrated into the last two years so that these costs will represent 27.12% of the regular budget by the end of the period. The improved cost efficiency projected, and the continuation of the current austerity policy will ensure more significant utilization or results from this increase, than would be supposed by the percentage involved.

Several factors may variably influence the adjustments that may be needed concerning operating cost figures. Some are affected by per diem scales, where parity with the OAS General Secretariat is maintained. Similarly, cost estimates for scholarships, consultants and lecturers may need to be adjusted in the same proportion as professional personnel costs. Other costs regarding various supplies, etc., may be adjusted in accordance with a suitable index, as for example the wholesale prices for non-agricultural goods in the United States, or the cost of living in each country.

General Services: These refer in general, to approximately constant costs, and may vary greatly only when new offices are opened or existing ones are expanded. General services costs for 1976-77, were estimated at 5.08% of the regular budget, which was definitely inadequate. Hence, an increase is made in the projection to 6% for the first year, to decrease gradually, as the total budget increases, to stabilize at 5.70% by the last year.

Service costs are affected by rent, public service tariffs, etc. A pertinent adjustment may be made on the basis of estimated real costs.

Equipment and Furniture: This item represents a miniscule fraction (0.26%) of the regular budget. However, unusual expenditures are expected for the first years: in the first year, to equip the new IICA headquarters in San José; and in the second year, to renew computer equipment as needed for the new IICA-CIDIA functions, amongst others. Thereafter, adequate figures for the maintenance and replacement of equipment will be essential (0.30% of the total). Should there be variations in these costs, adjustments will be based on real cost estimates.

General Costs and Previsions: These cost estimates were based on a fixed proportion of the regular budget (5.00%), or slightly higher than the proportion used in 1976-77 (4.06%), which was inadequate.

The adjustment in general costs and previsions will be automatic, if the system of a fixed proportion of the total budget is maintained.

Contribution to CATIE: In accordance with a resolution taken by the Board of Directors, this contribution was set at US\$ 500,000 per year. Thus sum was raised to US\$ 530,000 for the 1977-78 period, and will be kept at this level for the remaining four years of the Indicative Plan.

Any adjustment concerning this contribution, may be based on the inflation index adopted for the IICA budget.

In accordance with the criteria outlined above, the percentage budget distribution by object of expenditure and the corresponding projection, calculated on the basis of constant prices, will be as shown in Table No. 10.

According to this projection, the regular IICA budget, based on constant prices, will increase 10% in the first year and at an annual accumulative rate of 8% in successive years. Each draft Program-Budget will be presented on a dollar basis, and variations will be justified, in each case needed, in the different expenditure items so as to ensure the efficient operation of the Plan.

Table No. 10. Percentage distribution of the regular budget for the years 1976-77 to 1981-82, by object for expenditure

Object of Expenditure	Year					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Professional Personnel	53.38	52.35	51.91	50.78	48.51	46.86
Gen. Services Personnel	11.78	11.06	11.15	11.15	10.99	10.70
Operating Costs	19.34	18.58	19.26	21.93	24.78	27.12
General Services	5.08	6.00	5.90	5.80	5.75	5.70
Equipment and Furniture	0.26	1.13	1.33	0.30	0.30	0.30
General costs and Previsions	4.06	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Contribution to CATIE	6.10	5.83	5.45	5.04	4.67	4.32
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Index of over-all increase	100.00	110.00	118.80	128.30	138.57	149.65

With some temporary fluctuations, the percentage distribution of the budget, as it appears in Table No. 10, clearly indicates the tendency of the projection to reduce personnel costs proportionally —especially professional personnel— and to increase operating costs. The other items reflect intermediate proportional increases, except in the case of the contribution to CATIE, set by the Board of Directors, and which therefore decreases proportionally, as the total IICA budget increases.

This is also evident in the index of variations for the different objects of expenditure, as shown in Table No. 11.

Table No. 11. Index of variations in the different objects of expenditure during the period 1976-77 to 1981-82

Object of Expenditures	Year					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Professional Personnel	100.00	107.88	115.54	122.06	125.93	131.37
Gen. Services Personnel	100.00	103.26	112.45	121.49	129.34	135.97
Operating Costs	100.00	105.68	118.33	145.45	177.52	209.84
General Services	100.00	130.03	138.09	146.61	156.98	168.06
Equipment and Furniture	100.00	474.16	600.39	146.51	158.24	170.90
General Costs and Previsions	100.00	135.41	146.24	157.94	170.57	184.22
Contribution to CATIE	100.00	106.00	106.00	106.00	106.00	106.00
TOTAL	100.00	110.00	118.80	128.30	138.57	149.65

The efficiency of an organization such as IICA depends, in the first place, on the capability and dedication of its personnel, and immediately thereafter, on the support it can provide for the implementation of their work. The former depends largely, on adequate personnel policies. The latter is more closely related with the budget structure, without being entirely dependent upon it.

In this sense then, it is of interest to note that the projections tend to increase this support, as measured in operating costs and general services personnel (Table No. 12). Greater conceptual support should also be added, as provided through the Medium-term Indicative Plan, and as a result of the functional strengthening of the support units at the Executive Offices, and of the improved organizational efficiency and of the management system.

Table No. 12. Index of variations for Operating Costs and General Services Personnel distributed per technician, for the 1976-77 to 1981-82 period

Object of expenditure/ technician	Year					
	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80	1980-81	1981-82
Operating Costs	100.00	105.68	112.70	133.75	161.38	186.52
General Services Personnel	100.00	103.26	107.10	111.71	117.58	120.87
TOTAL	100.00	104.76	110.52	125.40	144.80	161.67

Compared to the present situation, the average support IICA can provide each technician will increase more than 85% in the case of operating costs, and more than 20% in the case of general services personnel, or slightly more than 60%, if considered jointly.

It may be noted that support for technicians, as measured by these two variables, increases slightly in the first two years, and then markedly in the following three.

In this regard, it should be taken into consideration that the first two years of the Plan implementation will be mainly concerned with up-dating the technical structure of the Institute and in reprogramming IICA's country-level

actions. The more substantial increases will be produced, therefore, at the precise moment when the Plan will be completely underway in most or all of the Member States. This confirms the previous statement, in the sense that the transition will be much faster than the budget projections would lead one to suppose, and certain substantial effects of the Plan will be evident long before the five years are up.

Table No. 12 facilitates the formulation of several considerations concerning the increase in the general services personnel/professional personnel ratio.

It may be noted that this increase implies an additional cost, per technician and year, which averages out at less than 4%. However, part of this increase is due to the vegetative increase for general services personnel salaries, calculated at an annual accumulative rate of 2%. If the ratio between general services and professional personnel is maintained at 1.34:1 (without varying), there would be only 242 general services functionaries (in round numbers) instead of 270, calculated on the basis of a 1.50:1 ratio, by the fifth year. That is, the increase suggested in these projections, as related to the current ratio of 1.34:1, is 28 persons. On multiplying this figure by the average salary estimated for this personnel in 1981-82, the equivalent of 1.11% of the total budget projected for that year would be obtained. Evidently, this greater expense is wholly justifiable, if increased overall productivity is obtained thereby.

Tables No. 13 and 14 summarize the budget by units and Lines of Action, as projected for 1981-82.

Table No. 13. Percentage of the budget by operative units and objects of expenditure, as projected for 1981-82

OPERATIVE UNIT	OBJECT OF EXPENDITURE						TOTAL
	Professional Personnel	General Services Personnel	Operating Costs	General Services	Equipment & Furniture	General Costs & Provisions	
Executive Offices	4.17	1.78	2.80	0.59	0.04	—	9.38
ADDGO-Planning	2.61	0.47	1.45	0.30	0.01	—	4.84
ADDGO-Operations	2.61	1.19	1.78	0.38	0.05	—	6.01
IICA-CIDIA	2.34	1.19	1.66	0.35	0.04	0.26	5.84
Andean Zone	9.63	1.67	5.32	1.12	0.04	1.30	19.08
Northern Zone	9.37	1.63	5.18	1.09	0.04	1.26	18.57

OPERATIVE UNIT	OBJECT OF EXPENDITURE						TOTAL
	Professional Personnel	General Services Personnel	Operating Costs	General Services	Equipment & Furniture	General Costs & Provisions	
Antilles Zone	6.26	1.07	3.45	0.72	0.04	0.83	12.37
Southern Zone	9.87	1.70	5.48	1.15	0.04	1.35	19.59
Contribution to CATIE	-	-	-	-	-	-	4.32
TOTAL	46.86	10.70	27.12	5.70	0.30	5.00	100.00

Table No. 14. Percentage of the budget, by Lines of Action and objects of expenditure, as projected for 1981-82

LINES OF ACTION	OBJECT OF EXPENDITURE						TOTAL PROGRAMS	
	Professional Personnel	General Services Personnel	Operating Costs	General Services	Equipment & Furniture	General Costs & Provisions	TOTAL	PROGRAMS
Line of Action I	3.64	0.64	2.02	0.42	0.02	0.49	7.23	9.58
Line of Action II	5.73	0.99	3.17	0.67	0.02	0.77	11.35	15.04
Line of Action III	5.47	0.95	3.03	0.63	0.02	0.74	10.84	14.37
Line of Action IV	6.51	1.11	3.59	0.74	0.03	0.89	12.87	17.05
Line of Action V	4.42	0.75	2.44	0.52	0.02	0.60	8.75	11.60
Line of Action VI	4.16	0.72	2.30	0.48	0.02	0.56	8.24	10.92
Line of Action VII	5.20	0.91	2.88	0.62	0.03	0.69	10.33	13.70
IICA-CIDIA	2.34	1.19	1.66	0.35	0.04	0.26	5.84	7.74
Program Subtotal	37.47	7.26	21.00	4.43	0.20	5.00	75.45	100.00
Executive Offices	4.17	1.78	2.80	0.59	0.04	-	9.38	-
ADDGO-Planning	2.61	0.47	1.45	0.30	0.01	-	4.84	-
ADDGO-Operations	2.61	1.19	1.78	0.38	0.05	-	6.01	-
Contribution to CATIE	-	-	-	-	-	-	4.32	-
TOTAL	46.86	10.70	27.12	5.70	0.30	5.00	100.00	-

In this section, efforts have been made to demonstrate the need for and coherence of the different projections, with the Medium-term Indicative Plan. Thus, the composition of the minimum technical team in each Zone is an immediate result of the need to operate an action program which encompasses—at least at regional levels—the seven Lines of Action as approved by the Board of Directors. The vertical integration of teams, within each Line, ensures strengthening the interdisciplinary actions implied by the different programs and projects, in all their different aspects. The effective coordination of Lines is assured by the actions undertaken, at Headquarters, and which are the responsibility of the Associate Deputy Director Generals' Offices, and at the regional level, through the newly structured organization and functioning of the Regional Offices.

The incidence of other objects of expenditure and how each should be provided for, so as to assure effective and efficient action, can be determined once the basic personnel core is established and on the basis of IICA's operating experience acquired over a number of years.

Thus, the Plan itself, and the proposed projections, maintain a reciprocal relationship, which, although not extremely rigid, imply that no substantial changes in the projections can be made without modifying the overall Plan, particularly its objectives and goals.

Therefore, although the different parts of the Plan may well be analyzed and evaluated separately, the overall unity must be kept in mind always, so as to determine the collateral effects of any modification which may be introduced.

Worthy of note is the fact that the Medium-term Indicative Plan and its percentage projections do not imply definitive financial commitments for future periods, for the Member States.

At the risk of repeating, it is advisable to emphasize that the Plan as a whole, both the technical part and the projections, has been prepared at the express behest of the Board of Directors, with the aim of maintaining the greatest possible flexibility within given, unvarying general objectives.

Therefore, the Plan will be used as a programmatic basis for preparing draft Program-Budgets in successive years. These future proposals, may well reflect variations (properly justified) as dictated by changing circumstances, and as needed as a result of progress achieved on the implementation of the Plan.

APPENDIX

APPENDIX I

OAS/Ser.L/I
IICA/RAJD/Res.53(16/77)
17 May 1977
Original: Spanish

MEDIUM-TERM INDICATIVE PLAN

The BOARD OF DIRECTORS OF THE INTER-AMERICAN INSTITUTE OF AGRICULTURAL SCIENCES, at its Sixteenth Annual Meeting:

HAVING SEEN AND DISCUSSED:

The Report of the Special Committee (IICA/RAJD/Doc.158(16/77)rev.2 Numeral 2.b) concerning the Medium-term Indicative Plan (IICA/RAJD/Doc.143(16/77)), as presented by the Director General; and

WHEREAS:

The Medium-term Indicative Plan represents a useful effort to progressively orient IICA's program activities to attain General Plan objectives, as approved by the Board of Directors;

The guidelines for policies and actions, and the financial provision of the Plan are flexible and do not imply any commitments for Member States;

RESOLVES:

1. To recognize the Medium-term Indicative Plan as an appropriate conceptual frame of reference and general guide to orient the Institute's actions over the next several years, without implying any commitment for the Member States.
2. To recommend that the Director General, in applying the Plan, take into consideration the observations and suggestions made by the Special Committee and the Board of Directors.
3. To recommend the periodic evaluation of the Plan, taking into account the points of view of the Member States, so as to adjust the Plan to their needs and interests. The Director General will inform the Board of Directors at the annual meetings, of the adjustments needed.

**GENERAL STRUCTURE AND CONTENT OF THE
IICA LINES OF ACTION**

Line I – Information and Documentation for Rural Development

Encompasses the technical cooperation actions such as compiling, analyzing, organizing and diffusing the pertinent information and documentation of interest for rural development purposes.

Line II – Education for Rural Development

Includes the technical cooperation actions needed to attain an integrated system of formal and non-formal education, so as to properly serve occupational requirements, to face the real problems of the sector and those in the planning and implementation of agricultural development actions.

Line III – Agricultural Research and the Transfer of Technology

This Line includes the technical cooperational actions needed to attain successive improvements within the process, ranging from the innovation to the adoption of technologies by farmers and other users.

- a) The creation or adaptation of knowledge, with the aim of developing technologies.
- b) The consolidation of these technologies (Production systems at both the product and the producer levels, and technological packages for these systems).
- c) Large-scale testing of consolidated technologies.
- d) The transfer and massive application of tested technologies to farmers and other beneficiaries, by means of extension and organized technical assistance actions and other mechanisms and through the appropriate public and private technology diffusion and adoption organizations.

Line IV – Agricultural Production, Productivity and Marketing

This Line encompasses the technical cooperation actions needed to:

- a) Increase agricultural production and productivity, emphasizing food production for domestic consumption and for foreign markets. This implies both the promotion and support of participation in and formal coordination of (planning and implementation) the organization of the public agricultural sector directly involved in improving agricultural production and productivity.
- b) Improving the distribution of agricultural production. Primary marketing aspects and the reduction of post-harvesting crop losses.
- c) The development of agroindustries that directly favor the small farmer and increase employment levels.

Lines V – Regional Rural Development

Encompasses the technical cooperation actions for the promotion, planning and implementation of pre-selected regional or subregional development actions, including irrigation areas, semiarid areas, tropical areas and the expansion of agricultural frontiers (colonization).

Line VI – Structural Change and “Campesino” Organization

This Line encompasses the technical cooperation actions needed to improve aspects pertaining to the distribution of income and participation: agrarian reform, “campesino” organization, including “campesino” community enterprises, cooperatives and other associative forms, and other State actions aimed at assuring a redistribution of income or of the social product.

Line VII – Formulation and Administration of Agricultural Policy

Includes all cooperation actions related to the technical aspects of formulating agricultural sectoral policies, to the planning of agricultural development and the management and administration of the development process. Line actions include providing support on:

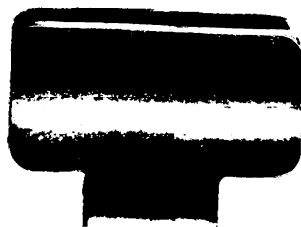
- Clearly defining the agricultural policies of the countries, and making them operational and systematic
- national and regional sectoral planning compatible with policy objectives, goals and strategies

- strengthening and up-dating the directive organization of the public agricultural sector
- management and administration aspects of the institutional system so as to ensure the execution of and results from programmed actions.

In addition, the Line comprehends diagnostic studies of the agricultural development situation and tendencies, particularly with the institutional system of the countries, to be informed on and be able to interpret their behavior so as to adjust Institute doctrines and actions to their problems and needs.

Este documento se terminó de imprimir en los Talleres de la Editorial del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, en el mes de enero de 1978, con un tiraje de 1.000 ejemplares.

1954



197~~0~~-1982