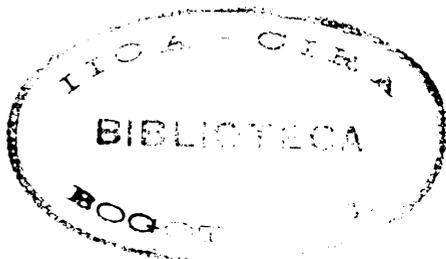


PLAN DE MEDIANO PLAZO
1983-1987







PLAN DE MEDIANO PLAZO 1983-1987



Oficina Central de la Dirección General
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
San José, Costa Rica
1982

This One



GJJ4-1SG-QZP3

Digitized by Google

CONTENIDO

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	11
RESUMEN.	15
CAPITULO I: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE MEDIANO PLAZO	21
A. Introduccion	21
1. Origen y propósito del Plan de Mediano Plazo	21
B. Objetivo y estrategia del IICA	22
C. Objetivos específicos	22
D. Instrumentos y características para la acción.	23
1. Instrumentos	23
2. Características de la acción	24
CAPITULO II: LINEAMIENTOS PARA LA ACCION INSTITUCIONAL.....	29
A. Introducción	29
B. Lineamientos para la acción técnica	29
C. Lineamientos para la acción administrativa.	31
D. Lineamientos para la acción en asuntos externos	32
E. Lineamientos para la acción en recursos humanos	35
CAPITULO III: LOS PROGRAMAS DEL IICA.....	39
A. Introducción	39
B. Operación de los programas.	41
C. Los programas y su contenido	42
I. Educación agrícola formal.	42
II. Apoyo a las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología agropecuaria	45
III. Conservación y manejo de recursos naturales renovables	48
IV. Salud animal.	52
V. Sanidad vegetal.	54
VI. Estímulo de la producción agropecuaria y forestal	56
VII. Comercialización agrícola y agroindustrias	60
VIII. Desarrollo rural integral	62
IX. Planificación para el desarrollo agrícola y el bienestar rural	66
X. Información para el desarrollo agrícola y el bienestar rural	69

CAPITULO IV: ORGANIZACION INSTITUCIONAL	75
A. Introducción	75
B. Organización tipo matricial	75
C. Descentralización	75
D. Componentes de la organización.	76
1. Oficina Central de la Dirección General	76
2. Direcciones de Area	77
3. Oficinas Nacionales	78
E. Centros especializados	79
F. Entidades asociadas	80
CAPITULO V: REQUERIMIENTOS DE RECURSOS PARA 1983-87 . . .	83
A. Introducción	83
B. Lineamientos básicos	83
1. Incrementos presupuestarios generales y específicos.	83
2. Distribución general de los costos	83
3. Recursos externos: gastos administrativos	84
C. Análisis del presupuesto de 1983. Implicaciones y evolución para el corto plazo.	85
D. Requerimientos de personal.	87

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La Junta Interamericana de Agricultura, en su Primera Reunión Ordinaria, celebrada en Buenos Aires, Argentina, del 10 al 13 de agosto de 1981, aprobó la Resolución No. 6, "GRUPO DE CINCO EXPERTOS", la cual en su parte resolutive, numeral 5, literal b. dice:

"La actualización de un Plan de Mediano Plazo deberá finalizarse antes del 15 de julio de 1982 y será enviado a los Miembros del Comité Ejecutivo del IICA con sesenta días de anticipación a su reunión anual en octubre de 1982".

Una versión inicial del Plan de Mediano Plazo fue estudiada y discutida en el seno del Comité Ejecutivo reunido en San José, Costa Rica, del 12 al 17 de setiembre de 1982 y una versión revisada del mismo fue puesta a consideración de la Junta Interamericana de Agricultura en su Segunda Reunión Extraordinaria realizada del 27 al 29 de octubre del mismo año.

En esa ocasión, los miembros de la Junta aprobaron el Plan de Mediano Plazo mediante Resolución No. 14 del 28 de octubre de 1982 que se transcribe a continuación.

RESOLUCION No. 14

PLAN DE MEDIANO PLAZO

La JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA, en su Segunda Reunión Extraordinaria,

VISTOS:

El documento IICA/JIA/Doc.28(82) del 26 de octubre sobre Plan de Mediano Plazo y el Informe de la Segunda Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo del 12-17 de septiembre y 25-26 de octubre de 1982.

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 8, literal a. de la Convención sobre el Instituto: "La Junta tendrá las atribuciones siguientes: a. Adoptar medidas relativas a la política y acción del Instituto. . .";

Que para la acción del Instituto se hace necesario y conveniente contar con un Plan de Mediano Plazo;

RESUELVE:

1. Adoptar el Plan de Mediano Plazo sometido por el Director General, con las adiciones formuladas en el seno del Comité Ejecutivo.
2. Encargar al Director General para que ponga en práctica dicho Plan de Mediano Plazo a partir de la fecha de esta Resolución.
3. Encargar al Director General para que informe al Comité Ejecutivo y a la Junta sobre lo actuado.

RESUMEN

PLAN DE MEDIANO PLAZO

RESUMEN

La Junta Interamericana de Agricultura en su Primera Reunión Ordinaria aprobó la Resolución IICA/JIA/Res.6(I-0/81), que solicitó la actualización del Plan de Mediano Plazo, el cual debe ser revisado por el Comité Ejecutivo y elevado con sus recomendaciones a la Junta Interamericana de Agricultura para su aprobación en su próxima reunión extraordinaria de octubre de 1982.

El propósito general del Plan de Mediano Plazo es el de servir de marco de orientación a las acciones del IICA durante el período 1983-1987. Tiene como base los lineamientos de Política General expresados en el documento "Políticas Generales del IICA".

El Plan de Mediano Plazo se concibe como un instrumento flexible y de ajuste continuo, que deberá adaptarse a la evolución de los procesos económicos, sociales y políticos de los Estados Miembros.

Desde el punto de vista del IICA, tendrá carácter normativo para todas las unidades operativas de la Institución.

El Capítulo I contiene los objetivos y estrategias del Plan de Mediano Plazo y plantea los objetivos específicos, en concordancia con los señalados en el documento "Políticas Generales del IICA"; se describen seis instrumentos básicos para la acción: el apoyo técnico entendido como el uso de conocimientos y experiencias existentes en el IICA y otras instituciones; los estudios, que incluyen tanto el acopio como el ordenamiento de los conocimientos existentes y la documentación; la acción directa que se prestará a través de los Centros Especializados en identificación y formulación de proyectos, información y enseñanza de post-grado e investigación; la intermediación técnico-científica que permitirá identificar y ubicar, a solicitud de los países, especialistas con capacidad técnica y experiencia que contribuirán a resolver problemas específicos; la cooperación técnica recíproca que permite la utilización de la capacidad técnica de algunos países en beneficio de otros actuando el IICA como instrumento de transferencia recíproca de conocimientos; y la capacitación en todos los niveles. Las características de la acción del IICA son enumeradas como sigue: efectividad, participatividad, multinacionalidad, temporalidad, complementariedad, flexibilidad e innovatividad.

El Capítulo II presenta los lineamientos para la acción institucional, que servirán de marco orientador y serán la base para la consolidación de los programas. Se refieren a cuatro áreas: técnica, administrativa, asuntos externos y personal.

Los lineamientos para la acción técnica del IICA incluyen: lograr liderazgo técnico, concentrar acciones, perfeccionar su competencia técnica, desarrollar mecanismos y procesos que permitan conocer con anticipación las tendencias del desarrollo de la región y perfeccionar su capacidad de intermediación técnico-científica.

Los lineamientos para la acción administrativa del IICA permitirán: descentralizar las operaciones en áreas geográficas donde se delegue responsabilidad para su ejecución, organizar sus procedimientos administrativos y financieros y perfeccionar sus sistemas de información gerencial.

Los lineamientos para la acción del IICA en asuntos externos incluyen: buscar apoyo, fortalecimiento y complementación de las acciones a nivel interno, lograr una imagen permanente y ordenada en la escena internacional, intensificar la coordinación y colaboración interagencial pública y privada e intensificar las acciones para canalizar recursos externos técnicos y financieros en beneficio de los países miembros.

Los lineamientos para la acción del IICA en recursos humanos establecen las pautas para: profesionalizar las unidades responsables del reclutamiento, contratación, mejoramiento e incentivos y el desarrollo de una carrera profesional en el IICA a fin de proporcionar en los países un elevado nivel técnico de cooperación.

El Capítulo III describe los programas, que se conciben como instrumentos para identificar, analizar y dar prioridades a áreas problema del desarrollo agrícola y rural de los países. Plantea estrategias para su solución y enmarca la conducción de las acciones sistematizadas mediante proyectos, dentro de un proceso continuo de revisión y evaluación que permita la adecuación de éstas a la dinámica de los cambios sociales, políticos y económicos de la región. Se proponen diez programas: educación agrícola formal; apoyo a las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología agropecuaria; conservación y manejo de recursos naturales renovables; salud animal; sanidad vegetal; estímulo a la producción agropecuaria y forestal; comercialización agrícola y agroindustria; desarrollo rural integral; planificación y administración del desarrollo agrícola y rural e información para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

El Capítulo IV describe la organización institucional de la Dirección General y pone énfasis en la descentralización que no solo incluye la localización física de las unidades operativas sino que también incorpora la planificación, ejecución y toma de decisión dentro de la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad, con base en políticas, planes, programas y proyectos definidos.

Las unidades principales en la organización propuesta incluye: Despacho del Director General, Subdirecciones Generales Adjuntas de Asuntos Externos, Desarrollo de Programas y de Operaciones. Los aspectos técnicos y operativos y la descentralización respectiva están previstos a través de los Directores de Programas, en la parte técnica, y de los Directores de Area, de Oficinas Nacionales y de Centros Especializados, en la parte operativa.

Finalmente, el documento del Plan de Mediano Plazo plantea los lineamientos básicos para la política de finanzas y presupuesto y describe la estructura presupuestal para 1983, con la idea de que con base en la experiencia de la ejecución en este período de transición, se harían los ajustes correspondientes a través del proceso de concertación con los países miembros en los bienios siguientes.

CAPITULO I
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO

CAPITULO I

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO

A. INTRODUCCION

1. Origen y propósitos del Plan de Mediano Plazo

La Junta Interamericana de Agricultura, en su Primera Reunión Ordinaria (Buenos Aires, Argentina, 10-13 de agosto de 1981) aprobó la Resolución IICA/JIA/Res.6(I-0/81), Grupo de Cinco Expertos, la cual en su parte resolutive, numeral 5, literal b. dice:

“La actualización de un Plan de Mediano Plazo deberá finalizarse antes del 15 de julio de 1982 y será enviado a los Miembros del Comité Ejecutivo del IICA con sesenta días de anticipación a su reunión anual en octubre de 1982”.

En cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución, se preparó el presente documento, el cual se somete a consideración del Comité Ejecutivo para que a su vez lo envíe para aprobación a la Junta Interamericana de Agricultura, junto con las observaciones y recomendaciones que juzgue convenientes.

El propósito general del Plan de Mediano Plazo (PMP) es el de servir de marco de orientación a las acciones del Instituto durante el período 1983-1987, en base a los lineamientos de política general expresados en el documento básico “Políticas Generales del IICA”.

Específicamente el PMP persigue:

- a. Proporcionar a las autoridades del IICA y a su personal técnico elementos de juicio que permitan tomar decisiones en relación con la planificación y ejecución de las acciones de cooperación técnica del Instituto.
- b. Proporcionar a los países información con respecto a los lineamientos para el mediano plazo de la Institución, así como sobre las posibilidades concretas y potenciales de cooperación técnica.

El PMP está concebido como un instrumento que concreta los lineamientos de mediano plazo (1983-1987) del IICA. Define y articula los objetivos, estrategias e instrumentos para el mediano plazo; precisa los programas; especifica los lineamientos básicos para la acción institucional en los campos técnico, administrativo, asuntos externos y de personal; puntualiza la organización para la ejecución de sus acciones y presenta un análisis sobre los recursos físicos y humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones que se le han asignado.

El PMP es un instrumento flexible y de ajuste continuo, ya que deberá adaptarse a la evolución de los procesos económico-sociales y políticas de los Estados Miembros. Desde el punto de vista interno, tendrá un carácter normativo para todas las unidades que conforman la Institución.

B. OBJETIVO Y ESTRATEGIA DEL IICA

De acuerdo a su Convención, el Instituto tiene como fines: “estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural”. Para ello, el IICA debe estar preparado para:

1. Cooperar con los Estados Miembros en el desarrollo de una agricultura eficiente, con base en la utilización de las tecnologías más apropiadas a las necesidades de cada país y con el propósito de producir y comercializar productos de origen agrícola para alimentación y consumo industrial interno, sustitución de importaciones, exportaciones y para reemplazar fuentes de energía convencionales.

2. Cooperar con los Estados Miembros en mejorar el nivel de vida de las poblaciones rurales de bajos ingresos, a través de acciones que permitan incorporarlas al proceso de desarrollo agrícola o que generen fuentes alternativas de empleo, mejorando sus ingresos y su participación en el logro y los beneficios del desarrollo integral de los países.

La estrategia del Instituto consistirá en concertar la cooperación realizando con los países acciones concentradas que se ejecuten descentralizadamente y que logren impactos significativos; lo cual, en términos de las funciones establecidas por la Convención quiere decir que el IICA:

- a. Apoyará a sus Estados Miembros en el desarrollo de una capacidad permanente y autosostenida de los organismos nacionales responsables del desarrollo agrícola y el bienestar rural.
- b. Servirá de instrumento multinacional a los países miembros en aquellas áreas que requieran acción conjunta de éstos.
- c. Se constituirá en un foro e instrumento para el intercambio de ideas, experiencias y cooperación entre los países y organismos o entidades.

C. OBJETIVOS ESPECIFICOS

De acuerdo con los objetivos y estrategia general del IICA y con base en los conceptos del desarrollo agrícola y el bienestar rural, sustentados en el documento sobre lineamientos de política general del Instituto, los objetivos específicos para el mediano plazo se dirigen a colaborar con los Estados Miembros en:

- a. El logro de una creciente y efectiva participación de la población rural, especialmente la de bajos ingresos, en la toma de decisiones sobre proyectos que la afecten, tendiendo a incorporarla plenamente a los beneficios del progreso económico y social.
- b. El desarrollo de los recursos humanos, mediante la promoción de la capacitación, a nivel formal y no formal, para mejorar la eficiencia productiva y los procesos orientados al logro del bienestar rural.
- c. El desarrollo y consolidación de sistemas nacionales de generación y transferencia de tecnología, para mejorar la forma de inserción de cada país en el marco tecnológico regional y mundial. Todo ello con el fin de lograr el mejoramiento, tanto de la producción como de la productividad agropecuaria y forestal; prevenir y reducir pérdidas por plagas y enfermedades de cultivos y crianzas; así como para alcanzar el mejor uso y conservación de los recursos naturales renovables.
- d. El desarrollo de políticas, mecanismos e instrumentos para estimular la producción y comercialización eficiente de insumos y productos agrícolas, pecuarios y forestales, a nivel interno y externo.
- e. El fortalecimiento de las instituciones de desarrollo rural regional e integral, para al planeamiento y ejecución de proyectos integrados, que garanticen la coordinación de la acción institucional y aseguren la participación efectiva de los beneficiarios de dichos esfuerzos.
- f. El fortalecimiento de los sistemas institucionales públicos y privados, en los aspectos de fijación de metas nacionales, planeamiento y ejecución a todos los niveles, con base en la captación y análisis de información para lograr una adecuada definición e instrumentación de las políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural, y para apoyar el establecimiento de prioridades de acción del propio IICA.

D. INSTRUMENTOS Y CARACTERISTICAS PARA LA ACCION

1. Instrumentos

La cooperación técnica del Instituto utilizará seis formas de acción, a saber:

- a. Apoyo técnico.
- b. Estudios.
- c. Capacitación.
- d. Acción directa.

- e. Intermediación técnico-científica.
- f. Cooperación técnica recíproca.

El **apoyo técnico** a los países enmarca y condiciona a las demás formas de acción ya que la cooperación técnica se da en función de las acciones de apoyo que se concertan con los países. Este instrumento se refiere tanto al uso de los conocimientos y experiencias existentes dentro del IICA como también de los generados por otras instituciones mediante consultas, asesorías y trabajo de grupos.

Los **estudios** se refieren tanto al acopio y ordenamiento de los conocimientos existentes y la documentación de experiencias, como a la generación de otros conocimientos necesarios para identificar problemas y definir e instrumentar soluciones. En este sentido, los estudios estarán dirigidos a generar diferentes productos, tales como: marcos conceptuales, metodologías, estudios básicos y guías técnicas.

La **capacitación** integra la generación y transferencia de conocimientos y experiencias y se incluye dentro del apoyo técnico directo que se brinda a los países en aspectos específicos. La capacitación es además un instrumento importante para la difusión e intercambio generalizado de conocimientos y experiencias e incluye, entre otros, los siguientes medios: cursos, seminarios, simposios, reuniones técnicas y cooperación técnica recíproca.

La **acción directa** se presta a través de los centros especializados del sistema IICA en las áreas de información, identificación y formulación de proyectos; y además enseñanza de post-grado e investigación.

La **intermediación técnico-científica** caracteriza a un tipo especial de acciones, que si bien están dentro de los fines y objetivos del IICA, no están siendo atendidas directamente por éste. Este instrumento le permitirá identificar y ubicar, a solicitud de los países, especialistas de alta capacidad técnica y experiencia que puedan contribuir a resolver problemas especiales de los mismos.

La **cooperación técnica recíproca** se refiere a la utilización de la capacidad técnica de algunos países en beneficio de otros, mediante la acción del IICA como instrumento de transferencia recíproca de conocimientos, intercambio de personal técnico y de experiencias útiles.

2. Características de la acción

Las características esenciales de la acción institucional serán las siguientes:

a. **Efectividad:**

Propiciando la obtención de resultados que permitan a los Estados verificar la utilidad efectiva de los recursos que asignan al IICA.

b. **Participatividad:**

Basada en acciones concertadas con los países en programas definidos por los Estados Miembros, en un proceso de planeamiento y mediante ejecución acordada y desarrollada conjuntamente con organismos nacionales.

c. **Multinacionalidad:**

Buscando temas en los que la acción conjunta del total de Estados Miembros o de un grupo de ellos, permita lograr en cada país, resultados más efectivos de los que surgirían de una acción individual.

d. **Temporalidad:**

Se tratará de lograr que los organismos nacionales puedan hacerse cargo de las acciones iniciadas con apoyo del IICA a nivel de los países. No obstante, hay funciones que por su naturaleza y ámbito son propias del IICA como organismo internacional, en forma permanente.

e. **Complementariedad:**

A realizarse con objetivos de fortalecimiento institucional de organismos nacionales, ya sea mediante acción indirecta de apoyo, complementación de recursos o conjugación de esfuerzos para la acción directa.

f. **Flexibilidad:**

Teniendo en cuenta que la problemática de la agricultura de América Latina se ve afectada por la diversidad de enfoques originados en el pluralismo socioeconómico y político de los países.

g. **Innovatividad:**

Capaces de promover cambios en los conceptos, en la organización y procedimientos, abriendo alternativas originales e intercambiando experiencias para buscar soluciones imaginativas y realistas para los problemas de la agricultura regional.

CAPITULO II
LINEAMIENTOS PARA LA ACCION INSTITUCIONAL

CAPITULO II

LINEAMIENTOS PARA LA ACCION INSTITUCIONAL

A. INTRODUCCION

La Institución en los últimos años ha crecido considerablemente. Sin embargo, al crecimiento acelerado que prevaleció en la década de los setenta, debería seguir un período de consolidación que permita desarrollar la capacidad institucional, necesaria para manejar ese crecimiento en forma eficaz y eficiente, de acuerdo con las nuevas necesidades del desarrollo agrícola y rural de los Estados Miembros.

La consolidación institucional plantea la necesidad de un intenso esfuerzo en cuatro áreas fundamentales: técnica, administrativa, asuntos externos y personal. La orientación de los esfuerzos debe fundamentarse en lineamientos claros, coherentes y armónicos.

Los lineamientos que se presentan a continuación, para la acción institucional en las áreas mencionadas, servirán de marco orientador de la acción institucional y serán las bases para la consolidación de los programas y acciones que el Plan de Mediano Plazo establece.

B. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION TECNICA

El desarrollo de un alto nivel técnico dentro de sus programas es una de las bases para que la Institución pueda cumplir con sus funciones. Como organismo de cooperación técnica, el IICA podrá colaborar con los Estados Miembros en los aspectos técnicos de carácter socio-económico, físico-biológico e institucional, en la medida de sus capacidades.

Los lineamientos para la acción técnica del IICA incluyen los siguientes aspectos:

1. El Instituto debe lograr un liderazgo técnico para lo cual:
 - a. Tratará de anticiparse a las necesidades futuras de los Estados Miembros siempre que se solicite su cooperación en ese sentido y sin perjuicio de la acción a corto plazo.
 - b. Procurará y canalizará hacia los Estados Miembros, la cooperación técnica que brindan otras instituciones u organismos del sistema interamericano y mundial, además de su propia cooperación.
 - c. Difundirá los resultados técnicos alcanzados en los programas.

2. El Instituto concentrará sus acciones para lo cual:
 - a. Reunirá sus esfuerzos dentro de los programas en proyectos nacionales y multinacionales, con unificación de recursos, para lograr resultados significativos previsible, en concertación con los países y orientados a la solución de problemas prioritarios bien definidos y especificados.
 - b. Buscará la cooperación y participación activa de los Estados Miembros en la identificación, formulación y ejecución de los proyectos.
 - c. Desarrollará procedimientos, mecanismos de concentración y concertación que tengan en cuenta las diferencias regionales e individuales de los Estados Miembros.
3. El Instituto perfeccionará su competencia técnica para lo cual:
 - a. Reclutará y mantendrá personal técnico de alta calificación y amplia experiencia en las áreas de su competencia.
 - b. Desarrollará en las disciplinas y áreas técnicas objeto de la acción, una amplia competencia para garantizar la cooperación que brinde.
 - c. Enfatizará los estudios e investigaciones propios y conjuntos, para desarrollar e impulsar, a través de estos y de todos aquellos mecanismos que se consideren necesarios, los procesos de autocapacitación profesional de sus especialistas.
4. El Instituto tratará de desarrollar mecanismos y procesos que permitan conocer con anticipación las tendencias del desarrollo de la región para lo cual:
 - a. Desarrollará la capacidad técnica para recolección y análisis de información, a nivel de la Oficina Central y de las Oficinas en los países.
 - b. Informará y discutirá periódicamente con los países los resultados de sus análisis, señalando sus implicaciones para el desarrollo y planeamiento de las acciones en el sector.
 - c. Coordinará con otros organismos del sistema interamericano y mundial la capacitación e intercambio de información estadística y bibliográfica.
5. El Instituto perfeccionará su capacidad de intermediación técnico-científica para lo cual:
 - a. Usará la intermediación técnico-científica como complemento de su acción permanente en áreas específicas no contempladas dentro de su acción programática regular.

- b. Enfatizará los procesos y mecanismos que aprovechen el uso de personal especializado con habilidades lingüísticas, afinidad cultural y experiencia relevantes en los problemas del desarrollo de la región.
- c. Desarrollará procedimientos contractuales apropiados para la intermediación técnico-científica en los casos en que la situación lo requiera.

C. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION ADMINISTRATIVA

En la etapa actual, el IICA requiere de sistemas y procedimientos gerenciales adecuados a su dimensión y ámbito geográfico, estructura operativa y complejidad de funciones. Estos deben permitir además, superar los problemas originados por el crecimiento presupuestario, distancia, diversidad física y socioeconómica entre países, multiplicidad de intereses entre miembros, donantes, personal técnico y clientes de la Institución. Finalmente, los sistemas y procedimientos gerenciales deben permitir una concertación programática entre la Institución y los países.

Los lineamientos para la acción administrativa del IICA incluyen los siguientes aspectos:

1. El Instituto tratará de descentralizar sus operaciones para lo cual:
 - a. Aproximará las funciones de apoyo, seguimiento y supervisión al lugar de la ejecución de la acción.
 - b. Ubicará a los funcionarios responsables de la realización de las actividades, nacionales e internacionales, en los sitios donde se maximicen sus posibilidades de contactos con los problemas a resolver y su eficiencia operativa.
 - c. Se fortalecerá la capacidad administrativa de las unidades descentralizadas.
 - d. Se armonizará la unidad y coherencia programática con los procesos de toma de decisiones administrativas.
 - e. Se delegará y descentralizará autoridad y responsabilidad para la preparación y manejo de proyectos.
2. El Instituto tratará de organizar en forma eficaz sus procesos administrativos para lo cual:
 - a. Se definirán y asignarán las responsabilidades y atribuciones de cada unidad ejecutora.

- b. Se delegará la autoridad operacional nacional, según los diferentes tipos de direcciones de áreas y de éstas a las representaciones en las oficinas nacionales.
 - c. Se analizará y revisará en forma periódica, la organización administrativa, buscando agilidad, objetividad y eficiencia.
 - d. Se desarrollarán procedimientos y normas para el manejo y administración de proyectos extracuotas, de acuerdo con los procedimientos del IICA, pero compatibles con los organismos donantes y financieros.
3. El Instituto tratará de desarrollar al máximo su sistema de manejo financiero para lo cual:
- a. Mejorará los sistemas de presupuesto para proyectos de cuotas y extracuotas.
 - b. Desarrollará sistemas contables compatibles con los de las instituciones y países donantes, y con los que se apliquen a proyectos conjuntos.
 - c. Se descentralizarán los elementos contables que se consideren necesarios.
 - d. Se ampliará y perfeccionará el sistema de planeamiento y proyecciones financieras.
 - e. Se procurará que los proyectos con financiación externa paguen todos sus costos administrativos.
4. El Instituto perfeccionará los sistemas de información gerencial y administrativa para lo cual:
- a. Identificará y evaluará en forma permanente las necesidades de información administrativa y gerencial desde y hacia los centros de decisión.
 - b. Se buscará unificar el sistema de información gerencial, integrando los indicadores de desarrollo técnico, administrativo y financiero.

D. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION EN ASUNTOS EXTERNOS

El IICA en un contexto internacional tan complejo como el que se presenta en esta década, debe mantener un sistema de relaciones que le permitan aprovecharlas eficazmente en beneficio de los Estados Miembros, a través de una presencia permanente en los foros y organismos regionales e internacionales.

Los lineamientos para la acción institucional en asuntos externos incluyen los siguientes aspectos:

1. El Instituto buscará el apoyo, fortalecimiento y complementación de las acciones internas para lo cual:

- a. Las actividades en asuntos externos estarán enmarcadas dentro de las prioridades programáticas de la Institución.
- b. Las acciones en asuntos externos serán consideradas en forma coordinada con el desarrollo de programas y operaciones de la Institución.
- c. Se fortalecerá el apoyo y capacidad técnica de las unidades operativas en las acciones de identificación y manejo de asuntos externos.
- d. Se desarrollarán sistemas integrados de seguimiento de las negociaciones de proyectos a financiarse con recursos externos, que incluirán aspectos legales, técnicos, institucionales, administrativos y financieros.

2. El Instituto buscará una presencia permanente y ordenada en la escena internacional para lo cual desarrollará:

- a. Inventarios y estudios en forma periódica de las diferentes instituciones que son relevantes en el área de su competencia.
- b. Estrategias de coordinación y cooperación con aquellas instituciones que estime relevantes para el desarrollo de sus programas y operaciones.
- c. Procesos y mecanismos sistemáticos de selección y participación en los foros internacionales de su interés.
- d. Procesos y mecanismos de promoción y divulgación de la imagen técnica y política de la Institución ante la comunidad internacional y el público en general.
- e. Un sistema de información en relación con los seminarios, reuniones y foros de su competencia a nivel internacional.

3. El Instituto intensificará la coordinación y colaboración interagencial, pública y privada, y buscará mecanismos para:

- a. Desarrollar, ampliar y estrechar los nexos técnicos, políticos y contractuales con los grupos político-económicos continentales, relacionados con el desarrollo agrícola y bienestar rural.

- b. Respaldar y apoyar los centros internacionales y regionales a fin de lograr su colaboración en el apoyo técnico en materia de desarrollo agrícola y bienestar rural.
- c. Identificar, colaborar y apoyar a las instituciones nacionales relevantes que puedan contribuir con apoyo técnico a las acciones de los programas y proyectos de la Institución.
- d. Impulsar la reafirmación y mejoramiento del acuerdo de coordinación existente con la Organización de los Estados Americanos y celebrar los convenios operativos complementarios necesarios para asegurar la unidad de propósitos, de acuerdo con la Carta de la Organización y dentro de los grandes lineamientos políticos que adopten los Gobiernos de los Estados Miembros, en el seno de los Organos del sistema.
- e. Celebrar acuerdos con los otros organismos especializados del sistema interamericano para procurar una mejor definición de las respectivas competencias y responsabilidades y, conjuntamente, entregar mejores y más efectivos servicios especializados a los Estados Miembros.
- f. Celebrar acuerdos con los organismos del Sistema de Naciones Unidas, especialmente con la FAO, para establecer mecanismos de coordinación, cooperación y apoyo técnico y financiero, para la realización de acciones en beneficio de los países miembros.
- g. Obtener ayuda financiera y establecer relaciones de cooperación de tipo complementario con los organismos que contribuyen al desarrollo de los países de la región, de manera que el financiamiento y la cooperación técnica para el desarrollo de la agricultura y el bienestar rural se vean reforzados en beneficio de los Estados Miembros.
- h. Establecer acuerdos con organizaciones intergubernamentales de cooperación técnica, especializadas, a fin de contribuir al máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, propiciando acciones conjuntas y evitando duplicación de esfuerzos.
- i. Mantener relaciones con organismos y entidades de cooperación bilateral para facilitar la canalización de recursos hacia proyectos y actividades agrícolas identificadas y que se elaboren de acuerdo con dichas instituciones.
- j. Celebrar acuerdos de cooperación con gobiernos e instituciones en los Países Observadores Permanentes del IICA, con el objeto de promover mutuamente acciones para la participación conjunta o individual en los programas y proyectos de preocupación e importancia de los Estados Miembros.

- k. Impulsar acuerdos generales y específicos de cooperación con fundaciones filantrópicas u otras entidades sin fines de lucro, cuyos objetivos sean afines a los del Instituto.
 - l. Mantener los contactos necesarios con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Agricultura de los Estados Miembros, para buscar una actualización y perfeccionamiento de los Acuerdos Básicos y convenios generales de operación, de conformidad con los términos de la nueva Convención y con las orientaciones de la Junta Interamericana de Agricultura.
4. El Instituto intensificará sus acciones para canalizar recursos técnicos y financieros externos en beneficio del desarrollo agrícola y bienestar rural para lo cual:
- a. Las unidades operativas del IICA mejorarán sus sistemas de identificación, promoción, negociación y preparación de proyectos, con el respaldo de la Oficina Central y de las Direcciones de Área, en apoyo de las instituciones nacionales.
 - b. Se desarrollarán mecanismos de colaboración con los diferentes sectores de la iniciativa privada, a nivel internacional y nacional, en busca de recursos técnicos y financieros para el desarrollo de los Estados Miembros.

E. LINEAMIENTOS PARA LA ACCION EN RECURSOS HUMANOS

La importancia de los recursos humanos ha sido reconocida en el nuevo Reglamento de la Dirección General, el cual establece las bases generales para su administración. Por otra parte, cualquier acción que fortalezca las relaciones entre la Institución y sus funcionarios, consolida la calidad de la cooperación técnica que se presta y como tal se justifica.

Los lineamientos para la acción en recursos humanos del IICA incluyen los siguientes aspectos:

1. Ubicación del personal en funciones acordes con sus capacidades.
2. Mejoramiento del sistema de reclutamiento y selección.
3. Revisión e instrumentación de sistemas modernos de evaluación de personal.
4. Incentivación para el mejoramiento y actualización profesional de todo su personal.
5. Mejoramiento del sistema de clasificación y retribuciones.

6. Ofrecimiento al personal permanente de oportunidades para desarrollar una carrera profesional institucional.

7. Desarrollo de una comunicación permanente con su personal.

8. Profesionalización de las unidades que tienen que ver en forma directa con los aspectos de recursos humanos.

Los lineamientos para la acción en aspectos técnicos, administrativos, de asuntos externos y de recursos humanos anotados en las secciones anteriores, pretenden una conformación institucional que garantice a todos, Estados Miembros, ejecutivos y personal, la posibilidad de lograr el éxito institucional, producto de un trabajo en equipo y comprometido con el desarrollo agrícola y el bienestar rural de los Estados Miembros.

CAPITULO III
LOS PROGRAMAS DEL IICA

CAPITULO III

LOS PROGRAMAS DEL IICA

A. INTRODUCCION

El Programa es un instrumento que permite identificar, analizar y dar prioridad a áreas problema del desarrollo agrícola y el bienestar rural de los países. Plantea estrategias para su solución y enmarca la conducción de las acciones sistematizadas mediante proyectos, dentro de un proceso continuo de revisión y evaluación que permite la adecuación de estas acciones a la dinámica de los cambios sociales, políticos y económicos de la región.

Los programas incluidos en este Plan de Mediano Plazo tienen su origen en la Convención y en diferentes resoluciones de la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y de las Conferencias Interamericanas de Agricultura. Además, son producto de la síntesis del proceso histórico, tendencias, perspectivas y problemas actuales o que habrán de afectar el desarrollo de la región durante la década de los 80.

Las áreas problema del desarrollo rural de la región que se pretenden cubrir no son ni exhaustivas ni únicas, pero son las que a la luz del análisis realizado por la Institución revisten mayor importancia presente y futura. Los programas responden a la necesidad de:

- a. Delimitar la competencia del Instituto, para concertar y concentrar dentro de ella el tipo de acción a nivel regional y de país.
- b. Definir, dentro de cada área problema determinada, un marco de referencia sobre el cual se llevará a cabo la operacionalización de la acción acordada.
- c. Orientar y conducir la realización de las acciones concertadas con los países para asegurar el logro de los resultados esperados.
- d. Optimizar los recursos que se asignen al desarrollo de acciones a nivel regional y de país para aprovechar e integrar los beneficios derivados de las mismas.

Las propuestas de programa que se eleven a consideración de la Junta Interamericana de Agricultura, deberán contener información que permita aplicar criterios preestablecidos por la propia Junta, a efectos de facilitar su análisis y la fijación de prioridades. Estos criterios serán de naturaleza tal que su aplicación y análisis permita estimar el probable impacto derivable de la ejecución del programa y juzgar los méritos del mismo ante propuestas que compitan por el uso de los recursos disponibles.

El Instituto establecerá, a nivel de sus operaciones subregionales, funciones permanentes y descentralizadas de seguimiento y evaluación de los resultados de su acción. Para cumplir estas funciones, dará máxima participación a los organismos técnicos nacionales, lo que permitirá cumplir con el propósito de precisar objetivamente su eficacia, facilitar el intercambio recíproco de experiencias e incrementar el interés de los países en la acción del Instituto. Estas funciones, concebidas como proceso continuo, descentralizado y participativo, constituirán la base para permitir la adecuación de los programas a cambios sociales, económicos y políticos de los Estados Miembros.

Las Líneas de Acción se considerarán ahora como una especificación conceptual de los fines del IICA: desarrollo agrícola y bienestar rural; mientras que los nuevos Reglamentos de la Dirección General identifican los programas como las unidades básicas para definir las actividades del IICA. Por lo tanto, los programas delimitarán las áreas en las que el IICA operará.

En consecuencia, se presentan a consideración los siguientes programas:

1. Programas orientados a desarrollar los recursos humanos necesarios para el desarrollo agrícola y rural:

—Programa I: Educación agrícola formal.

2. Programas orientados al apoyo científico-tecnológico de los procesos productivos:

—Programa II: Apoyo a las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología agropecuaria.

—Programa III: Conservación y manejo de recursos naturales renovables.

—Programa IV: Salud animal.

—Programa V: Sanidad vegetal.

3. Programas orientados a la solución de los problemas relacionados con el fomento de la producción y la comercialización de los sectores público y privado:

—Programa VI: Estímulo de la producción agropecuaria y forestal.

—Programa VII: Comercialización agrícola y agroindustria.

4. Programas orientados a fortalecer los esfuerzos de desarrollo rural que contemplen la promoción y participación del hombre como objeto y sujeto del desarrollo:

—Programa VIII: Desarrollo rural integral.

5. Programas diseñados para orientar y dar bases más sólidas a las políticas, programas y planes de gobiernos e instituciones, a través de la información y racionalización del proceso de toma de decisiones y de su ejecución:

—Programa IX: Planificación y administración para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

—Programa X: Información para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

B. OPERACION DE LOS PROGRAMAS

Los programas planteados reconocen que aunque existen problemas que no se han resuelto y que probablemente tome mucho tiempo resolverlos o reducir su incidencia, existen esfuerzos nacionales que han logrado éxito total o parcial en uno o varios problemas que serán sujetos de la acción propuesta del IICA, en los que la Institución ha participado en años pasados y sigue participando.

La dinámica de la solución total o parcial, en cada caso, dependerá de las condiciones del país, de sus políticas, acciones, instituciones y decisiones, lo que sin duda alguna definirá y enmarcará, en última instancia, el interés que cada Estado Miembro muestre en su momento por los servicios de cooperación técnica de cada programa.

Los programas se ejecutarán a través de proyectos multinacionales o nacionales que representen esfuerzos concretos, que serán concertados con los países para resolver problemas identificados y jerarquizados conjuntamente.

Un proyecto se define como un conjunto de acciones o actividades de cooperación técnica orientadas a la solución de un problema, con resultados significativos previsible, en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional competente.

Los proyectos de cooperación técnica que se lleven a cabo dentro de los programas, deberán:

- a. Estar relacionados con los objetivos de desarrollo del país.
- b. Enfatizar la transferencia de conocimientos y experiencias.
- c. Complementar la capacidad técnica local.
- d. Crear la capacidad local de absorción de las acciones de cooperación técnica.

- e. Ser ejecutados al amparo de una concertación de tipo formal.
- f. Procurar recursos de complementación, financiera o de otro tipo según sea el caso.
- g. Ser transitorios, con períodos de ejecución definidos.
- h. Estar claramente relacionados con las actividades de la institución beneficiaria.
- i. Ser susceptibles de evaluación para medir sus resultados y determinar la conveniencia de su continuidad o finalización.

Los proyectos convenidos y concertados con los países y ubicados dentro de los lineamientos de los programas son parte integral de éstos y su agregación no representa necesariamente al programa en su totalidad. Esto se debe a que, por su propia naturaleza y dinámica, hay un proceso continuo de identificación y anticipación de elementos nuevos que puedan surgir a la luz de los cambios sociales, técnicos, políticos, económicos e institucionales que puedan ocurrir. ▲

Como puede deducirse de las características de los proyectos, éstos representan durante un determinado período de tiempo el grado de concentración programática de la acción del IICA, el cual podrá variar en la medida que el problema vaya modificándose.

C. LOS PROGRAMAS Y SU CONTENIDO

I. Educación agrícola formal

a. Problema

El número y la calidad de los recursos humanos generados por las instituciones de educación agrícola formal, son en general inadecuados para atender las necesidades de desarrollo agrícola y bienestar rural de los países.

b. Causas del problema

- i. Escasez de diagnósticos y estudios continuos que determinen las necesidades de los recursos humanos requeridas en diferentes niveles y especialidades.
- ii. Alto grado de indefinición de políticas nacionales e institucionales para el desarrollo de la educación agrícola.

- iii. Debilidad en los mecanismos de planificación y administración de la educación agropecuaria formal, que integran y coordinan dentro de un solo subsistema, la formación de personas, a nivel medio, técnico, superior, profesional universitario y post-grado y que adecúan el número a las necesidades del sector.
 - iv. Los programas de estudios en los distintos niveles y especialidades de la educación agrícola adolecen, por lo general, de una falta de correspondencia a las características y necesidades reales del sector.
 - v. Escasez de recursos financieros y humanos para la planificación y administración de la educación agrícola formal.
 - vi. Una tendencia generalizada de proliferación de centros educativos agrícolas, con organización y estructuras débiles, que incide en la caudal de la docencia y la formación de profesionales para un mercado de trabajo reducido.
 - vii. Escasa relación entre la investigación y la extensión, la educación agrícola y los productores.
 - viii. Reducida participación de los destinatarios de los graduados de la educación agropecuaria en el análisis y contenido de los programas.
- c. Objetivos

—Objetivo general

Cooperar con las instituciones nacionales en la planificación, desarrollo y evaluación de la educación agrícola a nivel medio, superior y de post-grado para satisfacer los requerimientos específicos del desarrollo del sector.

—Objetivos específicos

Colaborar con los países en:

- i. Identificar las necesidades de recursos humanos de diferentes niveles y especialidades.
- ii. Definir políticas educativas nacionales e institucionales coherentes con el desarrollo del sector.
- iii. Identificar metodologías o procedimientos de administración (planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación) de la educación agrícola.

- iv. Obtener y administrar los recursos humanos, técnicos y financieros para la educación agrícola.
 - v. Diseñar y mejorar curricula a todos los niveles y especialidades de la educación agrícola.
 - vi. Estimular en todos los niveles de educación agrícola el uso de metodologías de enseñanza que supongan activa participación de los educandos y estrechamente relacionados con el medio rural de su entorno.
 - vii. Diseñar y ejecutar programas de adiestramiento de profesores, investigadores y extensionistas.
 - viii. Coordinar los sistemas de enseñanza, investigación y extensión.
 - ix. Formar personal de nivel medio, profesional y de post-grado para contribuir a satisfacer las necesidades de recursos humanos del sector.
- d. Estrategia del programa
- i. Elaborar diagnósticos que permitan precisar problemas y necesidades de educación agrícola en los tres niveles y en sus diferentes especialidades.
 - ii. Asesorar a los órganos superiores de las diferentes instituciones de educación agrícola formal, sean éstas dependientes de los Ministerios de Agricultura y Educación o autónomas, para la definición de medidas acordes con las necesidades del país y la finalidad de cada una.
 - iii. Mediante asesoramiento directo, aporte de otros asesores, promoción de eventos de intercambio y distintas formas de capacitación, apoyar los esfuerzos que programen las instituciones de educación agrícola, secundaria, universitaria y post-grado en el campo administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación).
 - iv. Promover oportunidades o apoyar las acciones que las instituciones de educación agrícola de los tres niveles emprendan para mejorar los curricula, la integración teórico-práctica de la enseñanza, la investigación y la extensión como instrumentos para vincular la enseñanza de la ciencia con su aplicación y con los productores.
 - v. Generar programas de mejoramiento docente (técnico-metodológico) para educadores, investigadores, extensionistas y egresados de las instituciones de educación agrícola.

vi. Estimular, programar o apoyar eventos y organizaciones de docentes que brinden oportunidades de intercambio de ideas y experiencias, investigaciones e información relacionadas con la educación agrícola.

vii. Gestionar la obtención de recursos y oportunidades para la formación de personal a distintos niveles y apoyar a los países y organizaciones donantes en su administración.

II. Apoyo a las instituciones nacionales de generación y transferencia de tecnología agropecuaria

a. Problema

El sector agropecuario de América Latina y el Caribe ha alcanzado en las últimas décadas niveles de tecnificación que varían entre rubros y países. En parte este cambio se debe a la acción de los sistemas nacionales de investigación y transferencia de tecnología y a la participación cada vez más activa del sector privado.

A pesar de la acción de estas instituciones, muchos países no han conseguido aumentos sustanciales en la producción y productividad agropecuaria, capaces de hacer frente a las crecientes demandas de alimentos y productos exportables. Parte de este problema se atribuye a que no se han generado ni adoptado las tecnologías y sistemas de producción más apropiados, particularmente para los pequeños productores.

La limitada generación y transferencia de tecnología se ha debido también, parcial pero sustantivamente, a la falta de comprensión y apoyo político y económico para tales funciones.

b. Causas del problema

i. Modelos organizativos y funcionales poco eficaces en función del medio en que se desenvuelven tales instituciones.

ii. Escasez de diagnósticos y estudios que caractericen la situación y los sistemas de producción e identifiquen con precisión los problemas que enfrentan los distintos estratos de productores y consumidores y que servirían de marco para el diseño de procesos relevantes de generación y transferencia de tecnología.

iii. Falta de tecnologías apropiadas para muchos productos autóctonos de gran potencial económico y alimenticio.

iv. Desvinculación entre diferentes instituciones, tanto públicas, como privadas, tales como: centros de investigación, universidades, organis-

mos de extensión, organismos de fomento y organizaciones de productores.

- v. Reducido aprovechamiento, coordinación y transferencia tecnológica por parte de y entre las instituciones nacionales e internacionales de generación y transferencia de tecnología.
- vi. Relativo desconocimiento de las causas y factores que inciden en la escasa aceptación y transferencia de las tecnologías generadas, especialmente por parte de los pequeños productores.
- vii. Poca atención a la experimentación, adaptación y ajuste de las tecnologías generadas en las estaciones experimentales a las diferentes condiciones ecológicas y socioeconómicas de las áreas de producción.

c. Objetivos

—Objetivo general

Apoyar a los países en el diseño de su política tecnológica, en la selección de prioridades y la realización de investigaciones coherentes con los problemas reales del desarrollo; en la instrumentación de un sistema institucional que asegure la continuidad desde la generación de tecnología apropiada, hasta la promoción de la adopción de ésta por los productores; en asignación de responsabilidades funcionales a las distintas instituciones que integren el sistema tecnológico y en la adecuación de sus estructuras organizativas para el cumplimiento de dichas funciones.

—Objetivos específicos

- i. Colaborar con los países en la definición de políticas nacionales de generación y transferencia de tecnología, coherentes con los problemas y prioridades del desarrollo nacional.
- ii. Apoyar a los países en el desarrollo de metodologías y mecanismos institucionales, para posibilitar el análisis (autoanálisis) y permanente reactualización de sus estructuras organizativas y funcionales, que permitan generar y transferir tecnologías con la participación de los productores basadas en sus propias condiciones socio-económicas y ecológicas.
- iii. Apoyar a los países en el desarrollo de mecanismos que permitan y faciliten la utilización de tecnología y conocimientos tecnológicos a

nivel nacional e internacional y la colaboración y cooperación recíproca en las áreas de generación y transferencia de tecnología.

- iv. Apoyar el desarrollo y aplicación de metodologías de estudios y análisis que propicien la participación de los pequeños productores para caracterizar los sistemas de producción con el fin de orientar el desarrollo y transferencia de tecnologías que optimicen el uso de los recursos y servicios disponibles por este grupo de productores.
- v. Colaborar con los países en el desarrollo de formas de difusión de la tecnología generada, que eleve sustantivamente las posibilidades de su adopción por los productores rurales.
- vi. Promover y apoyar la experimentación de adaptación y ajuste de tecnologías para áreas ecológicas específicas.
- vii. Apoyar el desarrollo y difusión de tecnologías para productos autóctonos de alto potencial nutritivo y económico.

d. Estrategia del programa

Promoción y apoyo a:

- i. Los mecanismos y procesos de definición de políticas y prioridades para la acción más efectiva de las instituciones de generación y transferencia de tecnología.
- ii. La permanente readecuación organizativa y funcional de las instituciones tecnológicas a las necesidades de los países.
- iii. La cooperación recíproca y coordinación entre las instituciones nacionales de los distintos países y las instituciones internacionales, en especial los centros internacionales de investigación.
- iv. La capacitación del personal en aspectos tecnológicos, administrativos y gerenciales.
- v. La coordinación interinstitucional pública y privada, incluyendo a los productores y sus organizaciones, para la orientación y ejecución del proceso tecnológico, desde la identificación de problemas hasta la adopción de tecnologías.
- vi. El desarrollo y difusión de tecnologías para áreas específicas y para productos autóctonos de alto valor nutritivo y económico.

III. Conservación y manejo de recursos naturales renovables

a. Problema

Los recursos naturales renovables de América Latina y el Caribe son la principal base de su desarrollo por constituir la fuente más importante de la producción de alimentos, la generación de divisas y, recientemente, de productos energéticos.

La creciente demanda por alimentos, divisas y energía ha acelerado los procesos de utilización de los recursos naturales renovables, llegando a niveles y formas de uso que ponen en peligro su disponibilidad en cantidad y calidad para las futuras generaciones.

El incremento de la actividad agropecuaria ha acelerado los procesos de degradación de los recursos. Al no haberse prestado atención a las más elementales prácticas de uso, manejo y conservación, se ha apresurado la erosión, desertificación, pérdida de materia orgánica y lixiviación de los nutrientes.

El uso actual que se hace de las aguas, tierras e infraestructuras para riego y drenaje a nivel de la región, hace que los beneficios del riego y drenaje no se aprovechen en su potencial. Por otra parte, muchas áreas presentan problemas de drenaje y defensa contra inundaciones que limitan su utilización.

La degradación de los recursos suelo, agua, bosque y vida silvestre afecta la producción agropecuaria, el medio ambiente y, en consecuencia, el bienestar humano.

La limitada coordinación de esfuerzos en lo que a uso, manejo, administración y conservación de los recursos naturales de tierra, agua, bosque y vida silvestre, hace que a nivel internacional no se aprovechen totalmente los recursos de cooperación técnica y conocimientos de que se dispone, lo cual reduce la eficiencia y eficacia de las acciones en el tema.

b. Causas del problema

- i. Los planes de desarrollo del sector agrícola y rural, en gran número de casos, se elaboran y ejecutan sin considerar la conservación y el buen uso de los recursos naturales renovables, en especial de las tierras y aguas de la región comprendidas en proyectos de riego y drenaje.

- ii. La escasez de inventarios, investigaciones y conocimientos técnicos que sirvan de guía a la racionalización del uso y manejo de los recursos de tierra y agua de la región.
- iii. Limitada conciencia entre la población urbana y rural sobre las implicaciones que tiene el uso y manejo inapropiado de los recursos naturales por su efecto sobre el habitat de los seres vivos, así como sobre la producción y productividad agrícolas.
- iv. Falta y/o escasez, dependiendo del país, de los recursos y organización institucional capaces de promover, planear, organizar, administrar y proteger los recursos naturales renovables.
- v. Escasez de personal debidamente capacitado para dirigir las instituciones y los programas técnicos relacionados con la administración, operación, mejoramiento, rehabilitación y desarrollo integral de las áreas agrícolas comprendidas en los proyectos de riego y drenaje.
- vi. Limitada capacidad de los agricultores y organismos nacionales e internacionales relacionados con el uso y manejo de las aguas y suelos para administrar, operar, conservar y desarrollar importantes áreas agrícolas actualmente bajo riego y drenaje o potencialmente aptas para ello.

c. Objetivos

—Objetivo general

Cooperar con los países en la organización institucional y en el mejoramiento de la capacidad técnica de los organismos nacionales y regionales responsables por la conservación y manejo de recursos naturales renovables, particularmente suelo, agua (riego y drenaje), bosque y vida silvestre, para orientar y hacer más efectiva su acción.

—Objetivos específicos

- i. Colaborar con las instituciones responsables de la conservación y manejo del suelo, agua (riego y drenaje), bosques y vida silvestre en los siguientes aspectos:

—Actualización y complementación de disposiciones legales y reglamentarias tendientes a facilitar el uso, conservación y desarrollo de los recursos naturales renovables.

–Mejoramiento de la capacidad administrativa y técnica de las instituciones nacionales responsables por el uso, conservación y desarrollo de los recursos naturales renovables.

–Mejoramiento o creación de mecanismos de coordinación intersectorial e interinstitucional entre los organismos que se ocupan del tema.

–Inventarios y zonificación agroecológica de los recursos naturales, análisis y procesamiento de la información generada y formulación de diagnósticos.

- ii. Colaborar con los centros de estudio e investigación, a nivel nacional y regional, en el desarrollo de técnicas y métodos de conservación y manejo de suelos, riego, drenaje, control de inundación, reforestación, erosión, contaminación ambiental, uso y conservación de cuencas hidrográficas y sistemas de producción adecuados para cada ecosistema.
- iii. Cooperar en la capacitación de los profesionales y técnicos que intervienen en la planificación y ejecución de los programas, proyectos y actividades relacionadas con el uso y conservación de las tierras, aguas (riego y drenaje), bosques y vida silvestre.
- iv. Apoyar en la adecuación y complementación de los programas de estudios de centros de formación universitaria y técnica en materia de recursos naturales renovables, en lo referente a los suelos, agua (riego y drenaje), bosques y vida silvestre.

d. Estrategia del programa

- i. Formulación, ejecución y evaluación de planes integrales y proyectos de alcance multinacional y nacional que abarquen áreas o regiones ecológicamente homogéneas con problemas similares en los recursos suelo, agua (riego y drenaje), bosque y vida silvestre, y cuyo tratamiento y solución es de interés común a los países comprendidos en ellas.
- ii. Promoción de una estrecha vinculación y coordinación del programa con los organismos operativos de tratados o acuerdos existentes, paralelos a las principales regiones ecológicas homogéneas, tales como el de Cooperación Amazónica, Pacto Andino, Comunidad del Caribe, Mercado Común Centroamericano y Cuenca del Plata, entre otros.

iii. Apoyo a las instituciones responsables de la conservación y manejo de recursos naturales renovables de suelo, agua (riego y drenaje), bosque y vida silvestre en:

–La definición de políticas y actualización de disposiciones legales y reglamentarias sobre la materia.

–Adecuación institucional para permitir mejores sistemas y mecanismos de planificación, ejecución y organización de los organismos responsables por la conservación y manejo de recursos naturales renovables.

–Mejoramiento o creación de mecanismos de coordinación institucionales, interinstitucionales e intersectoriales entre los organismos que se ocupan del tema, particularmente en los aspectos relacionados con riego y drenaje.

–Desarrollo de la capacidad para realizar inventarios y zonificación agroecológica de los recursos naturales, análisis y procesamiento de la información generada.

–Capacitación y divulgación orientada hacia la participación de las organizaciones de productores para la conservación y manejo de recursos naturales.

iv. Apoyo a los centros de estudio e investigación en el desarrollo de técnicas y métodos de conservación y manejo de suelos, agua (riego y drenaje), bosques, vida silvestre y sistemas de producción apropiados para las condiciones ecológicas y socio-económicas de las áreas ecológicamente homogéneas.

v. Capacitación de profesionales y técnicos y adecuación de programas de estudio de instituciones de educación formal en materia de recursos naturales de suelo, agua (riego y drenaje), bosque y vida silvestre.

vi. Mejoramiento y desarrollo de mecanismos de intercambio de información de técnicos y capacitación recíproca entre países con problemas comunes.

vii. Aprovechamiento de los recursos técnicos y experiencias de otros programas del IICA, del CATIE, y de otros organismos nacionales, regionales e internacionales.

IV. Salud animal

a. Problema

La ganadería de América Latina y el Caribe, en comparación con la de los países desarrollados, muestra bajos índices productivos y reproductivos, los cuales están determinados y afectados en buena parte por el efecto de las siguientes enfermedades: peste porcina africana, cólera porcino, piro y anaplasmosis equina, bovina y sus vectores, lengua azul, encefalomielititis equina, leucosis bovina y otras.

Por otra parte, el riesgo de infección y diseminación ha aumentado debido a las facilidades modernas de transporte internacional.

A lo anterior se añade el hecho de que las instituciones públicas y privadas nacionales no están en condiciones de hacer frente a las complejidades organizacionales que se requieren para reducir la diseminación de las enfermedades.

b. Causas del problema

- i. Escasa capacidad para la identificación, detección y estimación de los daños que provocan las diferentes enfermedades.
- ii. Limitada capacidad para definir medidas preventivas, de control y/o de erradicación de las diferentes enfermedades.
- iii. Reducida capacidad para la planificación, coordinación y ejecución de programas para detectar y prevenir la diseminación de las diferentes enfermedades.
- iv. Escasa capacidad para la planificación, coordinación y ejecución de programas de investigación e intercambio científico.
- v. Baja dotación de recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones nacionales de salud animal.

c. Objetivos

—Objetivo general

Promover y apoyar los esfuerzos de los países para prevenir y reducir las pérdidas económicas causadas por las enfermedades en los animales.

–Objetivos específicos

Colaborar con las instituciones nacionales en el desarrollo de su capacidad para:

- i. Identificar, detectar y estimar los daños de las principales enfermedades.
- ii. Prevenir, controlar y/o erradicar las principales enfermedades.
- iii. Planificar, coordinar y ejecutar programas para reducir la incidencia y prevenir la diseminación y ataque de las principales enfermedades.
- iv. Planificar, coordinar y ejecutar programas de investigación e intercambio de información y técnicos sobre enfermedades de los animales.
- v. Generar mecanismos que permitan adecuar los recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones de salud animal a los niveles de responsabilidad que se les han establecido.

d. Estrategia del programa

Promoción y apoyo a:

- i. La actualización y armonización de las disposiciones legales y reglamentarias, nacionales e internacionales, relacionadas con salud animal.
- ii. La formulación, ejecución y evaluación de proyectos multinacionales que abarquen enfermedades de importancia económica e interés común a varios países.
- iii. La formulación, ejecución y evaluación de proyectos prioritarios a nivel de país.
- iv. El aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos de otros programas del IICA, del CATIE y de las instituciones nacionales con experiencia en la materia.
- v. La coordinación con otros organismos internacionales, regionales y subregionales, de los sistemas interamericano y mundial tales como OPS, OIRSA y FAO.
- vi. El fortalecimiento operativo y técnico de las instituciones nacionales.

- vii. La organización y promoción de foros, seminarios y otros eventos que sirvan de consulta y guía para establecer lineamientos de trabajo y de acciones prioritarias.
- viii. Las asociaciones científicas relacionadas con la salud animal, para que sirvan de foro en el estudio de los problemas sanitarios de los países, las subregiones y el hemisferio.
- ix. La participación de organizaciones de productores, trabajadores de campo y población rural en las campañas de control de enfermedades y plagas, así como en las campañas cuarentenarias.

V. Sanidad vegetal

a. Problema

América Latina y el Caribe necesitan reducir y detener la diseminación de las plagas, enfermedades y malezas que afectan los cultivos básicos y de exportación, para que el Continente pueda hacer frente a sus necesidades de alimentos, divisas y energía.

Las instituciones nacionales de sanidad vegetal poseen una capacidad limitada para afrontar la incidencia y dispersión de plagas, enfermedades y malezas, lo que, a la luz de las mejoras en las facilidades internacionales de transporte y comercio, hace más difícil un control efectivo de parte de los países. Por lo tanto, se requiere cada vez más de una acción internacional mejor coordinada.

b. Causas del problema

- i. Escasa capacidad técnica para la identificación, detección y estimación de los daños producidos por las diferentes plagas, enfermedades y malezas de los cultivos.
- ii. Limitada capacidad operativa para aplicar medidas preventivas de control y/o erradicación de las diferentes enfermedades, plagas y malezas.
- iii. Poca capacidad para la planificación, coordinación y ejecución de programas para reducir la incidencia y prevenir la diseminación de las diferentes plagas, enfermedades y malezas.
- iv. Escasa capacidad para la planificación, coordinación y ejecución de programas de investigación e intercambio científico en lo relacionado con las principales plagas, enfermedades y malezas de los cultivos.

- v. Baja dotación de recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones nacionales de sanidad vegetal.

c. Objetivos

—Objetivo general

Promover y apoyar los esfuerzos de los países para prevenir y reducir las pérdidas por efectos de plagas, enfermedades y malezas en los cultivos.

—Objetivos específicos

Colaborar con los países en aumentar la capacidad institucional para:

- i. Actualizar y armonizar las disposiciones legales y reglamentarias a nivel nacional e internacional relacionadas con sanidad vegetal.
- ii. Identificar, detectar y estimar los daños de las principales enfermedades, plagas y malezas en los cultivos.
- iii. Planificar, coordinar y ejecutar programas para reducir la incidencia y prevenir la diseminación de las principales enfermedades, plagas y malezas en los cultivos.
- iv. Planificar, coordinar y ejecutar programas de investigación e intercambio técnico sobre plagas, enfermedades y malezas en los cultivos.
- v. Generar mecanismos que permitan adecuar los recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones de sanidad vegetal con los niveles de responsabilidad asignados a éstas.

d. Estrategia del programa

Promoción y apoyo a:

- i. La actualización y armonización de disposiciones legales y reglamentarias nacionales e internacionales relacionadas con sanidad vegetal (cuarentena y plaguicidas).
- ii. La formulación, ejecución y evaluación de proyectos multinacionales que abarquen plagas, enfermedades y malezas de importancia e interés común a varios países.
- iii. La formulación, ejecución y evaluación de proyectos prioritarios a nivel de país.

- iv. El aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos de otros programas del IICA, del CATIE y de instituciones nacionales e internacionales con experiencia en la materia.
- v. El fortalecimiento operativo y técnico de las instituciones nacionales e internacionales relacionadas con la materia (OIRSA – FAO – CIP – NAPPO – CIAT – CYMMIT).
- vi. La coordinación con otros organismos internacionales afines.
- vii. La organización y promoción de foros, seminarios y otros eventos que sirvan de consulta y guía para establecer lineamientos de trabajo y acciones prioritarias.
- viii. La organización de asociaciones científicas relacionadas con la sanidad vegetal, para que sirvan de foro en el estudio de los problemas fitosanitarios de los países, las subregiones y el hemisferio.
- ix. La participación de organizaciones de productores, trabajadores de campo y población rural en las campañas de control de enfermedades y plagas, así como en las campañas cuarentenarias.

VI. Estímulo de la producción agropecuaria y forestal

a. Problema

América Latina y el Caribe han visto en la última década que sus problemas de producción agropecuaria se han agudizado en lo referente a satisfacer sus necesidades de producción para la alimentación, la agroindustria, la generación de divisas y la sustitución de hidrocarburos con materias primas de origen agropecuario.

En los países de la región prevalece una especialización sesgada en los sistemas de producción. En términos generales, las explotaciones comerciales más grandes se dedican a producir rubros de exportación y las explotaciones pequeñas y medianas, se dedican a la producción de alimentos.

En general, los programas de fomento de la producción han tenido serios problemas en definir un grupo mínimo de elementos del sistema productivo que, en forma suficiente y coordinada, sea necesario poner a disposición de los productores para lograr los aumentos deseados en la producción.

Por otra parte, en los casos en que se han definido los elementos, ha sido muy difícil la acción institucional para hacer que los bienes y servicios lleguen oportunamente a los usuarios.

La contribución que el sector deberá hacer en alimentos, materias primas agroindustriales, divisas y energéticos dependerá en buena parte de la elaboración y ejecución de proyectos que definan, integren y provean en forma coordinada los bienes y servicios necesarios para lograr los aumentos deseados de producción.

b. Causas del problema

- i. Limitada capacidad de las instituciones para identificar y dimensionar los elementos y combinaciones que deben ser puestos a disposición de los productores.
- ii. Limitada capacidad de las instituciones sectoriales para diseñar y preparar programas y proyectos de carácter interdisciplinario e intersectorial.
- iii. Insuficiente capacidad de las instituciones para la organización, ejecución y administración de programas con componentes múltiples.
- iv. Limitada disponibilidad de recursos físicos, humanos y financieros para adecuar la acción institucional a programas con componentes múltiples.
- v. Políticas de incentivos para favorecer las inversiones y la adopción de cambios tecnológicos, que den especial atención a la cobertura de los riesgos de la producción, poco ajustadas a las condiciones socioeconómicas de los productores.
- vi. Débil consideración a la organización y coordinación de servicios públicos y privados destinados a proveer insumos para la producción, en cantidad suficiente y tiempo oportuno.
- vii. Insuficiente sistema de crédito en montos, períodos de recuperación y de gracia e inadecuada supervisión e integración del crédito a otros servicios, en particular, seguros y transferencia de tecnología.
- viii. Falta de tecnologías adecuadas para las diferentes áreas de producción y deficiencias en los procesos de difusión y adopción de las mismas.

c. Objetivos

—Objetivo general

Hacer más eficaces y eficientes los esfuerzos de las instituciones nacionales para estimular la producción de cultivos anuales y permanentes, de productos ganaderos, de productos forestales y agroenergéticos, destinados a la alimentación, generación y ahorro de divisas, industrialización y sustitución de hidrocarburos como fuente de energía.

—Objetivos específicos

Lograr en los países:

- i. El desarrollo de la capacidad de las instituciones para identificar y dimensionar los elementos mínimos y/o las combinaciones de éstos que deben ser puestos a disposición de los productores.
- ii. El desarrollo de la capacidad de las instituciones sectoriales para diseñar, preparar y ejecutar programas y proyectos de carácter interdisciplinario e intersectorial.
- iii. El desarrollo de la capacidad de las instituciones de organizar, ejecutar y administrar programas y proyectos con componentes múltiples.
- iv. La adecuación de los recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones con el propósito de ejecutar programas con componentes múltiples.
- v. El desarrollo de políticas de incentivos fiscales y de manejo de riesgos en la producción, adecuados para favorecer las inversiones en el sector y la adopción de cambios tecnológicos.
- vi. El fortalecimiento de la organización y coordinación de los servicios públicos y privados destinados a proveer insumos para la producción, en cantidad suficiente y tiempo oportuno.
- vii. La identificación y desarrollo de políticas y mecanismos que permitan a los países miembros reemplazar, total o parcialmente, su demanda de hidrocarburos por sustitutos de origen agroenergético.
- viii. El desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de crédito del sector, buscando su adecuación en montos, períodos de recuperación y gracia, a través de la supervisión del crédito y de la integración de éste con otros servicios, en especial con seguro y los sistemas de transferencia tecnológica.

- ix. El desarrollo de procesos y mecanismos de validación, difusión y adopción de tecnologías adecuadas a las diferentes áreas de producción y su integración real a los programas y proyectos de fomento de la producción.

d. Estrategia del programa

En concertación con los países y en apoyo a las instituciones nacionales:

- i. Definir políticas para el estímulo de la producción y establecer prioridades, tanto en rubros como en las áreas de producción.
- ii. Formular y ejecutar proyectos de alcance regional, nacional o multinacional, de estímulo a la producción dando especial atención al desarrollo comercial de rubros tradicionales, no tradicionales y agroenergéticos.
- iii. Incorporar en los proyectos, según las necesidades, los siguientes elementos esenciales que en combinación o individualmente, garanticen su éxito:

Incentivos fiscales, recursos de capital, seguro agrocrediticio, asistencia técnica y tecnologías ajustadas a las condiciones de operación del agricultor, crédito oportuno e insumos productivos a precios aceptables, garantías de comercialización y mercadeo, infraestructuras de apoyo y organización y administración apropiadas a los productores.

- iv. Enfatizar y facilitar las acciones de coordinación institucional, mediante la planificación conjunta y el apoyo recíproco.
- v. Adecuar los proyectos de estímulo de la producción a las posibilidades técnicas, administrativas, financieras y de recursos humanos del país, tomando en consideración el grupo objetivo de productores.
- vi. Mediante seminarios, talleres de trabajo y otros tipos de reuniones, estimular y facilitar el aprovechamiento de los conocimientos tecnológicos disponibles y transferibles de los organismos oficiales y privados de otros países y de los centros internacionales de investigación y desarrollo agrícola.
- vii. Propiciar la producción y el aprovechamiento de fuentes de origen agroenergético para sustituir los hidrocarburos y, mediante la cooperación recíproca, promover y facilitar el intercambio de experiencias en la materia entre los países miembros.

VII. Comercialización agrícola y agroindustrias

a. Problema

Los países de América Latina y el Caribe tienen dificultades en lograr el abastecimiento alimentario en forma eficiente y sostenida, debido a desequilibrios en la oferta y la demanda de los productos. Además, las exportaciones agropecuarias en general, se reducen a unos pocos rubros tradicionales y a excedentes ocasionales, existiendo serias limitantes para ampliar mercados y diversificar las mismas.

La falta de eficiencia y muchas veces de organización de los sistemas de comercialización interna e internacional se agudiza en la medida que crece el número de consumidores y se diversifica el mercado de los productos del agro de la región.

La insuficiente infraestructura para el almacenamiento, conservación y procesamiento agroindustrial de los alimentos y materias primas, incide negativamente sobre la seguridad alimentaria, así como sobre el margen de utilidades de los productores y el nivel de precios a los consumidores.

Existen dificultades para alcanzar y mantener niveles de precios que representen un balance entre incentivos a la producción de alimentos y la necesidad de ajustarlos a la capacidad adquisitiva de los consumidores.

b. Causas del problema

- i. Falta de políticas de precios y de comercialización coherentes con las necesidades del desarrollo del sector y compatibles con los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales.
- ii. Limitada capacidad de planeamiento y administración de las entidades públicas encargadas de los sistemas de comercialización.
- iii. Falta de coordinación interinstitucional en los sectores público y privado para implementar acciones que promuevan el abastecimiento interno, el fomento de exportaciones y el desarrollo de agroindustrias.
- iv. Falta de mecanismos de alerta sobre demanda actual y potencial, interna y externa, de productos tradicionales y no tradicionales, para orientar ajustes en las políticas de producción y seguridad alimentaria.

- v. La estacionalidad de la producción y la carencia de infraestructura para el almacenamiento, conservación e industrialización influye negativamente sobre precios, pérdidas post-cosecha y abastecimiento estable.
- vi. La dispersión y falta de organización de los pequeños y medianos productores impiden el mejoramiento de los términos de negociación de este subsector en el mercadeo de productos e insumos.
- vii. Dificultad de acordar y concertar esfuerzos entre países para comercializar sus productos de origen agropecuario y forestal dentro de subregiones, regiones y a nivel mundial.

c. Objetivos

–Objetivo general

Apoyar los sistemas nacionales, subregionales y regionales de comercialización e industrialización de productos agropecuarios y forestales, con el fin de estabilizar la oferta y la demanda con precios aceptables para productores y consumidores, promoviendo la seguridad alimentaria, la disponibilidad de productos para las necesidades internas y para exportación y esquemas que eviten discriminaciones entre grupos específicos de productores y de consumidores.

–Objetivos específicos

- i. Diseñar y operacionalizar sistemas de comercialización capaces de enfrentar los requerimientos de cantidad, calidad y servicios que plantea una población urbana en rápida expansión.
- ii. Mejorar la capacidad de planeamiento y ejecución de las entidades públicas encargadas de velar por el funcionamiento eficiente de los sistemas nacionales de comercialización y agroindustria, responsables de la generación y ejecución de políticas integrales de producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios.
- iii. Fortalecer la acción de los sistemas regionales y subregionales por medio de la concertación de esfuerzos entre países para comercializar alimentos, productos y materias primas exportables de origen agropecuario.
- iv. Diseñar y ejecutar estrategias para evitar que los sistemas de comercialización discriminen a los grupos específicos de productores y consumidores.

d. Estrategia del programa

- i. Promover la coordinación entre el sector público agropecuario y los de industria y comercio para desarrollar políticas de abastecimiento interno y fomento de exportaciones.
- ii. Apoyar el mejoramiento de la capacidad de análisis y diseño metodológico de las entidades de planificación económica y sectorial en las áreas de política de precios, distribución de alimentos, pronóstico y promoción de mercados, manejo de inventarios, acopio de productos perecederos, organización de agricultores y desarrollo agroindustrial.
- iii. Diseñar e impulsar con las entidades públicas y privadas de desarrollo rural, reforma agraria y fomento cooperativo, estrategias de comercialización de insumos y productos que mejoren los términos de intercambio de los pequeños y medianos agricultores.
- iv. Apoyar a las entidades de integración subregional: SIECA, CARICOM, Acuerdo de Cartagena y Tratado de la Cuenca del Plata en el establecimiento de mecanismos adecuados de información y alerta sobre demanda actual y potencial de productos tradicionales y no tradicionales.
- v. Diseñar y ejecutar sistemas de información de precios y mercados con las entidades nacionales de comercialización.
- vi. Apoyar a los sistemas regionales: SELA, ALADI y FAO y subregionales: SIECA, CARICOM, Acuerdo de Cartagena y Tratado de la Cuenca del Plata en sus esfuerzos de promoción y desarrollo de mercados externos para los productos de la región.
- vii. Apoyar la promoción de mecanismos efectivos de coordinación entre el sector público y el privado para lograr la eficiente comercialización e industrialización de productos agropecuarios.
- viii. Establecer programas regionales, subregionales y nacionales de capacitación en mercadeo para mejorar la capacidad analítica y operativa de los profesionales de las entidades nacionales de comercialización agropecuaria.

VIII. Desarrollo rural integral

a. Problema

En muchos países de América Latina y el Caribe ha prevalecido una configuración institucional del sector agrario que adolece de una defini-

ción conceptual clara del proceso de desarrollo rural integral y por ende no contempla la multiplicidad y complejidad de los factores que en él intervienen. Por otra parte, se han mantenido vigentes situaciones socio-políticas que han originado niveles insatisfactorios en cuanto a distribución de ingresos, ocupación y baja calidad de vida que afectan sustancialmente a la población rural de los países.

En lo particular, el hombre rural y su familia se ven limitados por la concurrencia de los factores antes expuestos, restringiéndose las oportunidades de participación, capacitación, organización y acceso a los medios de producción, estableciéndose entonces un ciclo de malestar recurrente.

La complejidad y multiplicidad de los factores que intervienen en el proceso de desarrollo rural integral es lo que ha contribuido a que los esfuerzos sustantivos de algunos países de la región, en relación al ordenamiento de una estructura agraria productiva y participativa, hayan logrado resultados insatisfactorios.

El reconocimiento de la necesidad de un enfoque múltiple integral donde la tierra, el hombre, las organizaciones y los recursos técnicos, humanos y financieros se armonicen, concreten y ejecuten, podrá ser el marco de concertación entre las instituciones y la población rural que de origen a proyectos concretos tendientes a una incorporación efectiva en los beneficios del progreso económico y social de la región.

b. Causas del problema

- i. Precaria distribución y acceso a los recursos productivos y de manera especial al recurso tierra.
- ii. Proporción significativa de los productores sometidos a una estructura minifundaria de la tenencia de la tierra.
- iii. Falta de consistencia y efectividad de los programas de promoción y organización que motiven al agricultor y su familia hacia un cambio en pro de su participación efectiva en el proceso de desarrollo rural.
- iv. Falta de oportunidades para la capacitación e incorporación de la mujer y la juventud en el proceso productivo, como medios para mejorar la estabilidad y nivel de vida de la familia rural.
- v. Escasez de recursos humanos calificados para la administración y ejecución de proyectos de desarrollo rural integral y falta de una estructuración idónea de la capacitación rural de acuerdo a las realidades y necesidades del medio.

- vi. Limitada capacidad de las entidades del sector para planificar, coordinar, organizar y ejecutar proyectos donde participan, intra e intersectorialmente, varias instituciones.
- vii. Falta de coherencia y continuidad en las políticas nacionales con relación al proceso de desarrollo rural y la insuficiencia de modelos conceptuales y organizativos exitosos que contribuyan a orientar la conducción de ese proceso.
- viii. Escaso número de esquemas organizativos de probada eficacia y eficiencia que incorporen la participación de las instituciones y beneficiarios del proceso de desarrollo rural integral.
- ix. Debilidad o ausencia de un proceso de regionalización y descentralización administrativa como mecanismo de ejecución de los proyectos de desarrollo rural regional integral.

c. Objetivos

—Objetivo general

Cooperar con las instituciones nacionales en la definición, instrumentación y ejecución de políticas y programas que conduzcan a un proceso eficiente y eficaz de desarrollo rural integral, acorde con las características y políticas de cada uno de los Estados Miembros que muestre interés por este programa.

—Objetivos específicos

Colaborar con los países en:

- i. Desarrollar políticas, modelos y sistemas institucionales que agilicen una reforma agraria acorde a las realidades económicas, sociales y políticas de los Estados Miembros que manifiesten interés en ello.
- ii. Diseñar proyectos que integren los elementos físicos, técnicos, sociales, organizacionales y de servicios que contribuyan a lograr el desarrollo rural integral y la participación de los beneficiarios.
- iii. Promover, diseñar y probar metodologías para la promoción, capacitación y organización de los jóvenes, productores, mujeres y la familia rural en su conjunto con fines productivos y de servicio, para elevar sus niveles de ingreso, ocupación y participación en la toma de decisiones dentro de proyectos de desarrollo rural integral que estén de acuerdo con las realidades económicas, sociales, políticas e institucionales de los Estados Miembros.

- iv. Formar personal para la promoción, capacitación y organización de los pobladores rurales.
 - v. Desarrollar la capacidad de las instituciones para planear, coordinar, organizar y ejecutar proyectos con participación integral y efectiva de instituciones de dentro y fuera del sector y de los beneficiarios del proceso de desarrollo rural.
 - vi. Colaborar con los países en el desarrollo de los recursos humanos que se requieran para la administración y ejecución de proyectos de desarrollo rural integral.
 - vii. Organizar a los miembros de la familia rural en las formas asociativas de producción y servicios acordes con sus necesidades.
- d. Estrategia del programa

Promoción y apoyo a las instituciones nacionales en:

- i. La instrumentación de sistemas conducentes a desarrollar planes y programas de reforma agraria dentro del marco legal y sociopolítico de cada uno de los Estados Miembros que manifieste interés en ello.
- ii. El diseño, elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo rural integral compatibles con los lineamientos y políticas nacionales al respecto.
- iii. Establecer formas de promoción y organización que induzcan y hagan efectiva la participación de los productores, los jóvenes, las mujeres y la familia rural en general, con el fin de obtener niveles de ingreso y ocupación que los incorporen al proceso de desarrollo agrícola y bienestar rural de sus respectivos países.
- iv. El adiestramiento del personal de las instituciones y miembros de la familia rural, para la elaboración y ejecución conjunta de planes y proyectos de desarrollo rural que contemplen formas de organización de la producción y servicios acordes a las realidades económicas, sociales y políticas de los Estados Miembros.
- v. Determinar los mecanismos de coordinación institucional e intersectorial para la ejecución de proyectos de desarrollo integral y regional de acuerdo a las características político-administrativas de cada país.
- vi. Promover y organizar en las instituciones responsables de la conducción de programas educativos informales, de los servicios de extensión y de los relacionados con el desarrollo de la comunidad, el

establecimiento de unidades especializadas que canalicen y orienten el proceso de participación de los beneficiarios en los planes y proyectos de desarrollo rural.

- vii. La selección y utilización de los esfuerzos y proyectos exitosos de desarrollo rural como elemento de demostración dentro del ámbito nacional, interregional e internacional.
- viii. El intercambio recíproco de información y experiencias entre países, organismos internacionales, regionales, subregionales y programas específicos en el campo del desarrollo rural.

IX. Planificación y administración para el desarrollo agrícola y bienestar rural

a. Problema

El desarrollo agrícola y el bienestar rural requieren de la identificación e interpretación de problemas relevantes y del diseño y ejecución de políticas, planes y proyectos que sean coherentes y sistemáticos para la solución de los problemas, según las prioridades políticas de los países de la región, las necesidades de la población rural y las potencialidades agrícolas.

La planificación sectorial no ha logrado, a pesar de los esfuerzos hechos, que se cumpla satisfactoriamente el proceso de planificación y el desarrollo de la capacidad para sistematizar los procesos de toma de decisiones. Esta deficiencia se acrecienta por la limitada acción administrativa de las instituciones públicas y privadas para llevar adelante los planes y programas desarrollados, de tal forma que sea posible transformar las políticas y recursos físicos, humanos y financieros en mayor y mejor capacidad operativa, para prestar servicio a los productores y a la población en general.

La limitada capacidad orgánico-administrativa y la dificultad para integrar los procesos de planificación y ejecución, han sido señalados como dos de los mayores obstáculos para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural de los países de la región.

b. Causas del problema

El limitado impacto y credibilidad del sistema de planificación sectorial agropecuaria y los problemas administrativos que disminuyen la capacidad de ejecución de los planes, programas y proyectos desarrollados por los países, pareciera que se deben, entre otras cosas, a:

- i. Limitada capacidad para identificar problemas y diseñar políticas relevantes a la problemática del desarrollo sectorial.
- ii. Limitada integración entre el sector público y el privado en el proceso de planificación y ejecución de planes, programas y proyectos del sector.
- iii. Escasa vinculación entre el sistema de toma de decisiones políticas y el sistema de planificación, en general y sectorial, en particular.
- iv. Insuficiente integración entre la definición de políticas y su ejecución.
- v. Limitada coordinación interinstitucional a nivel sectorial que facilite la planificación y ejecución de programas de fomento y desarrollo.
- vi. Limitada integración entre los diferentes niveles de toma de decisiones —nacional, regional y de origen local.
- vii. Poca vinculación de los organismos públicos de nivel regional y local al sistema de planificación nacional.
- viii. Deficiente estructura y falta de capacidad técnica y de recursos físicos, humanos y financieros capaces de dar solidez a los planteamientos del sistema de planificación.
- ix. Limitada capacidad administrativa de las instituciones del sector para identificar, diseñar, preparar, organizar y ejecutar planes, programas y proyectos de fomento y desarrollo del sector.

c. Objetivos

—Objetivo general

Cooperar con las instituciones nacionales del sector público y privado en sus esfuerzos por mejorar la capacidad orgánico-administrativa, así como su eficiencia y eficacia para diseñar políticas, planes, programas y proyectos y para traducirlos en bienes y servicios que permitan lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

—Objetivos específicos

Apoyar a los países para:

- i. Identificar la problemática económico-social y política en lo referen-

te al desarrollo agrícola y el bienestar rural, para el diseño de políticas y estrategias operativas relevantes a dicha problemática.

- ii. Lograr la integración y cooperación entre el sector público y el privado en los procesos de planificación y ejecución de las actividades del sector.
- iii. Mejorar la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de hacerlas más eficientes para la ejecución de las políticas, programas y proyectos en los bienes y en la prestación de servicios para el desarrollo agrícola y el bienestar rural.
- iv. Lograr la cooperación y coordinación interinstitucional a fin de conseguir la definición y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo agrícola y bienestar rural.
- v. Mejorar el sistema y los procesos de planificación y de toma de decisiones para una eficaz planificación del proceso de desarrollo agrícola y bienestar rural.
- vi. Mejorar las estructuras orgánicas, la capacidad gerencial y técnica, para una mejor utilización de los recursos físicos, humanos y financieros, a fin de dar solidez al sistema de planificación sectorial y a la ejecución de los planes.

d. Estrategia del programa

El programa orientará sus acciones al apoyo y asesoramiento a las instituciones nacionales encargadas de la planificación, organización y coordinación de los organismos del sector agrícola, en los aspectos de:

- i. Redefinición de los procesos de planificación y ejecución, buscando la articulación de las acciones de los sistemas institucionales.
- ii. Capacitación de los cuadros directivos de las instituciones del sector agrícola en aspectos administrativos y de gestión a los niveles local, regional y nacional.
- iii. Desarrollo y aplicación de los mecanismos que permitan, tanto la caracterización e interpretación de la problemática del medio rural, como el planteamiento, definición e instrumentación de soluciones para ella.

Por otra parte en el plano multinacional, el programa realizará estudios comparativos de modelos institucionales y métodos de planificación-ejecución para su evaluación y posible aplicación.

X. Información para el desarrollo agrícola y el bienestar rural

a. Problema

Las políticas, programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural que llevan a cabo los países de América Latina y el Caribe, deben basarse en las realidades de cada país y de la situación internacional.

La identificación y dimensionamiento de la realidad nacional e internacional depende en buena parte de que los países cuenten con un diagnóstico actualizado de la situación regional y nacional.

La realización de diagnósticos analíticos y actualizados depende de la disponibilidad de datos sistemáticos y periódicos sobre las características y tendencias del desarrollo sectorial.

Las limitaciones en la disponibilidad de datos y capacidad analítica en tipo, cantidad, calidad y periodicidad, capaces de facilitar los procesos de toma de decisiones sectoriales, representa uno de los obstáculos sustantivos al desarrollo del sector.

Por otra parte el proceso de toma de decisiones sectoriales se ve afectado por el grado de disponibilidad de información relacionada con la base informativo-bibliográfica que permite determinar los conocimientos existentes sistematizados en relación con los problemas de desarrollo del sector.

La falta de infraestructura y personal en el campo de la documentación es el factor limitante complementario a los problemas anteriormente mencionados en relación con los elementos numéricos en que se basan los análisis, políticas y decisiones sobre el desarrollo agrícola y el bienestar rural del sector.

b. Causas del problema

i. Limitada capacidad institucional para diseñar, organizar y ejecutar sistemas de información que sirvan al planteamiento y racionalización de las decisiones sectoriales.

ii. Poca disponibilidad de información sectorial y captada sistemáticamente con suficiente cobertura y confiabilidad y que además su publicación y disponibilidad sea oportuna y accesible.

iii. Limitada capacidad analítica en las instituciones sectoriales para la identificación de los datos requeridos y los procedimientos de análisis relevantes a los procesos de planificación y toma de decisiones.

- iv. Escasa capacidad y adecuación de los recursos técnicos, físicos, humanos y financieros a la magnitud y complejidades de los sistemas modernos de información y análisis de datos para la planificación y toma de decisiones.
- v. Escasa coordinación entre los sistemas y servicios de información para evitar duplicación de esfuerzos y uso de recursos.
- vi. Limitada capacidad en relación con los recursos humanos, físicos y financieros para atender los aspectos relacionados con la base informativo-bibliográfica sectorial.

c. Objetivos

—Objetivo general

Apoyar a instituciones nacionales en el establecimiento, desarrollo y consolidación de sistemas nacionales de información y documentación agrícola y su integración al sistema interamericano de información y análisis agrícola.

—Objetivos específicos

Colaborar con instituciones nacionales en:

- i. El mejoramiento de la disponibilidad de información sectorial sistemática que posea adecuada cobertura, confiabilidad, oportunidad y acceso.
- ii. El desarrollo de la capacidad analítica en las instituciones sectoriales en la identificación de los datos y procedimientos de análisis relevantes a los procesos de toma de decisiones de planificación.
- iii. El desarrollo de recursos técnicos, físicos, humanos y financieros adecuados a la magnitud y complejidades de los sistemas modernos de información y análisis de datos para la planificación y toma de decisiones.
- iv. El mejoramiento de la disponibilidad en cantidad y calidad de los recursos físicos, humanos y financieros relacionados con la generación y mantenimiento de una base informativo-bibliográfica actualizada sobre el desarrollo agrícola y bienestar rural del sector.
- v. La inclusión de información y documentación sistematizada, en los planes de desarrollo agrícola y rural.

d. Estrategia del programa

- i. El programa concertará sus acciones de cooperación técnica en forma directa con las unidades de información de los Ministerios de Agricultura, Oficinas de Planificación Sectorial, Institutos de Estadísticas y Censos, Facultades de Ciencias Agropecuarias y Forestales e Institutos de Investigación Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables de los países miembros del IICA.
- ii. La cooperación técnica a nivel de país se concentrará en la planificación, establecimiento, coordinación y desarrollo de los sistemas nacionales de información agrícola; la capacitación de recursos humanos (técnicos y usuarios); la promoción, difusión y utilización de la información.
- iii. Se promoverá la cooperación técnica recíproca entre las instituciones de información nacionales, internacionales, regionales y subregionales.
- iv. El establecimiento del Sistema Interamericano de Información Agrícola-AGRINTER, en 1972, como una asociación de los sistemas nacionales de información agrícola de la región, constituye la base sobre la cual se desarrollarán los proyectos de información documental y a su vez servirá como modelo para el establecimiento del sistema interamericano de información numérica.
- v. La designación del CIDIA, en aquella fecha, como núcleo del AGRINTER permite una serie de acciones de coordinación y normalización de la operación del sistema interamericano.
- vi. La Asociación Interamericana de Bibliotecarios y Documentalistas Agrícolas –AIBDA, a la cual el IICA brinda su apoyo desde 1953, constituye el elemento aglutinante de los recursos humanos involucrados en el campo de la información agrícola.
- vii. Los esfuerzos del IICA, en este programa, se complementan y coordinan con los recursos que otros organismos internacionales, como CEPAL, FAO, UNESCO, CEPIS, etc., dedican a desarrollar la capacidad de las unidades de información de los países de América Latina y el Caribe.
- viii. El desarrollo del programa estará a cargo del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola dadas las características técnicas del mismo y su capacidad técnica, experiencia y organización como unidad especializada en los temas del programa.

CAPITULO IV
ORGANIZACION INSTITUCIONAL

CAPITULO IV

ORGANIZACION INSTITUCIONAL

A. INTRODUCCION

En una región de características tan variadas como es el Continente Americano, la cooperación técnica debe responder con agilidad y flexibilidad a los continuos cambios en las necesidades y políticas de desarrollo agrícola y bienestar rural de los distintos países. El IICA, como organismo del ámbito interamericano, debe dotarse de una nueva estructura que le permita cumplir con esa condición en acatamiento al mandato de su Convención.

B. ORGANIZACION TIPO MATRICIAL

La primera característica que presenta la nueva estructura es la de una organización tipo matricial. Este tipo de organización utiliza un sistema de jerarquías, técnica y administrativa, identificadas claramente pero interrelacionadas e incluye, no sólo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo.

En una organización matricial, los administradores están sujetos a una doble jerarquía y a un programa detallado de trabajo. De un lado de la jerarquía reciben las orientaciones, objetivos y metas de rendimiento técnico y por el otro, los recursos para trabajar y el control de éstos.

La organización matricial llevará a sistematizar las relaciones entre las unidades con funciones de apoyo y las unidades con funciones de línea. También permitirá precisar la interacción entre las funciones de dirección de programas y las de dirección y supervisión por área geográfica; al igual que las relaciones entre éstas y las de los jefes de proyectos.

Los elementos que constituyen las unidades de acción dentro de la estructura son los proyectos, en cuyas jefaturas recaerá tanto la responsabilidad técnica como la operativa.

C. DESCENTRALIZACION

La dispersión geográfica de las acciones del IICA lo obliga a establecer unidades operativas descentralizadas, ubicadas en los lugares de Estados Miembros donde se realizan sus acciones. La descentralización como tal no incluye solamente la localización física, sino que incorpora también la planificación, ejecución y decisión, dentro de un marco apropiado de asignación de responsabilidad y delegación de autoridad, con base en políticas, planes, programas y proyectos definidos.

D. COMPONENTES DE LA ORGANIZACION

La organización matricial descentralizada opera como un sistema, el cual está integrado por unos elementos con dependencia directa de la Dirección General y otros que tienen vinculaciones presupuestarias y contractuales de diversas modalidades con el IICA.

Esos elementos son los siguientes:

- Oficina Central de la Dirección General.
- Direcciones de Areas.
- Oficinas Nacionales.
- Centros Especializados.
- Entidades Asociadas.

1. Oficina Central de la Dirección General

A nivel hemisférico se encuentra la Oficina Central de la Dirección General, con sede en San José, Costa Rica, en la cual se mantendrán las unidades de dirección, supervisión y apoyo a las descentralizadas, así como las funciones de relaciones externas y de control de los recursos.

a. El Despacho del Director General

Se ha integrado en un solo Despacho al Director y al Subdirector General. Forman parte de este conjunto, el Director de Gabinete, los Asesores del Director General en aspectos técnicos, financieros y jurídicos, las unidades responsables por las finanzas, personal, recursos físicos y servicios y la auditoría interna. Lo anterior permite una articulación estrecha y continua al más alto nivel de dirección, en el proceso de la conducción del Instituto.

b. Subdirección General Adjunta de Operaciones

La función principal de la Subdirección General Adjunta de Operaciones será la de asegurar la eficiente ejecución de los programas y proyectos del IICA y la coordinación de todas las operaciones, cualquiera que sea la fuente de financiamiento. Es la línea de mando, de delegación de autoridad, en representación del Director General para la toma de decisiones sobre aspectos de operación del Instituto.

La Subdirección General Adjunta de Operaciones tiene una estructura geográfica descentralizada compuesta por: Oficinas Nacionales, Direcciones de Area, y en la Sede de San José el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) y el Centro Interamericano de Documentación e Infor-

mación Agrícola (CIDIA), los cuales llevan a cabo servicios directos a los países. Además, esta Subdirección cuenta con otras unidades para facilitar la supervisión y seguimiento de operaciones, y la dirección de fondos y proyectos especiales.

c. Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas

La Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas es responsable por la clase y calidad de trabajo técnico del IICA. Debe conducir el proceso participativo que incluye la identificación de problemas prioritarios; el diseño, revisión y ajuste de los programas del Instituto, así como de los proyectos; la asignación de recursos presupuestales entre programas y proyectos; la formulación técnica a seguir y la evaluación de la calidad y resultados técnicos de la ejecución del programa presupuesto bienal.

d. Subdirección General Adjunta de Asuntos Externos

Esta Subdirección General Adjunta atiende las relaciones oficiales con la Junta Interamericana de Agricultura y el Comité Ejecutivo del IICA, con los Estados Miembros y con los Observadores Permanentes. Tiene, además, a su cargo las relaciones con otros países y con organismos y agrupaciones internacionales, técnicos y financieros, públicos y privados, que colaboran con el IICA.

Es igualmente responsable por la información oficial, pública e interna de la Institución. Como unidad descentralizada depende actualmente de ella la Oficina Nacional de los Estados Unidos de América, cuya función además de la Representación del IICA ante ese país, incluye la relación con los organismos internacionales que allí tienen su sede.

Dentro del plan se contempla la apertura de la Oficina Nacional en Canadá, dependiente de esta Subdirección General Adjunta.

2. Direcciones de Area

Las Direcciones de Area están llamadas a contribuir al logro de una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, técnica y operativa del IICA, mediante la delegación de autoridad y responsabilidad, así como por medio de la agilización del proceso de toma de decisiones, la ubicación de un mayor porcentaje de funcionarios en el terreno y la mejor utilización de los mismos, tanto a nivel de área como entre las áreas.

De acuerdo con la situación actual en cuanto a la extensión geográfica del desarrollo relativo de los países miembros; a los nexos políticos, culturales y

económicos entre ellos a nivel bilateral y multilateral; el volumen de naturaleza de las actividades del IICA en cada país o región y, finalmente, a la conveniencia administrativa; las Direcciones de Area que se contemplan dentro del PMP son las siguientes:

Area 1—Central: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

Area 2—Caribe: Barbados, Dominica, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, Santa Lucía, Suriname y Trinidad y Tobago.

Area 3—Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Area 4—Sur: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

La existencia y jerarquía de estas direcciones permitirán relaciones más funcionales y fluidas entre los países dentro de un área, entre áreas diferentes y entre éstas y la Oficina Central de la Dirección General, al establecerse canales de comunicación y líneas de autoridad más directas según sea el caso.

Los Directores de Area deben obtener el máximo rendimiento del personal asignado a los países desplazándole de uno a otro, dentro de y entre áreas, de acuerdo a las necesidades de apoyo técnico de los países y de las áreas, en atención a las actividades programadas. También deben promover, concertar, supervisar y coordinar los proyectos multinacionales que operen en los países de su área, en coordinación con los Jefes de los Proyectos y con los Directores de Oficinas Nacionales y de Programas que correspondan, según el ámbito y tema de acción de cada proyecto.

Los Directores de Area ejercen autoridad sobre los Representantes en los países mediante acciones de supervisión, apoyo y asesoría. La delegación de autoridad y responsabilidad administrativa, así como la ejecución de los proyectos y actividades a nivel de país, quedan a discreción del Director General.

Las Direcciones de Area estarán ubicadas en: Costa Rica (Central), Jamaica (Caribe), Perú (Andina) y Uruguay (Sur), con el Director del Area como Director de la Oficina y Representante ante el país.

3. Oficinas Nacionales

La composición de cada oficina dependerá, entre otros factores, de:

- a. Condiciones del país y de su agricultura.
- b. Los proyectos y actividades concertadas entre el IICA y el país.

- c. El número y magnitud de los proyectos financiados con recursos externos.

Las funciones principales de las Oficinas del IICA en los Estados Miembros y de los Directores de dichas oficinas son las siguientes:

- a. Administrar los recursos humanos y financieros de los diferentes proyectos y actividades de su oficina.
- b. Supervisar, coordinar y apoyar los distintos proyectos y actividades que se llevan a cabo en el país o se relacionen con éste según sea el caso.
- c. Representar al Director General en el país.
- d. Apoyar administrativamente a las Direcciones de Programas que tuvieren sede en el país.
- e. Obtener, analizar y proporcionar información sobre los problemas más salientes del desarrollo agrícola y el bienestar rural en el país, así como sobre las acciones de su oficina.
- f. El Director de la oficina deberá suministrar experiencia técnica en el campo de su especialidad cuando sea necesario.

E. CENTROS ESPECIALIZADOS

Los centros de carácter especializado son: el Centro Interamericano de Información y Documentación Agrícola (CIDIA); el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Los dos primeros son dependencias del IICA y están adscritos a la Subdirección General Adjunta de Operaciones, mientras que el CATIE funciona como organismo autónomo asociado.

El CIDIA es la unidad del sistema que pretende recoger las inquietudes del sistema que ofrece servicios a los países miembros en las áreas de información y documentación para el desarrollo agrícola y el bienestar rural, los cuales se encuentran dentro del programa diez del PMP y cuya necesidad se reitera en las Recomendaciones 1, 2 y 19 de la Octava Conferencia Interamericana de Agricultura.

El CEPI es la unidad del sistema que responde, en su creación, a la necesidad de apoyar la operacionalización, entre otros elementos, del inciso b, artículo 4, de la Nueva Convención y la Recomendación No. 13 de la Octava Conferencia Interamericana de Agricultura, sobre identificación, formulación y manejo de proyectos para el desarrollo agrícola y rural. Su objetivo general es asesorar,

mediar, estudiar, preparar y cooperar con los países miembros y con la Institución en la identificación y formulación de proyectos que utilicen recursos externos y de cuotas.

El CATIE, como unidad asociada del sistema, tiene características organizacionales que le brindan la independencia operativa que sus acciones requieren y los nexos necesarios con el IICA para garantizar su funcionamiento técnico, administrativo y financiero. Sus objetivos generales son la investigación y enseñanza a nivel de postgraduados en ciencias agropecuarias, forestales y afines.

Estos centros serán utilizados, dentro de la nueva política general de la Institución y en base a los lineamientos de este PMP, como elementos de apoyo y de fortalecimiento técnico de los programas, en los aspectos relacionados con las áreas de su competencia.

F. ENTIDADES ASOCIADAS

Además de los programas y centros ya indicados, el IICA realiza acciones mediante acuerdos y contratos celebrados con otras entidades en áreas técnicas o científicas de interés común. Actualmente y bajo esta modalidad aparecen, entre otros, convenios y contratos con las siguientes entidades: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Instituto Internacional de Agricultura Tropical (IITA), Universidad Estatal de Carolina del Norte y el Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo (SOLIDARIOS).

CAPITULO V
REQUERIMIENTOS DE RECURSOS PARA 1983-87

CAPITULO V

REQUERIMIENTO DE RECURSOS PARA 1983-87

A. INTRODUCCION

El Plan de Mediano Plazo como marco orientador de las acciones del Instituto, es elemento de proyección de necesidades y de recursos y representa, en sus aspectos financieros y presupuestarios, la base de la acción interinstitucional en el período del Plan.

En el pasado se habían realizado esfuerzos por estimar y proyectar los crecimientos en recursos financieros y de personal. Sin embargo, la experiencia demostró que este sistema, en las condiciones prevalentes de inflación y recesión, tiene ciertas limitaciones.

Es necesario considerar con mayor realidad las condiciones cambiantes en el marco institucional, en lo que a disponibilidad de recursos se refiere.

Por lo anterior, se ha considerado necesario plantear los lineamientos básicos de la política sobre finanzas y presupuesto y una propuesta de la estructura inicial en 1983, en base a la cual y a la experiencia de su ejecución se harán los ajustes correspondientes a través del proceso de concertación con los países miembros para los bienios siguientes.

B. LINEAMIENTOS BASICOS

1. Incrementos presupuestarios generales y específicos

Como es sabido, la región ha sufrido en la última década una serie de presiones inflacionarias que han afectado al presupuesto del IICA.

A la luz de lo anterior y con el propósito de mantener la capacidad real de servicio en el período del Plan, los incrementos presupuestarios a plantearse, se basarán en un estimado de la tasa promedio de inflación anual, que se puede esperar en los países de la región.

Este planteamiento significa que cualquier aumento por encima de la tasa general de inflación será basado específicamente en programas y proyectos nuevos o ampliaciones de aquéllos que estén operando, como respuesta a propuestas concretas y específicas en cada caso, sujetas a la aprobación de la JIA.

2. Distribución general de los costos

De acuerdo con la nueva Convención, los costos institucionales deberán estar constituidos por tres grandes rubros:

- a. Servicios de Cooperación Técnica Directa
- b. Dirección General
- c. Costos Generales y Provisiones

Los servicios de cooperación técnica del IICA estarán representados por los diez Programas descritos en el Capítulo III y por los centros especializados, actualmente CIDIA, Centro de Proyectos de Inversión y CATIE. En el presupuesto asignado a este rubro se incluyen los sueldos del personal técnico y de los Directores de Programas y Centros, los gastos de operación y servicios generales, equipo y mobiliario. Los presupuestos para Programas podrían variar durante el período, de acuerdo con las prioridades que la JIA y el proceso de concertación con los países determinen y con los aportes adicionales que los países acuerden para determinados programas.

En el presupuesto de la Oficina Central de la Dirección General se incluyen los costos de personal técnico, gastos de operación y servicios generales de los cuadros directivos, técnicos y administrativos de la Dirección y Subdirección General, de la Subdirección General Adjunta de Operaciones, de la Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas y de la Subdirección General Adjunta de Asuntos Externos. En la Subdirección General Adjunta de Operaciones se incluyen los costos de los Directores de Areas y los Directores de las Oficinas Nacionales.

Se pretende que los costos de la Oficina Central de la Dirección General deben ir reduciéndose gradualmente hasta representar cerca del 25 por ciento del presupuesto básico. La financiación para esta reducción provendría del cobro de costos de apoyo técnico y supervisión a los proyectos financiados con fondos extracuotas.

El presupuesto para costos generales y provisiones cubre gastos no asignables a ninguna área geográfica o unidad operativa en particular, obligaciones asumidas y provisiones de varias contingencias que pueden ocurrir en la ejecución del presupuesto global.

3. Recursos externos: gastos administrativos

Durante el período de expansión de la década de los setenta, los recursos externos adquirieron un lugar preponderante en las operaciones generales del IICA.

Para garantizar un manejo eficiente de los recursos externos, el Instituto incluirá en sus convenios o contratos con organismos financieros, países extracontinentales u otros, los siguientes elementos:

- a. Cargo por costos administrativos de supervisión y de apoyo técnico.
- b. Creación de un fondo rotatorio por parte de la Institución contratante a fin de que el Instituto no tenga que hacer adelantos de gastos, recurrir a préstamos de terceros, o absorber pérdidas por diferencias cambiarias ocurridas entre el momento de la iniciación de las acciones y la rendición de las cuentas y reembolsos respectivos.

C. ANALISIS DEL PRESUPUESTO DE 1983. IMPLICACIONES Y EVOLUCION PARA EL CORTO PLAZO

El análisis del presupuesto 1983 debe ser planteado dentro de tres principios fundamentales:

1. El presupuesto 1983 es un presupuesto de transición y como tal sujeto a los ajustes que se originen en los procesos de concertación con los planes y la aprobación de la JIA.

2. La Institución pretende en el período del Plan mantener una proporción de alrededor de 70 por ciento para costos de personal y 30 por ciento para costos de operación y servicios generales.

3. La Institución pretende en el período del Plan que los servicios de cooperación técnica directa (Programas y Centros) representen el 75 por ciento de los costos totales de la Institución.

Dentro de los principios anteriores se presentan los cuadros 1 y 2 en los cuales se observa la distribución porcentual de costos de personal, costos de operación y servicios generales a nivel de la Oficina Central y unidades dependientes y según la distribución geográfica.

En ambos casos se observa que a nivel de dirección y supervisión, las unidades que requieren más apoyo en fondos de operación son las Subdirecciones Generales Adjuntas de Operaciones y de Desarrollo de Programas.

Como se observa del análisis de los cuadros 1 y 2, el problema inmediato sería la búsqueda de una reestructuración en favor del aumento de la fracción destinada a los costos de operación y de servicios generales, rebajando el nivel de los costos de personal. Los ajustes necesarios serán introducidos en los programas presupuestados de los bienios 1984-85 y 1986-87.

CUADRO 1**PLAN DE MEDIANO PLAZO. ESTRUCTURA DE COSTOS DE LAS UNIDADES ENCARGADAS DE DIRECCION, SEGUIMIENTO Y SUPERVISION. 1983.**

Estructura de Costos (%)				
Unidad	Personal	Operaciones	Servicios Generales	Total
Dirección General	79	15	6	100
SDGA Operaciones	75	13	2	100
SDGA Asuntos Externos	71	26	3	100
SDGA Desarrollo de Programas	80	16	4	100

CUADRO 2**PLAN DE MEDIANO PLAZO. ESTRUCTURA DE COSTO CON CARACTER "GEOGRAFICO" DE LAS UNIDADES. 1983**

Estructura de Costos (%)				
Area	Personal	Operación	Servicios Generales	Total
Central-1	77	17	6	100
Caribe-2	71	21	8	100
Andina-3	75	20	5	100
Sur-4	74	17	9	100
1983 TOTAL	75	18	7	100
1982 TOTAL	76	15	9	100

Otro elemento importante del análisis del presupuesto de 1983, es el hecho de que, a pesar de los esfuerzos realizados en este presupuesto de transición, sólo el 55.4 por ciento se dedica a servicios de cooperación técnica directa, 30.8 por ciento a la Dirección General y 13.8 por ciento a Costos Generales y Provisiones (Cuadro 3). Sin embargo, este último rubro no forma parte directamente de las actividades de los servicios de cooperación técnica ni de apoyo, siendo considerados más bien como costos de contingencia. Por tanto, si se toma separadamente los otros dos rubros la proporción de servicios de cooperación técnica directa sería de 64.3 por ciento.

CUADRO 3

PLAN DE MEDIANO PLAZO. DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LOS RECURSOS TOTALES DE LA INSTITUCION POR TIPO DE ACTIVIDAD. 1983

Tipo de Actividad	%
Servicios de Cooperación Técnica Directa (Programas y Centros)	55.4
Programas	46.2
Centros	9.2
Dirección General (Dirección, Supervisión y Apoyo)	30.8
Costos Generales y Provisiones	13.8
TOTAL	100

D. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

El personal profesional internacional para 1983 se ha programado en 186 técnicos en lugar de los 219 que se habían previsto en el proyecto de Programa-Presupuesto presentado en agosto de 1981. Ellos responden a la política de no aumentar el personal si no se dispone de los recursos necesarios para que ésta opere al máximo de eficiencia posible. Este principio se mantendrá en los años futuros.

Las necesidades de personal técnico profesional, regular, temporal, consultor, asociado, local y de servicios generales estarán en relación directa con la demanda de los programas y proyectos concertados con los países.

Se mantendrá un equipo básico de personal técnico profesional suficiente para mantener un eficiente desarrollo de los programas y proyectos aprobados por la JIA en sus reuniones bienales. En consecuencia, cualquier aumento de personal profesional estará sujeto a la aprobación de nuevos programas y proyectos (con fondos de cuotas o recursos externos), por parte de la JIA y teniendo en consideración la necesidad de contar con suficientes recursos para operación.

A fin de lograr alguna reducción en los costos de personal, se tratará de utilizar personal nacional para ciertos cargos administrativos. Como medio de impulsar y apoyar la capacitación de personal en los países, así como para tener una mayor y mejor vinculación con los organismos nacionales, se tratará de utilizar al máximo personal técnico nacional para trabajos en proyectos específicos dentro del propio país.

La edición y publicación de este documento es responsabilidad de la Dirección de Información Pública y Apoyo Institucional del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

En la misma participaron funcionarios de esa Dirección y de la Imprenta del IICA.

Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 1983 con un tiraje de 2 000 ejemplares.

