DISTRIBUCION RESTRINGIDA

15a

CONSEJO DE DIRECTORES

SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA PARA ASUNTOS
TECNICOS Y DE PLANEAMIENTO
DIVISION DE PLANIFICACION ANUAL

IICA

SAN JOSE, COSTA RICA. OCTUBRE 4-8 DE 1971

INDICE

	Página
INFORMACION GENERAL	
Participantes	1.1.1
Agenda	1.2.1
Organización	1.3.1
ASUNTOS TRATADOS	
Ejecución del Plan General y su Prosecución	2.1.1
Contenido y Proceso de Elaboración del Programa-Operativo	2.2.1
Informes para el Control de Proyectos y Actividades	2.3.1
Modificaciones al Programa-Operativo	2.4.1
Programa-Presupuesto 1972-1973	2.5.1
Presentación de los Manuales	2.6.1
Responsabilidades, Atribuciones y Líneas de Comunicación del Personal Directivo del IICA	2.7.1
Proyecto AID-IICA sobre Administración	2.8.1
Coordinación Externa	2.9.1
Protocolo de Enmiendas a la Convención	2.10.1
Información Pública en el IICA	2.11.1
Otros Asuntos	2.12.1
ANEXOS	
Anexo A.1 - Programa-Operativo del IICA	3.1.1
Anexo A.2 - Informes para el Control de Proyectos y Actividades del IICA	3.2.1
Anexo A.3 - Project Description - Special Provisions	3.3.1
Anexo A.4 - Scope of Work, Project in Agricultural Management	3.4.1
Anexo A.5 - La Información Pública en el IICA	3.5.1
Anexo A.6 - Hacia una Conceptualización del Desarrollo Humanista	3.6.1

PARTICIPANTES

DR. JOSE EMILIO G. ARAUJO
Director General

ING. CARLOS MADRID
Subdirector General

DR. MALCOLM H. MACDONALD
Subdirector General Adjunto para Asuntos Técnicos y de Planeamiento

DR. JOSE MARULL
Subdirector General Adjunto para la Coordinación Externa

ING. ENRIQUE BLAIR
Director del Proyecto 206

SR. ROGELIO COTO
Director, Departamento de Relaciones Oficiales e Información Pública

ING. MANUEL RODRIGUEZ
Director Regional, Zona Sur

ING. JOSE ALBERTO TORRES
Director Regional, Zona Norte

ING. FERNANDO SUAREZ DE CASTRO
Director Regional, Zona Andina

ING. MANUEL ELGUETA
Director del IICA-CTEI

DR. LUIS RAMIRO BELTRAN
Director del IICA-CIRA

SRTA. MARIA DOLORES MALUGANI
Directora del IICA-CIDIA

DR. CARLOS SCHLOTTFELDT
Decano, Escuela para Graduados

SR. STANLEY RODGERS
Director, Departamento de Asuntos Administrativos y Financieros

ING. CARLOS MOLESTINA
Director Encargado, Departamento de Relaciones
Oficiales e Información Pública

ING. PEDRO MERÇON VIEIRA
Jefe de Oficina Nacional y Representante
Oficial Encargado

Actuó como Coordinador y Relator el Lic. Efraím Morales, Jefe de la División de Planificación Anual, quien contó con la colaboración del Economista Sr. Jaime Acosta, y de las señoritas Ana Isabel Echeverría, Julieta Jiménez y Rosa Aurelia Escoto quienes atendieron los servicios de secretaría.

A G E N D A

OCTUBRE

Lunes 4	8:30 - 8:45	Instalación de la Reunión	Dr. Araújo
	8:45 - 10:00	Análisis de la marcha del Plan General y su prosecución	Dr. Araújo
	10:00 - 10:30	Café	
	10:30 - 12:00	Discusión	
	12:00 - 2:30	Almuerzo	
	2:30 - 4:00	Programa-Operativo - Análisis de las instrucciones	Lic. Morales
	4:00 - 4:30	Café	
	4:30 - 6:00	Continuación	
Martes 5	8:30 - 10:00	Análisis de las instrucciones emitidas para la preparación del Informe Anual	Ing. Madrid y Lic. Morales
	10:00 - 10:30	Café	
	10:30 - 12:00	Discusión	
	12:00 - 2:30	Almuerzo	
	2:30 - 4:00	Programa-Presupuesto 1972-1973 Análisis de las propuestas presentadas	Lic. Morales
	4:00 - 4:30	Café	
	4:30 - 6:00	Discusión	
	6:00 - 8:00	Comida	
	8:00 - 10:00	Seminario sobre Desarrollo Humanista	Dr. MacDonald
Miércoles 6	8:30 - 10:00	Programa-Presupuesto 1972-1973 Discusión	Lic. Morales
	10:00 - 10:30	Café	
	10:30 - 12:00	Continuación	

Miércoles 6 (Continuación)

12:00 - 2:30	Almuerzo	
2:30 - 4:00	Aspectos administrativos - Presentación de los Manuales	Sr. Rodgers
4:00 - 6:00	Responsabilidades, atribuciones y líneas de comunicación del personal directivo del IICA	Ing. Madrid
	Normas y procedimientos para la contratación de técnicos nacionales	Dr. Araújo
	Viaje de los Directores	Dr. Araújo

Jueves 7	8:30 - 10:00	Discusión	
	10:00 - 10:30	Café	
	10:30 - 12:00	Reunión Comité de Publicaciones	Sr. Coto
	12:00 - 2:30	Almuerzo	
	2:30 - 4:00	Proyecto AID-IICA sobre Administración Institucional	Dr. MacDonald Dr. Vigués
	4:00 - 4:30	Café	
	4:30 - 5:30	Coordinación con otras organizaciones	Dr. Marull
	6:00 - 8:00	Conmemoración 29 Aniversario del IICA	Club Unión
Viernes 8	8:30 - 10:00	Protocolo de Enmiendas a la Convención del Instituto	Dr. Araújo
	10:00 - 10:30	Café	
	10:30 - 12:00	Aspectos de Relaciones Oficiales. Las políticas de información y publicaciones	Ing. Molestina
	12:00 - 2:30	Almuerzo	
	2:30 - 4:00	Continuación	
	4:00 - 4:30	Café	
	4:30 - 6:00	Temas libres que propongan los participantes	

ORGANIZACION

La XV Reunión del Consejo de Directores tuvo lugar en el Hotel Irazú, San José, Costa Rica, del 4 al 8 de octubre de 1971. Fue convocada por el Director General de conformidad con las disposiciones del Plan General del IICA para tratar cuatro temas principales:

a) Análisis de la Marcha del Plan General

b) Análisis de las propuestas presentadas para el Programa-Presupuesto correspondiente al período 1972-1973

c) Análisis de las instrucciones del Programa-Operativo, y

d) Análisis del sistema de informes del IICA

Además se aprovechó la Reunión para tratar otros asuntos de carácter administrativo, de relaciones oficiales, coordinación externa y otros. Durante la misma semana pero fuera de las sesiones normales del Consejo, se reunió el Comité de Publicaciones, se organizó un seminario sobre Desarrollo Humanista y se realizaron reuniones especiales de los Directores de Zonas y Centros con el Director General para tratar asuntos específicos de sus respectivas áreas de responsabilidad. El día 7 de octubre por la noche se conmemoró el 29 Aniversario de la fundación del IICA mediante una ceremonia en el Club Unión en la que participaron funcionarios del Gobierno de Costa Rica, Embajadores acreditados en este país y Directores y funcionarios del Instituto.

Las sesiones ordinarias del Consejo se desarrollaron de lunes a viernes de conformidad con el horario establecido previamente. Además el Director General integró tres grupos de trabajo para analizar en profundidad y presentar sus recomendaciones sobre los temas sometidos en consulta por la División de Planificación Anual, como sigue:

Grupo N° 1 - Contenido y Proceso de Elaboración del Programa-Operativo. Integrado por: M. Malugani, E. Blair, C. Molestina y M. Rodríguez

Grupo N° 2 - Informes para el Control de Proyectos y Actividades. Integrado por: J. Marull, S. Rodgers, C. Schlottfeldt y F. Suárez de Castro

Grupo N° 3 - Modificaciones al Programa-Operativo. Integrado por: L. Beltrán, E. Morales y P. Vieira

Como documentos de consulta se usaron los siguientes:

- Resoluciones de la Junta Directiva

- Informe de la Comisión Asesora

- Plan General
- Programa-Presupuesto
- Informes de las Reuniones de Directores
- Lista de Personal
- Convención Constitutiva del IICA
- Protocolo de Enmienda a la Convención sobre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
- Reglamento del IICA
- Política y Reglamento para el Personal Profesional Internacional
- Memorando BPR-1093/69 de J. Díaz Bordenave, "Comentarios sobre el Documento de Trabajo de Planeamiento", Río de Janeiro, Setiembre 10, 1969
- Memorando sin número de J.A. Castronovo sobre el Sistema de Información Interno, San José, Agosto 28, 1970
- Documento sobre la "XIV Reuniao Anual de Agronomía", Pelotas, Brasil, agosto 1963

Además durante la Reunión se distribuyeron los documentos siguientes:

- Documentos de Política
- Manual de Operaciones
- Manual de Contabilidad
- Manual de Correspondencia
- Programa-Operativo del IICA (Propuesta de E. Morales)
- Informes para el Control de Proyectos y Actividades del IICA (Propuesta E. Morales)
- Hacia una Conceptualización del Desarrollo Humanista (E. Vigués)
- La Información Pública en el IICA (C. Molestina)
- Síntesis del Programa-Operativo 1971-1972
- Distribución Comparativa de Presupuesto 1971-1972 y 1972-1973 por Unidad Presupuestaria - Cuadro N° 1-A

- Proyección Presupuesto 1973-1974 por Unidad Presupuestaria - Cuadro N° 1-B
- Distribución Comparativa de Presupuesto 1971-1972 y 1972-1973 por Funciones Básicas - Cuadro N° 2
- Cuadro Comparativo de Presupuesto por Objeto de Gasto 1971-1972 y 1972-1973 - Cuadro N° 3
- Distribución Comparativa de Presupuesto 1971-1972 y 1972-1973 por Funciones Básicas y Unidad Presupuestaria - Cuadro N° 4
- Project Description - Special Provisions (Grant AID/la-683 - Regional)
- Scope of Work - Project in Agricultural Management (Grant AID/la-683 - Regional) PIO/T 598-547-3-6515101

ANALISIS DE LA EJECUCION DEL PLAN GENERAL Y SU PROSECUCION

El tema es presentado por el Director General de cuya exposición se hace el siguiente resumen:

El Consejo de Directores ha sido concebido dentro del sistema de planificación del IICA como el órgano máximo asesor del Director General. Es por lo tanto la unidad de consulta de más alto nivel dentro del Instituto, lo que unido a la capacidad técnica y experiencia de sus integrantes, hace que de las reuniones del Consejo se esperen aportes muy importantes para la buena marcha de la Institución. Para ello es importante que todos sus componentes se sientan verdaderamente integrantes de un equipo unido y expongan sus puntos de vista con la mayor libertad y franqueza, condiciones que siempre han caracterizado este tipo de reuniones dentro del IICA. Es natural que durante los debates surjan opiniones encontradas de unos y otros y hasta en oportunidades es posible que se presenten análisis críticos sobre orientaciones y actuaciones de alguna unidad en particular. Caso de que ocurran, buscaremos que estas observaciones sean siempre hechas dentro de un propósito sincero de colaboración tratando de aportar ideas para subsanar las deficiencias apuntadas, de manera que las unidades afectadas realmente obtengan beneficios para un mejor desempeño de las funciones encomendadas.

Existe una situación particular en esta reunión del Consejo de Directores. Si bien ya el año pasado se realizó una reunión semejante cuyo propósito fue el de colaborar en la estructuración de lo que hoy ya es oficialmente el Plan General del Instituto, la presente reunión es la primera que realmente se organiza dentro de la política de la nueva administración del IICA. La reunión del año pasado en gran parte se desarrollaba bajo una fuerte influencia de las orientaciones del pasado y en cierta forma representaba la culminación de un importante período dentro del desenvolvimiento del Instituto. A partir de ese momento prácticamente surge una nueva etapa para la vida de la Institución y hoy al final del primer año, estamos en capacidad de realizar un primer análisis de las nuevas ideas y de los factores favorables y desfavorables que estamos encontrando en su puesta en marcha.

La Proyección Hemisférica y Humanista ha sido sintetizada en el Plan General y es en este mismo documento en que se diseñan las bases programáticas y administrativas para ponerla en práctica. Es por ello que el primer tema que debe conocer este Consejo, y el que seguro será obligatorio en sus próximas reuniones ordinarias, es el que se refiere al análisis de la ejecución del Plan General y su proyección futura. Sin que ello sea obstáculo para que los señores Directores, si lo consideran oportuno se refieran a otros aspectos del Plan, los temas que considero particularmente interesante analizar en esta sesión son los que citaré seguidamente:

La Proyección Humanista

Es reconfortante el apoyo recibido de diversas instituciones a los principios filosóficos que, tal vez fue el IICA, el primer organismo que tuvo la osadía de presentarlos oficialmente a nivel interamericano, a través del mensaje

de su Director General a la IX Reunión de la Junta Directiva, Mar del Plata, Argentina, 1970, bajo el título de una Proyección Hemisférica y Humanista. Para citar unos pocos ejemplos del respaldo recibido bastaría recordar las resoluciones de la VI Conferencia Interamericana de Ministros de Agricultura, Lima 1971; las palabras del Secretario General de la OEA durante la inauguración de las nuevas oficinas del CIMMYT en México hace pocos días; y los acuerdos tomados por los Decanos de las Facultades de Agronomía de la Zona Sur, quienes no sólo manifestaron su apoyo a la proyección humanista sino que hicieron planteamientos respecto a la forma en que esas Facultades podrían de mejor manera integrarse a ella.

Desde luego que aún falta un largo camino por recorrer. Precisamente durante esta semana tendremos la oportunidad de participar en un seminario interno tendiente a lograr nuevos avances en la concreción de la proyección humanista y en la forma de implementarla a través de las Líneas de Acción y Programas del Instituto. Por otra parte debemos tener presente que el IICA nunca podrá llegar más allá de donde lo permitan los países que lo integran y que nuestros esfuerzos de convencimiento a las autoridades nacionales siempre deberán estar enmarcadas dentro del más absoluto respeto a las condiciones locales evitando la adopción de posiciones políticas que son privativas de cada país en particular. La aceptación de estas limitaciones de ninguna manera debe significar abandonar la lucha o introducir modificaciones en los principios filosóficos que nos inspiran y que nuestro Plan General traduce en objetivos que abarcan aspectos materiales y no materiales del bienestar, cubriendo dimensiones tanto sociales como individuales, a través del apoyo a los esfuerzos que los países hacen por aumentar la producción y productividad agrícolas, aumentar la capacidad de general empleo y aumentar la participación de la población rural, reduciendo al mismo tiempo su marginalidad con miras a un estado de plena oportunidad para todos sus miembros.

Las Líneas de Acción

En mayor o menor grado, todos hemos compartido en algún momento la preocupación de que las siete Líneas, hasta cierto punto, podrían representar un campo de acción demasiado amplio para ser atendido adecuadamente por el Instituto. Sin embargo, hoy en día, después de contar con un primer Programa-Presupuesto elaborado dentro de esa nueva estructuración y después de las reuniones de programación de junio que permitieron definir el Programa-Operativo en vigencia, nuestros temores tienen que haber desaparecido. En buena parte ha quedado demostrado que las acciones comprendidas no son excesivas para la organización y recursos actuales del Instituto, que incluso en muchas de ellas ya teníamos experiencias previas, y que además en aquellas relativamente novedosas hemos sabido actuar de manera tan adecuada que ya se nos toma en cuenta para participar en actividades de otros organismos internacionales, como es el caso de la invitación recibida para concurrir a una reunión sobre integración económica regional que el BID organizará próximamente en Washington, D.C.

Lo anterior no quiere decir que debemos sentirnos satisfechos con los recursos actuales del Instituto. La proyección financiera originalmente estudiada, a base de un aumento de presupuesto regular de diez porciento en el primer año y un ocho por ciento para cada uno de los cuatro años restantes de esta administración, sigue en pie. Esos recursos adicionales solo se destinarán al fortaleci-

miento de los programas ya existentes, lo que quiere decir que únicamente se establecerían nuevos programas si se nos asignan los fondos específicos para atenderlos, por encima de la proyección mencionada. También deben mantenerse los esfuerzos que actualmente se realizan para lograr recursos adicionales de otras fuentes, como ya se ha logrado en el caso de los proyectos que se realizan con el BID y con AID.

Organización y Política de Personal

Tan importante como contar con recursos financieros adecuados es el poder disponer de las bases estructurales y de funcionamiento, así como con un cuerpo técnico capaz y debidamente motivado. Es dentro de este convencimiento que durante el primer año se ha dado particular atención a estos dos aspectos.

Con respecto a la organización interna, conviene recordar que ya prácticamente han quedado organizadas las dos Subdirecciones Generales Adjuntas, una para la Coordinación Externa ubicada en Washington, D.C. y otra como "estado mayor" del Director General para Asuntos Técnicos y de Planeamiento, ubicada en Costa Rica. También se han ido consolidando la nueva Oficina para la enseñanza de postgrado y el nuevo Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola, de los que ya se comienzan a sentir los primeros resultados de la gran labor que todos esperamos.

El enfoque hemisférico, definido en nuestro Plan General como una mayor atención a las acciones orientadas en función del diagnóstico y las necesidades a nivel de cada país, también muestra grandes avances. Se han creado nuevas oficinas nacionales, incluyendo una en Las Antillas para atender esa importante área, y cada vez se progresa más en la diferenciación de funciones que debe establecerse entre las Oficinas Nacionales y las Direcciones Regionales. Posiblemente este, siendo uno de los cambios más trascendentales dentro de nuestra estructura interna, es como era de esperarse, el que ha tropezado con mayores obstáculos. Su consolidación solo ha sido posible gracias a la colaboración muy franca y decidida del personal directivo y técnico del Instituto que en esta oportunidad me complace reconocer.

Con respecto a la administración del personal, como es del conocimiento de los señores Directores, ya se ha logrado cumplir una primera etapa de ajustes en sus remuneraciones para equipararlo, el internacional a las escalas de la OEA y el nacional, a las condiciones de cada país. Al mismo tiempo se ha definido la política y reglamentos respectivos y se ha creado la nueva categoría de personal profesional nacional, con lo que el IICA habrá de fortalecer sustancialmente sus equipos técnicos.

Con respecto a otros instrumentos de organización, ya se han tomado las primeras medidas tendientes a centralizar la contabilidad del IICA y se ha hecho la publicación de cuatro manuales que ayudarán a definir nuestra organización y funcionamiento, los cuales les serán distribuidos en una próxima sesión por lo que ahora solo me limitaré a mencionarlos como sigue: el primero de esos manuales cubre los aspectos de política, una técnica, otra sobre organización, otra sobre convenios, contratos y acuerdos, y las tres últimas sobre personal profesional,

sobre personal auxiliar y sobre publicaciones; el segundo manual describe la estructura y procedimiento del nuevo sistema de contabilidad establecido; el tercer manual reglamenta las operaciones y el cuarto y último se refiere a la correspondencia.

El IICA-CTEI

Una de las medidas a tomar dentro de la nueva estructura administrativa prevista para el IICA es la que se relaciona con el establecimiento de una nueva organización para que asuma las funciones que se realizan en el IICA-CTEI y cubra parcialmente sus costos. Ya los señores Directores conocen de las negociaciones que se han venido adelantando con el Gobierno de Costa Rica y los resultados del análisis de las propuestas que en este sentido se presentaron a la X Reunión Anual de la Junta Directiva, Lima, mayo de 1971. Es fácil entender la posición del Gobierno de Costa Rica al negarse a aceptar un contrato en que una de las partes se reserva el derecho de decidir si continua o no con el convenio después de cinco años y a base de una decisión de carácter unilateral. Por otra parte las negociaciones han tenido que interrumpirse por espacio de cerca de dos meses en virtud de que el Ministerio de Agricultura, dependencia con la que se venían desarrollando las conversaciones, estuvo sin Titular durante ese período.

Mientras tanto parecen haber surgido nuevas fórmulas de arreglo, entre las cuales lo que parece contar con mayores posibilidades sería una en que se constituiría una sociedad civil de carácter autónomo pero respaldada por la legislación costarricense, y a la cual contribuiría el IICA de manera decreciente hasta llegar al final de diez años a un aporte anual de cerca de US$ 300.000,oo. Este arreglo parece además que favorecería la participación de otras instituciones tanto nacionales como de acción internacional interesadas en la investigación agrícola de la zona tropical.

Las nuevas negociaciones apenas se encuentran en las primeras etapas y solo me he permitido mencionarlas para informar a los señores Directores y para manifestarles que la transferencia del IICA-CTEI sigue siendo un logro que estamos procurando alcanzar, pero sin destruir lo mucho que ahí se ha conseguido.

Otros asuntos

Otros asuntos directa o indirectamente relacionados con la implementación y ejecución del Plan General no serán cubiertos en esta exposición, en primer lugar por el interés que existe de que los Directores tengan oportunidad de exponer sus puntos de vista sobre los aspectos que hasta aquí he presentado; y en segundo lugar, porque para esos asuntos se ha reservado una sesión especial dentro de la Agenda. Entre ellos cabe mencionar el Protocolo de Enmiendas a la Convención del IICA que como se sabe tiende a lograr un instrumento jurídico más adecuado a las necesidades actuales y funciones del Instituto; propuestas para ir mejorando el sistema de planificación para lo cual la Subdirección correspondiente ha distribuido los documentos del caso; y algunos otros asuntos relacionados con la administración interna del Instituto, las relaciones con otros organismos y la necesidad de lograr una mejor estructuración y cumplimiento de las funciones de información pública del Instituto.

Terminada la exposición del Director General, los participantes desarrollan un amplio debate sobre el tema del cual se podrían extraer los siguientes puntos de vista predominantes:

- La conveniencia de que se logre una mayor definición de prioridades entre las siete Líneas de Acción establecidas y la posibilidad de que esta definición se refleje en los programas de las distintas unidades operativas.

- La conveniencia de seguir procurando nuevos alcances en el sistema de planificación por la contribución que este elemento puede dar a un mejor uso de los recursos disponibles.

- Las ventajas y desventajas que podrían esperarse si el IICA se decidiera a dar una mayor atención a la asistencia técnica directa.

- Las ventajas que ya se aprecian de contar con una mejor concreción de los conceptos de programa y proyecto, el primero como seleccionador de necesidades y problemas y el segundo como instrumento para plantear las soluciones correspondientes.

El anuncio hecho por el Director General de que él personalmente participará por lo menos en una reunión por año de la Junta Directiva en Washington, D.C., habiéndose además logrado que en las demás reuniones lo represente el Subdirector General Adjunto para la Coordinación Externa.

CONTENIDO Y PROCESO DE ELABORACION DEL PROGRAMA-OPERATIVO

El Director General manifiesta que la Subdirección General Adjunta para Asuntos Técnicos y de Planeamiento, a través de su División de Planificación Anual ha elaborado algunas propuestas tendientes a lograr nuevos avances en el sistema de planificación establecido en el Instituto. Con el propósito de someter esas ideas a consideración del Consejo de Directores solicita al Lic. Morales que presente los documentos preparados al efecto.

El Lic. Morales aclara que las ideas que sugiere se fundamentan en la experiencia lograda durante las reuniones de programación de junio, en las observaciones recibidas de todo el personal técnico y directivo del IICA y en el análisis que se ha venido haciendo de los programas-operativos elaborados durante aquellas reuniones. Tienen como propósito facilitar el proceso de elaboración y contenido del Programa-Operativo con miras a que este instrumento de planificación alcance el grado de efectividad que le corresponde dentro del sistema establecido.

Los aspectos sobre los cuales se centraliza la discusión se refieren al nivel de programación, al concepto de proyecto establecido, a la programación a nivel de país y al período de programación. Con respecto al nivel de programación la propuesta busca hacer énfasis en los proyectos a la hora de elaborar el Programa-Operativo, posponiendo el diseño detallado de cada actividad para el momento dentro del año en que se cuente con los elementos de juicio adecuados para llegar a este grado de definición. Se insiste en la necesidad de lograr una mejor conceptualización del nivel proyecto para lo cual se propone un documento con algunos criterios que buscarían facilitar esta definición. Se insiste en la necesidad de dar una mejor consideración a la programación a nivel de país para lograr un mayor impacto en los sistemas institucionales nacionales. Y por último se sugiere un calendario de programación con miras a lograr una mejor sistematización del proceso y con el propósito de facilitar la participación de todos los técnicos en su elaboración.

Después de un amplio debate sobre las propuestas presentadas, el Director General nombra un grupo de trabajo para que analice en mayor detalle las ideas sugeridas. El grupo fue integrado por las siguientes personas: Srta. Malugani, Ing. Blair, Ing. Molestina y el Ing. Rodríguez. Su informe, referido al documento incluido como Anexo A.1 en su primera parte "Contenido y Proceso de Elaboración" quedó como sigue:

Punto A.1. El Grupo considera que además de lo expuesto, debe añadirse el siguiente párrafo:

Nivel de Programación: "Como es necesario determinar los gastos de operación de los Proyectos, se considera indispensable llegar a programar hasta el nivel de Actividad, entendiéndose que éstas deben estar estrechamente ligadas con las metas de los proyectos y los objetivos de los programas.

Punto A.2. El Concepto de Proyecto

Es en este punto en que el Grupo tiene algunas reservas de mayor importancia, relacionadas con los criterios sugeridos en el Anexo 2.

Se considera que los cuatro criterios sugeridos, para determinar las características de los niveles de programación como elementos para definir proyectos, son adecuados; sin embargo, se cree que esto debe ampliarse con un criterio adicional que está referido a la "diferenciación institucional".

Dicha "diferenciación institucional" puede hacerse por: a) funciones, b) disciplinas, c) niveles jerárquicos, d) especialidades, e) orientación institucional u otros.

Por ejemplo: en el caso de instituciones dedicadas al crédito, un criterio de subdivisión podría ser las clases de crédito (supervisado, dirigido, etc.) otro la orientación del crédito (ganadero, agrícola, forestal, pesquero, etc.) o talvez las funciones mismas de la institución de crédito (investigación, planeamiento, administración, capacitación, etc.).

Las diferentes instituciones presentan características propias que establecen la posibilidad de utilizar distintos criterios en la formulación de proyectos. Por tanto, aunque puede haber proyectos referidos a un sólo organismo, dentro de un país cualquiera, conviene aceptar que se presentan casos de proyectos multinacionales referidos a los factores de diferenciación institucional mencionados.

Con relación al criterio de duración (período), entendemos que es muy relativo, ya que se encuentra relacionado íntimamente con la naturaleza y objetivos de los programas y proyectos.

Como un ejemplo bastaría citar el caso de un proyecto encaminado al mejoramiento zootécnico, que puede implicar un plazo de 15 o más años de duración. En este caso el hablar de "corto plazo" podría implicar 10 años por ejemplo.

Punto A.3. Programación a nivel de país

El grupo insiste en la necesidad de que esta programación se realice en forma coordinada con los Comités Nacionales, integrados por representantes de alto nivel de instituciones con poder de decisión, tanto del Sector Agropecuario, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Hacienda y el organismo de planificación nacional.

Generalmente, estos comités establecen prioridades a nivel de proyectos. La suma de los proyectos de un país constituirán los programas nacionales.

Punto A.4. El período de programación

PERT

a) Enero. El Director General anuncia a las unidades operativas el Programa-Presupuesto que se llevará a la Junta Directiva.

b) Entre enero y marzo las unidades operativas preparan un anteproyecto de Programa-Operativo.

c) Entre marzo y abril las Direcciones Regionales y de Centro consolidan los Programas-Operativos parciales, integrando y coordinando las actividades de nivel nacional con las multinacionales.

d) En mayo, a más tardar, las Direcciones Regionales y de Centro enviarán a la Dirección General una copia del Programa-Operativo tentativo, bien sea en su forma original o ajustado a las decisiones de la Junta Directiva.

e) En junio se aprobará, durante las reuniones de Planeamiento, el Programa-Operativo definitivo y se darán las bases para la preparación del Programa-Presupuesto que se llevará a la Junta Directiva el siguiente año.

Caso del Proyecto 206

En el caso del Proyecto 206, no aplica el procedimiento presentado para la formulación del Programa-Operativo. El procedimiento es el siguiente:

a) Antes del 30 de junio de cada año deben llegar a la Dirección General del IICA las propuestas de los Programas-Presupuesto parciales de cada una de las Unidades Operativas del IICA, correspondientes a los dos años consecutivos, que se inician el 1° de julio del año siguiente.

b) Este Programa-Presupuesto debe ser elaborado de acuerdo con el instructivo especial disponible para el efecto.

INFORMES PARA EL CONTROL DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES

La presentación de este tema queda a cargo del Ing. Madrid, Subdirector General del IICA.

Manifiesta el Ing. Madrid que el Informe Anual es el mejor medio que tiene el IICA para informar a los países, a través de sus representantes en la Junta Directiva, de cómo está cumpliendo la Institución los mandatos recibidos y sus objetivos; y cómo les sirve en la solución de los problemas de su sector agropecuario. Constituye también el Informe Anual un documento que compendia en un solo volumen todas nuestras actividades. Igualmente, por medio de este documento, podemos informar a los organismos internacionales, a las fundaciones y a las instituciones nacionales de los países del continente sobre nuestros programas, la orientación de los mismos y lo realizado durante el período que cubre el Informe. Además, no debemos olvidar que el Informe Anual es un reflejo de la eficiencia de nuestra organización por medio de sus Direcciones Regionales, Centros y Oficinas Nacionales y es, en gran medida, una demostración de la alta capacidad y dedicación de nuestros técnicos que trabajan en estas unidades operativas.

Sintetizamos pues, en esta forma, la importancia que tiene el Informe Anual y el por qué ha sido constante preocupación de la Dirección General que este documento fuera elaborado con la mayor precisión posible; tuviera una presentación completa, precisa y clara, con contenido ameno e ilustrativo y de fácil examen y lectura.

En nuestro afán de lograr lo anterior, anualmente hemos enviado a las Direcciones Regionales instrucciones y guías con el fin de que la información fuera enviada de la manera más ordenada y acabada posible. No siempre se logró lo deseado. Sin embargo, la información recibida para el Informe Anual 1970, presentado a la Junta Directiva en su 10a. Reunión Anual celebrada en Lima en mayo de este año, mejoró notablemente en su contenido y presentación. Una vez más deseo consignarles nuestra satisfacción por este hecho.

Por razones propias de las actividades del IICA y de las múltiples ocupaciones de sus Directores y técnicos, todavía hay demoras en el recibo en la Dirección General del Informe Anual de las Unidades Operativas. Pero también hay razones que nos parecen atendibles, expresadas por ustedes, como causa de la inhabilidad para cumplir con el plazo fijado, 31 de julio de cada año, para enviar el Informe Anual respectivo. Así nos han dicho ustedes que las instrucciones son muy prolijas y laboriosas, que son muy extensas, que contienen contradicciones, que en algunos aspectos o puntos son poco claras, etc. etc.

Señala el Ing. Madrid que no es su intención ni propósito negar o justificar lo expresado por los Directores Regionales y de Centros sobre las instrucciones y guías que existen actualmente para la confección del Informe Anual. Sí desea, sin embargo, explicar que lo extenso de dichas instrucciones y la solicitud minuciosa de información obedecía al deseo de la Dirección General de contar con la información más exhaustiva que pudiera obtenerse para informar a los países, en forma detallada y fehaciente, sobre el IICA y sus unidades operativas, sus técnicos, sus programas y actividades.

El Informe Anual 1971, que cubrirá el período 1970-1971, será el último que se referirá a las actividades del IICA bajo la estructura de operaciones de los tres Programas Básicos. Por esta razón y debido al hecho de que el Plan General, aprobado por la Junta Directiva, consigna un sistema nuevo de operaciones que consiste en las Líneas de Acción, a través de las cuales se concretan y concentran las actividades del IICA, nos ha parecido conveniente incluir este punto de las Instrucciones para el Informe Anual en la Agenda para que sea discutido por ustedes, con el fin de llegar a un acuerdo sobre los siguientes puntos que deseo presentar a la consideración de ustedes:

1. Importancia y necesidad del Informe Anual

2. Nuevas instrucciones para la elaboración del Informe Anual, a partir de 1971-1972

Propongo, además que se designe una comisión, dentro del seno de esta Reunión, que se encargue a base de los discutido aquí de dictaminar sobre el nuevo sistema de Informes Internos y redacte una guía e instrucciones sobre la metodología a seguir para recoger la información para el Informe. Estas guías e instrucciones deben ser pasadas a la Subdirección General de Asuntos Técnicos y de Planeamiento, unidad que en el Plan General recibió la responsabilidad de preparar los informes para la Junta Directiva.

Para facilitar la discusión del tema solicita al Lic. Morales someter a consideración del Consejo de Directores las ideas que ha venido elaborando al respecto.

El Lic. Morales manifiesta que el nuevo sistema de informes que se propone sería la base para establecer un control de proyectos y actividades que ha venido siendo diseñado de conformidad con las instrucciones del Director General. El nuevo sistema eliminaría el informe anual y el informe trimestral que actualmente presentan las Zonas, y modificaría sustancialmente la oportunidad y forma de presentación de datos relacionados con el Informe Anual. No se sustituyen sin embargo el Informe Trimestral y otros informes especiales que exigen el ACT, BID, NEP y otras organizaciones, de conformidad con los convenios y contratos establecidos.

El nuevo sistema de informes, de acuerdo con la propuesta presentada incluiría tres tipos de informes:

- Un informe inicial y otro final para cada actividad, cuya fecha de presentación y contenido estarían sujetos a la propia naturaleza de la actividad y a su período de realización. El informe inicial representaría el diseño y programación de la actividad.

- Un informe anual para el conjunto de proyectos realizado a nivel de cada país. En cuanto a los proyectos multinacionales, el técnico responsable de cada uno presentaría el informe anual correspondiente.

- Un informe anual a nivel de programas cuyo contenido representaría una apreciación general y breve de cada Director sobre los aspectos básicos de la labor realizada durante el período dentro de su respectiva unidad.

Después de un amplio cambio de opiniones y siguiendo la sugerencia del Subdirector Madrid, el Director General integra un grupo de trabajo con los Directores Marull, Rodgers, Schlottfeldt y Suárez de Castro para analizar con mayor detenimiento la propuesta presentada la cual se incluye como Anexo A-2 de este documento. El informe del grupo sometido a consideración del Consejo quedó de la siguiente manera:

El grupo de trabajo recomienda acoger las ideas presentadas por Efraím Morales, con las aclaraciones que se indican a continuación:

1. Cuando se haya preparado ficha de actividad, al hacer el Programa-Operativo, considerarlo como "Informe Inicial"

2. Eliminar la lista mensual de actividades previstas, limitándose a notificar de los cambios ocurridos

3. Simplificar la ficha de actividad limitándola a los siguientes elementos:

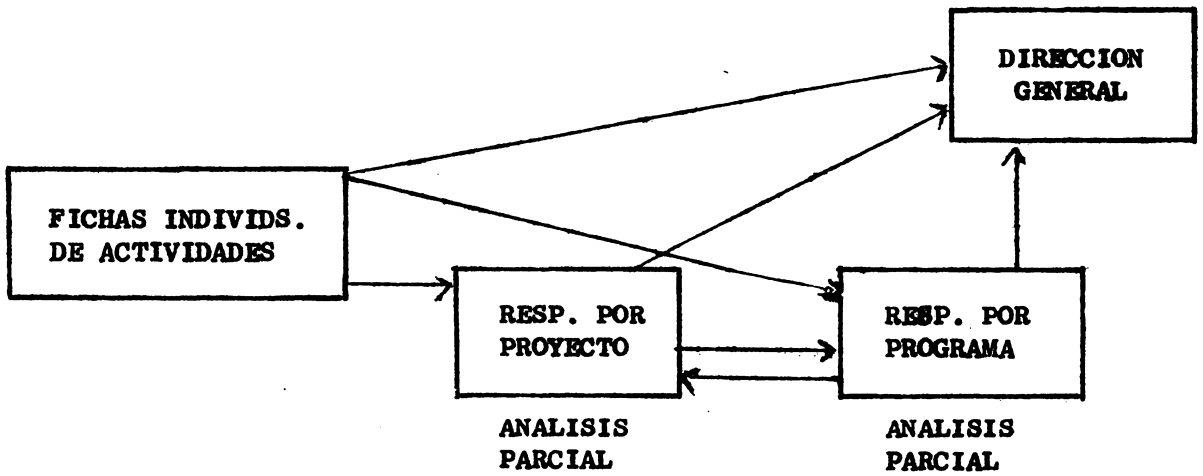
   - Programa, N° y título
   - Proyecto, N° y título
   - Actividad, N° y título
   - Lugar
   - Fecha
   - Meta y/o lista de beneficiarios
   - Técnico Encargado
   - Técnicos del IICA que colaboran
   - Entidades cooperadoras
   - Costos previstos y fuentes de financiamiento
   - Observaciones

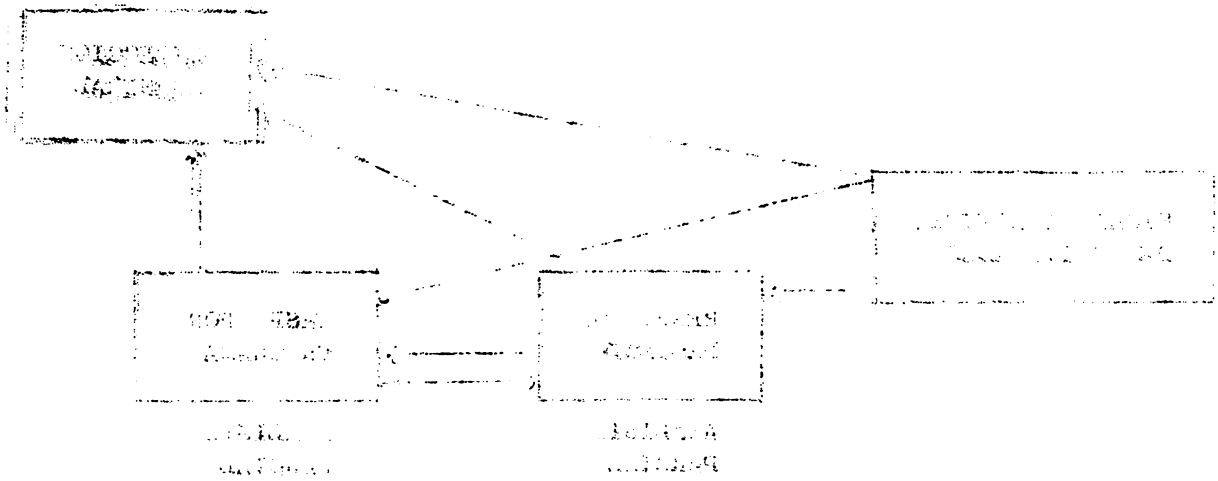
4. Tener presente que, además de enterar a diversos niveles, los informes cumplen propósitos de supervisión para lo cual debe reiterarse la dependencia de supervisión del funcionario informante.

5. Con fines de clasificación, agregar la tabla resumen y gráfico de la página siguiente:

NIVEL DE PLANEAM.	TIPO DE INFORME	SUBDIV.	RESPONSABLE
1. Actividad	Inicial (Ficha individ. activid.)		
2. Actividad	Final		
3. Proyecto (Conj.)	Final	Nacional Multinacional	Jefe Of. Nac. Técnico Resp.
4. Proyecto (Conj.)	Progreso	Nacional Multinacional	Jefe Of. Nac. Técnico Resp.
5. Programa	Anual		Dir. Unid. Operat. y/o responsable del programa

RELACIONES DE FLUJO





MODIFICACIONES AL PROGRAMA-OPERATIVO

El Lic. Morales presenta el tema conforme lo dispuesto por el Director General.

Manifiesta que las ideas que se proponen -las cuales se incluyen en la segunda parte del Anexo A-1 bajo el título "Modificaciones al Programa-Operativo"- tienen como propósito sistematizar y formalizar la introducción de ajustes en la programación elaborada cuando determinadas circunstancias así lo ameriten. El sistema pretende sugerir algunas normas para que las modificaciones puedan ser hechas por la autoridad que le corresponda, según el nivel de decisión de que se trate y de conformidad con la delegación de autoridad establecida en el IICA. Es así como se establece un procedimiento distinto según se trate de un proyecto, de una actividad o de determinados elementos que constituyen cada uno de estos niveles de programación. La propuesta incluye además ciertas normas sobre los documentos que deben ser presentados para tramitar modificaciones.

Después de un intercambio de ideas al respecto por parte de los miembros del Consejo, el Director General nombra un grupo de trabajo para analizar con mayor detenimiento las propuestas formuladas. El grupo quedó integrado por L.R. Beltrán, P.M. Vieira y E. Morales, y el informe sometido a consideración del Consejo fue el siguiente:

1. El Grupo recomienda al Consejo dar curso favorable a la propuesta de la Subdirección General de Planeamiento en sentido de que:

   (a) El Programa-Operativo se defina, en la reunión de junio, básicamente al nivel de Proyecto, haciendo solamente mención de las Actividades e incluirse en cada una de ellas;

   (b) Que las Fichas de Programación de Actividades se hagan con posterioridad a las reuniones de junio muy cerca de la iniciación de tales actividades; esto permitiría programar con más certeza y reduciría las necesidades de introducir ulteriormente cambios mayores; la Ficha de Programación de Actividades será equivalente al Informe Inicial sugerido por Planeamiento.

2. En los casos en que una Actividad estuviera claramente identificada con la previsión que se hizo en el Proyecto para ella, la presentación de la Ficha de Programación, respectiva podrá ser hecha con sólo 15 días de anticipación a la fecha de iniciación de la actividad.

3. En los casos en que una Actividad fuera apreciablemente distinta a la previsión aprobada al nivel del Proyecto, la Ficha de Programación debería ser presentada con un mínimo de 45 días de antelación a la fecha de iniciar la ejecución de la actividad. La misma disposición se aplicaría a los casos en que una actividad prevista en el Proyecto tuviera que ser cancelada.

4. Reconociendo los siguientes tipos de modificación: (a) alteración, (b) sustitución y (c) eliminación. Los Directores de Centros y Zonas quedarían facultados para hacer -sin consulta a la Dirección General- alteraciones en Actividades; por ejemplo, cambiar fechas, duración, ubicación, número de profesores, número de estudiantes, etc. siempre que esos cambios no implican exceder al costo previsto para el Proyecto.

5. El Grupo recomienda también al Consejo acoger la propuesta de Planeamiento relativa a la mecánica para tramitar las modificaciones.

PROGRAMA-PRESUPUESTO 1972-1973

Manifiesta el Director General que uno de los temas principales que deberían ser tratados en estas reuniones del Consejo de Directores es el que se refiere a las propuestas de las Unidades Operativas relacionadas con el Proyecto de Programa-Presupuesto del año inmediato siguiente y sus posibles proyecciones. Indica que con este propósito, las instrucciones correspondientes para el período 71/72 incluyeron la solicitud de presentar ciertos análisis sobre origen y destino de los recursos totales, programas alternativos y adicionales y proyecciones para el período 1973-1974.

Desafortunadamente, el tiempo consumido por los estudios que fue necesario hacer este año con motivo de los ajustes en los costos de personal, la organización de datos para el Informe Anual, así como la preparación del Programa-Operativo, disminuyeron considerablemente el tiempo disponible para la elaboración de anteproyectos de Programa-Presupuesto. Esto hizo que a pesar del esfuerzo realizado, el cual reconoce plenamente el Director General, las propuestas presentadas por las Unidades Operativas no se ajustaron suficientemente a las instrucciones, particularmente en cuanto a su contenido analítico y/o fecha de presentación. Esta circunstancia impedirá este año que el Consejo de Directores disponga de los elementos de juicio que supone un análisis del Programa-Presupuesto con la profundidad que hubiera sido de desear.

No obstante lo anterior, manifiesta el Director Araújo que a pesar de que varias propuestas solo fueron recibidas de las unidades operativas durante la última semana, y que otras todavía tendrán que ser modificadas, ha encargado a la División de Planificación Anual para que presente algunos análisis que aunque en forma preliminar, permitan obtener ideas sobre la forma en que el IICA se propone distribuir su presupuesto regular durante el próximo período económico y las proyecciones previstas para el período 1973-1974.

De acuerdo con las indicaciones del Director General, el Lic. Morales presenta al Consejo de Directores los cuadros resúmenes elaborados, los cuales se adjuntan como sigue:

Cuadro N° 1 - Distribución Comparativa de Presupuesto 1971-1972 y 1972-1973 por Unidad Presupuestaria

Cuadro N° 2 - Distribución Comparativa de Presupuesto 1971-1972 y 1972-1973 por Funciones Básicas

Cuadro N° 3 - Cuadro Comparativo de Presupuesto por Objeto de Gasto 1971-1972 y 1972-1973

Cuadro N° 4 - Distribución Comparativa de Presupuesto 1971-1972 y 1972-1973 por Funciones Básicas y Unidad Presupuestaria

Cuadro N° 5 - Proyección Presupuesto 1973-1974 por Unidad Presupuestaria

Cada uno de los cuadros es explicado en detalle haciéndose énfasis en aquellas variaciones que muestran cierta separación de las tendencias normales. Así por ejemplo, al comparar la distribución de recursos entre las distintas unidades operativas (Cuadro N° 1) se observa:

(a) Que el IICA-CTEI mantiene el mismo monto de presupuesto del año anterior a pesar de que sus costos de personal aumentan, lo que fue logrado en virtud del traspaso de la Unidad de Computación a la Subdirección General Adjunta para Asuntos Técnicos y Planeamiento. Esta transferencia a su vez explica el aumento de presupuesto de esta Subdirección General Adjunta.

(b) Que tanto el IICA-CIRA como la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa y la Escuela para Graduados disminuyen su participación en el presupuesto regular. El primero en virtud de haberse transferido el Programa Nacional de Capacitación de Colombia a la Zona Andina y los dos últimos por la eliminación de un cargo de personal profesional en cada una de estas Unidades.

En cuanto a la distribución de recursos por funciones básicas, (Cuadro N° 2) se nota lo siguiente:

(a) Que del aumento total del presupuesto (US$ 354.017), el 81.73% sería dedicado a reforzar programas y solo el 18.27 de este aumento atendería aumentos en los costos de dirección, administración y servicios generales.

(b) Que en lo que se refiere a la distribución de recursos regulares entre las Líneas de Acción se aprecia un considerable aumento en las de Fomento y de Cambios Estructurales, de conformidad con las resoluciones que al efecto ha dictado la Junta Directiva.

En lo que respecta a la nueva distribución de recursos por objeto o tipo de gasto (Cuadro N° 3), el renglón de costos de personal representaría una proporción del 66.70% contra 66.93% del año anterior; los costos de enseñanza disminuyen de 9.94% a 9.26%; los básicos de operación aumentan de 12.06% a 13.32%; las inversiones en equipo pasan de 0.54% a 0.39% y los servicios generales de 6.06% a 6.19%. Estas variaciones se consideran normales en términos generales. Sin embargo sí se llama la atención al hecho de que de los US$ 354.017 que representan el aumento de presupuesto, la suma de US$ 225.790 o sea el 63.78% del aumento se destina a atender el incremento en los costos de personal, particularmente como consecuencia de la aplicación del nuevo escalafón de sueldos de la OEA para el personal profesional internacional.

En cuanto a la proyección del presupuesto regular para el período 1973-1974, se somete a consideración del Consejo de Directores las ideas que al respecto tiene el Director General, las cuales se resumen en el Cuadro N° 5 como sigue:

(a) Se pretendería un aumento total del 8% sobre el monto propuesto para el período 1972-1973, lo que daría una suma adicional de US$ 382.338.

(b) La distribución de ese aumento se orientaría fundamentalmente a reforzar la capacidad de operación de las Unidades Operativas con el propósito de atender los siguientes aspectos:

- Incremento vegetativo (5%)	US$ 203.853
- Absorción Proyecto 206	95.400
- Fortalecimiento de programas existentes	83.085
T O T A L	US$ 382.338

(c) La distribución de recursos por Unidad Presupuestaria mantendría la tendencia de aumentar la participación absoluta y relativa de las Zonas y Oficinas Nacionales, conforme se indica en el Cuadro N° 5.

La presentación del análisis numérico del presupuesto es seguido con interés por los directores participantes quienes solicitan distintas aclaraciones que son atendidas tanto por el Director General como por los funcionarios de la División de Planificación Anual.

Concluido el análisis del presupuesto y de sus proyecciones, el Director General manifiesta su interés de que el Consejo de Directores exponga sus puntos de vista sobre las últimas instrucciones que fueron emitidas para la elaboración del Programa-Presupuesto. Señala el Director Araújo que con este propósito se ha hecho una nueva distribución de aquellas instrucciones y que estaría particularmente interesado en obtener observaciones críticas sobre los siguientes aspectos:

(a) El cuadro de cuentas de gastos

(b) La conveniencia de mantener el grado de detalle solicitado en cuanto a las secciones de análisis y de proyección

(c) La base establecida para la asignación de costos por líneas, programas y proyectos

Después de un amplio debate sobre el particular los señores Directores recomiendan:

i- Que en cada Unidad Operativa se haga un análisis de esas instrucciones

ii- Fijar como fecha límite el 31 de enero de 1972 para que cada Unidad envíe a la Dirección General sus puntos de vista sobre el particular

iii- Que a partir del propio período 1971-1972 los costos de funcionamiento del Instituto sean distribuidos como sigue:

- Equipo y Costos Generales por Unidad Presupuestaria
- Costos de Personal y Servicios Generales por Programa
- Costos de Enseñanza y Básicos de Operación, por Proyecto y Actividad

DISTRIBUCION COMPARATIVA DE PRESUPUESTO

1971-1972 Y 1972-1973 POR UNIDAD PRESUPUESTARIA

UNIDAD ADMINISTRATIVA	1971-1972		1972-1973		VARIACION	
	APROBADO	%	PROPUESTO	%	MONTO	%
ZONA ANDINA	792.100	17.90	865.609	18.11	73.509	9.28
ZONA NORTE	695.843	15.72	770.429	16.12	74.586	10.72
OFICINA LAS ANTILLAS	68.160	1.54	95.585	2.00	27.425	40.24
ZONA SUR	1.026.600	23.20	1.113.560	23.30	86.960	8.47
IICA-CTEI	695.068	15.71	695.068	14.54	-	-
IICA-CIDIA	190.011	4.29	239.496	5.01	49.485	26.04
IICA-CIRA	174.796	3.95	154.898	3.24	(19.898)	(11.38)
COORDINACION EXTERNA	131.866	2.98	128.146	2.68	(3.720)	(2.82)
ASUNTOS TECNICOS Y PLANEAM.	176.500	3.99	199.130	4.17	22.630	12.82
ESCUELA PARA GRADUADOS	63.242	1.43	42.951	0.90	(20.291)	(32.08)
DIRECCION GENERAL	411.023	9.29	474.354	9.93	63.331	15.41
T O T A L	US$ 4.425.209	100.00	4.779.226	100.00	354.017	-

DISTRIBUCION COMPARATIVA DE PRESUPUESTO

1971-1972 Y 1972-1973 POR FUNCIONES BASICAS

FUNCION	1971-1972 Aprobado	%	1972-1973 Propuesto	%	VARIACION Monto	%
LINEA DE ACCION I	495.905	11.20	507.658	10.62	11.753	3.32
LINEA DE ACCION II	1.012.846	22.88	955.657	20.00	(57.189)	(16.15)
LINEA DE ACCION III	683.178	15.44	666.028	13.94	(17.150)	(4.84)
LINEA DE ACCION IV	385.107	8.70	436.987	9.14	51.880	14.66
LINEA DE ACCION V	48.261	1.09	64.336	1.35	16.075	4.54
LINEA DE ACCION VI	151.241	3.42	306.185	6.41	154.944	43.77
LINEA DE ACCION VII	246.286	8.12	455.536	9.53	209.250	59.10
OTRAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS	335.887	7.59	255.671	5.34	(80.216)	(22.67)
TOTAL PROGRAMAS	US$ 3.358.711	75.90	3.648.058	76.33	289.347	81.73
DIRECCION-ADMINISTRACION						
UNIDADES ADMINISTRATIVAS	457.444	10.34	466.266	9.76	8.822	2.49
DIRECCION GENERAL	411.023	9.29	466.871	9.77	55.848	15.78
TOTAL DIRECCION, ADMINISTRACION Y SERVICIOS GENERALES	US$ 868.467	19.63	933.137	19.56	64.670	18.27
COSTOS GENERALES Y PROVISIONES	198.031	4.47	198.031	4.14	-	-
TOTAL PRESUPUESTO REGULAR	US$ 4.425.209	100.00	4.779.226	100.00	354.017	100.00

CUADRO COMPARATIVO DE PRESUPUESTO POR OBJETO DE GASTO

1971-1972 Y 1972-1973

	APROBADO 1971-1972		PROPUESTO 1972-1973		VARIACION	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
COSTO DE PERSONAL	$ 2.961.804	66.93	3.187.594	66.70	225.790	63.78
Profesional	2.374.840	53.67	2.599.871	54.40	225.031	63.56
Auxiliar	586.964	13.26	587.723	12.30	759	0.22
ENSEÑANZA	439.797	9.94	442.612	9.26	2.815	0.79
Asistentes Graduados	71.658	1.62	2.174	0.05	(69.484)	(19.63)
Becas	169.454	3.83	284.211	5.95	114.757	32.42
Consultores y Conferenciantes	85.428	1.93	91.955	1.92	6.527	1.83
Materiales y Utiles para Enseñanza	34.741	0.79	33.687	0.70	(1.054)	(0.30)
Suministros para Laboratorio	9.025	0.20	4.062	0.08	(4.963)	(1.40)
Materiales de Campo	960	0.02	1.438	0.03	478	0.14
Curso Adiestramiento	68,531	1.55	-	-	(68.531)	(19.36)
Misceléneos	-	-	25.085	0.53	25.085	7.09
BASICOS DE OPERACION	533.626	12.06	636.459	13.32	102.833	29.05
Auxiliares de Laboratorio y Campo	49.002	1.10	41.479	0.87	(7.523)	(2.13)
Trabajadores de Campo	27.603	0.62	18.942	0.40	(8.661)	(2.45)
Viajes	241.303	5.45	281.970	5.90	40.667	11.49
Edición de Publicaciones Técnicas	34.634	0.78	47.215	0.99	12.581	3.55
Suscripción a Revistas Técnicas	15.821	0.36	20.684	0.43	4.863	1.37
Vehículos de Servicio	8.501	0.19	18.922	0.40	10.421	2.94
Reuniones Técnicas	110.121	2.49	109.407	2.29	(714)	(0.20)
Costos Misceléneos	44.052	1.00	96.287	2.01	52.235	14.76
Conservación de Equipo Técnico	153	0.01	1.553	0.03	1.400	0.40
Servicios por Contrato	2.436	0.06	-	-	(2.436)	(0.68)
EQUIPO	23.730	0.54	18.813	0.39	(4.917)	(1.39)
SERVICIOS GENERALES	268.221	6.06	295.717	6.19	27.496	7.77
COSTOS GENERALES Y PROVISIONES	198.031	4.47	198.031	4.14	-	-
TOTAL	US$ 4.425.209	100.00	4.779.226	100.00	354.017	100.00

DISTRIBUCION COMPARATIVA DE PRESUPUESTO

1971-1972 Y 1972-1973 POR FUNCIONES BASICAS Y UNIDAD PRESUPUESTARIA

	APROBADO 1971-1972	PROPUESTO 1972-1973	DIFERENCIA
LINEA DE ACCION I			
ANALISIS E INFORMACION DEL DESARROLLO RURAL	$ 495.905	507.658	11.753
- Zona Andina	97.044	56.977	(40.067)
- Zona Norte	81.976	70.426	(11.550)
- Oficina de Las Antillas	15.057	13.364	(1.693)
- Zona Sur	94.004	98.310	4.306
- IICA-CTEI	10.424	11.290	866
- IICA-CIDIA	159.732	177.034	17.302
- IICA-CIRA	37.668	11.247	(26.421)
- Asuntos Técnicos y Planeamiento	-	69.010	69.010
LINEA DE ACCION II			
EDUCACION AGRICOLA	1.012.846	955.657	(57.189)
- Zona Andina	232.378	186.665	(45.713)
- Zona Norte	154.051	157.291	3.240
- Oficina de Las Antillas	18.820	29.055	10.235
- Zona Sur	332.649	298.254	(34.395)
- IICA-CTEI	172.360	194.021	21.661
- IICA-CIRA	39.346	47.420	8.074
- Escuela para Graduados	63.242	42.951	(20.291)
LINEA DE ACCION III			
INVESTIGACION AGRICOLA	683.178	666.028	(17.150)
- Zona Andina	165.157	158.870	(6.287)
- Zona Norte	117.018	101.265	(15.753)
- Oficina de las Antillas	30.504	18.598	(11.906)
- Zona Sur	82.794	101.625	18.831
- IICA-CTEI	287.705	285.670	(2.035)
LINEA DE ACCION IV			
FOMENTO DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA	385.107	436.987	51.880
- Zona Andina	56.064	82.549	26.485
- Zona Norte	53.162	66.809	13.647
- Zona Sur	194.346	208.101	13.755
- IICA-CTEI	81.535	62.418	(19.117)
- Oficina de Las Antillas	-	17.110	17.110
LINEA DE ACCION V			
INTEGRACION MULTINACIONAL	48.261	64.336	16.075
- Zona Andina	12.392	21.934	9.542
- Zona Norte	27.121	28.290	1.169
- Zona Sur	8.748	14.112	5.364

2.5.9
Cuadro N° 4
Continuación

	APROBADO 1971-1972	PROPUESTO 1972-1973	DIFERENCIA
LINEA DE ACCION VI			
PROMOCION Y EJECUCION DE CAMBIOS ESTRUCTURALES	$ 151.241	306.185	154.944
- Zona Andina	52.114	70.223	18.109
- Zona Norte	56.392	128.812	72.420
- Zona Sur	11.559	62.475	50.916
- IICA-CIRA	31.176	30.768	(408)
- Oficina de Las Antillas	-	13.907	13.907
LINEA DE ACCION VII			
ADMINISTRACION DE LA POLITICA AGRICOLA	246.286	455.536	209.250
- Zona Andina	25.084	133.442	108.358
- Zona Norte	75.938	79.045	3.107
- Zona Sur	120.085	160.478	40.393
- IICA-CIRA	25.179	13.986	(11.193)
- Asuntos Técnicos y Planeamiento	-	68.585	68.585
OTRAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS	335.887	255.671	(80.216)
- Otras actividades - Zonas y Centros	27.521	65.990	38.469
- Coord. Externa-Washington	131.866	128.146	(3.720)
- Asuntos Técnicos y Planeam.	176.500	61.535	(114.965)
DIRECCION, ADMINISTRACION Y SERVICIOS GENERALES - UNIDADES OPERATIVAS	457.444	466.266	8.822
- Zona Andina	99.664	101.045	1.381
- Zona Norte	82.846	9[illegible].146	8.300
- Zona Sur	117.019	110.487	(6.532)
- IICA-CTEI	106.091	105.833	(258)
- IICA-CIDIA	20.714	23.193	2.479
- IICA-CIRA	31.110	34.562	3.452
DIRECCION GENERAL	411.023	466.871	55.848
- Dirección, Administracion y Servicios Generales			
COSTOS GENERALES Y PROVISIONES	198.031	198.031	-
- Costos Generales	69.613	69.613	-
- Imprevistos	63.418	63.418	-
- Fondo General de Trabajo	65.000	65.000	-
Subtotal	4.425.209	4.779.226	354.017
- Cantidad de Cuba	59.649	64.421	4.772
T O T A L	$ 4.484.858	4.843.647	358.789

PROYECCION PRESUPUESTO 1973-1974

POR UNIDAD PRESUPUESTARIA

UNIDAD ADMINISTRATIVA	1972-1973 MONTO	1972-1973 %	INCREM. VEGETAT.	ABSORCION P.206	FORTALECIM. DE PROGRAM. EXISTENTES	PROYECCION 1973-1974 MONTO	PROYECCION 1973-1974 %
ZONA ANDINA	865.609	18.11	43.280	15.000	38.096	961.985	18.64
ZONA NORTE	770.429	16.12	38.520	15.000	17.386	841.335	16.30
OFICINA LAS ANTILLAS	95.585	2.00	4.779	-	25.062	125.426	2.43
ZONA SUR	1.113.560	23.30	55.678	18.945	14.461	1.202.644	23.30
IICA-CTEI	695.068	14.54	-	-	(95.068)	600.000	11.62
IICA-CIDIA	239.496	5.01	11.975	-	37.577	289.048	5.60
IICA-CIRA	154.898	3.24	7.745	30.561	(20.000)	173.204	3.36
COORDINACION EXTERNA	128.146	2.68	6.054	-	-	134.200	2.60
ASUNTOS TECNICOS Y PLANEAM.	199.130	4.17	9.956	-	2.538	211.624	4.10
ESCUELA PARA GRADUADOS	42.951	0.90	2.148	-	1.355	46.454	0.90
DIRECCION GENERAL	474.354	9.93	23.718	15.894	9.933	523.899	10.15
RESERVA	-	-	-	-	51.745	51.745	1.00
TOTAL	US$ 4.779.226	100.00	203.853	95.400	83.085	5.161.564	100.00

PRESENTACION DE LOS MANUALES

Manifiesta el señor Rodgers, Director del Departamento Administrativo y Financiero que el Director General, en uso de las facultades y responsabilidades que le confieren la Convención y el Reglamento aprobados por la Junta Directiva del Instituto, ha creado los siguientes instrumentos de operación, vigentes a partir del primero de julio de 1971:

1. Documentos de Política
2. Manual de Operaciones
3. Manual de Contabilidad
4. Manual de Correspondencia
5. Ordenes Ejecutivas
6. Instrucciones Internas

Hace entrega de cuatro cartapacios correspondientes a los instrumentos numerados del uno al cuatro, cuyo contenido explica como sigue:

El cartapacio rojo, denominado Documentos de Política, contiene los documentos emitidos por el Director General para definir la orientación técnica, la estructura administrativa, la celebración de convenios, los sistemas administrativos de Personal, las políticas sobre publicaciones, y otros necesarios para dirigir eficientemente las actividades del IICA.

El cartapacio verde, denominado Manual de Operaciones, fue creado con los siguientes propósitos:

(a) Establecer los reglamentos que se consideran adecuados para el fiel cumplimiento de las disposiciones contenidas en los Documentos de Política,

(b) Fijar procedimientos uniformes para todo el IICA, a efectos de sistematizar una serie de operaciones importantes para el buen funcionamiento de la Institución (procedimientos para el cobro de cuotas a Estados Miembros, manejo de cuentas bancarias, etc.).

El cartapacio azul, denominado Manual de Contabilidad, tiene los siguientes propósitos:

(a) Fijar las normas contables para todas las dependencias del IICA,

(b) Sistematizar las operaciones de orden financiero y presupuestal que se produzcan,

(c) Señalar la responsabilidad, facultades y obligaciones de los funcionarios encargados de cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Institución en materia contable, presupuestal y financiera.

El cartapacio color café, denominado Manual de Correspondencia, fue creado con los siguientes objetivos:

(a) Establecer las reglas a que deben ajustarse todas las dependencias del IICA, a efectos de uniformar el estilo de la correspondencia de la Institución,

(b) Fijar procedimientos para la preparación de Informes y Documentos.

Aclara el Sr. Rodgers que las revisiones, modificaciones y aclaraciones que se consideren necesarias realizar a estos cuatro manuales, se comunicarán a todas las Oficinas por medio de Ordenes Ejecutivas emitidas por el Director General. Una vez al año, antes del 30 de junio, se emitirán ediciones revisadas de los Manuales, con el objeto de incorporar las modificaciones y aclaraciones que durante el año se hubieran efectuado mediante Ordenes Ejecutivas.

Manifiesta también que las Ordenes Ejecutivas, además de la función antes señalada, tienen por objeto dar a conocer las instrucciones del Director General que sean mandatorias para todas las Oficinas.

Finalmente indica que las Instrucciones Internas han sido creadas para que los Directores Regionales y de Centros y los Jefes de Oficinas Nacionales, establezcan las normas internas de cada oficina, basadas en los documentos y órdenes que expida la Dirección General.

Hecha esta presentación, los señores Directores dedican algunos minutos para revisar brevemente el contenido de los documentos recibidos. Solicitan algunas aclaraciones adicionales que son atendidas por el Director General y por el Sr. Rodgers y manifiestan que al regresar a sus sedes procederán a estudiar con mayor detenimiento el contenido de esos documentos y si es del caso harán llegar a la Dirección General las observaciones que tengan sobre el particular.

RESPONSABILIDADES, ATRIBUCIONES Y LINEAS DE COMUNICACION DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL IICA

Manifiesta el Ing. Madrid que al remitir a los Directores la Agenda tentativa para la Decimoquinta Reunión del Consejo de Directores, se recibieron algunas comunicaciones sugiriendo la conveniencia de incorporar en ella los siguientes asuntos:

1. Responsabilidades, atribuciones y líneas de comunicación del personal directivo del IICA;

2. Normas y procedimientos para la contratación de personal técnico nacional; y

3. Viajes de los Directores.

Señala que desea referirse sólo al primer punto, ya que los demás serán cubiertos por el Dr. Araújo. Recuerda el Ing. Madrid que hasta el 1° de julio de este año, la organización funcional del Instituto se basó en los principios generales contemplados en Política y Procedimientos N° 2. Allí se encuentran también la delegación de funciones del Director General, la definición de líneas de autoridad y las atribuciones y deberes de cada uno de los miembros del personal directivo del IICA.

Posteriormente, de acuerdo con el Plan General aprobado por la Junta Directiva y dados los rápidos cambios que se han ido incorporando en la organización del IICA, ha sido necesario revisar Política y Procedimientos N° 2 para poner la nueva organización del Instituto en marcha. Uno de los puntos que allí se ha contemplado, por ejemplo, es el relacionado con las Oficinas Nacionales, ya que conforme al Plan General se ha considerado imprescindible consolidar la presencia del IICA en todos los países de América, dándole mayor énfasis a las Oficinas Nacionales y funciones y atribuciones especiales a los Jefes de dichas oficinas. Copia de este nuevo documento ha sido distribuida y desearía conocer las observaciones que tengan para hacerle.

Algunos Directores han manifestado también sus preocupaciones respecto de los distintos canales de comunicación que se han venido usando últimamente para el envío de órdenes e instrucciones desde la Dirección General.

Al respecto conviene aclarar que ha sido política del Instituto que todas las órdenes o instrucciones de los Directores sean dadas por el Director General o en su representación por el Subdirector General, manteniéndose naturalmente el intercambio libre y amplio de ideas e informaciones a nivel técnico. Por otra parte, el Subdirector General ha tenido asimismo a su cargo las operaciones con el fin de que el Director General pueda dedicarle más tiempo a los gobiernos y organismos internacionales; a la formulación de política; a la obtención de recursos financieros; al planeamiento de programas y otros asuntos de importancia para la institución.

Sería conveniente que los Directores Regionales y de Centros nos indicaran en esta misma reunión los casos concretos de las comunicaciones que han

recibido dándoles órdenes e instrucciones y que no han seguido los conductos establecidos.

Terminada la exposición del Ing. Madrid algunos miembros del Consejo comentan ciertas relaciones que en su opinión convendría definir con mayor claridad, en particular aquellas relacionadas con los deberes y responsabilidades de los Directores de Zona, Asesores de Línea y Jefes de Oficinas Nacionales en cuanto a la ejecución de proyectos y actividades.

El Director General manifiesta que de la lectura de los instrumentos de política y operación distribuidos en una sesión anterior, los señores Directores encontrarán muchas de las respuestas a sus inquietudes. Observarán que el Director de Zona se define como un representante directo del Director General en los países de su Zona. En este carácter cuenta con autoridad delegada del Director General para atender dos tipos de funciones: la primera la cumple como una extensión de la Subdirección de Operaciones, cuyo propósito es supervisar y coordinar la ejecución de programas, proyectos y actividades; la segunda la cumple como extensión de la Subdirección de Planeamiento para promover y coordinar estas labores también dentro de su Zona.

Considera el Director Araújo que la confusión puede haberse originado en la disposición de tramitar los asuntos administrativos directamente de las Oficinas Nacionales a la Dirección General, sin pasar por las Direcciones Regionales. Comprenderán que este último paso no es necesario, si como se ha previsto, los Directores de Zona recibirán con la debida prontitud los estados financieros de los recursos que manejan, directamente de la Dirección General y con base en el sistema de contabilidad centralizado.

Agrega el Director General que es facultad de cada Director de Zona delegar, bajo su entera responsabilidad, la autoridad para supervisar programas en sus Asesores de Línea. Estos mismos funcionarios podrían hacerse responsables de la ejecución de proyectos y actividades multinacionales. Es obvio que por razones prácticas, los proyectos y actividades de carácter nacional serán mejor desarrolladas si se mantienen bajo la responsabilidad de los Jefes de Oficinas Nacionales, sin que ello sea obstáculo para que estos funcionarios puedan contar con el apoyo de los asesores y técnicos ubicados en la sede regional y aun en otros países de la Zona, todo bajo la coordinación del Director Regional correspondiente.

Con respecto a los otros dos temas sobre los cuales los señores Directores han solicitado aclaración, el Director Araújo señala que no existe ningún interés en poner obstáculos a los viajes de los Directores. Los viajes nacionales no tendrían ninguna limitación. En cuanto a los internacionales, la idea de que se programen por trimestres adelantados y se hagan del conocimiento de la Dirección General, tiene como propósito mantener un registro actualizado del sitio en que pueda encontrarse un funcionario en un momento dado por las ventajas de comunicación que este tipo de información supone.

Con respecto a la contratación de técnicos nacionales el Director Araújo aclara las siguientes circunstancias:

- Que el escalafón de sueldos de este personal es fijado en moneda nacional y las escalas son independientes de los del personal auxiliar y de las del personal internacional.

- Que la selección y nombramiento de este personal es responsabilidad del Director correspondiente, pero que para efectos de uniformidad, la Dirección General se reserva el derecho de hacer las calificaciones del caso.

- Que el escalafón para el profesional nacional queda sujeto, como el del auxiliar, a ajustes en las escalas de sueldos de acuerdo con el costo de vida en el país que corresponda.

PROYECTO AID-IICA SOBRE ADMINISTRACION

El Dr. MacDonald manifiesta que desea informar a los señores Directores sobre lo actuado y principales actividades previstas relacionadas con la organización y puesta en marcha del Proyecto AID-IICA sobre Administración Institucional ("Project in Agricultural Management") el cual está siendo atendido por la División Técnica de la Subdirección General Adjunta Técnica y de Planeamiento.

El Dr. MacDonald hace entrega de dos documentos:

1. "Project Description - Special Provisions", que resume los objetivos y aspectos principales del Proyecto; y

2. "Scope of Work", que describe en forma resumida las actividades a desarrollar a partir de agosto de 1971.

Ambos documentos se agregan como anexos A-3 y A-4.

Informa que el Director General ha nombrado al Dr. Enrique Vigués como Jefe del Proyecto y que ha solicitado a este funcionario concurrir a esta sesión para que haga una exposición sobre el tema.

El Dr. Vigués dá lectura a las secciones principales de los dos documentos distribuidos, lo que complementa con explicaciones adicionales sobre los objetivos del proyecto así como sobre la estrategia que se ha venido diseñando para alcanzarlos.

Manifiesta el Dr. Vigués que a pesar de que las primeras etapas han sido desarrolladas por la División Técnica, la necesidad de conducir acciones directamente con organismos nacionales y la determinación del Director Araújo de transferir estas actividades a las Unidades Operativas, sugieren la conveniencia de contar con la participación activa de los Directores para una más adecuada definición de los distintos elementos del Proyecto. Este razonamiento fundamentó su solicitud para hacer esta presentación y desea solicitar además que los señores Directores se sirvan leer dos formularios que en ese momento distribuye, los cuales consultan la opinión sobre la distribución de responsabilidades entre los técnicos y funcionarios que participarían en las varias etapas del desarrollo del proyecto.

Los señores Directores siguen con el mayor interés las explicaciones y solicitan aclaraciones sobre varios aspectos de las exposiciones hechas, las que son atendidas por los Doctores MacDonald y Vigués. Posteriormente proceden algunos a llenar los formularios y otros solicitan más tiempo para pensar con mayor detenimiento sus respuestas. Los formularios mencionados se incluyen seguidamente.

2.8.3

PROGRAMA AID GRANT FOR MANAGEMENT

	PERSONAL / FUNCIONES	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t
		Director Regional	Jefe Ofic. Nacional	Jefe del Programa de Admin. (Niv. Hemisf.)	Resp. del Programa de Admin. (Niv. Nac.)	Ministro de Agricultura	Gerente Organismo A	Gerente Organismo B	Gerente Organismo C	Gerente Organismo D											
1	Seminario con Personal del IICA																				
2	Prueba del Modelo																				
3	Adaptación del Modelo																				
4	Aplicación del Modelo																				
5	Preparación Materiales de Enseñanza																				
6	Seminario con Personal Instituciones Locales																				
7	Asistencia a Instituciones Locales																				
8	Recolección y Difusión de Experiencias																				
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					

R - Responsabilidad general
Ro - Responsabilidad operativa
Re - Responsabilidad específica
Dc - Debe ser consultado
Pc - Puede ser consultado
N - Debe ser notificado
A - Debe aprobar

COORDINACION EXTERNA

El Director General manifiesta que ha solicitado al Dr. Marull someter a consideración del Consejo de Directores algunas ideas referentes a la coordinación externa del IICA, con el propósito de que sirvan de base para que los señores Directores, particularmente aquellos que tienen su sede fuera de la Dirección General, identifiquen la forma en que sus respectivas Unidades Operativas puedan contribuir en mejor forma al desarrollo de esta importante función del Instituto.

El Dr. Marull recuerda que si bien las relaciones exteriores son una responsabilidad directa del Director General, para lo cual cuenta principalmente con la ayuda del Departamento de Relaciones Oficiales e Información Pública y de la Subdirección General Adjunta para la Coordinación Externa, la propia naturaleza de estas funciones, hace necesaria la contribución de prácticamente todas las unidades que forman el Instituto. La descentralización geográfica que ha demostrado ser tan conveniente para el mejor desempeño de sus labores, establece una separación física de las unidades componentes a la vez que cada una se involucra de manera creciente al medio en que actua. Esto hace que gran parte de las relaciones exteriores se realicen a través de estas unidades, lo que ha llevado al establecimiento de nexos más o menos oficializados que en muchos casos han resultado ser vitales para el desarrollo del Instituto.

Lo anterior es importante reconocerlo porque demuestra la forma en que el IICA logra esos nexos y caracteriza su función de relaciones exteriores. Al mismo tiempo permite ubicar en mejor forma el papel que le corresponde desempeñar a la Subdirección General Adjunta establecida en Washington. Con ser parcial, es muy amplio el campo de acción encomendado y esto obliga a ser selectivo. La estrategia seguida para organizar el trabajo ha buscado identificar asuntos de interés para la función en organismos cuidadosamente seleccionados y asignar a ellos un técnico de la Oficina. Es posible que esta forma de organización haya dado origen a una cierta tendencia inconveniente de mantener determinadas comunicaciones únicamente con el técnico encargado, lo que podría ser contraproducente para la unidad de funcionamiento que requiere la Subdirección.

Manifiesta el Dr. Marull que desea dejar claro su criterio en el sentido de que las relaciones exteriores del IICA deben seguir siendo ejecutadas por las unidades operativas, pero que se debe contar con un mayor grado de coordinación con la Subdirección General Adjunta ubicada en Washington y con el Departamento de Relaciones Oficiales ubicado en San José. Que esta condición solo podrá ser lograda si se establecen los instrumentos de acción necesarios y se mantiene una adecuada prosecución de esfuerzos.

Después de un breve intercambio de opiniones entre los participantes, el Director General aprovecha para informar sobre algunos de los mecanismos de comunicación interna que se están tratando de establecer, solicita que a la Subdirección General Adjunta se le mantenga informada sobre cualquier asunto que pueda afectar las relaciones externas del IICA y pone énfasis en la conveniencia de que esas comunicaciones se hagan directamente al Director.

[illegible] ACTUELLE

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

PROTOCOLO DE ENMIENDAS A LA CONVENCION

El Director General manifiesta que han sido de conocimiento de los participantes las gestiones que se desarrollan tendientes a modificar la Convención Constitutiva con miras a lograr un instrumento jurídico más adecuado a las funciones y condición actuales del IICA.

Informa que los resultados hasta la fecha no han sido los que se habían previsto originalmente. Ha sido necesario vencer obstáculos de diversa índole, y contrariamente a lo que se había esperado, varias de las enmiendas propuestas han sido mal interpretadas por ciertas autoridades relacionadas con el asunto, al extremo de que algunas personas han creído ver un cierto interés del IICA de separarse de la propia OEA. Esta situación lo ha obligado a reunirse con el Consejo de la Organización y con el propio Secretario General de la OEA, Dr. Galo Plaza, para tratar esta situación y convencerlos del error de interpretar los esfuerzos del Instituto en ese sentido.

Considera que los aspectos fundamentales del estado actual de las negociaciones se puede resumir en los siguientes términos:

a) Que tanto la Asamblea de la OEA como el Secretario General coinciden en su interés de apoyar y fortalecer al Instituto y de proveerlo de un instrumento jurídico adecuado para que atienda su función.

b) Que es posible que algunas de las enmiendas propuestas, aunque no sea esto lo que se pretenda, pueden dar la idea de que se busca establecer un nuevo órgano técnico-político, precisamente cuando el interés actual es todo lo contrario.

Manifiesta el Director General que esta situación nos obligará a desarrollar una campaña tendiente a superar los problemas mencionados. Para ello se propone enviar a las Direcciones Regionales y a algunas Oficinas Nacionales los documentos, incluyendo las enmiendas propuestas, que permitan a esas Unidades colaborar con esos esfuerzos dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad. Este despacho se hará durante los últimos días del presente mes de octubre y desde ahora desea encarecer a los Directores presentes el mayor interés en la atención de este asunto.

PROYECTO DE RESOLUCION [illegible] ACTIVIDAD

[illegible]

[illegible]

Consideran: [illegible]

a) [illegible]

b) [illegible]

Resuelve: [illegible]

INFORMACION PUBLICA EN EL IICA

Manifiesta el Director General que en su gestión asigna gran importancia a la información institucional del IICA como lo demuestra la reciente creación de la División de Información Pública dentro de la anterior Oficina de Relaciones Oficiales. Informa que para una mejor atención de estos asuntos, el Jefe de esa División, Ing. Molestina, ha venido elaborando un documento base sobre el tema, cuyos aspectos fundamentales desea que sean sometidos a consideración del Consejo, a fin de aprovechar la experiencia de los Directores y de sus colaboradores en el diseño de los lineamientos principales de lo que debería ser una política general del Instituto sobre información pública.

Atendiendo el interés del Director General, el Ing. Molestina distribuye el documento "La Información Pública en el IICA -borrador-" (Anexo N° A-5), cuyo contenido resume seguidamente. Enfatiza el Ing. Molestina la importancia de esta función cualquiera que sea el tipo de institución de que se trate y presenta sus puntos de vista principales sobre los siguientes aspectos de la información pública del IICA:

- Justificación
- Objetivos generales y específicos
- Esquema de una política de información institucional
- Instrumentos de implementación

Siempre dentro del contenido del documento distribuido, el Ing. Molestina presenta los lineamientos principales del programa de trabajo que la División a su cargo viene desarrollando en la actualidad.

La presentación del Ing. Molestina es seguida de un amplio debate sobre el tema durante el cual se resaltan los siguientes puntos:

- La conveniencia de que los temas de información incluyan, además de explicar las funciones y objetivos del IICA, aquellos aspectos de sus programas que más interesan al país de que se trate.

- La conveniencia de que el personal técnico del IICA disponga de un adecuado conocimiento sobre la naturaleza y tendencias del desarrollo rural del hemisferio para que lo divulgue dentro de cierta unidad de enfoque.

- La necesidad de que todas las unidades administrativas participen en el proceso de información institucional, manteniendo la orientación y coordinación de esos esfuerzos a cargo del Departamento de Relaciones Oficiales e Información Pública.

- La conveniencia de proyectar una imagen adecuada del IICA aun a países no ubicados dentro de la América Latina.

Después de ciertas consideraciones adicionales los señores Directores acuerdan analizar en sus respectivas sedes el documento presentado y enviar sus puntos de vista sobre el particular antes de fines de febrero de 1972.

OTROS ASUNTOS

Siguiendo la costumbre de años anteriores, durante la semana se aprovechó la presencia de los señores Directores para tratar asuntos adicionales que por su naturaleza no corresponden propiamente a las sesiones regulares del Consejo de Directores.

Se realizaron reuniones especiales con cada uno de los Directores Regionales y de Centro para analizar asuntos específicos de su respectiva Unidad. Además del Director correspondiente, en cada una de estas reuniones participaron el Dr. Araújo, el Ing. Madrid y el Dr. MacDonald. En la reunión correspondiente a la Zona Norte participó también el Ing. Molestina y en la del IICA-CIRA el Ing. Blair.

El viernes 8 de octubre se realizó una reunión especial para tratar asuntos relacionados con el Programa de los Trópicos a la cual concurrieron los siguientes funcionarios: por la Dirección General el Dr. Araújo, el Ing. Madrid, el Dr. MacDonald y el Sr. Rodgers; por la Zona Andina el Ing. Suárez de Castro; y por la Zona Sur el Ing. Rodríguez y el Ing. Merçon Vieira.

El jueves 7 de octubre y con la participación del Sr. Rogelio Coto, los señores Directores atendieron una reunión del Comité de Publicaciones cuya acta será enviada por el Ing. Molestina, funcionario que actuó como Secretario del Comité.

Durante la noche del martes 5 de octubre se realizó un seminario sobre el Desarrollo Humanista cuya conducción estuvo a cargo del Dr. MacDonald quien contó con la colaboración del Dr. Enrique Vigués de la Subdirección Técnica y de Planeamiento. Durante el seminario se hizo la presentación y análisis de un documento sobre el tema preparado por el Dr. Vigués, tomando en cuenta los esfuerzos y aportaciones de todos los técnicos del IICA, contenidos en sus escritos personales y en los resultados de los seminarios realizados durante el mes de junio en cada una de las Unidades Operativas. Este documento se agrega como Anexo N° 6.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
Dirección General
San José, Costa Rica

Grant AID/la-683
(Regional)

PROJECT DESCRIPTION - SPECIAL PROVISIONS

ARTICLE I - PURPOSE OF GRANT

The purpose of this Grant is to build the capacity of a Latin American Regional Institution -IICA- to provide technical assistance and support to Latin America national, public and private organizations in order that they may increase the rural impact of their agricultural programs through use of effective management tools. This activity will emphasize the improvement of the quality of Latin America rural agricultural program management as a vital step in the solution of problems in on-going rural research, production, agricultural input, and marketing activities.

ARTICLE II - THE PROJECT AND SERVICES TO BE FUNDED

A. The Project

This grant will partially finance IICA's management assistance, thereby increasing that organization's capacity to assist in improving the effectiveness of national rural development programs in Latin American countries through five principal courses of action: (a) monitoring and conducting research of particular management problems in on-going development programs; (b) developing case study materials, based on such research, and designing training programs for executive and other management personnel of institutions involved, in order to transmit management techniques for improving effectiveness of institutions who deal with the problems encountered; (c) training national agricultural program management executives and training teams to further train others within the country involved, through newly designed and less costly training methods; (d) adapting training materials developed in Latin America and elsewhere to management needs in Latin America; and (e) developing a source of reference materials on the subject for use by AID, U.S. universities, and Latin American institutions.

IICA will draw on a select group of U.S.advisors, with experience in the field, for short term assi ance in training its own technical staff and assisting in specific project and course design contemplated within the total activity.

The agricultural activities to be studied by IICA under this project will be carefully selected to have quantificable objectives, such as production, employment, and income goals, and will be oriented with clear areas of concentration and, when possible, will define institutional responsibilites within the country's total development program. The studies will be undertaken in at least two and possibly four Latin American countries, and will vary from country to country, primary consideration being given to AID supported sector loan projects.

B. Services Funded

The funds provided hereunder shall cover the salaries (including fringe benefits and allowances according to Grantee's normal practice) of a senior Management Program Director for 12 man-months of service, three (3) Associate Specialists for a total of 30 man-months of service, and secretarial and clerical assistants for a total of 24 man-months of service, approximately five (5) man-months of consultant services; necessary travel and transportation, including incidental per diem; the costs of training and workshops, not to exceed $6,500; the costs of necessary office equipment for the staff funded, expendable office supplies, and one four-wheel drive vehicle, not to exceed a total of $6.625; and other direct costs reasonably necessary, including office rent, medical examinations, publication of case studies and training materials, and translation of such documents into English.

C. Grantee's Contribution

From its normal budget resources Grantee shall contribute one-third to one-half time services of three Ph.D.-level Agricultural Economists, a M.S.-level Agricultural Planning Specialist, two Ph.D.-level Institutional Management Specialists, an Agrarian Reform Advisor, a Research Specialist, with training and experience in agricultural management, and a select group of senior technical advisors, available for particular management analysis and institutional development studies. These inputs are estimated at approximately 4 ½ man-years service with a minimum dollar equivalent of $108,000.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
Dirección General
San José, Costa Rica

SCOPE OF WORK

Project in Agricultural Management

Grant AID/la-683 (Regional)

PIO/T 598-547-3-6515101

A. Research

1. During the first year, a high proportion of the research, conducted cooperatively with Michigan State ("parallel" AID project), will be aimed at developing a research model for use in analyzing the status of the management function whithin the rural development institution system and its component organisms of any given country. During 1971-72 the following activities are planned:

   1.1 Preliminary discussions among IICA, Michigan State and AID personnel. Costa Rica, August 1971.

   1.2 Visit, IICA project leader to Michigan State to discuss cooperative efforts with Michigan State Advisory Committee, East Lansing, Michigan, August 1971.

   1.3 Preliminary interviews in depth with small farmers (approximately 50) aimed at obtaining insights into how the institutional system of the rural sector is seen and functions, from the point of view of the small farmer; preparatory to the next activity listed. IICA personnel, Costa Rica, latter part of August to late October 1971.

   1.4 Workshop on management model. Michigan State and IICA personnel. East Lansing, on or about October 25-27, 1971. (It is hoped that the first two staff members contracted under the Grant will be available to participate in this workshop).

   1.5 Field testing management research model. Michigan State and IICA personnel. Costa Rica, on or about November 1971.

   1.6 Analysis of field test experience, development final model, preparation for field research phase. Michigan State and IICA personnel. East Lansing, Costa Rica, December 1971.

   1.7 Field research phase, application of model. Michigan State and IICA personnel, Costa Rica, on or about January 1972. Guatemala, on or about February 1972.

1.8 Analysis of field results. Michigan State and IICA personnel. East Lansing, Costa Rica, on or about March-April 1972.

2. Depending in considerable degree upon the speed with which qualified personnel can be contracted under the grant, and the rate at which it is possible to stimulate active national interest and support for effort to improve the management aspects of their institutional systems and organizations, the following monitoring research activities are planned:

2.1 Progress to date of the National Agrarian Council of Costa Rica (CAN). IICA personnel, Costa Rica, on or about October 1971.

2.2 Functioning (management aspects) of project to title small farms in Costa Rica (principally ITCO). IICA personnel, Costa Rica, on or about November 1971.

2.3 Functioning of regional agricultural offices in Costa Rica. IICA personnel, Costa Rica, on or about February 1972.

2.4 Similar monitoring studies (one "overview" organization, possibly Planning Office, and two selected specific-function organizations related to AID-loan projects) in Guatemala. IICA personnel, Guatemala, on or about April-June 1972.

B. Development of Case Study Materials and Designing Training Programs

There are three important "publics" for the material produced by this group of activities: 1) IICA personnel; in terms of overall strategy this is a high priority. 2) Latin American agricultural organizations. 3) Worldwide, particularly educational or training institutions and documentation centers.

3.1 IICA. During the first year, it is planned to diffuse to a broad group of IICA personnel the experiences, insights and results obtained from the cooperative research efforts with Michigan State. For this purpose, and in collaboration with Michigan State, the research results will be utilized to prepare a series of one-week training and discussion programs -workshops- to be held on or about May-June 1972. Tentative locations are: Costa Rica, Guatemala, Perú and Uruguay. In addition, close articulation will be maintained with the various on-going activities of IICA in Agricultural Management and closely related fields, seeking useful materials and experience on the one hand, and aiming to disseminate as rapidly as possible the results of Grant experience throughout IICA's staff.

3.2 Nationals. It is expected that materials will be prepared for two or more sequences of informal training programs for national personnel at the level of middle management in Costa Rica and Guatemala. Exact details will depend on the results of Research Activities 2.1, 2.2, 2.3, and 2.4.

3.3 Broader Public. It is understood that Michigan State will dedicate considerable emphasis to this activity from the beginning of the parallel management projects. With respect to IICA, activities in this area will be limited to documenting and making available through the Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA-IICA) the materials and results obtained the first year. No major effort will be made to introduce Management as a formal or informal course on Latin American agricultural campuses till subsequent years, when more experience and material has been obtained and analyzed.

C. Training

As indicated above, priority will be given the first year to initiating the training of key IICA personnel in the fundamentals of management of agricultural organizations and its importance in Latin American rural development.

4.1 Workshops. As part of its efforts to maintain its staff up to date on development experience and techniques, two series of workshops are held each year with IICA's decentralized field staff members. It is planned to dedicate the May-June series to management, utilizing the materials developed during the years. IICA staff with resource persons assistance from Michigan State and AID. Costa Rica, Guatemala, Perú, Uruguay, on or about May or June 1972.

4.2 National Personnel. As indicated above, it is hoped to initiate sequences of training in both Costa Rica and Guatemala before the first year terminates. Such training will be directly related to specific national projects having definite goals, so that some estimates can later be obtained as to the usefulness or value of this "management input".

4.3 Latin American University Students. Activities in this area will not be initiated during the first year.

D. Adaptation of Training Materials

This phase of the project enters, sequentially, following the initial research with Michigan State from which key criteria and insights for such selection and adaptation of training materials may be obtained.

Michigan State will make a valuable contribution identifying and collecting such materials, not only from Latin America, but also from the rest of the world. Some adapted training materials should be produced during the latter half of 1972; through cooperative efforts of Michigan State and IICA.

E. Developing a Source of Reference Materials

The following initial activities are proposed for 1971-72:

5.1 Trip of Director of CIDIA-IICA to Michigan State and Washington D.C. to:

a) Obtain a preliminary idea of sources and kinds of material potentially available.

b) Determine what breadth of subject matter CIDIA should attempt to cover.

c) Establish mechanisms for receipt and interchange of materials.

Director, CIDIA-IICA to East Lansing and Washington D.C. on or about November 1971.

5.2 Arrange physical space and availability for materials, initiate collection, cataloguing and interchange. CIDIA-IICA at Turrialba, Costa Rica, December 1971-June 1972.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
Dirección General
Subdirección General Adjunta para Asuntos Técnicos y de Planeamiento
División de Planificación Anual
San José - Costa Rica

PROGRAMA-OPERATIVO DEL IICA

Efraím Morales
Setiembre - 1971

CONTENIDO Y PROCESO DE ELABORACION

Durante el pasado mes de junio y con base en las instrucciones del Director General, prácticamente todo el personal técnico y administrativo del IICA participó en un gran esfuerzo tendiente a lograr una primera versión de "Programa-Operativo" para el Instituto, el cual correspondió al período 1971-1972. Gracias al material preparado previamente por cada Unidad, la etapa final del proceso se realizó a base de reuniones de programación de una semana en cada Zona y Centro, en las cuales se contó con la participación directa del propio Director General.

La experiencia lograda durante esas reuniones, las observaciones recibidas y el análisis posterior que se ha venido haciendo de los documentos resultantes, llevan a la conclusión de que si bien se ha logrado un gran avance en el proceso de programación del Instituto, sería muy conveniente introducir algunos ajustes, tanto en el proceso de elaboración como en el contenido del Programa-Operativo, a fin de que este instrumento alcance el grado de utilidad que le corresponde para dirigir y ejecutar las actividades del IICA.

Con este propósito se presentan a consideración del Consejo de Directores una serie de ideas que faciliten la discusión del tema. Se espera que su análisis, fortalecido por consideraciones adicionales que surjan durante las discusiones, permita al Consejo formular recomendaciones al Director General para lograr nuevos avances en el contenido y proceso de elaboración de futuros programas-operativos.

Los aspectos que aparentemente merecerían una atención más urgente serían los siguientes:

A.1 Nivel de Programación

El Programa-Operativo 1971-1972 fue elaborado en detalle hasta el nivel de "actividad". Se ha demostrado que este grado de detalle aumenta considerablemente el esfuerzo requerido y establece al mismo tiempo la necesidad de estar introduciendo gran cantidad de enmiendas a la programación hecha para que el IICA mantenga el dinamismo y facilidad de adaptación que sus acciones demandan. Por otra parte, el grado de detalle requerido puede originar una cierta tendencia a pensar primero y principalmente en términos de "actividad" (curso, seminario, etc.) para luego decidir en cuál programa clasificarla, situación que llevada al extremo podría conducir a una inconveniente dispersión de esfuerzos y a un muy limitado impacto de las acciones desarrolladas.

El sistema de planificación del Instituto utiliza el nivel "programa" para seleccionar los problemas institucionales que serán objeto de la acción del IICA (objetivos específicos). Antes de definir "actividades", es necesario que se analicen esos problemas para determinar los medios y los recursos que su solución implica; esto requiere la elaboración de "proyectos" que garanticen la unidad y complementación de los servicios (actividades) que serán suministrados. De esta manera se evidencia la importancia del nivel proyecto dentro del sistema de planificación establecido. Ni el proyecto es un simple conjunto de actividades ni la actividad tiene mayor importancia si no forma parte de un proyecto debidamente elaborado.

Elaborar un proyecto implica definir: el qué y cuánto del problema se espera atender durante el período; el cómo (metodología y recursos) será logrado; el quién o quienes tendrán a su cargo o participarán en su ejecución; el cuándo y dónde serán realizadas las acciones. Cada uno de estos elementos debe ser definido adecuadamente y luego analizado en función de los otros para asegurar su consistencia.

Se considera que el Programa-Operativo cumpliría adecuadamente su función y desde luego, su elaboración sería menos laboriosa, si su diseño se mantuviera básicamente al nivel de proyecto. En este caso las actividades solo tendrían que ser mencionadas en las descripciones de los proyectos como elementos de juicio para analizar la metodología prevista, su consistencia y complementación, los recursos requeridos, períodos de realización y posibles responsables. La elaboración y diseño detallado de cada actividad se haría durante el año, al momento de presentar el "informe inicial" de actividades previsto por el Sistema de Control de Proyectos que se propone en otro documento.

A.2 El Concepto de Proyecto

La efectividad de reducir el grado de detalle al cual sería elaborado el Programa Operativo dependerá en gran medida de la "calidad" de los proyectos que se diseñen. Este nivel de programación no ha sido suficientemente definido en el IICA. Como una contribución a este logro, en la Subdirección de Asuntos Técnicos y Planeamiento se preparó un documento que resume algunos puntos de vista sobre el particular, el cual fue enviado a las unidades operativas junto con las instrucciones para la elaboración del Programa-Operativo 1971-1972, memorando DG/D-815 del 27 de abril de 1971. Se adjunta una copia adicional de este documento con el propósito de que pueda ser nuevamente analizado, ahora en Consejo de Directores, se le introduzcan los ajustes que se consideren pertinentes y posteriormente se trate de aplicar sus lineamientos a manera de revisión del Programa-Operativo vigente. Este ensayo de aplicación podría ser hecho por cada Unidad Operativa durante las reuniones de programación previstas para el próximo mes de enero de 1972.

A.3 La Programación a Nivel de País

El Plan General del IICA asigna gran importancia a la estrategia que tiende a orientar las acciones del Instituto en función de las necesidades particulares de los sistemas institucionales de cada país. Se reconoce que algunas de esas necesidades pueden ser atendidas a nivel regional y aun hemisférico pero como complemento de esfuerzos que consideren muy especialmente las condiciones de

cada Estado miembro. El enfoque nacional será más efectivo conforme avance nuestro conocimiento sobre el proceso de desarrollo rural e institucional de cada país y de ahí la importancia de los esfuerzos que se vienen realizando en el IICA, particularmente en programas incluidos en la Línea de Acción I.

Por razones obvias, el Programa-Presupuesto se elabora a base de programas, principalmente regionales y en algunos casos hemisféricos. La consistencia y volúmen de las acciones a desarrollar en cada país en particular debe ser previsto y mostrado mas bien en un documento de carácter interno como lo es el Programa-Operativo. Para ello, se debe establecer como un requisito final e indispensable dentro del proceso de preparación, que una vez que se hayan diseñado, los proyectos se agrupen por países y se analicen nuevamente en función de las necesidades de cada país, y si es del caso se introduzcan los ajustes pertinentes a fin de asegurar su armonía y consistencia con cada sistema institucional nacional.

A.4 El Período de Programación

Tanto el diagnóstico, como la programación y la evaluación son procesos continuos y simultáneos con el propio proceso de ejecución de labores. Ahora bien, la necesidad de tomar ciertas medidas de dirección y supervisión que incluyen la adopción de determinadas decisiones, origina el requisito de fijar períodos para la elaboración de instrumentos tales como el Programa-Presupuesto y el Programa-Operativo. Sería un error sin embargo, suponer que solo se programa durante el período en que se están preparando estos documentos.

Si realmente se acepta que durante la ejecución de las actividades normales se está acumulando conocimiento para programar nuevas acciones, el hecho de solicitar determinadas contribuciones al personal técnico para sistematizar su participación en el proceso de planificación, no tiene por que entorpecer el mejor desempeño de sus labores habituales sino que por el contrario, debería fortalecerlas. Se señala esta condición para fundamentar la siguiente propuesta sobre el período de elaboración del Programa-Operativo de cada Unidad:

i- Durante el período comprendido entre los meses de enero a marzo de cada año y una vez que se conozcan los programas que el Director General ha acordado incluir en el Proyecto de Programa-Presupuesto, los integrantes de los Comités de Programación de cada unidad deberían dedicar cierto tiempo a analizar el contenido de los programas que los afecten, hasta definir propuestas o "anteproyectos" debidamente justificados para ser incluidos en el programa-Operativo correspondiente.

ii- Estas propuestas serían elaboradas dentro de ciertos límites presupuestarios y demás condiciones que el respectivo Director señale para cada una de las unidades que supervisa (país, departamento, división), instrucciones que desde luego tendrían que ser emitidas a principios de enero.

iii- Durante la primer semana de abril cada Oficina Nacional, Departamento o División enviaría sus propuestas para ser consideradas por el respectivo Director, quien con la colaboración de su Comité de Programación, definiría su correspondiente Proyecto de Programa-Operativo. Debe recordarse que este documento sería elaborado básicamente a nivel de proyecto y no de actividad.

iv- Si los señores Directores consideran que el paso "iii" podría ser concluido durante el mes de abril, el Proyecto de Programa-Operativo sería enviado a la Dirección General para ser analizado durante el mes de mayo. De lo contrario sería conveniente que las propuestas e instrucciones señaladas en los puntos "i" y "ii" incluyeran una copia para uso de la Dirección General, antes de las reuniones de programación de junio. Lo que se pretende es que Planeamiento disponga de cierta información previa a fin de reducir trabajo innecesario durante las reuniones de junio.

v- La última etapa del proceso de elaboración del Programa-Operativo sería cumplida durante las reuniones de programación de junio. Esta sería la ocasión para hacer un análisis conjunto de los proyectos incluidos en los Programas-Operativos, introducir los ajustes que se hagan necesarios y elaborar en definitiva el Programa-Operativo de cada unidad para someterlo a consideración del Director General.

MODIFICACIONES AL PROGRAMA-OPERATIVO

El Programa-Operativo es un documento fundamental para dirigir, coordinar y supervisar las actividades que el IICA desarrolla. De ahí que su elaboración debe realizarse a través de un proceso que garantice el mayor grado de seguridad posible sobre las decisiones que contiene. Se reconoce sin embargo que aun a nivel de proyecto, el Programa-Operativo siempre estará sujeto a ciertas modificaciones a fin de mantener un adecuado grado de flexibilidad para adaptarlo a condiciones no previstas y que verdaderamente justifiquen ajustes y cambios en las acciones programadas originalmente.

Se considera conveniente establecer ciertas normas que al mismo tiempo que faciliten la introducción de enmiendas en la programación hecha, aseguren que se mantenga la consistencia entre los proyectos en marcha y se eviten modificaciones innecesarias. Las ideas que siguen podrían ayudar al Consejo de Directores en la definición de algunas normas sobre esta materia que puedan ser elevadas a consideración del Director General.

B.1 Cambios o Sustituciones a Nivel de Actividad

Si bien es cierto que los títulos de las actividades deben ser mencionados en las descripciones de los proyectos, su aprobación definitiva y en consecuencia, el compromiso de ejecutarlas no se hace efectivo sino hasta el momento en que se elabore el informe inicial de actividad previsto en el Sistema de Control de Proyectos. Esto quiere decir que las variaciones o sustituciones en las actividades previstas originalmente, de hecho quedarán aprobadas al presentarse el informe mencionado. El formulario correspondiente incluye una sección para justificar esta circunstancia. Si la modificación ocurre después de presentado este informe, situación casi imposible de que se presente, el hecho tendría que notificarse con la debida prontitud y enviarse de inmediato el documento y justificaciones que sustituyan el informe inicial anterior. Este procedimiento mantiene la autoridad para decidir a nivel de actividad en las manos de los Directores de las unidades operativas, en el entendido de que sería consultada la opinión de los Jefes de Oficinas Nacionales, de Departamento o División, según sea el caso. También será requisito indispensable la opinión del Director del Proyecto 206 cuando se trate de actividades financiadas con esta fuente.

B.2 Actividades no Previstas

Es importante que se mantenga el principio de que las actividades "sueltas" no tienen mayor sentido y que sus resultados serán más efectivos en la medida en que correspondan a los programas y proyectos aprobados. La experiencia nos demuestra sin embargo,que existen ocasiones en que determinadas instituciones o países solicitan servicios, en la mayoría de los casos con cierta urgencia, no contemplados en la programación hecha. Cuando las circunstancias lo justifiquen, a criterio del Director correspondiente, estas actividades deberán estructurarse debidamente y ubicarse dentro de alguno de los proyectos aprobados y aun solicitando la aprobación de un nuevo proyecto si el caso lo amerita. El financiamiento normal de estas actividades sería hecho a base de la partida "otras actividades y servicios".

B.3 Modificaciones a Nivel de Proyecto

Los elementos normales de un proyecto incluyen decisiones sobre objetivos y metas, estrategia (dentro del cual se mencionan las actividades), jefe o encargado, período y recursos asignados. Las modificaciones que es posible que se requieran durante el transcurso del año incidirán mayormente en los siguientes aspectos: objetivos y metas, estrategia y recursos. Los cambios en la estrategia, prácticamente se realizan a través de variaciones o sustituciones previstas, conforme se indicó en los párrafos B.1 y B.2. Si uno o más de estos cambios representan un cambio sustancial en la metodología y alcances del proyecto, sus objetivos y metas o en el monto de los recursos asignados, es lógico que deberán ser previamente aprobados por la misma autoridad que aprobó el o los proyectos diseñados originalmente, en nuestro caso el Director General. Para ello debería someterse a consideración de la Dirección una solicitud que contuviera los siguientes documentos:

i- Los nuevos formularios descriptivos de los proyectos y presupuestos afectados, mostrando las condiciones en que quedarían caso de ser aprobada la modificación solicitada.

ii- Una relación o lista de los proyectos y actividades que quedarían cancelados.

iii- Documentos explicativos y justificativos que permitan analizar las ventajas y desventajas del cambio solicitado, incluyendo los puntos de vista del Jefe de la Oficina Nacional, de Departamento o de División, según corresponda, alguna indicación del interés del país o países afectados y la recomendación favorable del Director de la Unidad Operativa correspondiente. En caso de que se afecten proyectos financiados total o parcialmente con recursos del ACT, deberá incluirse además la opinión del Director del Proyecto 206.

Este tipo de modificación no puede surtir efecto hasta que no haya sido debidamente aprobada por el Director General. Por esta razón es necesario que las solicitudes se presenten con suficiente anticipación, con copia para la División de Planificación Anual de la Subdirección de Asuntos Técnicos y Planeamiento.

Cuando los cambios en un proyecto afecten únicamente elementos como la asignación de responsabilidad (jefe o encargado del proyecto) o el período, bastará una simple notificación por escrito acompañada de una breve justificación que fundamente ese cambio.

CRITERIOS PARA DIFERENCIAR LOS NIVELES DE PROGRAMA Y PROYECTO ESTABLECIDOS EN EL IICA

(Solo para comentarios)
Abril - 1971

El Sistema de Planificación del IICA estableció cuatro niveles de programación:

- Línea de Acción
- Programa
- Proyecto
- Actividad

El nivel de "Línea de Acción" ha quedado definido en el Plan General; el de "Actividad", por tratarse de la acción específica del IICA (curso, seminario, servicio de asesoría), no presenta mayores problemas de interpretación. Pareciera por lo tanto que los niveles correspondientes a "Programa" y "Proyecto" son los que necesitan una conceptualización más clara.

Como un primer esfuerzo tendiente a clarificar estos conceptos, la Subdirección General Técnica y de Planeamiento se permite presentar el cuadro sobre características y criterios de la página siguiente, cuya lectura por columnas permitiría realizar el siguiente análisis:

El Proyecto, normalmente se refiere a un conjunto de actividades que se realizan en beneficio directo de un organismo (alcance institucional), su duración es de corto o mediano plazo (hasta tres años por ejemplo), se realiza a nivel de un país determinado (alcance geográfico), y busca alcanzar una o varias metas específicamente establecidas.

Serían proyectos por lo tanto, aquellos conjuntos de actividades que se realizan a nivel de un país, en beneficio de una facultad de agronomía, de un organismo de reforma agraria, de un servicio nacional de extensión, etc., asumiendo que se refieran a acciones de hasta tres años y que persigan metas específicas relacionadas con los organismos que buscan beneficiar.

De la lectura de la misma columna del cuadro se desprende que el proyecto podría presentar dos casos de excepción, ambos relacionados con el alcance geográfico (criterio N° 3) de las actividades que lo constituyen: podría abarcar organismos localizados en varios o todos los países del hemisferio, pero siempre manteniendo las mismas características en cuanto a alcance institucional (un mismo tipo de organismo), período (corto y mediano plazo) y búsqueda de metas específicas.

Un conjunto de actividades del IICA-CIRA en beneficio de organismos de reforma agraria de más de un país, o un conjunto de actividades de una Dirección Regional en beneficio de las facultades de agronomía de varios países, podrían sugerir buenos ejemplos de estos casos de excepción.

CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES DE PROGRAMACION

CRITERIOS \ NIVELES	PROYECTO	PROGRAMA
1- Alcance institucional		
- Un solo organismo 1/	X	
- Una sola institución 2/		X
- Varias instituciones		(X) 4/
2- Período		
- Corto y mediano plazo	X	
- Largo plazo		X
3- Alcance geográfico		
- País	X	(X)
- Varios países	(X)	X
- Hemisferio	(X)	(X)
4- Fijación de metas 3/		
- Sí	X	
- No		X

1/ Por ejemplo: el Servicio Nacional de Extensión Agrícola de Nicaragua.

2/ Por ejemplo: todos los organismos de Eduación.

3/ Meta: entendida como la cantidad del objetivo que se espera alcanzar en un período determinado y en un área específica.

4/ Denota casos de excepción.

El Programa, generalmente se refiere a un mismo tipo de institución (lo que normalmente incluye varios organismos), sus acciones se establecen para largo plazo dada la amplitud de sus objetivos, abarca varios países y no mostraría metas específicas, a menos hasta que no hayan sido definidos los proyectos que lo componen.

El Proyecto de Programa-Presupuesto 1971-1972 presenta suficientes ejemplos de programas orientados dentro de estos criterios. Se sugiere revisar los que corresponden a su respectiva unidad a fin de determinar en qué aspectos podrían ser mejor adaptados a esos criterios.

Se pueden presentar dos excepciones a estas características del programa:

a) La primera se refiere a ciertos conjuntos de proyectos orientados a nivel hemisférico por una unidad de este tipo del IICA: un Centro, la Escuela para Graduados, la Subdirección General Técnica y de Planeamiento, etc.; pero manteniendo sus otras características sobre alcance institucional (una sola institución), período (largo plazo) y sin especificar metas.

b) La segunda excepción constituye un uso distinto del término "programa" y surge de la combinación del alcance geográfico con el institucional. El enfoque programático del IICA a nivel de país es clave dentro de sus características de organismo especializado del Sistema Interamericano. Esto sugiere la necesidad de que los proyectos que se realizan a nivel de un país determinado, no importa el programa al cual correspondan, representen un conjunto articulado de esfuerzos en beneficio del sistema institucional del país al cual se refieren. Tal vez el único ejemplo de este tipo de programa que presenta el Proyecto de Programa-Presupuesto se refiere al VII.C.2 "Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria" de Colombia. Es de esperar que el Programa-Operativo 1971-1972 actualmente en elaboración, produzca un programa de este tipo para cada país miembro.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
Dirección General

Subdirección General Adjunta para Asuntos Técnicos y de Planeamiento
División de Planificación Anual

San José - Costa Rica

INFORMES PARA EL CONTROL DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES DEL IICA

Efraím Morales
Setiembre - 1971

Presentación

Las ideas que contiene este documento constituyen una propuesta tendiente a mejorar el contenido y proceso de elaboración de los informes que llegan a la Dirección General relacionados con el control técnico y evaluación de programas, proyectos y actividades, así como con el suministro de datos relacionados con el Informe Anual. Se ha elaborado siguiendo instrucciones del Director General, con el propósito de someterlo a consideración del Consejo de Directores, durante su XV Reunión Anual que tendrá lugar en San José, Costa Rica, en octubre de 1971.

El sistema que aquí se sugiere constituiría el fundamento para el Control de Proyectos y Actividades encomendado a la División de Planificación Anual de la Subdirección General Técnica y de Planeamiento. Sustituiría el actual "informe de viaje", el informe trimestral de las Zonas, y modificaría sustancialmente la oportunidad y forma de presentación de datos relacionados con el Informe Anual. La información requerida abarcaría la totalidad de las acciones que el Instituto desarrolla sin importar las fuentes de su financiamiento; sin embargo no se sustituye el Informe Trimestral y otros que exigen el ACT, BID, NEP, etc., de conformidad con los convenios y contratos establecidos. Este podría ser un logro a alcanzar en el futuro, lo cual requeriría que se realizaran las gestiones pertinentes y sería de gran utilidad para simplificar aun más el sistema de información interno del IICA.

Para elaborar este documento, se ha partido de las ideas que sobre este asunto ha expresado el propio Director General; se han consultado las recomendaciones de los señores Directores, particularmente durante su XII Reunión Anual celebrada en Mar del Plata en setiembre de 1969. También se ha analizado la publicación del "Instituto de Pesquisas e Experimentacao Agropecuarias do Sul" relacionada con la XIV Reunión Anual de Agronomía, Pelotas, Agosto de 1963; y se han consultado memorandos sobre el mismo tema presentados por los compañeros Díaz Bordenave y A. Castronovo. Todos estos documentos estarán a disposición de los señores Directores durante el período de sesiones de su XV Reunión Anual.

Síntesis del Sistema que se Propone

En resumen, la estructura del sistema de información que se propone supondría la elaboración, presentación y análisis de 3 tipos de informes como sigue:

i- Un informe inicial y otro final para cada actividad, cuya fecha de presentación y contenido estarían sujetos a la propia naturaleza de la actividad y a su período de realización.

ii- Un informe anual para el conjunto de proyectos realizado a nivel de cada país. En cuanto a los proyectos multinacionales, el técnico responsable de cada uno presentaría el informe correspondiente.

iii- Un informe a nivel de programa cuyo contenido representaría una apreciación general y breve de cada Director sobre los aspectos básicos de la labor realizada durante el año, dentro de cada programa de su respectiva unidad operativa.

El sistema ha sido diseñado como un componente básico del proceso de evaluación interno del Instituto. Como tal, los informes serían enviados y contendrían la información mínima requerida por cada uno de los niveles de supervisión, evaluación y control de actividades técnicas del IICA; ya se trate de Directores de Zonas y Centros, Jefes de Oficinas Nacionales y dependencias de la Dirección General.

Como se comprenderá, esta información no solo es importante para efectos de programación futura sino más bien y muy particularmente para facilitar la adopción de decisiones tácticas durante el desarrollo de las acciones, lo cual podría conducir a ajustes en la programación en marcha.

Cuando esa información solo se envía a los niveles superiores de autoridad al finalizar el ejercicio económico, se corre el peligro de que los datos hayan perdido actualidad y que mucha de la experiencia ganada no se registre y utilice debidamente.

La División de Planificación Anual mantendría un registro permanente y actualizado de esos informes, los analizaría conforme vayan siendo presentados y al final del ejercicio económico elaboraría una síntesis de la labor realizada que presentaría al Subdirector General como base para la preparación del Informe Anual.

La naturaleza un tanto diversa de los proyectos y actividades que desarrolla el IICA, limita en este momento establecer un formulario fijo para elaborar estos informes. En las páginas siguientes se sugieren algunos "modelos de contenido" con el propósito de ilustrar el tipo de información que se considera conveniente recopilar. Las observaciones que los señores Directores tengan a bien formular, así como la experiencia que se vaya acumulando en el futuro, permitiría un diseño más adecuado y permanente de esos informes.

Informes a Nivel de Actividad

En un documento aparte se ha propuesto limitar el nivel de programación del Programa-Operativo básicamente a nivel de proyecto. Asumiendo que esta norma fuera aceptada por el Consejo de Directores y aprobada por el Director General, cada proyecto elaborado representaría un planteamiento de soluciones para alcanzar las metas establecidas para el ejercicio económico y mostraría una lista de las actividades que en forma preliminar se ha considerado desarrollar durante el año; señalando además los técnicos responsables de ejecutarlas y el monto de recursos previstos para cada una.

La Ejecución de una actividad supone un cierto trabajo previo de organización, durante el cual se define aspectos tales como el lugar y fecha de realización, el número y características de los participantes, y se detalla el presupuesto requerido. Posteriormente, y una vez que la actividad ha sido cumplida, el técnico encargado debe informar a su superior jerárquico sobre la labor realizada y conviene que tenga además la oportunidad de concretar su propio juicio evaluativo sobre la experiencia lograda. Estas acciones previas y posteriores a cada actividad se han venido realizando en la mayoría de los casos. Lo que se pretende ahora es simplemente sistematizar su cumplimiento y registrarlo a base de dos informes, uno "inicial" y otro "final" para cada actividad y aprovechar estos datos para el Informe Anual. Las características más sobresalientes podrían ser las siguientes:

i- Informe Inicial

Este informe sería elaborado y distribuído por el técnico que el respectivo Director señale como responsable de la actividad, preferiblemente con 15 días de anticipación a la fecha establecida para dar comienzo efectivo a los trabajos. Se anticipa que cada informe tendría que ser confeccionado por lo menos en sextuplicado para poder lograr la siguiente distribución:

Dirección General

- Subdirección General
- Relaciones Oficiales e Información Pública
- Planificación Anual

Dirección de la Unidad Operativa que corresponda

Responsable del Proyecto

Archivo del técnico encargado de la actividad

Los elementos que serían descritos en el Informe Inicial serían los siguientes:

1- Número y título de la actividad

2- Lugar y fechas de realización

3- Meta(s) que se espera alcanzar durante el período

4- Descripción de la actividad

5- Técnicos del IICA que colaboran

6- Lista del personal nacional y organismos que se espera beneficiar

7- Organismos nacionales e internacionales que colaboran

8- Costos previstos y fuentes de financiamiento

9- Observaciones, incluyendo una breve descripción de la labor preparatoria ya realizada y una explicación de la forma en que las metas de la actividad contribuyen a los objetivos del proyecto

10- Nombre y firma del técnico encargado

ii- Informe Final

Dentro de los 15 días posteriores a la conclusión de una actividad, el técnico encargado elaboraría un breve informe para ser distribuido a las mismas unidades que recibieron el Informe Inicial. Este informe identificaría la actividad por el número y título correspondiente y en forma breve describiría los aspectos más sobresalientes de la labor realizada, siguiendo el mismo orden de los elementos descritos en el Informe Inicial. Daría particular énfasis a los siguientes aspectos:

1- Cambios que fue necesario introducir a la programación original y su justificación

2- Breve referencia a la labor realizada, incluyendo un análisis de los factores favorables y desfavorables encontrados durante el desarrollo de las labores; indicadores que en su opinión permitan estimar la calidad y aceptación del trabajo hecho; y recomendación sobre posibles acciones de complementación o continuidad que sería conveniente desarrollar, señalando aquellas que ya han sido previstas.

3- La información adicional aclaratoria que le fuera solicitada como consecuencia del análisis del Informe Inicial.

Informes a Nivel de Proyecto

Es un hecho que la actividad, si bien representa un magnífico instrumento para cuantificar la labor realizada, por sí sola no permite apreciar el verdadero impacto logrado en el desarrollo institucional. Para ello es necesario analizar las acciones en términos más amplios y con una visión de tiempo mayor. Esto podría lograrse estableciendo la obligación de presentar un informe breve sobre el conjunto de proyectos realizados en cada país y para cada uno, en el caso de los multinacionales. Su elaboración correspondería al Jefe de la Oficina Nacional o del responsable de cada proyecto multinacional, según sea el caso.

Estos informes tendrían el carácter de "informes de progreso" ya que serían un magnífico instrumento para que el personal de nivel jerárquico intermedio presente un análisis crítico de las labores en marcha y aclare la forma en que los proyectos se complementan a través del tiempo y en función de los sistemas institucionales de cada país.

Los aspectos que deberían ser incluidos en cada informe además de números, títulos y demás datos de identificación, podrían ser:

1- Una breve relación de los elementos de los proyectos que fueron modificados durante el período, incluyendo las explicaciones pertinentes.

2- Una síntesis de la labor realizada dentro de cada uno, indicando su complementación con los logros de los otros proyectos en función de las instituciones del o de los países beneficiados.

3- Una breve descripción de las acciones que se han previsto o que convendría realizar en el futuro para una adecuada continuidad o complementación de la labor realizada.

Como se podrá notar estos informes no tienen por qué ser muy extensos y su importancia para efectos de evaluación, programación y supervisión son evidentes. Por esta razón convendría elaborarlos en cuadruplicado, para distribuir cada copia como sigue:

- Subdirector General
- Director de la Unidad Operativa correspondiente
- División de Planificación Anual
- Archivo de la Unidad que lo emite

Informe a Nivel de Programas

El Informe a nivel de programas sería enviado por cada Unidad Operativa al Subdirector General con copia para la División de Planificación Anual al final del ejercicio económico. Más que un informe propiamente, este documento representaría un análisis crítico que cada Director haría sobre la labor realizada en el pasado por la Unidad a su cargo, con énfasis particular en el último año; comentaría los factores favorables y desfavorables que han condicionado su acción y aportaría mayores elementos de juicio y sugerencias sobre la orientación futura del Instituto, su estrategia, administración, finanzas y política de personal. También abarcaría una breve descripción de las actividades administrativas y desarrolladas durante el año en la respectiva Unidad.

Ya los Directores del IICA han venido elaborando informes de esta índole, particularmente en lo referente a los "resúmenes" que fueron tan útiles para la elaboración del Informe Anual del año anterior y que también lo serán para el de este año. Su sistematización facilitaría el análisis de esos documentos y sin duda un mejor aprovechamiento de las propuestas y demás apreciaciones que los señores Directores tengan a bien incluir. Convendría que el Consejo tratara de acordar los términos de referencia sobre estructura y contenido que consideraran recomendables para este tipo de informe.

Aplicación del Sistema durante el período 1971-1972

Asumiendo que las ideas propuestas fueran aceptadas en sus aspectos fundamentales, sería necesario considerar su aplicación al ejercicio económico 1971-1972, particularmente ante las siguientes circunstancias.

a) Contenido del Programa-Operativo aprobado; y

b) Necesidad de poner al día el sistema de informes

Se sugiere proceder de la siguiente manera:

i- Considerar como equivalentes y por lo tanto ya presentados, las "fichas" de cada actividad incluidas en el Programa-Operativo y el "Informe Inicial" de cada una.

ii- Poner al día los "Informes Finales", elaborando y distribuyendo a la mayor brevedad los que correspondan a actividades ya realizadas.

iii- Enviar una lista cada mes informando sobre el número, título, lugar de realización y fechas de las actividades previstas, indicando además el nombre del técnico encargado como responsable principal de cada una.

iv- Elaborar y remitir, en la fecha que corresponda, los informes finales de las actividades que se realicen a partir de esta fecha, así como los de proyectos y programas.

v- La División de Planificación Anual establecerá, con base en lo anterior, el Registro y Control de Proyectos y Actividades que contempla el Sistema

3.5.1
ANEXO A-5

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA

Dirección General

B O R R A D O R

LA INFORMACION PUBLICA EN EL IICA

Division de Información Pública
Departamento de Relaciones Oficiales e Información Pública
San José, Costa Rica

Setiembre, 1971

INFORMACION PUBLICA EN EL IICA 1/

I. INTRODUCCION

Desarrollo de la idea de la información pública a nivel institucional

La información a la clientela o público de toda institución, cualquiera que sea el género de sus actividades, constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa la aceptación de las ideas que se quieran impulsar.

De poco serviría tener un notable equipo de técnicos, las mejores facilidades académicas y de investigación, un presupuesto suficiente como para adelantar los planes de desarrollo institucional, la planta física necesaria para realizar los trabajos requeridos, y todos los demás factores necesarios, si no se pudiera contar al mismo tiempo con una decidida y efectiva labor de información para el público, que es el que paga esos técnicos, esos laboratorios, esas aulas y esas facilidades físicas.

Lógicamente, la labor de información debe responder a las necesidades del medio en que actúa la institución y estar de acuerdo con las expectativas que ésta haya logrado despertar. Sería absurdo pensar en montar un aparato burocrático inmenso para apoyar una labor de información destinada a un público restringido.

Los programas de información deben mantenerse, en consecuencia, dentro de los límites fijados por las dimensiones de la institución, la naturaleza numérica del público o de los públicos para los cuales trabaja, la importancia de esos mismos públicos en el complejo de la economía del país o países a los que representa y sirve, así como dentro de la amplitud de las metas y objetivos que la institución pretende alcanzar.

1/ Trabajo presentado en la XV Reunión del Consejo de Directores del IICA, San José, Costa Rica, Octubre 4 al 9 de 1971.

El IICA como institución especializada de la OEA en el sector agropecuario, se ha impuesto una meta súmamente importante y de gran responsabilidad: "contribuir al desarrollo rural de la América Latina".

Esto implica la existencia de un público inmenso y diverso en un continente con más de doscientos millones de habitantes. Significa también la realización de una labor que no se puede menos que calificar de colosal, la cual se ha emprendido con resuelto ánimo de lucha, con el concurso de personal responsable y poseedor del entusiasmo y de los conocimientos necesarios para llevarla a cabo, con seguridades de buen éxito.

Sin embargo, hay que admitir que estas ideas se encuentran en contraposición con lo que ha sido, y al parecer continúa siendo, una de las barreras más importantes para el desarrollo institucional: la tendencia a creer que el simple contacto con el público técnico de los países miembros puede lograr decisiones de tipo político que impulsen por sí solas el desarrollo institucional, a través de un apoyo irrestricto a los programas y de la aprobación de presupuestos cada vez mayores.

Evidentemente, las cosas no han marchado en la práctica del modo más satisfactorio. Se ha logrado, ciertamente, un grado considerable de "concientización" de las personas que realizan su actividad dentro de los estrechos límites "técnicos" de los países. Ello ha constituido sin lugar a dudas una magnífica respuesta a la presentación de un esquema institucional de avanzada concepción. Pero no se han logrado resultados similares -quizás porque no se ha hecho aún la labor necesaria y adecuada para alcanzarlos- en los niveles políticos y económicos, ni en los de la opinión pública que representan siempre, con respecto a las obras en proceso de ejecución para el progreso social, un factor de primordial importancia para asegurar la solidez de las mismas: el factor confianza.

II. UNA POLITICA DE INFORMACION PUBLICA PARA EL IICA

Justificación

Luego que se ha establecido un programa de trabajo en una institución y éste ha sido aprobado, es entonces necesario el establecer los criterios básicos para que el público, objeto de ese programa de trabajo, conozca, aprecie y evalúe sus resultados.

La formulación de criterios específicos constituye el primer paso para establecer el propósito lógico del programa, así como los temas, y aspectos de esos temas, que deben ser materia de información pública.

La aceptación y el acuerdo sobre los criterios específicos contribuyen a eliminar las posibles críticas, los cambios de dirección sin propósitos específicos, la pérdida de la continuidad y el desperdicio de recursos económicos.

El establecimiento de un criterio institucional de información pública es, también necesario,debido al gran número de funcionarios que se encuentran involucrados, directa o indirectamente, en labores de este tipo. Estas personas pueden, involuntariamente, provocar confusión en el caso de no existir normas apropiadas.

Al mismo tiempo, el establecimiento de una política de información pública contribuye a que exista la obligatoriedad, para todos los funcionarios, de adquirir un conocimiento profundo de la institución y sus actividades. Esto es particularmente importante en instituciones con un bajo nivel de permanencia entre su personal profesional.

El establecimiento de una política de información es determinante cuando la institución debe mantener relaciones con otras instituciones, con características diferentes cada una de ellas.

Sin embargo, los criterios y las políticas no constituyen un conjunto inmutable de normas que, una vez formuladas, no puedan ser cambiadas. Al contrario, ellas se encuentran sujetas a cambio cuando nueva información, nuevas condiciones, nuevos objetivos y aun, nuevas opiniones, son puestos sobre el tapete; y a medida que se encuentran disponibles mejores pensamientos, mejores ideas y una experiencia mayor, así como mayores recursos, destrezas y habilidades.

Los criterios y las políticas carecen de significado cuando no son puestos en práctica. El establecimiento de objetivos básicos de información institucional no debe convertirse en el trabajo de una unidad; debe ser el resultado de una concientización de todo el personal de dicha institución acerca de la necesidad de poseer un criterio uniforme sobre el mejor modo de proyectar la imagen institucional y los mejores medios para lograrlo.

La prueba suprema de la buena labor de información es la medida de su servicio al público.

III. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

Objetivo general

Proyectar la imagen de la institución ante el público americano, con el fin de obtener el apoyo a la acción del IICA.

Objetivos específicos

1. Divulgar intensamente la labor del IICA a nivel nacional, regional y hemisférico, entre los públicos que deciden, influyen, ejecutan y se benefician de la política agrícola.
2. Promover los servicios del IICA para que sean mejor utilizados a través de un mayor conocimiento de los mismos.
3. Promover una mayor colaboración y organización.

IV. INSTRUMENTOS DE IMPLEMENTACION DE LA POLITICA DE INFORMACION

1. La coordinación hemisférica de la información pública del IICA, por medio de la División Pública del Departamento de Relaciones Oficiales e Información Pública de la Dirección General.
2. La coordinación de la información interna en el IICA, a través de la misma unidad.
3. El señalamiento de los procedimientos más adecuados para cumplir los dos puntos anteriores.

V. ESQUEMA DE UNA POLITICA DE INFORMACION INSTITUCIONAL

1. Será política del IICA el ofrecer información adecuada, completa y oportuna, sobre sus actividades y resultados derivados de las mismas, a los gobiernos y pueblos de los países miembros.
2. Esta información será producida por el personal técnico que la institución tiene para el efecto en sus distintas unidades operativas, actuando bajo la supervisión y coordinación de la División de Información Pública del Departamento de Relaciones Oficiales e Información Pública de la Dirección General.
3. La determinación de prioridades de información, en cada caso, será efectuada por el Director Regional o de Centro o el Jefe de la Oficina Nacional, en consulta con el Jefe de Información Pública y el Director de Relaciones Oficiales, quienes actuarán de acuerdo con la política institucional expresada por el Director General.

4. La coordinación de la labor de información pública obedecerá a los siguientes criterios:

   a. Contribuir más efectivamente al cumplimiento de los programas institucionales.

   b. Adoptar normas de comunicación colectiva, cuya observancia permita exteriorizar adecuada y uniformemente la labor del IICA.

   c. Identificar la imagen del IICA, entre los públicos americanos, en concordancia con la política hemisférica y humanista que caracteriza la acción institucional.

   d. Ayudar, sistemáticamente, a mejorar las relaciones públicas de la institución.

   e. Llevar a cabo una acción concentrada en sus objetivos, por medio de una labor informativa de equipo, prevista de tal modo que sea capaz de evitar la dispersión de esfuerzos.

   f. Estimular los medios de establecer una comunicación permanente entre las unidades o personas encargadas de la información, para mantener un intercambio frecuente de experiencias, observaciones, conocimientos, estudios, puntos de vista, nuevas ideas y otros, que puedan ser aprovechados en la conducción de una estrategia informativa hemisférica.

VI. DETERMINACION DE PUBLICOS

Si las relaciones oficiales tienen por fin el estudiar la imagen que presenta la institución en el público a que sirve y recoger información acerca de los mecanismos de formación de dicha imagen; la información pública se ocupa de proyectar la imagen real de la institución, mejorar la existente y reemplazar imágenes desfavorables por otras acordes con los propósitos institucionales.

Es ésta una labor de promoción que cubre los más diversos aspectos del trabajo institucional y, por lo tanto, cubre también a una gran variedad de públicos y sub-públicos.

Para efectos de una racionalización del trabajo de información pública, proponemos la siguiente división de los públicos para los que desarrollamos nuestra labor:

1. Público Oficial

Está integrado por los Presidentes de los países americanos; los Ministros y Viceministros de Agricultura y de Relaciones Exteriores; los funcionarios de los Ministerios de Relaciones Exteriores, encargados de la atención de los organismos internacionales; los Directores Generales de Agricultura o funcionarios técnicos de mayor categoría en los Ministerios de Agricultura; los Embajadores en Washington; los funcionarios nacionales encargados de la tramitación o pago de las cuotas de los organismos internacionales; en general por todos aquellos otros funcionarios oficiales de jerarquía que tengan facultad de hacer o interpretar "política", o que tengan la responsabilidad de informar, al nivel nacional, sobre la labor de los organismos internacionales.

En este grupo de público es conveniente incluir a los Directores y funcionarios claves de otros organismos internacionales; muchas veces la imagen del Instituto que pueda tenerse en un país, puede depender del criterio que se hayan formado del IICA los Directores de otras instituciones internacionales que cuentan con mucho ascendiente en ese país.

Desde el punto de vista de las relaciones oficiales del Instituto este es el público más importante para la Dirección General y para todos los Directores Regionales y de Centro y Jefes de Oficinas Nacionales de la institución; su adecuada atención y cultivo rinde los beneficios económicos necesarios para atender al funcionamiento y crecimiento de la institución.

Al público oficial se le puede subdividir en:

a. Público oficial que decide.

b. Público oficial que influye.

c. Público oficial que ejecuta.

Cada una de estas funciones del público oficial tiene características propias y deberá ser tratado e informado de acuerdo con ellas.

2. Público Técnico

Este público está integrado por los científicos y técnicos de las instituciones nacionales, oficiales, autónomas y privadas y organizaciones que operan en las Américas.

Desde el punto de vista de los objetivos del IICA este es uno de los públicos más importantes.

Se le puede subdividir en:

a. Público técnico que influye.

b. Público técnico que ejecuta.

3. Las Asociaciones y Sociedades

Existe un público, cuyos integrantes se han clasificado por voluntad propia, agrupándose en núcleos cuyos intereses básicos son la agricultura y las profesiones con ella relacionadas; pueden ser agrupaciones de estudio, profesionales o simplemente de carácter gremial o patronal. Entre ellas se destacan las sociedades, colegios y asociaciones de ingenieros agrónomos; las sociedades y asociaciones agrarias y rurales; las asociaciones y sociedades de ganaderos y de productores;las cámaras de agricultura y de ganadería y otros.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Desde el punto de vista de las relaciones oficiales este público es muy importante, porque en general este tipo de asociaciones está dirigido e integrado por gente activa y con mucha frecuencia son parte de lo que se podría definir como "clase dirigente"; además, muchos de ellos son funcionarios técnicos que ocuparon, ocupan o van a ocupar funciones oficiales directivas o de carácter técnico.

Este público está formado por grupos, ofrece grandes ventajas para la difusión de la información del IICA. Muchos de estos grupos tienen órganos de publicidad propios y si se logra llegar a ellos con información adecuada, es posible utilizar su propia dinámica interna para divulgar económicamente la información deseada; es relativamente más fácil alcanzar a cien o doscientas asociaciones tratadas como grupo, que alcanzar individualmente a los miles de miembros que las integran. Se le puede subdividir en público que influye y público que se beneficia de las políticas agrícolas.

4. Público de Masas

Este es el público indeterminado al cual se llega con los medios de comunicación impersonal, tales como la prensa, la radio y la televisión.

La División de Información Pública pretende desarrollar una intensa labor en este campo. El propósito fundamental es el de alcanzar a los otros públicos, que son de reducido tamaño y de ubicación conocida, por medios más directos que aseguren una comunicación eficaz. Sin embargo, el público de masas no puede ser abandonado porque para mensajes de determinado tipo, particularmente de promoción, los medios que se usan son de bajo precio en relación con su alcance; además, con los medios de comunicación para las masas también alcanzamos a otros públicos y en la masa está el punto de partida de la gente que puede llegar a formar parte de las asociaciones, los grupos

técnicos y los funcionarios oficiales de los países. Cuando escuchamos una noticia por la radio o leemos el periódico todos somos parte de la masa. Básicamente, es éste el público que se beneficia de la política agrícola de los países.

5. El Público Interno

El público interno está formado por todo el personal de la institución, tanto técnico como administrativo. Este público debe ser objeto de cuidadosa educación y debe estar muy bien informado sobre objetivos, programas y funcionamiento de todo el Instituto.

Todo técnico, cuando se encuentra en cumplimiento de los programas del IICA, enseña, investiga, asesora a los gobiernos o comunica, en realidad está proyectando la imagen del Instituto. Si ese técnico no comparte los objetivos del IICA, o no comprende o no está bien informado acerca de los programas de la institución, la imagen que transmite en el cumplimiento de su acción, es totalmente contraproducente.

VII. MEDIOS PARA ALCANZAR LOS PUBLICOS

De acuerdo con la clasificación mencionada se han tomado en cuenta algunos requisitos esenciales y los medios más adecuados para alcanzar los públicos con un mayor impacto. A continuación se hace una relación resumida de lo dicho.

1. Medios para alcanzar al público oficial

a. El conocimiento personal, que comprende la comunicación oral es de importancia primordial. Esto significa que a los miembros de este grupo hay que conocerlos personalmente y ojalá llegar a ser sus amigos personales.

b. La correspondencia atendida puntualmente, en tono cordial y ojalá amistoso, como producto del conocimiento personal, es verdaderamente efectiva. En la campaña de aprobación del Protocolo de Reformas a la Convención fundamentalmente se está usando la correspondencia y la comunicación oral, producto del conocimiento personal de las personas claves del público oficial de los países americanos; el buen éxito de la campaña hasta el momento es conocido por todos.

Para facilitar el contacto personal y el buen uso de la correspondencia es muy útil la preparación de directorios con los nombres de las personas claves del público oficial y de otros públicos. Pero como hemos observado que en este público hay una gran movilidad en América Latina, las personas que usen los directorios deben mantenerse en estado de alerta identificando nuevos funcionarios, renovando y haciendo nuevos contactos; de lo contrario, frecuentemente se producen resultados contraproducentes cuando se escriben cartas a funcionarios oficiales, con los nombres de sus antecesores.

c. La preparación adecuada y distribución efectiva de los informes, particularmente los informes anuales, es muy importante. En los últimos años se le ha dado mucha atención al informe anual y ya tenemos informaciones que nos indican que el esfuerzo está pagando dividendos.

d. Los anuncios y prospectos en los cuales se informa sobre cursos, programas, servicios y otras actividades que muestren la acción y la dinámica de la institución, trasladan al público oficial una imagen que justifica los esfuerzos que sus miembros hacen para apoyar económicamente a la institución.

2. Medios para alcanzar al público técnico

Conviene repetir que la responsabilidad fundamental por la atención de este público, le corresponde al personal técnico del IICA, aunque no se debe olvidar que la acción de las relaciones oficiales también lo alcanza, de manera especial con los informes anuales.

a. El conocimiento personal que los técnicos del Instituto tengan de los funcionarios técnicos de los países americanos, por lo menos de las instituciones con las cuales mantenemos contacto inmediato, contribuirá grandemente a transmitir una imagen correcta. El trato cordial será muy efectivo.

b. La correspondencia con otros técnicos, atendida puntualmente, da idea de orden, de buena organización y de eficiencia.

c. La producción científica y técnica de la institución es la piedra fundamental sobre la que descansa toda la acción de las relaciones oficiales y de la información. Si esta producción es poca o mediocre, no habrá ningún programa de relaciones oficiales o de información, por mejor concebido que esté, capaz de proyectar una buena imagen de la institución. Si la producción científica y técnica es proporcionada a los recursos de que se dispone y es de alto nivel la tarea será fácil y provechosa y los gobiernos de los países miembros estarán siempre dispuestos a brindar todo su apoyo.

   Entendemos por producción científica y técnica todas las labores y actividades que el personal profesional está obligado a realizar en el cumplimiento de las prioridades establecidas por las siete líneas de acción del IICA.

d. La buena calidad de los informes que los técnicos preparen, particularmente en sus funciones de asesoramiento a los gobiernos, producirán impacto y proyectarán una excelente imagen del IICA.

3. Medios para alcanzar a las Asociaciones y Sociedades

Identificando a las asociaciones y sociedades más importantes podemos llegar a los miles de personas que las integran, si producimos y les enviamos información adecuada, que sea redistribuible en sus reuniones y por medio de sus publicaciones propias. Para este efecto sería conveniente preparar:

a. Boletines

b. Informes

c. Anuncios

4. Medios para alcanzar las masas

a. La información de prensa es bastante efectiva, a pesar de que hay que competir con muchas organizaciones e instituciones que también producen mucha información para la prensa. Este servicio lo ha mantenido el IICA por varios años y se cuenta con una lista de distribución que se actualiza periódicamente. Se considera conveniente mejorar el servicio llegando a establecer contactos para lograr la adaptación de las noticias a las distintas modalidades nacionales y su distribución más efectiva.

b. Es conveniente utilizar las noticias de la radio. Este medio es muy útil, particularmente en la promoción.

c. Actualmente existe la posibilidad de utilizar la televisión, que está adquiriendo gran desarrollo en los países americanos.

d. El cinematógrafo es otro medio excelente, que se puede utilizar sólo o en combinación con la televisión.

5. Medios para alcanzar el público interno

a. La comunicación personal de los Directores con todos los miembros del personal profesional y administrativo es fundamental para establecer la comunidad de objetivos y la cabal comprensión de programas, actividades y servicios; la comunicación directa y el entendimiento cordial es el mejor medio de lograrlo.

b. Los boletines de circulación interna permiten mantener informado a todo el personal sobre todos los desarrollos logrados por la institución.

c. La preparación y uso de manuales de trabajo facilita grandemente la realización de las labores y permite el desarrollo de un alto grado de eficiencia.

VIII. PROGRAMA OPERATIVO DE INFORMACION PUBLICA

PROGRAMA O.2 - INFORMACION PUBLICA Y PROYECCION DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Proyecto O.2.1. - Proyección de la imagen institucional del IICA

Objetivo general

- Proyectar la imagen de la institución ante el público americano, con el fin de obtener el apoyo a la acción del IICA.

Objetivos específicos

1. Divulgar intensamente la labor del IICA a nivel nacional, regional y hemisférico, entre los públicos que deciden, influyen, ejecutan y se benefician de la política agrícola.

2. Promover los servicios del IICA para que sean mejor utilizados a través de un mayor conocimiento de los mismos.
3. Promover una mayor colaboración y organización interna.

Actividades

0.2.1.1. - Promoción y mejoramiento de la información a nivel nacional, regional y continental, mediante apoyo a las unidades nacionales y regionales respectivas.

0.2.1.2. - Promoción y mejoramiento de la información originada en las labores de la Dirección General.

0.2.1.3. - Promoción y mejoramiento de las relaciones con la prensa local e internacional.

0.2.1.4. - Colaboración con las diferentes unidades de la Dirección General del IICA, en el diseño, edición y publicación de sus trabajos.

0.2.1.5. - Diseño, edición y publicación del Informe Anual, en español e inglés.

0.2.1.6. - Diseño, edición y publicación de 2 ó 3 números de la serie "Documentos Oficiales".

0.2.1.7. - Diseño, edición y publicación del folleto desplegable "Las 7 Líneas de Acción del IICA".

0.2.1.8. - Diseño, edición y publicación del folleto "Qué es el IICA?" en los cuatro idiomas oficiales del IICA.

0.2.1.9. - Diseño, edición y publicación de la estampilla conmemorativa del trigésimo aniversario del IICA.

0.2.1.10.- Estructuración, diseño, edición y publicación del "Directorio de Relaciones Oficiales".

0.2.1.11. - Preparación, edición, diseño y publicación del folleto "Medalla Agrícola Interamericana 1971".

0.2.1.12. - Preparación, edición, diseño y publicación del folleto "Una Proyección Hemisférica y Humanista 1971", en español e inglés.

0.2.1.13. - Preparación de los informes oficiales que la Dirección General envía a las autoridades del Sistema Interamericano y países miembros, tales como el Secretario General de la OEA, CIES, Departamento de Estado de los Estados Unidos, etc.

0.2.1.14. - Mantenimiento del archivo de fotografías del IICA.

0.2.1.15. - Mantenimiento del archivo de información periodística referente a las acciones del IICA, aparecida en los diarios de América Latina.

Proyecto 0.2.2. - Coordinación hemisférica de la información pública del IICA

Objetivo general

- Establecer una política de información pública para proyectar una imagen unificada del IICA.

Actividades

0.2.2.1. - Elaborar una política de información pública del IICA.

0.2.2.2. - Confección de un Manual de Información Pública y de Distribución de Publicaciones, tomando en cuenta las sugerencias expresadas por los Directores Regionales y de Centro, los Jefes de Oficinas Nacionales y otras personas con categoría de Directores en el IICA.

0.2.2.3. - Visitas o contactos con las Direcciones Regionales y Oficinas Nacionales para implementar la política hemisférica de información pública descrita en el Manual mencionado en la actividad 0.2.2.1.

0.2.2.4. - Establecimiento de contactos permanentes con los órganos de información pública en los países miembros a través de las diversas unidades del IICA.

0.2.2.5. - Establecimiento de contactos con las oficinas de relaciones oficiales e información pública de los distintos Organismos Especializados del Sistema Interamericano, así como de la OEA, la FAO, el BID, etc., con el fin de coordinar esfuerzos.

Proyecto 0.2.3. - Coordinación de la información interna en el IICA

Objetivo general

- Cooperar con las distintas unidades del IICA para que las labores institucionales sean adecuadamente divulgadas entre su personal profesional y auxiliar.

Objetivos específicos

1. Contribuir a mantener un alto grado de conocimiento entre el público interno del IICA, de las políticas de la institución y de sus sistemas de trabajo.
2. Coordinar los esfuerzos en ese sentido de otras unidades de la Dirección General.

Actividades

0.2.3.1. - Estructuración de procedimientos internos de información en el IICA.

0.2.3.2. - Implementación y coordinación de la Actividad 0.2.3.1. en colaboración con las diferentes unidades del IICA.

0.2.3.3. - Recopilación de la información, redacción, diseño y publicación del Boletín Interno del IICA.

Setiembre de 1971

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA
Dirección General
San José, Costa Rica

HACIA UNA CONCEPTUALIZACION DEL DESARROLLO HUMANISTA

INTRODUCCION

La "Proyección Humanista" y el "Desarrollo Humanista" se han convertido en la filosofía del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Esta filosofía está por ahora sólo en el estadio enunciativo. Dada la naturaleza práctica del IICA, su filosofía no puede quedar en el estadio actual. Debe traducirse en algo concreto que ayude y oriente la acción hacia fines bien determinados. El valor de una orientación del IICA hacia el hombre, en contraste con una atención casi exclusiva a las plantas y los animales, es indudable, dada la magnitud cada vez mayor que va adquiriendo el problema humano en el Sector Rural.

Para que la filosofía del desarrollo humanista pueda ser puesta en práctica, primero debe ser entendida por todos en el IICA. Para que sea entendida debe ser explicitada, pensada y asimilada por nuestro personal. Este ensayo tiene la finalidad y el deseo de ayudar a un mayor entendimiento de esta filosofía que, por lo menos desde el punto de vista institucional, ya nos es propia.

En la elaboración del presente ensayo se tuvieron en cuenta los esfuerzos y aportaciones de todos los técnicos del IICA, contenidos en escritos personales y en los resultados de los seminarios realizados. El ensayo se abre con un estudio histórico-ideológico somero, que no tiene otra finalidad que la de prestar un marco y una perspectiva a la filosofía propia del IICA, para pasar después a formular sugerencias prácticas.

Este ensayo se ofrece como documento de trabajo para la Reunión de Directores, o para una Comisión Especial, con la esperanza de que sea útil para la redacción de un documento oficial en el que se expliciten las normas técnicas y prácticas de aplicación de la filosofía en el actuar del IICA.

I. EL CONCEPTO "HUMANISMO" EN SU PERSPECTIVA HISTORICA

La palabra "humanismo" 1/ tiene varios significados. En la historia del pensamiento europeo se usa en el sentido restringido que describe

1/ Gramaticalmente el adjetivo del nombre humanismo es humanístico o humanística. Humanista significa la persona que se dedicaba a las actividades del humanismo. En algunos diccionarios de la lengua española, por ejemplo el Diccionario Enciclopédico Quillet y en el lenguaje corriente, se admite la adjetivación del sustantivo "humanista" adquiriendo por consiguiente un significado idéntico a "humanístico-a".

aquel estudio del griego y del latín clásico que va acompañado de la convicción que estos escritos clásicos contienen la expresión más alta de los valores humanos.

Por extensión se aplica a las artes liberales y especialmente a tales materias como la gramática y la retórica, las cuales eran consideradas por los que las practicaban como lo más directamente importante para una recta conducta en la vida. La literatura, historia, ética y política, están en este sentido incluídas entre las disciplinas humanísticas, distinguiéndolas de las ciencias naturales por una parte y de la especulación metafísica y teológica por otra.

Finalmente, en su aplicación más general, humanismo puede significar cualquier sistema filosófico o ético centrado en los conceptos de la dignidad y libertad del hombre. Quedando claro que sólo el humanismo del Renacimiento ha pasado a la historia con el hombre de Humanismo; los demás humanismos se les llama tales por su contenido, sin que la historia les haya dado carta de ciudadanía.

Los ideales del estudio de las humanidades (studia humanitatis) fueron desarrollados en la antigüedad. Primero en la época de oro de Grecia y subsiguientemente en la adaptación del pensamiento griego a través de la educación romana, especialmente en los trabajos de Cicerón y Quintiliano.

Esta tradición clásica nunca se perdió del todo en el pensamiento occidental y continuó ejerciendo su penetrante influencia durante la Edad Media.

El Renacimiento italiano representa la expresión más alta del humanismo clásico. En muchos casos el ejemplo de Italia sirvió para estimular una tradición nativa ya existente, pero en casi todos los países europeos el desarrollo del humanismo fue directamente dependiente de la influencia italiana.

Los humanistas enfatizaron la aplicación del método filosófico para alcanzar el tipo de conocimiento que hiciera crecer a los hombres en virtud. Las preocupaciones del pensamiento humanístico eran conseguir un mejor entendimiento del Cristianismo y de la tradición clásica y aprender las lecciones de la historia para la ética y política contemporánea.

Los primeros humanistas despreciaron la filosofía de las escuelas y consideraron las materias de la ciencia escolástica como una perversión de los verdaderos fines de la filosofía. Desde el tiempo del Petrarca 1/ en adelante, atacaron al escolasticismo y propugnaron una filosofía que enseñara a los hombres sabiduría más que el arte árido de la disputa. Cuando los humanistas empezaron el estudio concienzudo de la filosofía, se volvieron más a la tradición Platónica que a la Aristotélica y por lo tanto se inclinaron más hacia el idealismo y la intuición, que hacia el realismo y el

1/ Francisco Petrarca (1304-1374), italiano, poeta, historiador, arqueólogo e investigador de manuscritos antiguos. Fue el primero de los grandes humanistas del Renacimiento.

razonamiento.

El Renacimiento se extiende hasta el siglo XVI. El Siglo XVII es una época de transición marcada por la guerra de los treinta años (1618-1648), los conflictos religiosos, y la revolución científica desencadenada por las innovaciones en la astronomía y en la mecánica propugnadas por las obras de Galileo (1564-1642), Francisco Bacon (1561-1626), Descartes (1596-1650), Kepler (1571-1630) e Isaac Newton (1642-1727). El mayor y mejor uso de la imprenta propagó rápidamente las obras y las ideas científicas.

Pasado el Renacimiento, el humanismo clásico pierde fuerza mientras aparecen otras formas peculiares de humanismo en las cuales las letras clásicas ya no ocupan el lugar de honor. Así en el siglo XVIII la razón creativa e independiente ocupará el lugar de las letras clásicas, llegándose a tener una fe total en la Razón, no sólo como medio para conocer la naturaleza, sino también como medio para reformar a la sociedad y a la vez hacer al hombre mejor. Se descartó el pasado, considerando que a los hombres de las generaciones pasadas les faltó la comprensión de la inteligencia ilustrada. Es la era de la Ilustración. La confianza ilimitada en el poder de la razón humana dio al siglo XVIII una cohesión real y actuó como estímulo para la reforma y el descubrimiento en los diferentes campos del saber.

El siglo XIX, entusiasmado por sus descubrimientos en todos los órdenes y el desarrollo del comercio nacional e internacional, tendió a pensar en el progreso en términos exclusivamente materiales, olvidándose de medir cuán poco todo ello añadía a la estatura moral de los hombres.

Idearios sociopolíticos revolucionarios, a menudo acompañados de manifestaciones violentas y basados en diferentes tendencias ideológicas, circularon por el mundo, especialmente a partir de la Revolución Francesa (1789). Todos estos idearios tenían en común el deseo e intención de mejorar las condiciones político-sociales y aún económicas de ciertos grupos de hombres. Los resultados fueron positivos en algunos casos, por lo menos a largo plazo. No obstante, hoy en día la mayoría de la humanidad todavía está lejos del ideal de libertad, fraternidad e igualdad ante la ley, que en mayor o menor grado se predicaba en estos idearios.

El siglo XX ha traído consigo cambios tan rápidos, tan profundos y de tal magnitud que no tienen precedente en ningún otro siglo. La revolución tecnológica de este siglo es única. Como en el siglo precedente la confianza ilimitada en los poderes de la mente humana dominó la escena hasta más o menos la mitad del siglo. A partir de entonces se generaliza la preocupación seria por los monstruos que el hombre ha creado. Disminuye progresivamente la arrogancia y la confianza ilimitada en los poderes de la inteligencia y de la razón, no sólo en cuanto a poder mejorar al hombre, sino inclusive en la capacidad de mantenerle por mucho más tiempo en el planeta en el que habita. Renace con el siglo un humanismo que trata de redescubrir los valores del hombre opacados por el progreso material y tecnológico y por ideologías socialistas y prácticas masificadoras en las que se pierde la individualidad. Pero a excepción del humanismo de inspiración cristiana,

los humanismos contemporáneaos carecen de una idea coherente y elaborada del hombre y por esto su fondo es vacío y su forma fluctuante e incierta.

Ultimamente ha tendido a prevalecer una forma superficial de humanismo cuya preocupación primaria es la supervivencia del hombre. Su norte no son ya las letras clásicas, ni la razón, ni la inteligencia, ni el progreso, ni la tecnología, sino el miedo. Esta forma de humanismo es instintiva, angustiada ante la amenaza real de la destrucción de la humanidad por manos del mismo hombre, sea con la explosión demográfica, la energía nuclear descontrolada o con la polución que está convirtiendo en inhabitable nuestro planeta.

No falta una forma de humanismo que podríamos llamar romántico. El predicado y practicado por todas las formas de contra-cultura aparecidas con y después de los "hippies".

El humanismo de inspiración cristiana y más concretamente católica, se originó en Francia en el presente siglo, aunque tiene raíces en las luchas sociales del siglo pasado. En efecto, su primer foco de atención fueron los problemas de la llamada cuestión social o problema obrero. Con el pasar del tiempo ha extendido su campo a todos los problemas del desarrollo de los pueblos con énfasis en los pueblos y sectores subdesarrollados, a quienes ha pretendido traer la justicia y la paz. Sin despreciar las soluciones técnicas, busca una solución más definitiva en los valores espirituales de los hombres, cuya expansión constituye la esencia del verdadero desarrollo. En síntesis, el humanismo de inspiración cristiana que tiene su expresión máxima en la Encíclica Populorum Progressio de Pablo VI, restablece la noción de desarrollo en todas sus dimensiones, humanas, divinas; no se trata sólo de progresar en el plan técnico, económico ni aún social, sino de dar a la existencia humana todo su valor espiritual, toda su eclosión, de promover al hombre y todo hombre, hasta su culminación total e integral. Tal es el humanismo nuevo 1/.

Este humanismo viene a contraponerse o mejor a completar el humanismo del cual escribe el Nuevo Catecismo para Adultos 2/ "en occidente ha surgido, al margen del cristianismo, otra postura completamente diferente ante el dolor y la miseria, el humanismo... El hombre tiene que hacerse bueno y feliz por el hombre mismo... El humanismo que concede al hombre el honor de ser hombre, lo encierra también en la fatalidad de ser hombre. El hombre resulta ser la medida de su redención. No hay otra perspectiva que la de una posible y lenta ascensión de la humanidad, pero de una humanidad que constantemente se extingue en cada persona".

1/ Carta Encíclica de Pablo VI sobre el Desarrollo de los Pueblos, Nos. 14, 20, 42, 44.

2/ De Nieuwe Katechismus, geloof verkondiging voor volwassenen - Roermond-Masseik, 1966, IV parte. La redención.

El Socialismo también reclama para sí un humanismo; así escribe Michel Verret en Marxismo y Humanismo 3/: "Pero el socialismo no es sólo protesta, es también afirmación humanista, al menos en un triple sentido:

1. En el sentido en que la economía socialista tiene por motor y por objetivo la satisfacción de las necesidades de los productores asociados y no la de la necesidad de plusvalía de la clase capitalista y de las clases que le son parasitarias. En el socialismo propiamente dicho, la producción es reglamentada por las necesidades sociales. En el comunismo, es la repartición misma la que debe serlo.

2. En cuanto tiene por objetivo no sólo la satisfacción de las necesidades económicas, sino en su satisfacción misma, su superación "el reino de la libertad comienza sólo allí donde termina el trabajo impuesto por la necesidad y por la coacción de los fines exteriores; se sitúa, por lo tanto, más allá de la esfera de producción material propiamente dicha" (El Capital).

3. En relación a las necesidades de los hombres -y en un cierto sentido, por lo tanto, a sus no-necesidades-,el socialismo lo es también finalmente por el papel excepcional que abre al factor humano consciente en la edificación de la nueva práctica social...

En todas las encrucijadas de la práctica socialista se encuentra, por lo tanto, la presencia activa de la reivindicación, de la necesidad de la acción humana. ¿Quién podría, entonces, asombrarse de que esta práctica se piense como humanista?"

Como puede verse se trata de un humanismo en el sentido descrito arriba por el Nuevo Catecismo para Adultos.

Maritain, en Humanismo Integral, destaca una diferencia esencial entre las concepciones socialista-marxista y cristiana.

"Ese tipo burgués que desagrada a la conciencia cristiana, tanto como a la conciencia comunista, el comunismo quiere cambiarlo mecánicamente y desde fuera por medios técnicos y sociales y por la cirugía y el modelado de la pedagogía y de la propaganda. Por ello ataca no sólo al hombre burgués, sino al Hombre en su misma naturaleza y en su dignidad esencial, como imagen de Dios, como postulante -por su ser de naturaleza y su ser de gracia- de los bienes más elevados de la persona: Dios y la vida eterna, una libertad y una vida espiritual centrada en realidades interiores al hombre pero sobrehumanas...

Cualesquiera que sean las correcciones incorporadas a la teoría por las necesidades vitales, la teoría va a hacer del hombre una superenergía de la vida común, pues para la filosofía marxista, todo valor trascendente,

3/ La Nouvelle Critique - No. 168, Agosto 1965

sea cual fuere, está ligado a la explotación del hombre por el hombre 1/."

II. HUMANISMO Y EL CONCEPTO DEL HOMBRE

El breve recorrido histórico de las diferentes formas de humanismo que acabamos de hacer en el capítulo precedente, nos ha entreabierto la puerta que da al fondo de la cuestión latente en cualquier forma de humanismo. Lo que podríamos llamar la metafísica del humanismo, es decir, el concepto del hombre. Según sea el concepto teórico y práctico que se tenga del hombre, así será de hecho el humanismo, no importa cuáles sean las palabras que se usen en su descripción.

A través de los tiempos el concepto del hombre ha cambiado. Muchas han sido las teorías sobre la naturaleza del hombre y de las diferentes clases de hombres. Corolario de estas teorías ha sido la determinación de los derechos y deberes de los hombres según su clase y de las normas que debían gobernar las relaciones entre los diferentes grupos o clases sociales, entre individuos y los grupos humanos naturales, o artificiales, y entre individuos.

Los forjadores de estas teorías fueron filósofos, fundadores de religiones, literatos, juristas, estadistas, que vertían sus ideas más o menos originales en un público que aceptara escucharles. Todas las teorías que conocemos llegaron, con mayor o menor intensidad y durante mayor o menor lapso de tiempo, a formar parte de una ideología común o modo aceptado de pensar de un grupo o sociedad.

Paralelamente a estas teorías, pero con evidentes señales de interacción, se han presentado las diferentes formas prácticas de tratar a los hombres según su clase, tanto por parte de los individuos como por parte de los grupos sociales.

Esta práctica forma un tejido de sufrimientos, abusos y privilegios que se pierde en los albores de la historia y sigue ininterrumpidamente hasta hoy día, aunque haya variado el grado de dureza y brutalidad, o quizá sólo la forma externa en que se presenta esta dureza y brutalidad.

Algunas teorías, abierta y explícitamente han tratado de mejorar las condiciones de los hombres y las relaciones de los hombres entre sí. Por ejemplo, la doctrina cristiana de hermandad de todos los hombres, basada en la paternidad divina de todos sin distinción.

En la práctica no se ha llegado nunca a la sublimidad de las teorías. De hecho el hombre no ha vivido nunca en el Paraíso, mientras que ciertamente ha pasado muchas y largas épocas en el Infierno. La balanza del terror, más que la del amor, ha permitido ciertos progresos, sea en la forma más

1/ Maritain, Jacques, Humanismo Integral, Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1966, p. 67

suave del contrato social a lo Rousseau, sea en la forma extrema del terror y la represalia de individuos, de grupos o de naciones.

Debemos admitir que las condiciones externas en las que se desenvuelve la vida de los hombres, aunque no necesariamente la felicidad y contentamiento individual interno, han mejorado mucho en ciertas partes del mundo y en determinadas épocas, deteriorándose y volviéndose a mejorar en períodos cíclicos. Quizá los últimos siglos presentan en conjunto, y especialmente para el mundo occidental desarrollado, una marcha ascendente.

En nuestros tiempos, la revolución industrial y tecnológica ha provisto a gran número de hombres, de cosas y comodidades que nunca tuvieron las clases más privilegiadas de antaño. El hombre no sólo tiene más cosas, sino que además tiene la oportunidad de cultivar y desarrollar sus facultades físicas y mentales a través de la participación en la cultura en sus diversas formas y esto gracias a disponer de aquella comodidad que tanto apreciaba Aristóteles y que nunca soñó pudiera ser patrimonio de la masa: el tiempo libre.

La consecución de las ventajas económicas y sociales que algunos hombres gozan hoy, ha supuesto grandes sacrificios a muchos individuos, sacrificios que en muchos casos serían difíciles de justificar con las categorías actuales. Otros hombres, la mayoría de la humanidad, todavía no gozan de estas ventajas económicas y sociales y su vida transcurre como la de sus antepasados, sumergida en el sufrimiento y en el anonadamiento de su propia personalidad.

La preocupación por el bienestar de todos los hombres y especialmente de esta mayoría marginada, basada en las ideas ampliamente admitidas hoy día, aunque no siempre practicadas, de que todos los hombres tienen igual derecho de gozar de los bienes del mundo o de que no es justo o aceptable que unos pocos lo tengan todo mientras falta lo más elemental a la mayoría, o simplemente que se debe dar una oportunidad igual a todos, nos podría llevar a una forma de humanismo que se resolviera en meros discursos y exhortaciones inocuas, o en consecuencias prácticas duraderas que fueran resolviendo el problema de una manera total. El resultado depende de un lado de la seriedad, compromiso y profundidad en el enfoque del problema y de otro de la solidez ideológica detrás de este humanismo y en definitiva del valor de la idea que se tenga del hombre que es y del hombre que debe ser en un contexto específico de sociedad o relación con otros hombres.

Teniendo esto en cuenta, no hay duda que tratar en serio de mejorar las condiciones de vida de la mayoría de los hombres del mundo a través de medios apropiados, podría llamarse genuinamente "humanismo", en el sentido de intentar revalorizar una gran masa de hombres que debido a las condiciones oprimentes en las que viven, poco pueden gozar de las características más apreciadas de la vida humana. Se trataría en definitiva de crear las condiciones que aseguraran a esta mayoría los medios para cubrir las necesidades principales de la vida y aún algunas de las secundarias, en un ambiente de libertad, de respeto y de dignidad.

Mirando la parte práctica, la empresa es difícil, en primer lugar, por la estructura de dependencia creada entre naciones desarrolladas y subdesarrolladas, la cual es de difícil desmantelamiento y sustitución. La fórmula sugerida por Pablo VI en la Populorum Progressio, que las naciones más avanzadas en lugar de "servirse de", estén "al servicio de" aquellas naciones más atrasadas, es ideal, pero en la práctica difícil puesto que supondría el cambio más radical que jamás haya habido en la historia de la economía y aún de las relaciones entre los pueblos.

Otras dificultades son propias de todo crecimiento económico en el que compiten muchos fines con unos recursos extremadamente escasos, pero con la particularidad adicional de que en el proceso se quieren evitar los sacrificios desmesurados y no equitativos, por ejemplo los que la revolución industrial del siglo XIX exigió de la clase obrera. Además se quiere conseguir que el resultado de este crecimiento sea participado equitativamente por todos los que se esforzaron en obtenerlo y que de hecho todos los que quieran y puedan, tengan oportunidad de participar con la medida de sus fuerzas y talentos en el esfuerzo. Lo cual significa en la práctica ofrecer empleo a todos.

Conseguido todo esto todavía no habremos satisfecho las exigencias de un humanismo que valore al hombre más por lo que es, que por lo que tiene. Este ser pleno del hombre necesita satisfacer unas exigencias de orden espiritual, intelectual, moral y religioso además de las exigencias materiales. Esta globalidad de exigencias es propia de todo hombre aunque la medida de la satisfacción de las propias exigencias humanas sea en definitiva individual, única, como es única la función de bienestar de cada uno en cada momento dado. De todas formas, la función de bienestar se elevará cualitativamente en la proporción en que cada uno conozca más y pueda hacer más.

III. EL HUMANISMO Y EL SECTOR AGRARIO EN AMERICA LATINA

En el Sector Agrario de nuestros países hanprevalecido y en gran parte siguen prevaleciendo unas condiciones que han supuesto, para la mayoría de los campesinos, privaciones, sujeción y recortes de la personalidad.

Actualmente el Sector se caracteriza por un fuerte crecimiento demográfico que provoca condiciones de superpoblación en el sentido de inecuación entre el número de personas y los recursos actualmente incorporados a la economía. Esta realidad, tiende inexorablemente a empeorar.

Entre tanto la mayor parte del Sector permanece en una situación de atraso y baja productividad (relación entre producción y recursos empleados) agravada por los desequilibrios estructurales de tenencia, producción y servicios.

Los caminos de solución parecen ser básicamente tres:

1. Modernización del Sector compatible con un uso intensivo de mano de obra (recurso excedente). Reconociendo que esta condición puede ser una restricción fuerte a una eficiente modernización.

2. Creación de fuentes de empleo en el Sector y fuera del Sector. Ciertos cambios estructurales en el regimen de tenencia, producción y servicios, ayudan definitivamente a incrementar el empleo de una forma directa e indirecta (efecto multiplicador del aumento y mayor difusión de la renta), pero el crecimiento acelerado de los demás sectores de la economía (más allá de lo que el desarrollo del sector agrario puede provocar con su propio desarrollo) sería la respuesta al problema del empleo a corto plazo.

3. Ejecución de políticas efectivas y acertadas de contención y orientación del crecimiento demográfico. La creación de fuentes de empleo en la realidad concreta de nuestros países difícilmente podrá ser de la magnitud y rapidez necesarias para poder absorber los excedentes de mano de obra de las zonas rurales y del excedente ya acumulado en las zonas urbanas, de continuar el ritmo actual de crecimiento demográfico. La modernización del Sector, aunque se pueda conseguir momentáneamente sin desplazar mano de obra, a la larga tenderá a desplazarla del Sector.

El Sector Agrario está sobrepasando ya su límite de tolerancia en muchas regiones. Prueba de ello es el éxodo rural que está creando el problema más grave en todos los órdenes con que se enfrentan los países de la América Latina.

Un humanismo de la naturaleza explicada en el Capítulo II, aplicado al Sector Agrario, tendería prioritariamente a ayudar a la masa campesina sin recursos y deprimida, o sea, a los campesinos sin tierras y sin empleo fijo y bien remunerado, y a los campesinos con tierra insuficiente y faltos de otros recursos. Intentaría crear para la mayoría unas condiciones mejores de vida en las que pudiera desarrollarse la personalidad del campesino en un ambiente de libertad y dignidad.

Esto supone en términos reales conseguir cambiar las prioridades actuales en la aplicación de los recursos públicos y privados en el Sector Agrario. Actualmente los relativamente escasos recursos que se aplican al Sector, se dirigen prioritariamente al segmento comercial, al que provee mayormente a la población urbana de alimentos y proporciona divisas al país a través de las exportaciones.

El cambio de prioridades no es fácil, por la necesidad de mantener la producción para el abastecimiento nacional y la exportación, por la escasez de los recursos de que se puede disponer frente a los grandes requerimientos de este cambio de política y por la dificultad de introducir cambios en la estructura administrativa y en el Personal del Estado que capacitara a éste para atender a la masa.

Todavía el mayor problema quizá no radique en lo dicho hasta ahora, sino en la necesidad de buscar una solución más global que no se encuentra en los límites del Sector. En efecto, el número de campesinos es superior a los recursos actualmente disponibles en el Sector (se piensa específicamente en los recursos básicos, como la tierra). Los potencialmente disponibles, exigen normalmente grandes dispendios y un período largo de tiempo para ponerlos en activo.

Por esto un humanismo que buscara el mejoramiento de la masa campesina se vería forzado a extenderse mucho más allá del Sector Agrario y aún rural en busca de soluciones. Todo esto aparte de lo dicho sobre la necesidad de una base ideológica capaz de sostener el esfuerzo de un cambio tan radical y tan difícil y que va a exigir fuertes sacrificios de muchos y especialmente de los que se benefician ahora de la situación actual.

IV. EL HUMANISMO DEL IICA

En la medida en que los capítulos anteriores nos han servido para encuadrar la problemática del humanismo, estaremos ahora en condiciones de enfocar el tema que más nos interesa: el humanismo del IICA.

Oficialmente se ha hablado de "proyección humanista"del IICA, pero hasta ahora no se ha precisado ni el significado ni las consecuencias de tal proyección para el IICA.

Dada la naturaleza jurídica del IICA, parece lógico que esta proyección humanista esté circunscrita al Sector Agrario (dominio jurídico del IICA como organismo especializado del Sistema de la OEA). En cuanto sea cierto que la solución de los problemas del Sector rebasa al Sector (cap. III), la proyección humanista, por lo menos en el aspecto de proponer soluciones, debería también rebasarlo. Sería el status legal del IICA obstáculo para esta extensión?

Todo humanismo se apoya en un concepto o teoría del hombre. Puede el IICA tener un concepto o teoría del hombre? Puede pedirlo prestado a cualquiera de las corrientes ideológicas actuales o pasadas? En otras palabras, podría una institución internacional que hasta hoy se ha dedicado al estudio de la planta o del animal o al entrenamiento de los hombres en las disciplinas técnicas, con una actitud neutra frente a las diferentes ideologías, tomar ahora partido por alguna de ellas al adentrarse en el campo humanista?

Si además la posición del IICA es la de "hacer hacer" -conseguir que los países e instituciones hagan-, significaría la proyección humanista intentar que los países e instituciones adopten una forma determinada de humanismo?

En cuanto a la organización de la actividad del IICA, significaría la proyección humanista la eliminación de ciertas líneas de acción de tipo técnico, manteniendo sólo las que sean de tipo "humano"? O bien, manteniendo todas las líneas de acción actuales, significaría la proyección humanista un criterio de selección de prioridades en cada línea en base al grado que cada acción pudiera influir en el desarrollo humanista? En este caso, un estudio técnico entre varios cultivos alternativos, por ejemplo, se decidiría por aquel cultivo que más pudiera favorecer el desarrollo humanista de los hombres marginados del Sector? Huelga decir que las decisiones podrían resultar a menudo excruciantes.

Podríamos, al hablar de humanismo en el IICA, esquivar el problema de la integridad o exclusividad del humanismo? Pablo VI llama al humanismo exclusivo, "humanismo inhumano" por faltarle la dimensión divina que lo convierte en humanismo integral 1/. Si bien la Encíclica Populorum Progressio ha sido ampliamente aceptada por sectores e ideologías muy dispares, no es tan claro que puntos como éstos sean aceptados por todos.

Tratando de evitar todo este cúmulo de preguntas difíciles, uno se siente tentado a refugiarse en cierto tipo de formulaciones muy en boga hoy en día y que podrían parecer definir nuestro humanismo; tales como "consideramos al hombre como sujeto y objeto del desarrollo", "que las instituciones del Sector Agrario correspondan a las aspiraciones y necesidades de los agricultores", "la participación mayor de los campesinos en las decisiones que les afectan", "la desmarginalización de los campesinos", "distribución justa y amplia participación", "plena realización de las aspiraciones naturales y justas de la persona humana", etc.

No obstante, basta un análisis un poco profundo para ver que todas estas frases son ambiguas y que para traducirlas a acciones prácticas se deben tomar posiciones que pueden fácilmente implicar compromisos ideológicos.

Por ejemplo, "considerar al hombre sujeto del desarrollo" quiere decir que el hombre realiza, es el autor, del desarrollo. Lo cual si quiere significar que todos los hombres son sujetos, se debe precisar bajo qué condiciones, en qué forma de organización, hasta qué grado, por qué medios y qué consecuencias tiene ser sujeto. Si el hombre es el objeto del desarrollo, quiere decir que el desarrollo es para él; pero qué tipo de desarrollo tiene que ser para que se acomode a cada hombre? Quién decide y sobre qué bases se decide el tipo de desarrollo? Cómo se determina la aportación y sacrificio de cada uno al desarrollo?

Si decimos "que las instituciones del Sector Agrario correspondan a la aspiración y necesidades de los agricultores", podemos evitar el problema de definir estas aspiraciones y estas necesidades de un modo que vaya más allá de la superficialidad e impracticabilidad?

La misma desmarginalización de la que tanto se habla, no implica acaso la decisión de adoptar alguna de las teorías de la marginalidad humana? Y no es verdad que un marxista tiene una noción diferente e irreductible con respecto a un cristiano y no digamos con respecto a un liberal?

Los ejemplos podrían continuar pero no es necesario; basta lo dicho para plantear el problema radical de si es posible tratar con sentido del humanismo dejando de lado todas las corrientes profundas que han influído todos los humanismos hasta hoy día? O en otras palabras, es posible la neutralidad cuando se entra en el campo del humanismo?

1/ Populorum Progressio No. 42

Creemos que es posible, pero sólo al precio de vaciar de sentido la palabra humanismo. Un humanismo que se adapta a todas las corrientes y opiniones actuales que circulan por nuestros países no tendría más sentido del que hoy día tiene la palabra democracia.

Quizás la única salida sería adoptar la palabra proyección "humana", con la cual, dejando a un lado todas las disputas ideológicas, quisiéramos significar solamente que el IICA pone su énfasis, en esta década de los años 70, en los problemas humanos del Sector, entendiendo como tales cosas muy concretas e indiscutibles, sea la que fuere la ideología prevalente, por ejemplo el empleo en el campo, la mejor distribución de la renta, la agilidad y receptibilidad de la administración pública para servir mejor al pequeño agricultor, etc.

Si para no crear confusión no conviene cambiar la frase ya establecida ("proyección humanista"), podría esta frase mantenerse, pero circunscribiendo claramente el sentido de la misma en lo que se refiere al IICA. Así se podría decir simplemente que el IICA, cuando habla de proyección humanista como norma de su actividad al servicio de los pueblos de nuestro hemisferio, significa que enfatiza y da prioridad a los aspectos humanos, en el proceso de desarrollo de la agricultura latinoamericana.

Consecuente con esta filosofía, el IICA sigue trabajando como antes en los aspectos técnicos y económicos de la producción y comercialización, pero sin olvidar que estos aspectos no deben ser otra cosa sino medios para el mejoramiento de las condiciones en las que vive el hombre, especialmente el campesino de escasos recursos y el consumidor de poca capacidad económica al que se debe proveer de los productos alimenticios a precios asequibles.

El IICA se ocupa de los aspectos de la distribución del resultado del proceso productivo para conseguir que esta distribución sea equitativa, empezando por la distribución y ordenación de los factores de producción y de los servicios, hasta llegar a los aspectos de comercialización que si no se regulan pueden privar al agricultor del fruto de sus esfuerzos. También se ocupa de mejorar las condiciones de trabajo en el campo y las condiciones de vida en las zonas rurales.

En la LVI Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo realizada este año, el Ministro español de Trabajo habló de un "humanismo social" que fundamentó en la idea básica de la Organización Internacional del Trabajo de que el trabajo no es una mercancía 1/.

1/ "Los múltiples problemas que la Memoria analiza y los numerosos y variadísimos interrogantes que formula en materia de distribución equitativa de los bienes del desarrollo, jamás obtendrán solución adecuada ni congruente respuesta mientras desde un humanismo social no enraicemos nuestras posiciones en la idea básica para nuestra Organización de que el trabajo no es una mercancía, principio del que por otra parte deben derivarse soluciones a escala internacional a esos gravísimos problemas que plantean los desplazamientos de mano de obra, a los que tal vez la Organización no había dedicado atención suficiente, hasta ahora."

Quizá el IICA podría también usar la adjetivación "social" en su humanismo, para automáticamente despojar al humanismo de las cargas ideológicas unidas a definiciones individualistas del hombre. Pero sobre todo podría basar su humanismo en las declaraciones de los derechos humanos de las Naciones Unidas, los cuales forman en sí un auténtico humanismo social, ya que la sociedad de naciones los ha ratificado prescindiendo de las ideologías de cada una de estas naciones y de las definiciones filosóficas del hombre que individuos o grupos sociales sostengan dentro de estas naciones.

V. CONCEPTUALIZACION DEL DESARROLLO HUMANISTA PARA EL IICA

En este punto del ensayo quizá podríamos intentar una definición operativa del desarrollo humanista para los fines prácticos del IICA, a modo de "Arbeitshypothese" (hipótesis de trabajo). Esta definición operativa podría ser la siguiente:

"Para el IICA el desarrollo humanista consiste en atender primordialmente a los aspectos del desarrollo humanos de los campesinos, dentro del proceso de crecimiento del Sector Agrario."

El desarrollo humano de los campesinos abarca aspectos de salud, habitación y otros que son atendidos por organismos especializados. El IICA, dentro del marco de su naturaleza como organismo especializado interamericano, contribuye al desarrollo humano del campesino, mejorando los aspectos agrícolas.

Todas las actividades del Instituto pueden constituir, en mayor o menor grado, una estrategia para propiciar el desarrollo humanista. Con todo, ciertas acciones son más eficientes para la promoción de ese tipo de desarrollo. Así, cuando se trata de buscar la reducción de la desigualdad jurídico-política, social y económica, los cambios en la tenencia de la tierra aparecen como el instrumento más adecuado de desmarginalización de las clases campesinas. La mayor participación en la producción y distribución de bienes y servicios por parte de los grupos marginados del sector rural, se logra complementando los cambios en la tenencia de la tierra, con modificaciones en la orientación y la eficiencia de los servicios que se reconocen como esenciales para la mayor producción, (1) mercados para la producción, (2) tecnología adecuada, (3) disponibilidad de insumos tecnológicos y equipo, (4) incentivos de producción para los productores, (5) facilidades de transporte; y como aceleradores de la producción, (1) educación para el desarrollo, (2) crédito para la producción, (3) acción en grupo de los productores, (4) mejoramiento y expansión de la tierra agrícola, (5) planificación nacional.

Dentro de esta línea las acciones en el campo de la modificación de la tenencia de la tierra deben tener en el IICA una máxima prioridad para implementar el desarrollo humanista. También tendrán prioridad las acciones dirigidas a aumentar la producción y mejorar la distribución del producto en favor de los grupos de beneficiarios de los cambios en las estructuras de tenencia.

En los programas actuales del IICA, la noción humanista del desarrollo implica básicamente un cambio de orientación y énfasis más que un cambio de contenido y un cambio en cuanto a las categorías de personas beneficiadas directamente por los servicios de las instituciones y organismos agrícolas de los países.

En cuanto al análisis e información del desarrollo rural, el énfasis se pone en el tipo de información más directamente relacionada con los aspectos de la promoción y participación campesina en el proceso de desarrollo del Sector.

Con respecto a la educación agrícola a nivel superior, se trata de obtener un profesional con entendimiento y sensibilidad sobre los problemas del campesino. Ello requiere, a más de materias técnicas, un énfasis importante en disciplinas sociales orientadas al desarrollo y una percepción directa de las condiciones del agricultor a través de la investigación y la convivencia con su medio. Al nivel de mandos medios, debe también prepararse al técnico para que esté en contacto directo con el agricultor y para que sepa percibir sus problemas de tierras, de crédito, de comercialización y no sólo las condiciones técnicas de sus cosechas y sus ganados. Al nivel del agricultor, se trata de ayudar a que se torne consciente de las soluciones posibles de sus problemas y de proveerle la asistencia necesaria para mejorar su producción y el nivel de vida de la familia como un todo.

Como los recursos del Estado son limitados, la asesoría técnica deberá concentrarse en el público de pequeños agricultores (aparceros, minifundistas y similares) para subsidiar de esta manera al sector más necesitado.

La investigación agrícola, dentro de una noción humanista del desarrollo, deberá otorgar énfasis prioritario a la búsqueda de soluciones para los problemas técnicos de las cosechas y ganados a cuya explotación se dedican los pequeños agricultores. Ello envuelve también el estudio de las condiciones institucionales sicosociales y económicas que frenan y obstaculizan la adopción de tecnología. Dentro de las políticas de fomento de la producción deberá prestarse atención preferencial a la distribución más equitativa del crédito y al establecimiento de plazos y condiciones que permitan su aprovechamiento por el mayor número de pequeños agricultores; el establecimiento de precios de sustentación y mejoramiento de la comercialización para la producción de ese tipo de agricultores; a la provisión de insumos tecnológicos que mejoren la productividad de la pequeña agricultura; a la formación de cooperativas de venta de productos y compra de insumos tecnológicos para quienes por su número, pequeñas cantidades producidas y dispersión geográfica, tienen poca capacidad de contrato y se enfrentan a mercados imperfectos.

La modificación de las estructuras de tenencia de la tierra, como ya fue indicado, es un instrumento prioritario de aplicación para superar las condiciones de marginalidad en el sector rural. Sus beneficiarios deben ser grupos masivos de miembros de comunidades indígenas, aparceros, minifundistas y similares. A esa modificación de la estructura de tenencia se llega necesariamente a través de la promoción y ayuda a grupos de campesinos potencialmente beneficiarios. En este sentido, la organización campesina debe recibir un decidido apoyo del Estado.

En la organización del sistema de instituciones agrícolas debe darse papel preponderante a aquellos organismos encargados de promover los cambios en la tenencia de la tierra. Debe evitarse que esos organismos se constituyan en un ente estatal más, cuyos objetivos coincidan con el resto de los organismos públicos preocupados por el incremento de la producción. Al tiempo deben coordinarse efectivamente con organismos de fomento para asegurar a los beneficiarios de los cambios en la tenencia de la tierra, la asistencia en el mejoramiento de la infraestructura y la producción.

La programación agrícola deberá establecer sus metas de trabajo en términos de la proporción de agricultores que deberán alcanzar un ingreso predeterminado y del número de agricultores que cada año tendrán acceso a los servicios del Estado. La obtención de ingresos mínimos y la disponibilidad de servicios para el pequeño agricultor deberá reflejarse en los planes de inversión a corto y largo plazo.