CONFIDENCIAL

DG/P-22
Enero 28 de 1968

MEMORANDUM

A: Armando Samper, Director General

De: Malcolm H. MacDonald, Director, Oficina Planeamiento
José Marull, Decano y Director, CEI
Don L. Shurtleff, Director, Asuntos Administrativos y Financieros

Asunto: Documento de Trabajo. Plan de Cinco Años (1969-70 1973-74)

A continuación presentamos el esbozo de un Plan de Cinco Años para el IICA, cuya preparación fuera encomendada por el Director General al Comité compuesto por los Directores Marull, Shurtleff y Mac Donald. Este documento de trabajo ha sido preparado por los miembros del referido Comité en el entendido de que servirá como base para discusión, cambios y elaboración; y que el Director General pedirá un análisis, críticas y recomendaciones a los Directores y demás personal profesional del IICA al desarrollar el Plan definitivo.

I. Desarrollo Institucional

Este documento no intenta definir ni analizar exhaustivamente el proceso de desarrollo institucional en general; tampoco las diferencias entre diversos tipos de instituciones o del mismo tipo de instituciones en distintas situaciones (a nivel nacional). Esto más bien podría considerarse como una tarea perteneciente a las actividades internas del IICA a que se refiere el punto (II.6).

Hemos creído más necesaria una breve -y por lo tanto parcial- definición de "instituciones" y "desarrollo institucional".

1. Instituciones. Nos referimos a aquéllas citadas en la Orden Ejecutiva No. 29 (ver punto II).

2. Desarrollo Institucional. Una institución se desarrolla en la medida que:

   a. Haya claramente reconocido los objetivos que responden a una o varias necesidades del sector agrícola.

   b. Su personal, estructura y funcionamiento sean tales que logre alcanzar adelantos notables en la consecución de sus objetivos -alto rendimiento por unidad de recursos utilizados- en términos absolutos o relativos.

   c. Sus actividades sean conocidas y respaldadas por los usuarios de sus servicios, por las fuentes de financiamiento y por el público en general.

3. El complejo institucional del sector agrícola se desarrolla en la medida que:

   a. Una o más instituciones provean adecuadamente las necesidades funcionales y de servicios del sector agropecuario.

   b. Se eviten las duplicaciones innecesarias.

   c. La asignación de recursos a instituciones dentro del sector agropecuario sea "racional" y guarde proporción con la de otros sectores de la economía del país.

   d. Las actividades de las diversas instituciones se encuentren debidamente articuladas y orientadas en conjunto hacia finalidades comunes.

II. Orientación General

La política del IICA al estructurar su Nueva Dimensión se encuentra claramente definida en la Orden Ejecutiva No. 29, emitida con posterioridad a la Reunión Interna de Directores de Suescún. Esta política se apoyó fuertemente en las recomendaciones hechas por los Directores durante dicha Reunión y textualmente dice: "Promover el mejoramiento de las instituciones de educación agrícola superior, investigación agrícola y desarrollo rural de los Estados Miembros, como instrumentos esenciales para incrementar y difundir los conocimientos y aplicarlos para acelerar el desarrollo económico y social de las Américas."

Aunque ello no aparezca estipulado explícitamente en esta política, queda implícitamente entendido que el objetivo principal de la misma lo constituye el mejoramiento del bienestar de la gran masa de población rural en América Latina.

Después de revisar las actividades pasadas y presentes del IICA, el Comité considera que, para llevar a cabo esta política de la manera más eficaz, deberán tenerse en cuenta los siguientes puntos para la elaboración de un Plan para los próximos cinco años:

1. Aunque el personal competente y bien adiestrado es sin duda un factor vital en el desarrollo de cualquier institución, existen muchos otros factores que afectan marcadamente el buen desarrollo institucional.

2. Se considera necesario dedicar un cierto grado de atención al mejoramiento de estos otros factores para obtener el máximo grado de rendimiento por parte del personal técnico.

3. Las instituciones no operan en el vacío, sino en un medio complejo en el que son influenciadas y a su vez influencian otras instituciones, líneas de política, disponibilidad de recursos económicos y de otros tipos, estructuras y patrones sociales.

4. Durante los próximos cinco años, el IICA no dispondrá de recursos presupuestarios que le permitan asignar uno o más de sus técnicos para que colaboren de tiempo completo con la multitud de instituciones agrícolas latinoamericanas que necesitan mejoramiento. El Comité considera que el IICA puede aumentar su eficacia destinando una porción considerablemente mayor de sus recursos y personal a la colaboración con grupos de instituciones -siguiendo métodos similares a los que se han puesto en práctica con las Escuelas para Graduados en la Zona Sur, las Facultades de Agronomía y las Estaciones Experimentales en la Zona Norte.

5. Dentro del desarrollo institucional, es de por sí importante que el propio personal tenga conciencia y comprensión del funcionamiento de las instituciones. El Comité estima que la formación de esta conciencia debe ser incorporada en el programa de la Escuela para Graduados del IICA, así como en otras actividades educacionales del mismo.

6. Como grupo, el personal del IICA posee vastos conocimientos y experiencia en desarrollo institucional. Sin embargo, estos conocimientos y experiencia se encuentran diseminados individualmente y no representan un cuerpo integrado de conocimientos y principios compartidos por todo el personal profesional del IICA. El Comité considera necesaria la programación de actividades dirigidas a promover un intercambio de dichos conocimientos y experiencia a fin de conformar un criterio universal en cuanto a desarrollo institucional, que pueda ser compartido por todos los miembros del personal técnico del IICA. Esto tendría particular importancia durante los años iniciales del Plan.

7. Aunque las observaciones generales son numerosas, se han llevado a cabo y publicado muy pocas investigaciones profundas y sistemáticas sobre las fallas y aciertos internos -anatomía, fisiología, patología y ecología- de las instituciones agrícolas en América Latina. Lo mismo cuenta para el complejo de instituciones en el sector agropecuario. El Comité estima pues necesaria la obtención, documentación y análisis de este tipo de información, como parte importante de las actividades de investigación del IICA durante el Plan de Cinco Años.

III. Actividades

En un campo tan complejo como el de desarrollo institucional, sería presuntuoso tratar de describir las actividades que el IICA debería emprender durante este período de cinco años. Presentamos más bien una breve descripción de algunas de las clases de actividades que el Comité considera merecedoras de mayor énfasis durante este período futuro y de los tipos de especialistas que se requieren para la tarea.

1. Especialista Institucional Regional. Trabajaría con un grupo de instituciones -por ejemplo, las Facultades de Agronomía- de su Zona. Algunas de sus principales líneas de acción serían las siguientes:

a. Familiarizarse totalmente con cada una de las instituciones del grupo. Iniciar y mantener al día un archivo de información pertinente sobre cada institución.

b. Identificar los puntos débiles y problemas de cada institución del grupo en colaboración con el personal de la misma.

c. Asistir al personal de las instituciones en la asignación de prioridades entre las diversas acciones que se necesitaría tomar.

d. Ayudarlos en la elaboración de un plan para corregir estas debilidades y problemas.

e. Ayudarlos a obtener recursos externos o asistencia para la implementación de su plan, particularmente de las etapas del plan en las que el IICA puede dar asistencia directa.

f. Evaluar, revisar planes, etc. -un ciclo continuo.

Como resultado de los esfuerzos del especialista regional, el grupo de instituciones como un todo y las instituciones individuales que lo integran, recibirían asistencia para identificar los puntos débiles, desarrollar planes de perfeccionamiento y ejecutar programas y proyectos para alcanzar las metas de desarrollo institucional establecidas.

El especialista regional deberá trazar y ejecutar cuidadosamente su programa (proyectos y actividades), para lograr el efecto multiplicador necesario -como promotor, innovador y catalizador- sobre los programas de las instituciones individuales y agrupadas.

Los comités regionales, seminarios, grupos de trabajo y cursos cortos han resultado eficaces para estimular esta clase de acción dentro de un grupo de instituciones. También se ha comprobado que son indispensables los contactos personales y un conocimiento de primera mano de las instituciones.

Este tipo de especialistas vendría a constituir la espina dorsal de los esfuerzos directos de desarrollo institucional en las Zonas.

2. Generalista Sectorial. Se recomienda la conveniencia de que cada Zona cuente con varios especialistas del tipo arriba descrito (hay actualmente dos o más en cada Zona).

Además se estima necesario que cada Zona cuente con un especialista que se dedique a los aspectos del desarrollo referidos al complejo institucional del sector agropecuario. Como la experiencia del IICA en este campo es limitada, las líneas de acción que aquí sugerimos son tentativas y están sujetas a revisión conforme se adquiera una mayor experiencia:

a. Mantenerse bien familiarizado con los planes de desarrollo nacional y sus prioridades -especialmente en el sector agropecuario- para los países de su Zona. Entre otras cosas, esto implicaría relaciones estrechas con las Oficinas de Planificación de los países y, especialmente, con las secciones dedicadas a la planificación agropecuaria.

b. Impulsar (y posiblemente participar en) estudios orientados al establecimiento de sistemas de asignación de recursos entre las instituciones, con el fin de proveer las actividades y servicios necesarios para el sector agropecuario (estudios sobre disponibilidad de recursos humanos, etc.).

c. Estar al día respecto a los planes multinacionales de integración y actividades que afecten el sector agropecuario de los países de su Zona.

d. Asesorar a los especialistas institucionales de su Zona en todos aquellos aspectos inter-institucionales para los cuales su trabajo le da especial competencia.

3. Comunicadores de Desarrollo. Se considera necesario un segundo tipo de especialistas de refuerzo en cada Zona. Sus tres principales líneas de acción serían:

a. Ayudar y asesorar a los especialistas institucionales y al generalista sectorial en los aspectos internos y externos de las comunicaciones en el desarrollo institucional.

b. Asistir a la Dirección del IICA (Director General, Director Regional) para asegurar el mantenimiento y utilización de comunicaciones internas adecuadas y eficientes dentro del IICA.

c. Asistir a la Dirección del IICA en la proyección externa (a las instituciones nacionales y gobiernos, otras agencias internacionales, etc.) de una imagen positiva del IICA -de sus finalidades, propósitos, métodos de operación, realizaciones, etc.

4. Núcleo de Desarrollo Rural-Desarrollo Institucional. El Comité recomienda que la Escuela para Graduados del IICA establezca en San José, Costa Rica, un núcleo principal de Desarrollo-Rural-Desarrollo Institucional, que sustituya el actual Departamento de Ciencias Sociales de Turrialba. El personal de este núcleo, que contaría aproximadamente con doce técnicos hacia el final del Plan de Cinco Años (ver detalles más adelante) consistiría de especialistas de alto nivel en Desarrollo Rural y Desarrollo Institucional que servirían de contraparte y complemento al personal de las Zonas. El personal dedicado al desarrollo institucional en este núcleo principal, sería de dos tipos: especialistas por tipo de institución, como en las Zonas (contraparte); y especialistas por función institucional -administrativo-directivo, relaciones humanas, ambientes institucionales externos- complementarios del personal de las Zonas.

Las funciones de este grupo serían:

a. Reforzar los esfuerzos de desarrollo institucional de los especialistas de las Zonas.

b. Servir como foco a la acumulación, análisis y consolidación de la experiencia en desarrollo institucional, dirigida hacia el desarrollo de teorías y guías prácticas de desarrollo institucional y rural.

c. Ofrecer un MS en Desarrollo Rural con estudios especiales y/o un "minor" en desarrollo institucional.

d. Ofrecer cursos regulares a todos los estudiantes graduados del IICA, dándoles una comprensión básica de las principales instituciones del sector agropecuario y de los procesos de desarrollo institucional.

e. Coordinar y llevar a cabo investigaciones en desarrollo institucional y rural.

El Comité reconoce plenamente que el desarrollo institucional es un proceso extremadamente variado y complejo. Si el IICA desea imprimir un impulso sustancial y positivo a dicho proceso, es indispensable contar con excelentes

comunicaciones internas entre su personal profesional -intercambio de experiencias e información, estímulo recíproco del pensamiento creativo. Tomando en consideración el alto grado de descentralización geográfica del IICA y la complejidad de la tarea, el Comité ha llegado al convencimiento de que un sólido núcleo principal es un componente estructural indispensable. Sin un elemento intelectualmente unffcador como el señalado, los esfuerzos del IICA tenderían rápidamente a volverse difusos, dispersos y hasta contradictorios.

El Curriculum y cursos deberían estar organizados de tal manera que un alto número de especialistas de las Zonas participara anualmente dictando dichos cursos (que pueden ser intensivos, de seis semanas, por ejemplo) y al mismo tiempo colaborara estrechamente con las demás actividades intelectuales del núcleo principal.

A la vez, se recomienda que los especialistas establecidos en San José dediquen una porción sustancial de su tiempo a trabajar en las Zonas -que constituyen el laboratorio natural de sus especializaciones.

5. Otros Especialistas y Actividades del Presupuesto Regular

Los párrafos anteriores describen brevemente el tipo de acción y especialistas que el Comité estima necesarios para aumentar el impacto del IICA en el área de desarrollo institucional durante el período de cinco años. Como guía general se sugiere que al menos la mitad de los recursos del presupuesto anual del IICA se encuentren dedicados a este tipo de acción durante el último año de este período.

Respecto a otras actividades del presupuesto regular del IICA -actuales o potenciales- su selección y/o continuidad debería basarse en los siguientes criterios:

a. Impacto potencial en el desarrollo institucional, en relación con otras alternativas de acción.

b. Su relación con las necesidades de desarrollo institucional que se identifiquen como prioritarias, poniendo énfasis en aquellas que las instituciones nacionales u otras organizaciones internacionales no estén en posición de satisfacer.

c. Compromisos existentes (por lo menos durante los primeros años del Plan).

d. "Imagen del IICA y "Nueva Dimensión".

IV. Recursos y Personal

En la preparación de este documento de trabajo, el Comité utilizó las proyecciones de presupuesto presentadas en la Reunión de la Junta Directiva de Río de Janeiro en 1967 (totales por año y desglose por Zonas y Centro).

Se partió de un estimado de costo pro-forma por técnico (costos de personal y operación, incluyendo "dirección y costos generales" por Zona o Centro, pero excluyendo la Dirección General) de US ---- $50,000. (Presupuesto pro-forma US $55,000; Plan de Gastos pro-forma US $50,000 -ver anexo 1).

Para el último año del período, 1973-74, esto significaría aproximadamente el siguiente número de especialistas por dependencia:

Zona Andina	15
Zona Norte	15
Zona Sur	21
Turrialba-S.José	31
Total	82

Se tuvo en consideración que el tipo de trabajo aquí delineado requerirá un personal sobresaliente, que combine una alta preparación académica con un cúmulo apreciable de experiencia (directiva) institucional. Esto fue estimado así al hacer los estimados de costos pro-forma.

V. Patrones de Personal

Una vez que se establezca un plan definido, será necesario trazar un programa anual concreto para alcanzar la consolidación esperada durante el período especificado. Aunque probablemente en estos momentos no sea posible delinear los programas y proyectos en detalle, es esencial que las necesidades y ajustes de personal se tomen en cuenta desde el principio para establecer patrones de personal.

1. Turrialba

Como el Director del CEI es miembro de este Comité, se nos ha hecho posible presentar con algún detalle el patrón de personal propuesto para Turrialba-San José. Igual procedimiento necesitarían seguir los Directores Regionales, de común acuerdo con el Director General.

a. Posiciones por Departamento.- Se ha proyectado el número de posiciones por Departamento del presupuesto regular, año por año (ver Anexo 2).

b. Especialidades.- Aunque todavía no se encuentra disponible, está preparándose una lista de especialidades para las 32 posiciones básicas con que Turrialba-San José contará en 1973-74. Al mismo tiempo, se están estableciendo prioridades para determinar cuáles de estas posiciones de fin de período deberían ser llenadas el primer año, el segundo, etc.

c. La tercera etapa, cuya preparación se encuentra también bastante adelantada, es una combinación del personal actual (pagado con fondos regulares u otros) con posiciones básicas, la identificación de especialidades que deben llenarse externamente, y la eliminación gradual de otro personal (si fuera necesario) de posiciones de presupuesto regular.

2. Zonas:

Como se indicó anteriormente, sería necesario trazar patrones similares para las Zonas. Las etapas del proceso serían:

a. Determinación de la integración final (1973-74) del personal técnico.

b. Identificación de los especialistas actualmente empleados que poseen características potenciales para llenar alguna de estas posiciones; inmediata reorientación de su trabajo (cuando sea necesario); plan para incorporar al presupuesto regular a aquéllos que se encuentren trabajando bajo financiación externa.

c. Plan anual para llenar las restantes posiciones.

d. Plan para la eliminación (o cambio a financiamiento externo) de los especialistas que se encuentran actualmente empleados y que no se incluyen en el personal para 1973-74.

El Comité formula las siguientes observaciones sobre este proceso:

1. General

a. El "equipo mínimo directo de desarrollo institucional" para una Zona, consistiría de:

1 Especialista Institucional Regional - Instituciones de Educación.

1 Especialista Institucional Regional - Instituciones de Investigación.

1 Especialista Institucional Regional - Instituciones de Desarrollo Rural y Reforma Agraria.

1 Generalista Sectorial.

1 Comunicador de Desarrollo.

5

Este equipo debería completarse y estar en disposición de operar lo antes posible -no más tarde de 1970-71 y preferiblemente en 1969-70.

b. Al incorporar más especialistas institucionales regionales hacia fines de la proyección quinquenal, sería necesario mantener cierto balance entre los tres programas. Se sugiere que de los especialistas institucionales:

- Un mínimo de 25% pertenezca al Programa I.

- Un mínimo de 25% pertenezca al Programa II.

- Un máximo de 50% pertenezca al Programa III.

c. Núcleos Técnicos.- El Comité estima de importancia, particularmente en los primeros años de este período, agrupar los técnicos de la Zona -hasta donde sea posible- en núcleos de no menos de cuatro o cinco técnicos. Ello en vista de que se pondrán en práctica nuevos métodos y procedimientos que harán necesario un intercambio activo y frecuente de ideas y experiencias entre los técnicos.

2. Zona Andina

CIRA. El Director General ha expresado su criterio en el sentido de que un núcleo permanente del IICA debe continuar en Bogotá con posterioridad a la fecha de terminación del Proyecto 206. Esto podría lograrse situando allí los especialistas institucionales regionales del Programa III -Instituciones de Desarrollo Rural y Reforma Agraria- y completando el núcleo con especialistas en materias específicas de desarrollo rural y/o regional.

Sin duplicar en modo alguno las labores del núcleo principal de San José, las actividades de este núcleo "satélite" estarían estrechamente relacionadas con las primeras. Además de su trabajo regular de desarrollo institucional en la Zona Andina, el grupo de Bogotá podría, por ejemplo, especializarse en la identificación de proyectos, preparación y presentación (cursos cortos, asesoría y "refuerzo" de las actividades de los demás especialistas institucionales regionales del IICA).

3. Zona Norte

La Zona Norte comprende tres regiones diferentes: México, el Istmo Centroamericano y las Antillas. Este hecho debería tomarse en consideración al proceder a integrar el personal y situar los especialistas.

Se recomienda que:

a. Un "equipo mínimo directo de desarrollo institucional" (ver la. arriba) se encuentre en las Antillas y otro en Centroamérica.

b. Un generalista sectorial y un comunicador de desarrollo se sitúen en México.

4. Zona Sur

a. Programa de Areas Tropicales.- Se ha propuesto que el Programa de Areas Tropicales tenga su sede en Brasil. El Comité recomienda que un "equipo mínimo directo de desarrollo institucional" para este Programa se incluya en las listas de personal de la Zona Sur -además del equipo de la propia Zona.

b. La Estanzuela.- Como se indicó anteriormente, el Comité estima que los recursos del presupuesto regular del IICA son demasiado limitados para permitir a sus técnicos colaborar tiempo completo con una institución nacional. Al mismo tiempo, las actividades cooperativas de educación para graduados han tenido un éxito tal que la operación de nuestra propia Escuela para Graduados en La Estanzuela sería difícil de justificar en el futuro.

Por otra parte, como institución de investigación, La Estanzuela ha comenzado a demostrar su potencial como centro clave para el programa regional con instituciones de investigación. El Comité recomienda dar mayor énfasis a esta función de La Estanzuela en los próximos años. Se debería, además, situar en La Estanzuela a los especialistas institucionales regionales en el area de investigación para la Zona Sur.

VI. Ayuda Externa

El financiamiento a través de fuentes externas que no pertenecen al presupuesto regular, ha posibilitado alrededor del 50% de las actividades del IICA al día de hoy -incluyendo la iniciación de muchos de sus programas y proyectos más sobresalientes.

Es evidente que la implementación de los planes de desarrollo institucional que el IICA contempla para el futuro, requerirá un amplio volumen de ayuda externa. Aunque el grueso de esta ayuda puede canalizarse directamente hacia las propias instituciones nacionales, es de desear que el IICA establezca una clara política respecto a la ayuda externa que el Instituto recibe directamente.

En el pasado, el IICA ha encontrado varios inconvenientes con respecto a la ayuda externa que ha recibido.

1. Algunas etapas básicas de los programas del IICA han dependido, a menudo, para su continuación, de las decisiones de una o varias instituciones colaboradoras -aún en casos en que dichas organizaciones no han proporcionado el grueso de los recursos económicos del programa. Como resultado de lo anterior, la autonomía operacional del IICA se ha limitado demasiado en repetidas ocasiones.

2. Demasiados "colaboradores" del IICA han actuado bajo el convencimiento de que, después de un breve período inicial de ayuda, el IICA asumirá la completa responsabilidad de la continuación de las actividades que se iniciaron.

3. En algunos casos, cuando el IICA ha aceptado la responsabilidad de ejecutar un proyecto financiado con ayuda externa, ha sido necesario destinar recursos del presupuesto regular al proyecto, reduciendo de esta manera los fondos indispensables para la implementación de los programas y actividades regulares del IICA.

Las siguientes líneas de política tienden a minimizar estas inconveniencias en el futuro:

1. Desarrollar un "cuerpo básico" de programa y personal dentro de los límites del presupuesto regular, que sea capaz de proporcionar un fuerte impulso al desarrollo institucional del sector agropecuario.

2. Tratar activamente de obtener la responsabilidad como agencia ejecutora de un número limitado de proyectos específicos de desarrollo institucional, aplicando el siguiente criterio:

   a. Que la financiación del proyecto sea totalmente cubierta, incluyendo provisiones adecuadas para gastos administrativos e indirectos -haciendo innecesario comprometer los recursos del presupuesto regular.

   b. Que la responsabilidad del IICA termine simultáneamente con la finalización de la ayuda externa -proyectos "no absorbibles".

   c. Que se mantenga el grado necesario de autonomía para que el proyecto pueda articularse estrechamente con los esfuerzos de desarrollo institucional del IICA.

3. Buscar activamente colaboración o ayuda para las actividades del "cuerpo básico" del IICA -bajo los términos indicados en el No. 2, arriba. El financiamiento de un número adecuado y constante de becas debería recibir alta prioridad. Asimismo sería conveniente, en lo posible, complementar cada una de las posiciones de especialistas y profesores del presupuesto regular con uno o más profesionales del mismo ramo, financiados con recursos externos.

4. Aceptar la responsabilidad de agencia ejecutora de proyectos meritorios en actividades que tengan un efecto "indirecto" sobre el desarrollo institucional (proyectos de adiestramiento o investigación, por ejemplo) -bajo las mismas condiciones señaladas en el No. 2, arriba.

En la medida que estos puntos signifiquen cambios de política, podrán asimismo implicar la necesidad de nuevos "colaboradores" en materia de ayuda externa.

VII. Revisión Anual

Una vez que el Director General adopte un Plan de Cinco Años, se recomienda llevar a cabo un análisis anual de su funcionamiento, partiendo de dos ideas generales:

1. Determinar hasta qué grado los planes y compromisos se han cumplido en relación con las proyecciones.

2. Con base en la experiencia adquirida, recomendar las modificaciones o ajustes que se estimen necesarios.

Este análisis deberá ser sometido al Director General con anterioridad a la Reunión Anual de Directores.

ANEXO 1

COSTO PRO-FORMA POR TECNICO
(Estimado, para el período 1969-70/1973-74)

TECNICO (Salario, subsidios, retiro, reclutamiento, etc.)	$20,000
SECRETARIA (Equivalente ½ año)	1,500
MATERIALES	1,000
COSTO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO 1/	17,500
DIRECCION, ADMINISTRACION, COSTOS GENERALES 2/ (Cantidad prorrateada por técnico)	10,000
TOTAL, PLAN DE GASTOS	$50,000
TOTAL, para Presentación del Presupuesto	$55,000

1/ El desglose detallado de estos costos varía considerablemente por proyecto y por año, de acuerdo con las circunstancias y demanda de actividades de desarrollo institucional. Un ejemplo de este desglose que podría considerarse como típico, es el siguiente:

VIAJES (8 viajes; 120 días de viáticos)	$4,000
PUBLICACIONES	1,000
BECAS y/o adiestramiento en servicio	5,500
REUNIONES, paneles y grupos de trabajo	7,000
	$17,500

2/ No incluye los costos de la Dirección General.

ANEXO 2

PATRONES DE PERSONAL - ESPECIALISTAS a/

DEPTO.	POSICION	19 66/67	67/68	68/69	69/70	70/71	71/72	72/73	73/74
DASONOMIA	Cuerpo básico	3	3	3	4	5	6	6	6
	Otros	1	1	1	-	-	-	-	-
	Total Pres. Regular	4	4	4	4	5	6	6	6
	Colaboradores:								
	PDNU/FAO	4	3	3	2	-			
	Gobiernos Europeos	2	4	3					
	Total colaboración:	6	7	6					
	Total por Depto.	10	11	10					
CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES (incluyendo Recursos para el Desarrollo) (Centro de San José)	Cuerpo Básico	2	3	4	7	9	10	11	11
	Otros	3	1	-	-	-	-	-	-
	Total Pres. Reg.	5	4	4	7	9	10	11	11
	Colaboradores:								
	PDNU/FAO	4	5	5	2	-			
	USAID	12	10	5					
	Total colaboración:	16	15	10	2				
	Total por Depto.	21	19	14	9				
FITOTECNIA Y SUELOS	Cuerpo básico	2	3	4	5	6	7	8	8
	Otros	6	5	4	3	2	-	-	-
	Total Pres. Regular	8	8	8	8	8	7	8	8
	Colaboradores:								
	PDNU/FAO	4	4	4	3	-			
	US AEC (NEP)	7	5	5					
	Total colaboración:	11	9	9					
	Total por Depto.	19	17	17					

FECHA DE VENCIMIENTO

DEPTO.	POSICION	66/67	67/68	68/69	69/70	70/71	71/72	72/73	73/74
ZOOTECNIA	Cuerpo básico	1	3	3	4	4	5	6	6
	Otros	2	1	1	-	-	-	-	-
	Total Pres. Reg.	3	4	4	4	4	5	6	6
	Colaboradores:								
	PDNU/FAO	2	2	1	1				
	Total por Depto.	5	6	5	5				
CEI SUMARIO	Posiciones de Especialistas:								
	Cuerpo básico	8	12	14	20	24	28	31	31
	Otros	12	8	6	3	2	-	-	-
	Pres. Reg.	20	20	20	23	26	28	31	31
	Colaboración Externa:								
	PDNU/FAO	14	14	13	8	-			
	USAID	12	10	5	-				
	US AEC (NEP)	7	5	5					
	Gobiernos Europeos	2	4	3					
	Total colab. externa	35	33	26					
	Total especialistas	55	53	46					

a/ Basado en información disponible al 1 de Enero de 1968. Se excluyen científicos visitantes y consultores a corto plazo, así como personal profesional dedicado tiempo completo a servicios administrativos o técnicos, tales como biblioteca, mantenimiento, imprenta, etc.