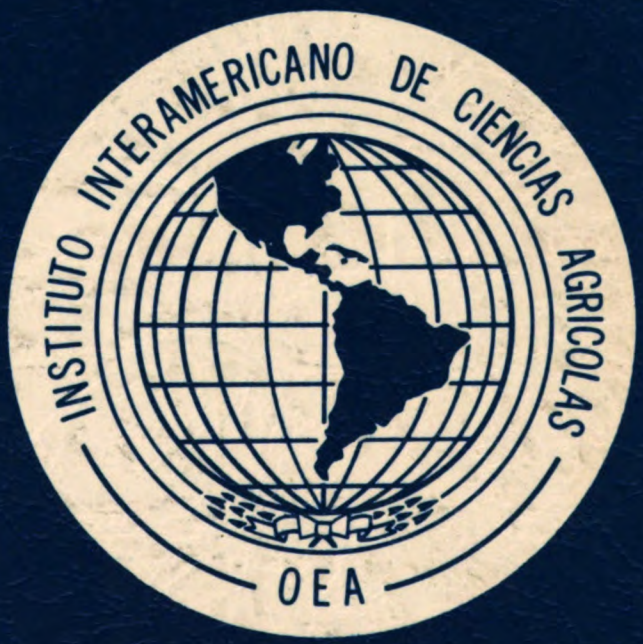
DISTRIBUCION RESTRINGIDA

10ª

CONFIDENCIAL

REUNION DE DIRECTORES



IICA

La Catalina, Costa Rica. Mayo 6-11 19

C O N T E N I D O

ORGANIZACION

ACUERDOS

ANEXOS

O R G A N I Z A C I O N

PARTICIPANTES Y COLABORADORES

Ing. Armando Samper	Director General
Ing. Carlos Madrid	Sub-Director General
Dr. José Emilio G. Araújo	Jefe del IICA-CIRA
Ing. Eduardo Bello	Representante Oficial en los Estados Unidos
Dr. Malcolm H. MacDonald	Director, Oficina de Planeamiento
Dr. Luis Marcano	Director Regional para la Zona Andina
Dr. José D. Marull	Director del Centro de Enseñanza e Investigación y Decano de la Escuela para Graduados
Ing. Jefferson F. Rangel	Representante Oficial y Jefe de Programas (Brasil)
Ing. Manuel Rodríguez	Director Regional para la Zona Sur
Sr. Don L. Shurtleff	Director de Asuntos Administrativos y Financieros
Ing. Fernando Suárez de Castro	Sub-Director del Centro de Enseñanza e Investigación
Dr. Enrique Torres Llosa	Director, Programas de Reforma Agraria (Proyecto 206)
Ing. José A. Torres	Director Regional para la Zona Norte

Como Relator actuó el Lic. Efraín Morales, Especialista en Planeamiento Regional, quien contó con la colaboración de las Secretarias, Srtas. Julieta Jiménez y Judith Merino.

El Sr. Manuel Aguilar desempeñó el cargo de mimeografista y el transporte estuvo a cargo del Sr. Fernando Herrera.

AGENDA DE LA DECIMA REUNION DE DIRECTORES

Mayo

Lunes 6 — Tarde

2:00 Analizar las disposiciones tomadas por la Junta Directiva

3:30 Café

4:00 Continuación

Martes 7 — Mañana

8:00 Organización funcional del IICA

1. Nombramiento y traslado del Personal Profesional Internacional

   Documento de Trabajo - Política y Procedimientos No. 4

2. a. Relaciones entre las Zonas y los Centros

   b. Relaciones entre las Direcciones Regionales y el Proyecto 206

   Documento de Trabajo - Orden No. 25

10:00 Café

10:30 3. Nomenclatura de Proyectos y Actividades para la preparación del Programa-Presupuesto

   Documento de Trabajo preparado por MacDonald y Shurtleff

12:00 Almuerzo

Tarde

2:00 4. Política para el uso de técnicos nacionales como asesores del IICA

5. Otros asuntos

	3:30	Café
	4:00	Trabajos en Grupos
Miércoles 8	Mañana	
	8:00	Directrices y Planes para la elaboración del Programa Presupuesto en el quinquenio 1969-70/1973-74. Documento de Trabajo preparado por MacDonald, Marull y Shurtleff
	10:00	Café
	12:00	Almuerzo
	Tarde	
	2:00	Continuación
	3:30	Café
	4:00	Discusión en Grupos de Trabajo
Jueves 9	Mañana	
	8:00	Continuación del tema anterior
	10:00	Café
	10:30	Continuación
	12:00	Almuerzo
	Tarde	
	2:00-6:00	Discusión en Grupos de Trabajo y Elaboración de Informes
Viernes 10	Mañana	
	8:00-12:00	Discusión en Grupos de Trabajo y Elaboración de Informes

<u>Tarde</u>	
2:00-6:00	Discusión de los Informes y adopción de conclusiones y recomendaciones de la reunión
Lunes 13 a Viernes 17 inclusive	Esta semana se dedicará a reuniones individuales en el Centro de Turrialba y en la Dirección General

ORGANIZACION

La Décima Reunión de Directores del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA se realizó en el hotel "La Catalina", Santa Bárbara de Heredia, Costa Rica, del 6 al 11 de mayo de 1968.

Fue presidida por el Ing. Armando Samper, Director General del Instituto. La coordinación de los grupos de trabajo estuvo a cargo del Ing. Carlos Madrid, Sub-Director General.

Se hizo un análisis cuidadoso de las resoluciones y recomendaciones de la Séptima Reunión Anual de la Junta Directiva del IICA, con el propósito de concretar las medidas para poner en práctica esos acuerdos. En el otro tema central de la Reunión se discutieron algunas directrices y líneas generales de política para la planificación del trabajo del Instituto para el quinquenio 1969-70/ 1973-74.

Una vez aprobada la agenda se puso en ejecución el siguiente procedimiento. Cada tema fue sometido a discusión en sesión plenaria y luego pasado a un grupo de trabajo para la redacción de las conclusiones y recomendaciones correspondientes. Los informes de los grupos de trabajo fueron analizados nuevamente en sesión plenaria y después de aprobados, se pasaron a la consideración del Director General.

Los grupos de trabajo se constituyeron como sigue:

Grupo 1 - Análisis de disposiciones de la Séptima Reunión Anual de Junta Directiva

Ing. Manuel Rodríguez - Presidente
Dr. Malcolm H. MacDonald
Dr. Enrique Torres Llosa

Grupo 2 - Política de Personal

Ing. Eduardo Bello - Presidente
Dr. Luis Marcano

Grupo 3 - Relaciones entre Zonas y Centros

Dr. José Marull - Presidente
Dr. José Emilio G. Araújo
Ing. José Alberto Torres

Grupo 4 - Nomenclatura de Proyectos y Actividades para la preparación del Programa-Presupuesto

Sr. Don L. Shurtleff - Presidente
Ing. Jefferson Firth Rangel
Ing. Fernando Suárez de Castro

Grupo 5 - Análisis del Informe de la Comisión Ad-Hoc de la Junta Directiva (1965) sobre el futuro desarrollo del Centro de Turrialba

Dr. José Marull - Presidente
Dr. Luis Marcano
Ing. Manuel Rodríguez
Sr. Don L. Shurtleff
Ing. Fernando Suárez de Castro

Grupo 6 - Directrices para el Plan de Cinco Años - Estrategia

Ing. José Alberto Torres - Presidente
Ing. Eduardo Bello
Dr. Malcolm H. MacDonald
Ing. Jefferson Firth Rangel

Grupo 7 - Directrices para el Plan de Cinco Años - Estructura

Ing. Fernando Suárez de Castro - Presidente
Ing. Eduardo Bello
Lic. Efraín Morales

Grupo 8 - Directrices para el Plan de Cinco Años - Equipo Técnico Básico

Ing. José Alberto Torres - Presidente
Ing. Eduardo Bello
Dr. Malcolm H. MacDonald
Dr. Luis Marcano
Dr. José Marull
Ing. Manuel Rodríguez

Grupo 9 - Pautas para la elaboración del Informe Técnico

Sr. Don L. Shurtleff - Presidente
Ing. Jefferson Firth Rangel
Ing. Fernando Suárez de Castro

A C U E R D O S

POLITICA DE PERSONAL

Documentos de Trabajo:

1. Política y Procedimientos No. 4
2. Memorando DT/SJ - 109, Abril 16, 1968
3. Memorando CT/DT/521, Abril 17, 1968

Presenta el tema el señor Director General indicando que el Ing. Madrid está realizando en la actualidad una revisión de la Política y Procedimientos No. 4 con el doble propósito de incluir las órdenes ejecutivas emitidas durante el año y mejorar el ordenamiento de una serie de disposiciones. Indica además que con el propósito de recoger sugerencias de los señores desea someter a consideración los puntos de la Agenda que tratan sobre política de personal, para lo cual les recomienda tomar muy en cuenta los documentos de trabajo que han sido distribuidos así como cualquier otra información que consideren pertinente. Manifiesta que en vista de la complejidad del tema desea que los señores rectores concentren sus observaciones sobre los siguientes aspectos:

1. Nombramiento y traslado de personal profesional
2. Evaluación del personal
3. Sugerencias para mejorar el uso de técnicos nacionales que no pertenecen al cuerpo regular del IICA, y
4. Preparación y entrenamiento del personal

Durante sus intervenciones los señores Directores concordaron en que la política de personal actual del Instituto es adecuada. Coincidieron sin embargo en la conveniencia de introducir algunas pequeñas variantes a Política y Procedimientos No. 4, con el propósito de lograr mayor claridad en las disposiciones que contiene ese documento.

Otro de los aspectos que mereció la mayor atención de los participantes fue el referente a la composición del equipo técnico del IICA. Se llamó la atención hacia las ventajas de mantener un cierto balance entre personal experimentado con elementos más jóvenes cuyas inquietudes profesionales contribuyeran a acrecentar esa orientación innovadora que caracteriza la Institución.

Las condiciones familiares de los técnicos, que en algunos casos puede llegar a constituirse en un serio problema para cumplir con ciertos requisitos del servicio internacional, tales como los viajes fuera de sede, se consideró como uno de los aspectos importantes de analizar mara mejorar la selección del personal.

Con respecto a la conveniencia de buscar mayores estímulos para favorecer una permanencia más prolongada del técnico al servicio del Instituto, las intervenciones coincidieron en la necesidad de mejorar los sistemas de evaluación que se han venido aplicando. La mayoría de los señores Directores consideraron que el mecanismo puesto en práctica el año pasado aunque básicamente adecuado, podría mejorarse logrando una mayor claridad en cuanto a la forma de aplicación.

Se consideró muy recomendable el tratar de reforzar los cuadros profesionales del Instituto con técnicos de los propios países, tanto en los programas que el IICA ejecuta directamente como en los que se realizan bajo su patrocinio. Entre las formas para mejorar su utilización se indicaron los programas regionales cooperativos y los servicios específicos de corta duración.

Se indicó con bastante insistencia la necesidad de mejorar la preparación del personal actual para cumplir en mejor forma con los requisitos de unafunción internacional. Se mencionó la conveniencia de que el personal dispusiera de mejor información sobre los objetivos, programas y limitaciones del IICA, así como que contara con mayor conocimiento sobre otras instituciones afines tales como el BID, FAO, SIECA, etc.

Con base en el análisis efectuado se presentaron las siguientes recomendaciones.

1. <u>Selección y Nombramiento</u>

Analizado el documento de trabajo - "Política y Procedimientos No. 4" en lo que respecta a Selección y Nombramiento de Personal Profesional Internacional, se recomienda que se mantengan vigentes los puntos - 10 al 29 inclusive.

En las discusiones se ha señalado la necesidad de que el técnico a designarse se le de a conocer con la mayor precisión posible la naturaleza de su trabajo y lo que se espera de su función. También se destacó que no debería nombrarse personal para proyectos que no estén claramente definidos.

La situación familiar del candidato es también factor adicional a tener en cuenta en la selección. El Instituto debe preocuparse para que la tarea que se asigne al personal que se nombra constituya un verdadero desafío a su capacidad creadora e intelectual; de este modo se podrá retener a los buenos candidatos e identificar a aquellos que no reúnen los requisitos deseables.

Se estima muy conveniente que el Instituto nombre personal que tenga buen conocimiento de las instituciones agrícolas y con experiencia personal y prestigio como para poder contribuir

al fortalecimiento de las mismas a través de los programas del IICA, sin que esto signifique que se cierren oportunidades a jóvenes profesionales con talento para la cerrera internacional dentro del IICA.

En la selección de personal debería tenerse en cuenta la conveniencia de componer equipos técnicos que le permitan a las distintas unidades del IICA afrontar con eficiencia sus Programas.

2. Traslado

Los aspectos administrativos sobre traslado contemplados en los puntos 30 a 34 inclusive del documento "Política y Procedimientos No. 4" se consideran adecuados y no se proponen modificaciones. Sin embargo, los traslados deben tener en cuenta, en primer lugar, la necesidad e interés de los programas del IICA y hacerse en función de las posibilidades de un mayor rendimiento en la labor del funcionario, especialmente si ese traslado coincide con la asopiración del técnico.

3. Evaluación

En relación con el sistema que se ha puesto en práctica el pasado año se han formulado las siguientes observaciones:

a. Se estima necesario que se instruya mejor a los funcionarios que deben utilizarlo tanto en sus fundamentos como en los procedimientos de aplicación.

b. No se ha podido definir aún la forma más adecuada de medir la cantidad y calidad del trabajo de los técnicos.

c. El Director de Asuntos Administrativos necesita mayor información y sugerencias de los Directores de Zona sobre el marco de referencia que se les ha enviado para luego poder refinar y ajustar el sistema.

d. Se considera que los puntos de calificación son muy amplios y poco objetivos.

e. La experiencia recogida en su aplicación señala que no es conveniente consultar al interesado según se prevee en el sistema.

f. La evaluación del personal se facilita cuando el mismo trabaja en proyectos con estructura, objetivos y metas bien definidas.

4. Política para el uso de técnicos nacionales

Se estima muy conveniente utilizar profesionales de reconocida capacidad o especialización de las instituciones nacionales

como asesores, consultores o profesores, en programas técnicos que ejecuta el IICA o que se desarrollen bajo su patrocinio.

Se visualizan por lo menos dos formas para canalizar los servicios de técnicos nacionales:

a. A través de los Programas Regionales de carácter cooperativo, que por su propia naturaleza facilitan el intercambio de personal entre las instituciones nacionales; y

b. Como Consultores para servicios específicos que soliciten los países a las Direcciones Regionales.

En cualquiera de los casos el Instituto debería procurar que la actividad y función de estos técnicos nacionales se integre en la acción que ejercen los programas del Instituto en la región o país respectivo.

5. Orientación de nuestro personal

Se recomienda emprender actividades de orientación de nuestro personal encaminadas a lograr un mejor conocimiento del propio IICA, de las instituciones afines (e.g. FAO, BID, UNDP, OEA, BIRF, CEPAL), de Latinoamérica y del proceso de desarrollo.

RELACIONES ENTRE ZONAS Y CENTROS

Documentos de Trabajo:

1. Orden Ejecutiva No. 25/65
2. Política y Procedimientos No. 9
3. Memorando DG/D-03, Enero 3, 1968

El tema es presentado por el Ing. Samper quien sugiere que por estar tan íntimamente relacionados, se discutan simultáneamente los puntos de la Agenda señalados bajo los numerales 2.a y 2.b, que se refieren respectivamente al fortalecimiento de las relaciones existentes entre las Zonas y los Centros del IICA y entre las Direcciones Regionales y el Proyecto 206.

Cada uno de los Directores participantes presenta sus comentarios y sugerencias para respaldar sus puntos de vista sobre la necesidad de vigorizar las relaciones entre las tres Direcciones Regionales, entre éstas y los Centros y entre los Centros. Las ventajas citadas con mayor frecuencia incluyen las que se derivarían de propiciar un mayor conocimiento de los Centros por parte de los Estados miembros a través de las Direcciones Regionales, lo que redundaría en mejor aprovechamiento de los servicios que ofrecen; también se cita el uso más adecuado de los recursos que representaría para el propio Instituto un número mayor de programas cooperativos entre sus distintas unidades; y las ventajas que se ha venido logrando al fortalecer los cuerpos técnicos de cada Dirección Regional y Centro con especialistas del Instituto ubicados en otras sedes.

En virtud del reconocimiento de las bondades discutidas, los señores Directores hacen un análisis de los obstáculos que podrían estar impidiendo un desarrollo más acelerado de dicha colaboración. Las distintas observaciones hechas coinciden en señalar la conveniencia de programar con mayor detalle los distintos proyectos y actividades a fin de que sirvan como base de referencia para alcanzar una cooperación más sistemática.

En relación con la coordinación de actividades entre las Direcciones Regionales, Centros y el Proyecto 206, se comenta que la Orden Ejcutiva No. 25/65 ha demostrado ser un instrumento útil para facilitar estas relaciones. Sin embargo, pareciera conveniente introducirle algunas modificaciones aclaratorias, a la luz de la experiencia adquirida con su aplicación durante los dos años que ha estado en vigencia. Prevalece el criterio de que los puntos contenidos en el memorando del Director General DG/D-03 de enero 3 de 1968 1/ cumplirían adecuadamente este cometido.

Después de algunas consideraciones adicionales fueron aprobadas las recomendaciones siguientes.

1/ Ver Anexo B-1

1. Que se haga un vigoroso y deliberado esfuerzo por emprender actividades de colabbración entre las Direcciones Regionales, de éstas con los Centros y de los Centros entre sí, en lo posible en cada uno de los tres programas básicos del IICA.

2. Que se incorpore a las tareas normales de la reunión anual de Directores la definición de las actividades que realizarán conjuntamente y la asignación de las responsabilidades específicas de cada unidad administrativa.

3. Que dichas actividades previstas queden claramente contempladas en la presentación del programa-presupuesto.

4. Que durante el año fiscal 1968/69, cuyo presupuesto ya está aprobado, se incorporen desde luego aquellos proyectos de colaboración que no envuelvan modificaciones al presupuesto.

5. Que se refuercen las operaciones cooperativas con la participación de personal de las Zonas y Centros en reuniones especiales, tales como las de Decanos de Facultades de Agronomía, Comités de Coordinación de Investigación Agrícola, Ejecutivos de la Reforma Agraria.

6. Que asimismo se fortalezcan la acción cooperativa con información acerca de las actividades de una Zona o Centro en las otras Zonas y Centros.

7. Que al presentar a la Junta Directiva los informes de labor de los respectivos Centros y Zonas se destaquen las tareas realizadas en cooperación.

8. Que la Oficina de Planeamiento, en colaboración con los funcionarios que el Director General designe, estudie el plan de acción necesario para la futura institucionalización de las relaciones entre Zonas y Centros. Dicho estudio será considerado en la próxima Reunión de Directores del IICA, a la luz de la experiencia que se adquiera en el primer año de operación.

9. Que se actualice la Orden 25, especialmente en los párrafos 6 y 8, incorporando las aclaraciones contenidas en el memorando DG/D-03, de enero 3, 1968 Numeral 3, Letras b) y c).

CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA COMISION AD-HOC DE LA JUNTA DIRECTIVA SOBRE EL FUTURO DESARROLLO DEL CEI

Documento de Trabajo:

Informe de la Comisión Ad-Hoc de la Junta Directiva del IICA Costa Rica, Junio 14 - 19 de 1965.

En una sesión anterior el Ing. Samper hizo una síntesis del desarrollo de la Escuela para Graduados del IICA y del Centro de Enseñanza e Investigación de Turrialba concluyendo su exposición con una referencia al Estudio sobre el Futuro Desarrollo del Centro de Turrialba elaborado por la Comisión Ad-Hoc de la Junta Directiva. Indicó el señor Director General que dicho informe contiene las principales disposiciones de la Junta Directiva sobre el Centro y que consideraba conveniente que periódicamente se hiciera un análisis del progreso logrado en el cumplimiento de tales mandatos. Propuso entonces que un grupo de trabajo, en consulta con los demás Directores elaborara un informe en que se detallaran las distintas disposiciones indicándose el estado actual de su cumplimiento.

En esta sesión fue discutido y aprobado en plenario el informe presentado por el grupo de trabajo correspondiente, el que presenta las siguientes conclusiones:

1. Tanto en la Escuela para Graduados como en el Centro de Enseñanza e Investigación de Turrialba, la totalidad de las actividades actuales y recientes reflejan fielmente el espíritu del Informe de la Comisión Ad-Hoc y sigue sus lineamientos.

2. Específicamente, las siguientes acciones tienden a dar cumplimiento a las respectivas recomendaciones del Informe que se indican:

POLITICA

Página del Informe		recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.10	1.	Las actividades del Centro de Turrialba, sean de caracter docente o de cualquier otro tipo deben ajustarse a la política general del IICA y atender a sus objetivos y prioridades especificados en Política y Procedimientos Nº 2".	1) Se cumplen.

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.10	2. Todas las actividades de la Escuela para Graduados tanto las que se desarrollaren en el Centro de Turrialba como en las Direcciones Regionales, deben estar inspiradas en un auténtico espíritu de servicio a los Estados miembros y planearse de acuerdo con las necesidades comunes, reconocidas y comprobadas de dichos Estados y orientarse hacia el fortalecimiento de sus instituciones nacionales.	1) Se cumplen.
	3. Debería haber preocupación intensa por aumentar aún más la eficiencia de la enseñanza y la investigación, mejorando la relación profesores-alumnos y orientando los programas de investigación hacia una integración y logro de objetivos precisos.	2) Se mejoró la relación profesor - alumno y se espera continuar ampliándola. 3) Se constituyó el fondo de becas. 4) Se ha hecho campaña por obtener becas.
	4. Debería ser también preocupación de las autoridades lograr en mayor grado la identificación del personal con la institución, desarrollando espíritu de cuerpo y cooperación y un sentido de unidad en todo el Instituto.	5) Se están planeando cursos de orientación para nuestro propio personal.
	5. El Centro de Turrialba y la Escuela para Graduados del IICA no constituyen algo separado de las funciones de Cooperación Técnica del IICA, sino que deben identificarse con éstas, contribuyendo al logro de sus mismos objetivos.	6) Se han formulado en esta reunión recomendaciones concretas para estrechar relaciones entre Zonas y Centros. 7) Sesión de trabajo de los Directores la próxima semana en Turrialba para acordar actividades cooperativas.

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.10 3.1.11	6. Para programar adecuadamente sus propias actividades, mantener una posición de liderazgo y proporcionar servicios adecuados a los Estados miembros, la Escuela para Graduados del IICA, concebida como una entidad descentralizada que opera tanto en el Centro de Turrialba como en las Direcciones Regionales, deberá realizar tareas y asumir funciones que exceden las de una institución orientada exclusivamente a proporcionar enseñanza para graduados. De acuerdo con lo anterior, se estima conveniente que la Escuela para Graduados del IICA, realice y asuma las siguientes tareas y funciones:	- Se está cumpliendo.
	a. <u>Actividades institucionales</u> (Son aquellas que debe realizar la Escuela para Graduados para su propia vida institucional. Necesarias para orientar, hacer más útil y eficiente su labor; son indispensables también como base para sus otras actividades). i. Análisis y evaluación permanente (periódica) de las necesidades de los Países miembros en materia de enseñanza, investigación y extensión agrícolas, a través de las Direcciones Regionales y los Vice-Decanos destacados en ellas.	- Aunque estas actividades corresponden más a la Oficina de Planeamiento y a las Direcciones Regionales, tal como lo señaló el Dr. Haines (pág.3.1.25, 2), pueden citarse los avances de los numerales 8.

Página del Informe		recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.11	ii.	Análisis e investigación institucional para diagnosticar con conocimiento de las causas y remedios, acerca de las fallas y virtudes de la organización de las instituciones de enseñanza, investigación y extensión agrícolas y, desde luego, las del propio IICA y su Escuela para Graduados.	8) Remodelación del Departamento de Economía y Ciencias Sociales. 9) Cooperación en los Estudios sobre Enseñanza, Investigación y Extensión de CIDA en Perú y Centro América.
	iii.	Programación periódica de actividades (posiblemente bienal) en acuerdo y contacto estrecho con las Direcciones Regionales.	10) Estudios de Servicios nacionales de Extensión. 11) Inclusión dentro de UNDP/FAO Proyecto 80 de un consultor para realizar investigaciones sobre demanda y oferta profesional especializada. - Programación de actividades cooperativas entre las Zonas y el CEI (numeral 5). 12) Invitación de personeros del CEI a reuniones de enseñanza e investigación en las Zonas.
3.1.12	b.	Actividades de liderazgo (Por su prestigio y experiencia y por ser la más antigua de América Latina, pero particularmente por integrar una organización internacional, la Escuela para Graduados del IICA debe asumir necesariamente un papel de avanzada en las actividades de enseñanza agrícola superior).	13) Seminarios para profesores universitarios ya realizados en Fisiología Vegetal y en Suelos. 14) Paneles, ya realizados en Nutrición Animal y en Pasturas; en preparación

Página del Informe		recomendación		Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.12		b.		sobre Organización y Administración para el Desarrollo Agrícola y Ganadería.
	i.	Organización de seminarios para profesores de materias afines; conferencias y reuniones de carácter internacional y nacional sobre problemas y política de la educación, la investigación y la extensión agrícola, etc.	15)	Se incorporó al curriculum de la Escuela para Graduados de la asignatura de Educación Agrícola Universitaria.
			16)	Se realizó un Seminario sobre Organización y Administración de la Investigación Agrícola.
	ii.	Promover y orientar la discusión, sobre bases científicas y con miras a la obtención de soluciones de problemas como organización y desarrollo de la enseñanza, de la investigación y de la extensión; coordinación de estas tres ramas de actividades con base nacional o, eventualmente regional.	-	Además de lo mencionado bajo los numerales 15 y 16.
			17)	Reuniones de Extensionistas, en Turrialba y en Brasil.
			18)	Mesas redondas del CTC.
	iii.	Promover y fomentar por todos los medios a su alcance la asociación de las instituciones de enseñanza agrícola superior, particularmente de las escuelas para graduados que operan en América Latina con fines de estudio de los problemas comunes integración operativa y asistencia recíproca.	19)	2a. Reunión de Decanos de Escuelas para Graduados, en preparación.
			20)	Se espera promover el establecimiento de vinculaciones institucionales entre los grupos regionales de instituciones similares.

Página del Informe		recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.12	iii.	Eventualmente esta asociación podrá evolucionar hacia el establecimiento de una "escuela graduada cooperativa latinoamericana" con base en las escuelas para graduados existentes que deseen colaborar con el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas para este efecto.	21) Establecimiento de la Secretaría de ALEAS. 22) Reunión de Decanos Auxiliares. 23) Reunión de ALEAS (jul.15-19,1968).
	iv.	Promover y fomentar la asociación de las instituciones de investigación y de extensión agrícola que operan en América Latina ya sea en organizaciones separadas o en la misma que agrupe las instituciones de enseñanza a que se refiere el punto anterior.	- Incluída en numeral 6.
3.1.13	c.	Actividades típicamente docentes (Su naturaleza no requiere explicación. Conviene aclarar, sin embargo, que no serán siempre las más importantes, aunque pueden serlo circunstancialmente y lo serán probablemente en una primera etapa. Lo realmente importante es el conjunto de actividades de la Escuela para Graduados y que este conjunto guarde cierta relación y equilibrio con los problemas y necesidades de los Países miembros).	

Página del Informe		recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.13	i.	Cursos, por materias afines, para profesores de escuelas para graduados y escuelas profesionales agrícolas. (Estos cursos podrán fácilmente combinarse con cursos para investigadores, extensionistas y comunicadores).	Ya mencionados en numeral 13.
	ii.	Cursos sobre organización y administración de instituciones de enseñanza, investigación y extensión agrícolas.	Anotados bajo numerales 15 y 16.
	iii.	Cursos para graduados desarrollados en forma cooperativa. (Organizados en campos diversos, pero siempre en concordancia con necesidades comprobadas de los Estados miembros, deberán ser invariablemente cooperativos, es decir, realizados con participación de personal de instituciones nacionales. Esto vale tanto para los cursos que se organicen en las Zonas como para los que se lleven a cabo en Turrialba. Para cualquier curso que la Escuela para Graduados desee organizar, se cuenta con uno o más profesores competentes en América Latina.	24) Se está realizando actualmente. Hay buenas posibilidades de ampliar la utilización de técnicos nacionales en cursos cooperativos de post-graduación aunque se necesitarían fondos adicionales para financiar estos profesores visitantes. 25) Se intenta aprovechar el equipo de profesionales ya experimentado en los cursos para profesores para realizar actividades similares de efecto multiplicativo en las Zonas.

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.13	iii. Es función de la Escuela localizarlos y ponerlos en evidencia invitándolos a participar en sus cursos. Con ello estimulará este tipo de actividades y proporcionará a personas capacitadas la confianza necesaria y la experiencia indispensable para encararlas. Desde luego, también incrementará indirectamente sus disponibilidades de personal de alto nivel.)	- Incluído en numeral 24 y 25.
3.1.14	d. Actividades descentralizadas (Se incluyen aquí particularmente, aquellas que se realizarán fuera de la sede central y en la esfera de acción de las Direcciones Regionales. La lista es, desde luego, incompleta, ya que en cada lugar y cada momento se presentan oportunidades de acción difíciles de prever con gran anticipación, pero que no deben desaprovecharse totalmente. Detallar todas las posibilidades resultaría innecesariamente largo. Bastará con la advertencia anterior y con señalar que todas las actividades mencionadas en los subcapítulos anteriores, adaptadas a la dimensión adecuada, pueden también incluírse aquí). i. Participación plena y decidida en los programas regionales de enseñanza para graduados organizados en cooperación con instituciones nacionales y organización de cursos regionales sobre la base de los realizados en el Centro de Turrialba.	26) Calendario de disponibilidad del personal profesional para servir fuera de su sede.

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.14	ii. Colaboración con las Direcciones Regionales en el asesoramiento a gobiernos para el análisis y fortalecimiento de las instituciones de enseñanza, investigación o extensión del país solicitante.	Incluído en numeral 6.
	iii. Cursos de apoyo y refuerzo en las escuelas para graduados e instituciones de enseñanza agrícola superior de América Latina.	Incluído en numeral 25.
3.1.15	e. Actividades de servicio (Para sus propias actividades la Escuela para Graduados del IICA deberá acumular informaciones y establecer contactos que pueden resultar de utilidad para otras instituciones. Agregaría muy poco a los costos operativos ofrecer esta información como un servicio, a las instituciones interesadas. Varios aspectos podrían ser abordados de esta manera, aunque inicialmente podrían ser suficientes los dos que se mencionan a continuación). i. Organización de un centro permanente de información sobre educación agrícola superior en América Latina (limitado a las instituciones de enseñanza profesional y para graduados, que recogería y distribuiría particularmente las informaciones de interés para el estudiante internacional, que sirvan para orientarlo en la elección de la institución donde realizará estudios superiores).	

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.15	ii. Organización de un sistema de información que facilite el intercambio de personal técnico y profesorado entre las instituciones de enseñanza superior, investigación y extensión agrícola de América. (Orientado particularmente a satisfacer las necesidades de instituciones que desean recibir personal experimentado en asuntos especiales por períodos limitados de tiempo y las de aquellos técnicos que, sea con motivo de una licencia sabática u otro, desean servir por un tiempo, también limitado, en instituciones donde se encaren problemas y temas de su particular interés).	- Incluído en numerales 8,21,26. El Plan de 5 años prevee estos servicios, combinando la labor de las Direcciones Regionales y del CEI (numeral 8). Entre tanto se llevan a cabo las acciones en los numerales 27 y 28. 27) Publicación "Noticias de la Escuela para Graduados". 28) Boletín trimestral sobre Educación Agrícola Superior de la Zona Andina.
	7. Para incrementar el efecto multiplicativo de la acción de la Escuela para Graduados del IICA, se recomienda estudiar muy seriamente la posibilidad y manera de hacer participar en el dictado de cursos para investigadores, extensionistas, comunicadores y otros técnicos, a los profesores y científicos de las instituciones nacionales que concurran a la Escuela para perfeccionar su propia competencia técnica y mejorar su capacidad docente.	29) Se ensayó con resultados negativos, provocando las protestas de los estudiantes.

Página del Informe	recomendación		Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.15	7. Con el mismo fin, se considera conveniente procurar que los egresados de la Escuela para Graduados del IICA correspondan al beneficio que ésta les ha proporcionado con su enseñanza, participando a su vez en las actividades docentes que la misma Escuela organiza, ya sea en su sede central de Turrialba, o a través de las Direcciones Regionales. Por este medio podrán estimularse particularmente los cursos para profesores de escuelas vocacionales agrícolas.	29)	Se ensayó con resultados negativos, provocando las protestas de los estudiantes.
	NECESIDADES DE LOS PAISES		
3.1.16	1. Ante la rápida multiplicación de las facultades de agronomía y de las escuelas para graduados en América Latina, se considera conveniente que la Escuela para Graduados del IICA, manteniendo su papel fundamental de utilizar la enseñanza para fortalecer y apoyar el desarrollo de las instituciones nacionales, se preocupe particularmente por orientar y poner sus actividades docentes al servicio del mejoramiento del profesorado para las instituciones nacionales de enseñanza agrícola superior, en la medida que éstas lo requieran y necesitan.	30)	Se está haciendo esfuerzos por aumentar el alumnado de la Escuela para Graduados. Consúltese además los numerales 13 y 21.

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.17	2. El rápido desarrollo previsible de la enseñanza para graduados en instituciones de América Latina hace que, paulatinamente, la enseñanza al nivel de Magister deje de constituir la actividad principal de la Escuela para Graduados del IICA. Esta actividad sin embargo, deberá mantenerse en la medida necesaria para servir de base a tareas de mayor alcance, como la formación de profesorado, y para cubrir transitoriamente y en lo posible aquellos aspectos y especialidades que no sean encarados en medida suficiente por las instituciones nacionales.	31) Se están adelantando gestiones para elevar hacia el doctorado los campos más fuertes y necesarios (dasonomía, suelos) en asocio con universidades de alta calidad (Michigan, OTS).
	3. La operación del Centro de Turrialba debe ser orientada netamente al servicio de los Estados miembros cuyas necesidades serán pulsadas y puestas en evidencia por las Direcciones Regionales.	32) Selección de estudiantes y otorgamiento de becas se hace con la intervención de las Direcciones Regionales.
	DESCENTRALIZACION Y COORDINACION	
3.1.18	1. Debe establecerse un mecanismo institucional de enlace, dinámico y flexible, que permita una mejor integración y respaldo mutuo de las actividades que desarrolla la Escuela para Graduados del IICA en su sede central de Turrialba y a través de las Direcciones Regionales como también de las que una y otras encaran en cooperación con las instituciones nacionales.	

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.18	Este mecanismo podría consistir, por ejemplo, en la constitución de un Comité integrado por los cuatro Directores, encargado de revisar los programas de enseñanza que preparen los Decanos y Vice-Decanos y los programas de investigación respectivos, procurando la coordinación, complementación y respaldo entre todos ellos, con el objeto de enfocarlos sobre objetivos comunes destinados a satisfacer necesidades reales y comprobadas de los Estados miembros y fortalecer sus instituciones nacionales.	- Incluído en numeral 6 y 7.
	2. Deberán definirse claramente cuáles son las actividades programadas que corresponden a la Escuela para Graduados, a fin de asegurar el uso correcto de los fondos asignados por la Junta Directiva para su funcionamiento.	- Incluído en numeral 6 y 7.
	3. El fortalecimiento de la enseñanza para graduados a través de las Direcciones Regionales debe recibir especial atención.	- Incluído en numeral 6 y 7.
	4. Se recomienda que el IICA organice, sucesivamente en cada una de las Zonas, cursos cortos intensivos sobre la metodología de la enseñanza, dirigidos al perfeccionamiento y preparación de profesores que dicten o vayan a dictar cursos en las instituciones de enseñanza agrícola superior de América Latina.	33) Se han realizado: 4 cursos en la Zona Norte. 13 cursos en la Zona Andina. 3 cursos en la Zona Sur.

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
3.1.18	5. Se estima conveniente que los profesores principales del Centro de Enseñanza e Investigación, siempre que cuenten con asistentes que puedan reemplazarlos temporalmente en sus tareas, dediquen alrededor de un 25% de su tiempo a actividades relacionadas con las que se organicen a través de las Direcciones Regionales.	- Se está cumpliendo.
	FLEXIBILIDAD OPERATIVA	
3.1.19	1. La preocupación fundamental de la Escuela para Graduados del IICA debe consistir en asegurar el más alto nivel posible de las actividades docentes que se realicen con su participación, procurando, al mismo tiempo, mantener la mayor flexibilidad de procedimientos y requisitos académicos a fin de que su acción pueda adaptarse fácilmente a condiciones cambiantes en el espacio y en el tiempo.	- Se están siguiendo esas directivas.
	2. Con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos y lograr impactos masivos, el programa de enseñanza de la Escuela para Graduados debe colocar alternativamente mayor énfasis en distintos grupos de disciplinas, seleccionados de acuerdo con las necesidades manifiestas y comprobadas de los Estados miembros.	

Página del Informe	recomendación	Algunas acciones realizadas o en vías de ejecutarse
	3. Para poder mantener una adecuada flexibilidad y operar en forma descentralizada un programa cooperativo, se considera conveniente no recargar excesivamente con gastos fijos el presupuesto regular de cuotas de la Escuela para Graduados.	- Se están siguiendo esas directivas.

3. El grupo de trabajo desea llamar la atención hacia la advertencia formulada por el miembro de la Comisión Ad-Hoc, Dr. Kenneth A. Haines, en el sentido que el Centro necesitará fondos adicionales para realizar las tareas que se le encargan en el Informe (página 3.1.25).

4. Finalmente, el grupo de trabajo quisiera recordar que, según lo dispuesto por la Junta Directiva en Bogotá, el Director General debe tener en cuenta el Informe de la Comisión Ad-Hoc pero que sus recomendaciones no son mandatorias.

NOMENCLATURA DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA-PRESUPUESTO

Documento de Trabajo:

Documento preparado por los Directores Don L. Shurtleff y Malcolm H. MacDonald.

El señor Director General presenta a consideración de los participantes el tema indicado en la Agenda haciendo referencia al documento de trabajo elaborado por los Directores MacDonald y Shurtleff y que fue distribuido oportunamente. Hace hincapié el Director Sampe r en la conveniencia de tener un amplio debate sobre las recomendaciones contenidas en el citado documento, con el propósito de alcanzar un acuerdo lo más detallado posible para facilitar la preparación del programa-presupuesto.

Los autores del informe explican en detalle su contenido y atienden una serie de preguntas y aclaraciones solicitadas por el resto de los participantes. Terminada la discusión el documento y las observaciones hechas son pasadas a estudio del grupo de trabajo correspondiente. El informe de este grupo, aprobado en plenario después de amplia discusión, presenta las siguientes recomendaciones.

1. La nomenclatura que utilice el IICA en su programación debe ser distinta a la usada en un plan nacional o en el de una empresa industrial o comercial, en razón de sus objetivos, organización y estructura "sui generis".

2. Los informes de progreso y finales son parte complementaria de la programación y deben guardar estrecha relación con las actividades planeadas dentro de los proyectos, en forma tal que permitan hacer evaluaciones cualitativas y cuantitativas de los logros alcanzados.

3. Sugerimos la siguiente nomenclatura para la elaboración del Programa-Presupuesto:

   a) Programa Básico: Líneas de acción a largo plazo en un campo específico, sin límite de tiempo y con objetivos de carácter general.

   b) Proyecto: Un conjunto de actividades que forma parte de un programa básico que tiene metas cuantificables, limite de tiempo para alcanzarlas y recursos específicos. (No debe confudirse con proyecto de investigación).

c) Actividad: Acción especifica que se realiza durante un año fiscal, como parte de un proyecto y que es necesaria para el logro de los objetivos de éste.

4. Se reconoce que para el CEI, el sistema de presupuesto distribuido en tres programas, no es muy adecuado como herramienta de administración.

5. El CEI está organizado por Departamentos (Disciplinas) y así está manejado y controlado su presupuesto.

6. Se considera que se debe estudiar la forma de presentar el Programa-Presupuesto de tal manera que se agrupen los gastos por departamentos, como opera el Centro, y se incluya un desglose por Programas Básicos y Proyectos.

   Se utilizará la distribución de partidas presupuestales por Departamentos (Disciplinas) como Plan de Gastos.

7. Finalmente, como sistema de programación, favorecemos para cada Zona y Centro, el contenido en la Orden Ejecutiva No. 29/66. Articulación vertical se deberá hacer por medio de visitas anuales a las Zonas y Centros del Director General, para discutir el Programa-Presupuesto correspondiente. Tendrán que hacerse los esfuerzos neceários para que el sistema sea efectivo.

DIRECTRICES PARA LA FORMULACION DE UN PLAN DE CINCO AÑOS

Documentos de Trabajo:

Memorando DG/P-22, Enero 28, 1968
Orden Ejecutiva No. 29/66
Comentarios sobre el Plan de Cinco Años
Bases para el Plan de Cinco Años - Grupo IICA-CIRA

El Director General pone en discusión el tema haciendo referencia al hecho de que la formulación de un plan para el próximo quinquenio debe ser mirada como una actividad inherente a los requisitos de previsión que deben caracterizar las funciones de una institución como el IICA. Que no existe ninguna razón para asociar esta labor con cambios profundos en su estructura administrativa ya que lo único que se pretende es lograr una mejor definición de proyectos y actividades que faciliten alcanzar las metas de desarrollo institucional que se buscan.

Indica además el Director Samper que no pretende que de estas discusiones surja "el plan" propiamente. Lo que se busca es simplemente contar con las observaciones de los señores Directores con el propósito de aunar criterios para que en conjunto se pueda ir avanzando hacia otras etapas del proceso de planificación interna del Instituto, manteniendo siempre el principio básico de la participación que en esa labor deben tener todas las unidades que componen el IICA.

Partiendo del reconocimiento fundamental de que los objetivos del Instituto ya fueron establecidos por los propios Estados miembros y clarificados oportunamente según se indica en la Orden Ejecutiva No. 29/66, los señores Directores concuerdan en concentrar su análisis hacia los siguientes aspectos:

1. Estrategia del desarrollo institucional
2. Estructura del IICA
3. Equipo técnico básico

Estrategia del Desarrollo Institucional

Con respecto a las directrices más recomendables para orientar la estrategia del Instituto hacia el fortalecimiento de las instituciones del sector rural de América Latina, los señores Directores concordaron en que se debe partir de la base de que tal fortalecimiento es responsabilidad directa de los propios países y que la labor del IICA debe orientarse hacia el apoyo y estímulo de tales esfuerzos, para lo cual cuenta con sus tres programas básicos.

También hubo reconocimiento de que si bien es cierto que cada institución presenta características particulares que contribuyen a darle una fisonomía propia, presentan una serie de aspectos comunes, lo que facilita trabajar con grupos de instituciones a fin de lograr un uso más adecuado de los recursos disponibles. Por otra parte hubo acuerdo también en la necesidad de ampliar el enfoque del nivel puramente institucional hacia aquellos otros factores que condicionan y limitan su desarrollo y que forman su medio ambiente. Dentro de este punto fue reconocida la necesidad de vigorizar aún más las relaciones que el IICA ha venido sosteniendo con otras instituciones afines tales como el BID, la FAO, SIECA, BIRF, etc.

Las conclusiones y recomendaciones aprobadas por los señores Directores fueron las siguientes:

1. Que quede establecido en forma definitiva que los objetivos inmediatos del IICA propuestos en Suescún y aprobados por la Junta Directiva en su Sexta Reunión Anual son los que rigen para todos los programas, proyectos y actividades del IICA y que por lo tanto, la estrategia a seguir deberá estar encauzada a la consecución de dichos objetivos.

2. Que en el desarrollo de las actividades del IICA se tenga siempre presente que el desarrollo institucional es función de los propios países y que el IICA sólo puede influir en el proceso de desarrollo institucional en forma directa como medio catalítico, innovador, promotor y multiplicador, utilizando para ello principalmente la enseñanza, la investigación y el asesoramiento técnico.

3. Que se tenga presente que es fundamental que las instituciones cuenten con personal decididamente adiestrado para que se produzca el desarrollo institucional.

4. Que al determinar en cada caso la estrategia para el desarrollo institucional, se tome en consideración que si bien hay circunstancias y factores internos y externos de las propias instituciones que les dan fisonomías particulares, existen también elementos comunes para un mismo grupo de instituciones (educación, investigación y desarrollo rural).

   Tomando en cuenta lo anterior se considera que el primer esfuerzo del IICA habrá de estar orientado a la identificación y el estudio de aquellos factores que sean comunes para el desarrollo de las diversas instituciones, con el objeto de establecer bases más firmes sobre las cuales se oriente la acción del IICA.

5. Que en el desarrollo de las actividades también se tenga en cuenta que las instituciones no operan en el vacío, sino en un medio complejo en el que son influenciadas y a su vez influencian a otras instituciones, líneas de política, disponibilidad de recursos económicos y de otros tipos, estructuras y patrones sociales y que por lo tanto los esfuerzos del IICA no deberán estar encaminados solamente al desarrollo de las instituciones mismas sino que también a los factores externos que condicionan su desarrollo. Deberá buscarse la manera de influir en los diversos grupos de público que deben coadyuvar al desarrollo de las instituciones y que para los objetivos de esta propuesta se denominan como: influyente, dirigente y realizador.

6. Que se destine una proporción mayor de los recursos y personal del IICA a la colaboración a través de mecanismos multinacionales con grupos de instituciones siguiendo métodos similares a los que se han puesto en práctica con grupos de escuelas para graduados, facultades de agronomía e instituciones dedicadas a la investigación agropecuaria. No obstante lo anterior podrán tomarse individualmente algunas instituciones que reunan requisitos y condiciones favorables para el desarrollo de las actividades y que puedan servir como ejemplo y estímulo para el trabajo con grupos de instituciones.

7. Que de acuerdo con la experiencia obtenida hasta el momento por el IICA,en el trabajo con agrupaciones de instituciones de educación e investigación agrícola se tome como guía tentativa los siguientes aspectos:

   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) Promover el establecimiento de un mecanismo multinacional apropiado, que sirva como medio para el estudio de los problemas relacionados con el desarrollo institucional, para la toma de decisiones y para promover la puesta en marcha de las acciones necesarias para el mejoramiento de cada una de las instituciones que componen el grupo.

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

   d) Propiciar la capacitación y el adiestramiento del personal técnico y directivo de las instituciones nacionales, ya que en manos de ellos estará fundamentalmente la responsabilidad del desarrollo de las respectivas instituciones.

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

f) Ayudarlos en la elaboración de un plan para corregir estas debilidades y problemas

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

h) Promover el establecimiento de un sistema de auto evaluación periódica de las instituciones que participan en el grupo.

8. Que se tome en consideración que la guía mencionada debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a la diversidad de características y condiciones de las instituciones nacionales y de sus respectivos países.

9. Que se tome en consideración que el Programa III, Desarrollo Rural y Reforma Agraria, presenta características diferentes a los Programas I y II que indican la conveniencia de estudiar y definir estrategias específicas para el fortalecimiento de las instituciones que se relacionan con este Programa Básico.

Por un lado el Programa III abarca un número muy variado de instituciones con funciones distintas, tales como crédito rural, asistencia técnica, reforma agraria, mercadeo etc. Por otra parte el desarrollo de este tipo de instituciones involucra la necesidad de su integración o coordinación para alcanzar los objetivos que se persiguen en la acción de cada una de ellas. Además son obvias las interacciones que existen entre todas estas instituciones.

Por lo tanto es conveniente señalar que estrategias basadas en áreas geográficas, tales como áreas de desarrollo, proyecto, y desarrollo regional, tienen obvias ventajas para el mejoramiento de las instituciones del Programa III.

10. Que en vista de que las posibilidades de desarrollo y mejoramiento de las instituciones agrícolas dependen considerablemente de la voluntad y decisión de los dirigentes nacionales y de las respectivas políticas económicas y agrícolas de los propios países, y teniendo en cuenta que estos a su vez están muy relacionados e influenciados por la acción que cumplen en la región el CIAP, el BID, la AID y otras agencias y organismos internacionales, el IICA debe estrechar aún más relaciones con esas instituciones, estableciendo entendimientos de cooperación para promover el desarrollo de las instituciones del sector agropecuario.

11. Que se establezca un sistema de comunicaciones que permita al Instituto dar a conocer a los diversos públicos una imagen acorde con su orientación hacia el desarrollo de las instituciones de Educación Agrícola, Investigación, Desarrollo Rural y Reforma Agraria.

Estructura del IICA

Con base en las directrices sugeridas para orientar la estrategia de desarrollo institucional que deberían considerarse en la elaboración del plan de cinco años, fueron puestos en discusión varios patrones estructurales que podrían servir como guía para introducir las modificaciones que fueran requeridas.

En definitiva se llegó a la siguiente conclusión:

La estructura administrativa actual del IICA es satisfactoria, pero se prevee la necesidad de formular ajustes para ir adecuando su organización a la evolución de sus programas básicos.

Al estudiar los ajustes, se debería otorgar especial atención al IICA-CIRA y a la Escuela para Graduados, particularmente en lo que se refiere a las relaciones entre estas unidades y las otras que componen la Organización global del IICA.

Equipo Técnico Básico

Los Directores integrantes del grupo que elaboró el primer esboso de recomendaciones básicas para la elaboración de un plan para el próximo quinquenio presentan sus puntos de vista sobre las disponibilidades actuales de personal profesional en función de las líneas básicas de estrategia recomendadas. Indican que no es del caso discutir el número de técnicos por Zona ya que éste sería una consecuencia de las proyecciones presupuestales establecidas, sí les interesa que se discuta la composición de los distintos equipos de trabajo, aclarando que los nuevos títulos con que han pretendido identificar a los técnicos del Instituto tienen como propósito sugerir más claramente el alcance de sus funciones.

Después de un amplio cambio de impresiones los señores Directores concuerdan en que el equipo mínimo recomendado por el Comité es básicamente adecuado pero que habría necesidad de complementarlo con técnicos adicionales, de acuerdo con las necesidades propias de cada región. Concuerdan con los proponentes en que estos equipos no representan cambios fundamentales en la composición de los que actualmente existen en las distintas Zonas y Centros, aunque en algunos casos habría la necesidad de reorientar las responsabilidades de algunos técnicos, sin descartar la posibilidad de que en casos muy especiales fuera necesario efectuar algunas sustituciones. Cuando este fuera el caso desde luego, se procedería conforme a las disposiciones establecidas, a base de propuestas originadas por cada Director Regional o de Centro.

Las conclusiones y recomendaciones aprobadas fueron las siguientes:

1. Hubo acuerdo general en que los cinco tipos de funcionarios mencionados en la página 11 del memorando DG/P-22 constituyen el equipo mínimo indispensable que debe tener cada Zona para mantener una acción vigorosa en el campo del desarrollo institucional, dentro del área que cubren los tres Programas Básicos del IICA.

2. Hubo igualmente acuerdo en que la composición del resto del personal de cada Zona debe estar de acuerdo con los requerimientos que impongan, las condiciones mismas de cada una de las regiones, los compromisos ya adquiridos y los factores que se consideran limitantes del desarrollo agrícola en cada caso.

   En consecuencia se prevee que las combinaciones de especialistas en cada Zona serán diferentes pero apoyadas en el grupo de los cinco especialistas, mencionados en el aparte 1.

3. Se recomienda que en cada Zona se trate de utilizar los servicios de los funcionarios capacitados con que ahora se cuenta, redefiniendo los cambios de responsabilidades y dándoles la orientación que se considere conveniente en cada caso. Al respecto el grupo de trabajo anota que las funciones de los actuales asesores de los tres Programas Básicos en cada Zona, en gran medida coinciden con las asignadas a los "Especialistas Institucionales".

   Igualmente se recomienda que si fuere necesario eliminar algunos de los funcionarios actuales para contratar otros que se adapten mejor a las necesidades expresadas, al hacerlo se use el mismo procedimiento hasta ahora seguido, de que los Directores de Zona propongan los cambios al Director General para que éste decida sobre el particular.

4. Se sugiere que al formalizar cualquier decisión con respecto a la composición de los grupos mínimos de desarrollo institucional, se use para identificar cada tipo de especialista una nomenclatura sencilla y en lo posible sin usar nuevas palabras, que consideramos tienden a confundir funciones y objetivos.

5. Hubo acuerdo, en que los equipos mínimos de personal en cada Zona deberían completarse y estar en disposición de operar lo antes posible, no más tarde de 1970-71 y preferiblemente en 1969-70.

6. Se sugiere mantener en cada Zona el balance de personal entre los tres Programas Básicos y en los cambios que pudiesen

producirse tomar como norma que se mantenga un porcentaje mínimo de un 25% para cada programa básico.

7. Referente a técnicos aislados trabajando en un país o departamento de un país, se considera la conveniencia de que estos se organicen en núcleos que tengan por lo menos 3 ó 4 especialistas, incluyendo siempre uno cuya función sea más específicamente el desarrollo institucional.

   Al conformar estos grupos se debe considerar los funcionarios pagados con fondos propios del IICA, o por aportes de otras instituciones.

   Se admite como transitoria la existencia de núcleos más pequeños, especialmente cuando se designa nuevos representantes oficiales en un país, pero aún en este caso se recomienda incrementar el número de funcionarios lo más rápidamente posible, y de acuerdo con los presupuestos disponibles.

8. Con respecto a la pauta presupuestal de U.S. $55.000 por técnico al número de técnicos que al final de los cinco años debe haber en cada Zona, se dejó el asunto abierto a los ajustes de costos reales por técnico en cada Zona y a los presupuestos totales disponibles.

9. Con referencia a la distribución y composición de personal por Zonas se recomienda que cada Dirección Regional estudie más detenidamente el asunto y oportunamente informe sus puntos de vista al Director General. Se admite que esta distribución puede cambiar a través de los años pero que debe mantenerse por períodos suficientemente largos para que se pueda obtener resultados tangibles.

10. El grupo de trabajo no emite en esta ocasión ningún juicio sobre el futuro del IICA-CIRA, de La Estanzuela y del Proyecto para los Trópicos Húmedos pues considera que estos asuntos necesitan más discusión entre los Directores todos.

PAUTAS PARA LA ELABORACION DE LOS INFORMES TECNICOS

Documento de Trabajo:

Informe Técnico 1967
Programa-Presupuesto 1968/69

A solicitud del Director General el Ing. Madrid preside esta reunión y presenta el tema correspondiente. Indica el señor Subdirector General la necesidad de llegar a un acuerdo sobre las directrices que deberían seguirse para la elaboración de los informes técnicos, teniendo en mente la estructuración del programa-presupuesto a base de tres programas básicos.

Los señores Directores coinciden en relacionar más la preparación de los informes con los sistemas de planificación establecidos tomando en cuenta la conveniencia de realizar una promoción más activa de las actividades que el IICA desarrolla. Se discute así la posibilidad de elaborar un informe único para los tres programas básicos pero organizados de manera tal que facilitaran la publicación de separatas de la sección que corresponde a cada uno. También se presentan sugerencias tendientes a aprovechar las informaciones incluidas en el informe técnico para hacer ciertas publicaciones de tipo promocional orientadas a distintos tipos de público.

Después de otras consideraciones los señores Directores aprueban las siguientes recomendaciones:

1. Como se dijo en el informe sobre nomenclatura de proyectos y actividades se considera que los informes de progreso y finales son parte complementaria de la programación y deben guardar estrecha relación en las actividades planeadas dentro de los proyectos, en forma tal que permitan hacer evaluaciones cualitativas y cuantitativas de los logros alcanzados.

2. En tal virtud, sugerimos que la guía para la preparación del Informe Técnico se haga siguiendo muy de cerca la estructura del Programa-Presupuesto.

3. Ello significa que se debe dividir el Informe Técnico en los tres Programas Básicos y dentro de cada uno de ellos en los Proyectos y actividades respectivas.

4. Al informar sobre actividades se copiará cada una de las incluidas en el Programa-Prespuesto y a continuación se explicará en forma resumida lo ejecutado durante el año correspondiente. Se incluirán los datos estadísticos y demás elementos que en conjunto permitan una evaluación

cualitativa y cuantitativa de los logros alcanzados. Los cuadros, gráficos, fotografías y listas de publicaciones que sean necesarios de incluir, se colocarán al final del informe correspondiente a cada Programa, señalando su localización en nota colocada en el sitio en donde sea pertinente la información que contienen.

5. Las actividades no incluidas en el Programa-Presupuesto, aparecerán en el informe con una explicación adecuada. Tendrán también que explicarse las actividades previstas y no ejecutadas.

6. Sugerimos como guía para la elaboración del informe la siguiente pauta:

Programa Básico: _____

Proyecto: _____

Actividades Programadas

a) actividad No. 1/ _____

Fecha de realización: _____

Personal responsable: _____

Participantes y colaboradores: _____

Progresos: _____

_____

7. Debe estudiarse la conveniencia de incluir un resumen de actividades de cada Zona o Centro. Para ello podría utilizarse la siguiente pauta:

RESUMEN DE ACTIVIDADES 196. - 196.

Oficina Regional o Centro: _____

Programa Básico: _____

Número y título del Proyecto	Actividades Programadas (según Programa-Presupuesto)	Actividades ejecutadas o no ejecutadas	Actividades no previstas	Actividades proyectadas para el próximo año económico

1/ En caso de investigaciones se informará por "proyectos de investigación".

8. Con la información recogida en esta forma, consolidada por zonas y por centros, la Dirección General preparará al menos dos clases de publicaciones:

   a) una dirigida a las autoridades y técnicos de los países miembros y a las bibliotecas hecha de tal modo que admita tiraje de "separatas" por programas;

   b) otra dirigida al público en general, redactada en lenguaje sencillo y con abundante material gráfico. Ambas publicaciones deberán unir a una presentación atractiva un costo razonable.

9. La Dirección General, al enviar las instrucciones para la preparación del Informe, debe incluir la pauta con instrucciones específicas e índices de la clase de información requerida. La información sobre cada Proyecto deberá presentarse en una hoja separada. Además debe incluir unos ejemplos de redacción de actividades específicas en cada uno de los tres Programas Básicos para establecer el estilo, la brevedad, la información específica que se deben incluir en el informe.

PLAN DE OPERACIONES IICA-BID

Documento de Trabajo:

Aide Memoire, Reunión IICA-BID celebrada en San José, Costa Rica el 3 de mayo de 1968.

El Ing. Carlos Madrid quien preside esta reunión informa a los participantes de las conversaciones sostenidas con los funcionarios del BID que asistieron como observadores a la Séptima Reunión Anual de la Junta Directiva. Solicita el Subdirector General que los participantes presenten sus puntos de vista sobre los puntos discutidos, con el propósito de unificar criterios dada la tendencia presente hacia un mayor fortalecimiento de las relaciones entre el Instituto y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Los señores Directores presentan una serie de observaciones en relación con las informaciones que se les suministran llegando al final a un acuerdo sobre los temas que deben merecer mayor prioridad dentro de las conversaciones que se realizan.

El resumen de los temas tratados tanto en esta reunión como en la sostenida con personeros del BID es como sigue:

1, Realización de un Curso especialmente dedicado a funcionarios del IICA para su capacitación en la elaboración de Proyectos Agrícolas

a) El Curso propuesto, que se realizará en Washington, en el primer semestre de 1969, es de alta prioridad para el IICA, no sólo porque permitirá una más estrecha colaboración con el BID, sino por su efecto multiplicador y por el significado que tiene como actividad íntimamente vinculada a los fines del fortalecimiento institucional.

b) En vista de la naturaleza, objetivos y alcance del Curso su adecuada programación demandará una labor previa de organización del mismo, la cual se llevará a cabo a través de un Seminario, específicamente dedicado a tal fin; que se realizará en la primera semana del mes de setiembre próximo, en Washington, con asistencia de funcionarios del IICA y el BID.

c) Es recomendable que asistan a dicho Seminario por parte del IICA un funcionario por cada una de las tres Direcciones Regionales del IICA y de sus Centros de Turrialba y Bogotá.

d) Al Curso asistirá un número de participantes no menor de 15 ni mayor de 20. Y el propósito es que dichos participantes constituyan, entre las zonas y centros, equipos interdisciplinarios representativos de los tres Programas Básicos del IICA - Educación Agrícola, Investigación Agrícola y Desarrollo Agrícola y Reforma Agraria.

e) En el Plan de Operaciones que se acordará con el BID se preverá el financiamiento de los Cursos nacionales que serán dictados por los equipos entrenados del IICA.

2. Continuidad de los Cursos que se llevan a cabo actualmente mediante el Plan de Operaciones vigente IICA-BID

a) En el Plan de Operaciones que se acordará con el BID, se contemplará la continuidad de las actividades de capacitación que se están llevando a cabo con el Plan de Operaciones vigente.

Actualmente los campos de colaboración se refieren a Crédito Agrícola y Reforma Agraria.

b) El BID ha manifestado su interés de que dicha colaboración se amplie a otros campos, tales como: producción ganadera y riego; silvicultura comercialización, programas de extensión e investigación; fortalecimiento de instituciones de educación avanzada a fin de propiciar medidas para una mayor integración de las facultades de agronomía, medicina-veterinaria y forestales; preparación de proyectos específicos, mejora de los aspectos técnicos de los proyectos y preparación de proyectos zonales o regionales.

c) La enumeración citada no es excluyente y sólo pretende mostrar alternativas para confrontarlas con las posibilidades de colaboración que podría ofrecer el IICA para atender a su ejecución.

d) Esta colaboración se realizaría en el futuro principalmente a través de "ciclos integrales de adiestramiento" cuyo desarrollo podría ejecutarse por etapas en un período a mediano plazo, estimado inicialmente en tres años.

3. Cursos para prestatarios del BID

a) El BID ha mostrado especial interés en la posibilidad de que el IICA organice cursos para prestatarios del Banco, a fin de solucionar puntos de estrangulamiento que puedan presentarse en la ejecución de los proyectos que el Banco financia.

b) A su vez, el IICA desea prestar su colaboración en este tipo de actividad, al cual le concede gran importancia.

4. Posibilidad de reforzar el mecanismo de becas a favor del IICA

a) El BID desea explorar la posibilidad de colaborar con el IICA en el establecimiento de un mecanismo de financiamiento de becas a nivel de graduados. A fin de que esto sea posible ha solicitado que se le informe sobre el número de becarios que podrían ser atendidos por el IICA anualmente, áreas de estudio, duración de los mismos por especialidad, calendario, costo de las becas incluyendo viaje, alojamiento y estudios, etc.

b) Las Direcciones Regionales y los Centros enviarán esta información a la Dirección General a la brevedad posible.

5. Recomendaciones a las Direcciones Regionales y Centros del IICA

a) Para que puedan precisarse ya, con mayor detalle, las bases generales de un posible acuerdo con el BID, las Zonas y Centros enviarán a la brevedad posible a la Dirección General su opinión definitiva acerca de las áreas en las cuales pueden ofrecerse los Cursos que se refieren los puntos 2 y 3.

b) Llegado el caso, los Cursos a que se refieren los puntos 2 y 3 pueden llevarse a cabo simultáneamente con el Curso señalado en 1. Por tanto, en la selección de áreas solicitada debe darse prioridad a aquéllas en que además de Crédito Agrícola y Reforma Agraria, está comprobada la experiencia y conocimiento del IICA en general y su experiencia en capacitación y adiestramiento en particular.

c) Las Zonas y Centros tendrán en cuenta, al enviar su información, los documentos relativos a la Reunión IICA-BID, celebrada en Washington, en marzo de este año; el AIDE-MEMOIRE presentado en la Reunión de Directores de La Catalina y las indicaciones contenidas en este documento.

VI CONFERENCIA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA

El señor Director General explica que ha distribuido a cada participante la agenda tentativa 1/ de la VI Conferencia Interamericana de Agricultura, con el propósito de que los señores Directores la estudien y presenten sus recomendaciones sobre el contenido de la misma. Informa el Ing. Samper que el propósito básico de esta reunión busca sentar las bases de un plan de acción para poner en marcha la declaración de los Presidentes de América en su reunión de 1967 en Punta del Este. Pone en conocimiento de los señores Directores además, que en la organización de este evento vienen participando la Secretaría General de la OEA, el Banco Interamericano de Desarrollo y el propio IICA, en consulta informal con los Ministros de Agricultura de los países.

Los señores Directores participantes efectuan un intercambio de observaciones sobre la importancia de esta Conferencia y manifiestan su interés de realizar un análisis cuidadoso de la agenda tentativa que les ha sido entregada con el objeto de comunicar oportunamente y en forma individual sus puntos de vista. Así se acuerda.

1/ Ver Anexo E-1

FECHA Y SEDE DE LA XI REUNION DE DIRECTORES DEL IICA

Manifiesta el Director Samper que corresponde fijar la fecha y sede de la XI Reunión de Directores cuyo tema central será la discusión del anteproyecto de programa-presupuesto para el período 1969/70.

Los señores Directores analizan una serie de alternativas posibles llegando a la conclusión de que por esta vez la sede podría ser la ciudad de Washington D.C., Estados Unidos de Norteamérica, tomando en cuenta que podría combinarse con un programa de entrevistas con funcionarios de otras entidades internacionales que tienen su sede en dicha ciudad. Al combinar las entrevistas que de todas maneras tendrían que hacer algunos de los Directores con la XI Reunión de Directores, se obtendría la ventaja de reducir el número de ausencias que cada Director tendría que hacer de sus sedes y además se lograría una disminución en los gastos. No obstante esto, los señores Directores consideran que ese programa de visitas tendría que ser preparado con la debida anticipación.

Después de algunas consideraciones adicionales se acuerda:

1. Fijar el período comprendido entre el 15 y 28 de setiembre de 1968 como fecha definitiva para la XI Reunión de Directores.

2. Fijar la ciudad de Washington D.C., Estados Unidos de Norte América como sede provisional de dicha Reunión, sujeto a que previamente se realicen los contactos correspondientes para que los directores participantes puedan atender sus otras actividades oficiales durante el período indicado.

3. Encargar al Representante Oficial del IICA en Washington D.C., para que en consulta con el Director General, adelante los arreglos correspondientes.

A N E X O S

ANEXO A-1

DT/SJ-109
16 de abril de 1968

MEMORANDO

A: Don L. Shurtleff, Director, Asuntos Administrativos y Financieros

DE: José Marull, Decano y Director, Centro de Enseñanza e Investigación

ASUNTO: Calificaciones del Personal Profesional

A modo de ayuda memoria me es muy grato confirmarte a continuación lo que tuve oportunidad de expresarte durante nuestra conversación de ayer.

1. Dentro del proceso de perfeccionamiento gradual en nuestros sistemas para calificar el personal profesional del IICA, estima que los próximos pasos a los cuales debería prestársele atención preferente serían:

   a) elaborar definiciones muy precisas para los distintos tipos de actividades profesionales:

   b) establecer la magnitud de la producción profesional que se espera en cada uno de los niveles del escalafón;

   c) elaborar sistemas de control de la calidad de la producción profesional.

2. En el Centro de Turrialba hemos estado avanzando en cada uno de estos campos durante los últimos dos años y, como tú sabes, aplicamos la medida de la producción profesional como base para recomendar la reclasificación y los aumentos de remuneración de ciertos miembros del personal cuya labor sobresalía significativamente por encima de la de su grupo (véase Memos Confidenciales CT/DT-862 y 866 de junio 26 y 27 de 1967, respectivamente).

3. El Comité Permanente de Investigaciones de la Escuela para Graduados está terminando un informe en el que se propone sugerencias específicas para definir y uniformar los subproyectos, proyectos y líneas de investigación en términos de los

insumos de tiempo y de recursos presupuestales. Este informe se espera que esté disponible durante nuestra próxima Reunión de Directores y estimo que no sólo contribuirá a facilitar la calificación del personal si no que también representará una contribución efectiva para facilitar los informes de progreso de la labor realizada.

4. Creo que algo similar deberá hacerse en el campo de los asesoramientos, asunto en el cual las Direcciones Regionales tienen rica y variada experiencia.

5. Te acompaño el formulario con que registramos la producción profesional individual el año pasado en el Centro de Turrialba. Me parece que podría servir de base para perfeccionarlo y, si se agregan las instrucciones bien precisas para llenarlo, creo que podría dar buenos resultados. En el Centro de Turrialba lo aplicamos el año pasado sin ninguna dificultad, excepto la falta de orientación para registrar actividades misceláneas.

6. Se recogió la información de producción profesional en la totalidad del personal cuya composición era la siguiente:

	5	Principales (Principal)
	24	Adjuntos (Senior)
	12	Asociados (Associate)
	11	Asistentes (Assistant)
	7	Auxiliares (Junior)
	6	Ayudantes (Aide)
Total	65	

7. La información anotada en los formularios se redujo a 13 índices de producción profesional y luego se calcularon promedios y medianas estadísticas para cada uno de los índices dentro de cada uno de los grupos del escalafón. Esto permitió establecer la producción típica en los distintos grupos del escalafón y que para el año 66/67 en Turrialba fue la siguiente:

	II	III	IV	V
Enseñanza				
No. de cursos a su cargo	2	1	0	0
Horas de colaboración en curso ajeno	0	0	15	5
Consejero principal de estudiantes	3	2	0	0
Miembros del Comité	5	3	2	3
Investigación				
Proyectos de Investigación a su cargo	4	2	1	0
Colaborador regular	1	2	2	0
Publicaciones, No.	2	3	0	1
Asesoramiento, No.	1	0	0	0

8. Los datos correspondientes a las categorías de Principal y de Ayudantes (Aide), no se analizaron porque la información no se consideró típica. En el caso de los Principales, uno tiene la categoría de Emeritus y por lo tanto no tiene obligaciones fijas; otro es Científico Residente quien tampoco tiene deberes específicos. Otro desempeña funciones administrativas; otro está obligado por la naturaleza de su contrato a limitar sus actividades a la investigación y sólo uno podría tomarse como representativo.

En cuanto a los ayudantes, su labor es de colaboración secundadaria, de modo que en general no han realizado, bajo su responsabilidad directa, ninguna de las tareas consignadas en el formulario.

En las hojas inclusas se describe las producciones típicas de los miembros del personal profesional del Centro de Turrialba en el año 66/67 en las cateogrías de Adjuntos, Asociados, Asistentes y Auxiliares, respectivamente.

9. Por otra parte, el análisis de los índices de producción profesional permite identificar los valores extremos dentro de cada índice, así como la acumulación de tales valores respecto de determinados individuos. De esta manera fue posible poner en evidencia quienes se encuentran en el 25% de los más altos productores en su grupo y quienes componen el 25% de los que menos producen.

Estimo que el paso anual de aumento en las remuneraciones debe concedérsele al 50% del grupo que produce al rítmo normal de esa categoría del escalafón. El 25% de los que producen menos que el grupo no debe recibir el paso de aumento y la suma así liberada debe aplicarse a recompensar con el equivalente aproximado de dos pasos a los mejores productores. Esta fue la filosofía que se aplicó el año pasado en Turrialba.

10. Pasando ahora a definir la producción profesional que debe esperarse de cada una de las categorías del escalafón, sugiero las siguientes cifras:

Enseñanza	I	II	III	IV	V	VI
No. de cursos a su cargo	2	2	1	0	0	0
Horas de colaboración en curso ajeno	0	0	0	15	5	2
Consejero Principal de estudiantes	6	4	2	0	0	0
Miembro de Comité	0	2	4	3	2	0
Investigación						
Proyectos de Investigación a su cargo	3	3	2	1	0	0
Colaborador regular	0	1	2	2	1	1

	I	II	III	IV	V	VI
Publicaciones, No.	5	4	3	2	1	0
Asesoramiento, No.	1	1	1	0	0	0

Considero que debe exigirse doctorado para el personal profesional de las clases Principal (1), Adjunto (II) y Asociado (III), el grado de Master para clases de Asistente (IV) y Auxiliar (V), en tanto que bastará el primer grado Universitario (B.S., Ingeniero Agrónomo, etc.) para la clase Ayudante quien en general debiera ser un Asistente Graduado con un período fijo de nombramiento no superior a 3 años.

11. Respecto al control de la calidad, hemos estado aplicando con bastante éxito la evaluación de los cursos y se ha logrado desarrollar un formulario razonablemente completo. Sin embargo, la evaluación todavía se está conduciendo sobre una base voluntaria, pero creciente, a fin de evitar las sensibilidades de aquellos profesores muy celosos de su libertad académica.

Respecto a las investigaciones, esperamos que el Comité de Investigaciones de la Facultad, a través de su acción continuada, ejercite una efectiva vigilancia sobre la calidad de la labor realizada.

cc:Madrid
Samper
JM/mgg
Incl.

PRODUCCION DEL PERSONAL PROFESIONAL

Período Marzo 1, 1966 -- Febrero 28, 1967

Nombre: _____

Puesto: _____

I. Educación

1. Cursos que estuvieron a su cargo:

a. Cursos trimestrales regulares en la Escuela para Graduados

Nombre del Curso	Horas de clase			Créditos	Nº de estudiantes	
	Conf.	Lab.	Total			

b. Otros cursos en los que usted haya enseñado

Nombre del Curso	Duración semanas	Total horas	Nº de estudiantes	

2. Número de estudiantes de cuyo Comité Consejero usted formó parte:

   a. Como Consejero Principal .....

   b. En calidad de miembro únicamente .....

3. Otras actividades educacionales

_____

_____

_____

_____

_____

II. Investigación

   1. Investigaciones en las que usted tuvo la responsabilidad principal

_____

_____

_____

_____

_____

_____

2. Proyectos bajo la responsabilidad de otro investigador, en los cuales usted colaboró regularmente

Investigación	Responsable	

III. Publicaciones

1. Publicaciones impresas, aparecidas durante el período, de las que usted es autor o co-autor

Título de la publicación	Autor	Co-autor	Tipo *	Donde se publicó **	

* Use el siguiente código: L, libro (100 páginas o más); F, folleto (menos de 100 páginas); A, artículo.

** Para el artículo, indicar revista y número; para libro, indicar ciudad y editorial.

2. Publicaciones mimeografiadas, excluyendo los materiales de enseñanza

Título de la publicación	Autor	Co-autor	Pags.	Observaciones

IV. Consulta

Asesoramiento prestado

1. Enseñanza, como profesor en:

a. Cursos organizados por las Zonas, horas de clase .....

b. Cursos organizados por instituciones nacionales, horas de clase .....

2. Formulación de recomendaciones sobre un asunto específico, a pedido de las Zonas, días de consulta .....

3. Otras formas de consulta (especifique)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

V. Misceláneos

Otros frutos de su labor técnica, no incluídos en los puntos anteriores. (Excluya las tareas administrativas)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Marzo 8, 1967
JM/vj.-

ADJUNTOS

Durante el año, el típico miembro "Adjunto" del personal profesional tuvo la siguiente producción:

1. Tuvo a su cargo la enseñanza de dos cursos trimestrales para graduados.

2. Fue Consejero Principal de 3 estudiantes y formó parte del Comité de otros 5.

3. Tuvo también alguna otra actividad educacional e.g.

4. Fue responsable de 4 proyectos de investigación y colaboró en un proyecto adicional bajo la responsabilidad de otro técnico.

5. Publicó dos artículos técnicos en revistas profesionales.

6. Ha cumplido una misión de asesoramiento.

7. Ha desempeñado una función profesional miscelánea.

ASOCIADOS

Durante el año, el típico miembro "Asociado" del personal profesional enseña 1 curso trimestral de 3 créditos al cual concurren 6 estudiantes.

2. Es consejero principal de 2 estudiantes y miembro del comité de otros 2.

3. Lleva a cabo otras 3 actividades relacionadas con la educación e.g. asistente a una reunión profesional, se encarga de una gira de estudios, dirige un curso corto, etc.

4. Tiene la responsabilidad principal en dos proyectos de investigación y colabora regularmente en otros dos.

5. Publica tres artículos técnicos en revistas de su especialidad.

6. No suele actuar como consultor aunque realiza unas 9 actividades misceláneas en el año.

AUXILIARES

I Enseñanza:

1. Cursos a su cargo: ninguno

2. Colaboración en cursos de otros: 5 horas

3. Consejero Principal de estudiantes: 0

4. Miembro de Comité Consejero: 3

5. Actividades misceláneas: 1

II. Investigación

Investigaciones a su cargo: 0

Colaboración regular en investigación ajena: 0

III. Publicaciones: 1

IV: Asesoramiento: 0

V: Otras actividades misceláneas: 1

ASISTENTES

Durante el año, el típico miembro "Asistente" del personal profesional tiene la siguiente producción técnica:

1. No tiene cursos a su cargo pero colabora alrededor de 15 horas en la enseñanza de cursos para graduados cuya responsabilidad principal está a cargo de otro miembro del personal.

2. Es miembro del Comité Consejero de dos estudiantes pero no es Consejero Principal de ninguno.

3. Tiene a su cargo un proyecto de investigación y colabora regularmente en dos proyectos de investigación a cargo de otro miembro del personal.

4. No publica ni presta asesoramiento.

ANEXO B-1

DG/D-03
Enero 3, 1968

MEMORANDO

A: Directores

DE: Armando Samper, Director General

ASUNTO: Funciones del Director del Proyecto 206

1. El 15 de Enero asumirá sus funciones como Director del Proyecto 206, con sede en la Dirección General de San José, el Dr. Enrique Torres Llosa, en reemplazo del Dr. Víctor Giménez Landínez.

2. Las funciones del Director del Proyecto 206 y sus relaciones con los Directores Regionales están definidas en la Orden Ejecutiva No. 25/65, del 10 de Diciembre de 1965, que sirvió para aclarar equívocos y ha demostrado ser, en la práctica, un buen instrumento para la operación del Proyecto 206. Como posiblemente sea conveniente hacer algunas modificaciones aclaratorias a dicha orden, basadas en los dos años que ha estado en vigencia, podemos discutirlas en la Décima Reunión de Directores que tendrá lugar aquí en San José del 6 al 18 de mayo próximo.

3. Mientras tanto, quiero hacer algunas consideraciones al respecto:

a) La coordinación, como me dijo en alguna ocasión Víctor Giménez Landínez, es una actitud mental. Las instrucciones escritas pueden servir de guía para evitar complicaciones y malos entendidos, pero lo que cuenta es la buena voluntad y el espíritu de cooperación de las partes interesadas.

b) Por el hecho de tener su oficina en la propia Dirección General aquí en San José, será más fácil coordinar las actividades del Proyecto 206. El Director del Proyecto 206 actuará en la misma forma como actuamos los otros directores en la Dirección General, será un inspirador, un orientador, un promotor, un coordinador y un apoyo efectivo para los Directores Regionales. Aunque actuará a nombre del Director General en el campo del desarrollo rural y la reforma agraria, usará los canales regulares para tratar sus asuntos como lo hacemos nosotros en la Dirección General, y se entenderá con los especialistas a través de los Directores Regionales, o sus representantes. Igualmente, el Director del Proyecto 206 se dirigirá a las

Directores

DG/D-03
Enero 3, 1968

autoridades del Programa de Cooperación Técnica de la OEA en Washington y a las otras organizaciones en esa ciudad a través del Representante Permanente en los Estados Unidos.

c) La responsabilidad directa de las operaciones continuará en manos de los Directores Regionales, tanto en lo técnico como en lo administrativo, ya que no es factible separar lo uno de lo otro. Sin embargo, el Director del Proyecto 206 deberá asegurarse que en la planeación, la programación y el desarrollo de las actividades se siga una sola política, que es la política de desarrollo rural y reforma agraria adoptada por el IICA.

d) Como en todos los asuntos que maneja la Dirección General, las decisiones sobre política serán comunicadas por el propio Director General o por el Subdirector General a nombre suyo. Cualquier cambio en los procedimientos o métodos de operación será comunicado por el Subdirector General. El Director del Proyecto 206, sin embargo, tendrá plena libertad para entenderse directamente con los Directores Regionales y con el Director del Centro de Turrialba, en consulta con los otros directores de la Dirección General.

e) El Jefe del IICA/CIRA, por tratarse de un Centro de caractér continental, continuará dependiendo directamente del Director del Proyecto 206. El Director del Proyecto 206 utilizará como crea más conveniente las facilidades del IICA/CIRA para darle unidad y articular las actividades técnicas de investigación, educación y asesoría a las instituciones nacionales que presta el Proyecto 206.

f) Le estoy pidiendo expresamente al Director del Proyecto 206 que se asegure que la contabilidad, el manejo presupuestal, y los asuntos administrativos del Proyecto 206 sean manejados con el máximo de rapidez y eficiencia por la Oficina del Director de Asuntos Administrativos y Financieros de la Dirección General y por las Direcciones Regionales. Igualmente le estoy pidiendo que se asegure que en todo el manejo del Proyecto 206 se cumpla con los reglamentos, las normas y los requisitos establecidos por el Programa de Cooperación Técnica de la OEA. Finalmente, le estoy pidiendo que se asegure que el Programa de Cooperación Técnica de la OEA reciba oportunamente los informes técnicos, financieros y administrativos que requiera y que mantenga al Director Ejecutivo del Programa de Cooperación Técnica de la OEA plenamente informado sobre todas las actividades del Proyecto 206.

Directores

DG/D-03
Enero 3, 1968

4. Además de sus funciones regulares como Director del Proyecto 206, el Dr. Torres Llosa formará parte del equipo de Asesores del Director General, con los Dres. Malcolm MacDonald y José Marull. Como miembros de ese equipo de Asesores colaborará directamente con el Director General en todo lo relacionado con la articulación de los programas de reforma agraria del IICA con los otros programas de desarrollo rural, y con la integración permanente de las piezas fundamentales del Proyecto 206 al programa regular permanente del IICA.

AS/mpo

Distribución:

Carlos Madrid
José E. G. Araujo
Eduardo Bello
Rogelio Coto
Enrique Torres Llosa
Malcolm MacDonald
Luis Marcano
José Marull
Jefferson Firth Rangel
Manuel Rodríguez
Don L. Shurtleff
José A. Torres
Hans Trojer

ANEXO C-1

DOCUMENTO DE TRABAJO

Tema 3

Introducción

El documento adjunto, "Programa-Presupuesto, Objetivos, su Elaboración y Ejecución", fue preparado en mayo de 1967 a solicitud de Enrique Blair, entonces Director General del Ministerio de Agricultura de Colombia.

Aunque el Gobierno de Colombia había adaptado el sistema de Programa-Presupuesto aplicado a los ministerios, por lo menos, en el Ministerio nunca había sido aplicado en forma real. Por eso Enrique convocó una reunión de sus jefes de unidades administrativas en Suescún para por primera vez entrar de lleno en el proceso de Programa-Presupuesto.

El documento adjunto es un documento muy básico, y sirvió como base para las discusiones y el trabajo elaborado por los participantes durante la reunión.

Como resultado el planeamiento de los programas-presupuesto este año se hizo sobre la base de lo hecho por los jefes de unidades administrativas en aquella reunión y el estudio y refinamiento posterior que se realizó en el Ministerio.

Aunque el documento tiene muchos puntos fundamentales que el IICA ha estado aplicando desde hace varios años, pensamos que posiblemente ciertas partes del documento pueden servir como referencia en nuestras conversaciones en esta reunión.

Al final, en el Anexo A, se ha añadido unos comentarios adicionales, para los fines de esta reunión.

PROGRAMA - PRESUPUESTO

OBJETIVOS, SU ELABORACION Y EJECUCION

Presentado por: Don L. Shurtleff
Director - Asuntos Administrativos y Financieros, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA

A - DEFINICION, OBJETIVOS Y VENTAJAS:

I - Definición: Se puede decir que un presupuesto es un plan de trabajo expresado en términos monetarios, y Programa - Presupuesto es un documento que refleja la programación de una institución o del país en una forma que muestra claramente las actividades para llevar a cabo y los costos correspondientes.

Básicamente hay dos clases de presupuestos:

1) Por gastos
2) Por programas y actividades

En el caso del primero - presupuesto por gastos -, que ha sido lo más tradicional, se presenta una lista de lo que va a comprar la Institución o el gobierno, y en el caso de un Programa-Presupuesto el énfasis está en lo que va a realizar, o lo que hace la Institución o gobierno y los costos correspondientes. En esta manera una rebaja en el presupuesto, actualmente significa la eliminación de un proyecto o actividad, porque los dos van juntos.

II - Objetivos y ventajas: La necesidad de un programa-presupuesto resulta de la imposibilidad de separar el proceso de presupuestar de la formulación de la política de la institución o del país. Los países como las organizaciones privadas o internacionales tienen recursos limitados. Ningún país puede financiar todo lo que se presenta. En el proceso de establecer prioridades, y decidir entre los programas presentados por financiar, es necesario saber precisamente lo que van a hacer las distintas partes del gobierno y organización para poder determinar las actividades más importantes que se pueden financiar. Este proceso de tomar decisiones comienza con el mismo técnico cuando prepara su proyecto y las obras que va a llevar a cabo durante el año, y considerando los programas y actividades de corto o largo plazo. El proceso termina con la última autoridad que aprueba el conjunto de programas presentado. El proceso de la planificación y de presupuesto para programas y actividades facilita la consideración de los objetivos de la política en términos económicos para el presente y el futuro,

Para completar los objetivos mencionados, el Programa-Presupuesto tiene que ser presentado en forma definitiva y de acuerdo con pautas uniformes. Es difícil comparar un programa relativamente grande y costoso con otro, si el programa no está subdividido en lo necesario: en sub-programas, actividades, proyectos y obras. Además, la descripción de la labor que esperan lograr debe tener metas y unidades que muestren una forma medible que se pueda analizar. Aunque en todos los casos es muy difícil medir en términos cuantitativos, la información cuantitativa ayuda en el análisis.

Otro objetivo importante en la presentación del presupuesto por programas y actividades es el de facilitar el análisis del progreso del trabajo hecho, que es tan importante como su planeación.

En el IICA por varios años prepararon en la forma tradicional los presupuestos como una lista de gastos por departamentos. Era muy difícil entender lo que la gente hacía, por lo menos en tal forma de poder distinguir entre lo más importante y lo menos importante, para poder introducir cambios en la labor realizada.

Comenzamos con Programa-Presupuesto en 1962 cuando entramos en una operación ampliada. Fue de gran utilidad para la Dirección General y la Junta Directiva poder ver la planificación de programas proyectados para cinco años, y las actividades del año en forma específica. Basado en este tipo de programación, la Junta pudo analizar las actividades y costos correspondientes, y determinar los cambios y las prioridades. Además, facilitó la proyección del nivel económico del presupuesto porque los países ya sabían los programas que querían desarrollar durante un período de cinco años.

Poco a poco hemos tenido que refinar los programas nuestros con el fin de concentrar los pocos recursos que tenemos en actividades menos dispersas y más productivas en relación con los objetivos básicos de la organización. Comenzamos, con seis programas o líneas de trabajo, como los llamamos nosotros y 22 programas técnicos o subprogramas. Encontramos en el análisis cada año que el impacto que cada uno de esos programas tenía, considerando el problema en total, era muy poco en algunos casos. Como resultado, últimamente hemos concentrado nuestros esfuerzos totales en tres programas básicos, con subprogramas, proyectos y actividades mucho más específicas, y estamos estudiando aún más a fondo estas nuevas actividades con el propósito de mejorar el sistema de programación y planificación del trabajo en sí, y los costos correspondientes hacia los objetivos principales.

Hemos podido estudiar nuestros programas y el impacto relativo, principalmente por haber comenzado el proceso de concentrar en programas. También es cierto que la misma Junta Directiva y subcomités, nombrados por la Junta Directiva para analizar las actividades del IICA más a fondo, han podido hacer ese análisis por la misma razón de usar el sistema de presentar programas.

Las ventajas principales del sistema de presupuestos por programas de actividades son las siguientes:

1. Poner énfasis en lo que va a hacer cada parte de la organización y no en lo que va a gastar.

2. Ayudar al jefe inmediato a considerar más específicamente lo que quiera hacer durante el año en términos del producto final que va a producir, y en la planificación más precisa de los costos de esa labor.

3. Permitir al Jefe o Director a cada nivel de la organización efectuar análisis del sector de su responsabilidad y establecer que el trabajo planeado es lo más apropiado para lograr los objetivos de mediano y largo plazo de los programas o proyectos a su cargo. También permite ver si el costo de esa labor se justifica.

4. Dar información más detallada de los programas y también de los costos correspondientes que se van a cumplir en una institución completa, podría que en el análisis y evaluación de la labor completa de un sector, facilita divisiones para evitar duplicación y facilitar coordinación donde sea necesario.

5. Dar la información total necesaria para analizar y estudiar en el proceso de tomar decisiones muy difíciles y al nivel más alto de lo que es más importante para financiar con los fondos disponibles, que en caso entonces de rebajar costos en el presupuesto, se sabe el programa o proyecto que se elimine con esos fondos.

6. Suministrar la información en detalle suficiente para determinar si las actividades planeadas caben dentro de los objetivos establecidos para el Programa y el Sub-programa antes de comenzarlo.

7. Dar el plan de trabajo suficientemente elaborado con metas específicas para poder analizar y evaluar el progreso de trabajo cumplido con lo planeado, y el costo actual de esa labor comparada con lo planeado, y dentro del plan de largo plazo.

8. Servir como base, junto con la evaluación mencionada en el Nº 7, para preparar y mejorar la planificación y preparación de las actividades y proyectos del nuevo año con el objetivo de mejorar la planificación.

B - ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA

I - Definición General de Programas, Proyectos, etc.

Primero es necesario definir los programas, subprogramas, actividades, tareas, proyectos y hasta obras y operaciones cuando tanta subdivisión es necesaria.

Algunas organizaciones usan en forma intercambiable unas de estas subdivisiones, que está bien en mi opinión siempre y cuando estén bien definidas y consistentes en todo el Programa-Presupuesto. Hay ventajas en usar terminología aceptada por otras organizaciones comparables, porque facilita los estudios comparativos entre organizaciones especialmente en los costos por unidades completadas.

El señor Gonzalo Marther en su panfleto "El Presupuesto por Programas y Actividades", sugiere que por la experiencia ganada en América Latina y de acuerdo con el informe del Seminario de Clasificación y Administración Presupuestarias en Sudamérica, Santiago, 1962, se puede definir los conceptos de clasificación como siguen:

"Función" - Es un propósito directo establecido por los órganos políticos, que debe cumplir el gobierno a través de la prestación de servicios públicos determinados y de la producción de ciertos bienes destinados a satisfacer las necesidades de la comunidad; estos propósitos pueden referirse a la educación, la salud pública, la defensa nacional, el fomento económico, etc.

"Programa" - Es un instrumento destinado a cumplir las funciones del estado, por el cual se establecen objetivos o metas cuantificables, expresadas en términos de productos finales a cumplirse mediante el desarrollo de un conjunto de acciones integradas y/o de proyectos específicos coordinados, con los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario que es deseable determinar y cuya ejecución queda a cargo de una o más unidades administrativas de alto nivel de Gobierno. Por ejemplo, dentro de la función educación se pueden abrir los programas de educación primaria, educación media, educación superior, etc.

"Subprograma" - Es una división de ciertos programas complejos destinada a facilitar la ejecución en un campo determinado, en virtud de la cual se fijan metas parciales y cuantificables a cumplirse mediante acciones concretas y/o proyectos específicos, a realizarse por unidades de operación definidas, con los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario calculado. El concepto de subprograma debería, en lo posible, limitarse al máximo en su uso y aplicarse preferentemente a aquellos casos en que efectivamente se trate de programas complejos susceptibles de separación en partes homogéneas.

A las definiciones anteriores cabría agregar aquéllas que corresponden a subdivisiones de los programas y que se utilizan exclusivamente en los presupuestos de funcionamiento, como es el caso del concepto de actividades y tareas.

"Actividad" - Es una división más reducida de cada una de las acciones que se deben desarrollar para cumplir las metas de un programa o subprograma de funcionamiento y consiste en la ejecución de ciertos procesos o trabajos, mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario determinado y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo, como podría ser una sección. Por ejemplo, dentro de subprograma de enseñanza comercial se pueden abrir las actividades de instrucción, medidas por el número de horas de clases a dictar, de publicación de material didáctico, de investigación, etc.

"Tarea" - Es una operación específica a efectuarse dentro de un proceso realizado para la obtención de un resultado determinado. Por ejemplo, dentro de la actividad de publicación de material didáctico se pueden establecer las tareas de redacción de textos, de edición, de distribución de almacenaje, etc. * Cabe hacer notar que estas identificaciones de tareas no deben presupuestarse, sino indicarse, en lo posible, sus volúmenes en términos de unidades físicas.

En relación con el presupuesto de capital, se sugieren las siguientes definiciones que detallarían un programa o subprograma de capital.

"Proyecto" - Es un conjunto de obras realizadas dentro de un programa o subprograma de inversión, ejecutadas para la formación de bienes de capital constituidos por la unidad productiva capaz de funcionar en forma independiente.

"Obras" - Es un bien de capital específico que forma parte de un proyecto, como una escuela, una carretera, un hospital, un edificio.

"Operación" - Es un esfuerzo sistemático, efectuado con el objeto de ejecutar cada una de las fases de proceso de producir una obra, como el desmonte, la nivelación, el desbroce, etc., necesarios para la construcción de una carretera. ** Cabe hacer notar que tanto la tarea como las operaciones sólo se indican en términos y unidades físicas y no son objeto específico de apropiación, siendo su objetivo primordial describir los procesos u operaciones que deben realizarse para obtener las metas fijadas a una actividad o la obtención de una obra específica.

---

* Estos conceptos son aplicados por los presupuestos de funcionamiento de Colombia, Ecuador, Paraguay y Bolivia.

** Esta nomenclatura ha sido aplicada, en todas sus fases en el Presupuesto de Capital del Ecuador para 1963, y, en forma parcial, en el de Paraguay para 1963.

Creo que esas clasificaciones pueden servir muy bien como guía y están en la práctica ya, como dice el Sr. Marther. Lo importante es la aplicación de los principios en uniformidad.

II - EL PROCESO DE LA ELABORACION DEL PROGRAMA-PRESUPUESTO

En la práctica el proceso de la elaboración de presupuesto está dividida normalmente en dos partes:

a) acción centralizada
b) acción descentralizada

1. Acción Centralizada

Como los programas reflejan la política general del país o de la organización es esencial que ellas sean adaptadas o aprobadas y definidas a nivel más alto, de acuerdo con la planificación general y de más largo plazo. Además es necesario que distribución de fondos entre las funciones sea indicada para establecer un marco de referencia económica dentro de lo cual las varias funciones o ministerios desarrollan sus programas-presupuestos. Dentro de este marco, entonces, la Dirección General, junto con sus planificadores y administradores deben definir para su organización o ministerio los programas, subprogramas, si es el caso. Con la definición, es esencial establecer bien claro los objetivos de corto y largo plazo y en todo lo posible fijar guías para la elaboración de los proyectos, etc. Para las varias unidades administrativas de las institución. Este trabajo puede ser efectuado en diferentes formas - por comités especiales nombrados por la autoridad máxima de la organización, por una oficina especial, o por el Director mismo. En mi opinión resulta mucho mejor que este trabajo sea cumplido en reuniones de discusiones con el Director máximo, y los jefes de las unidades administrativas quienes van a ejecutar el trabajo. Ellos por su lado tienen que discutir los proyectos y obras con su propia gente, para tener mejor concepto del trabajo en su área de responsabilidad.

Una vez discutido, la Dirección General tiene que tomar la decisión final en el establecimiento de la política que va a seguir y emitir las instrucciones a los jefes de las unidades administrativas para que ellas puedan preparar la parte del trabajo que les corresponda y de acuerdo con los detalles requeridos.

Otra clase de información que debe proponer la Dirección General al nivel centralizado podría ser la siguiente:

a) El horario o calendario y las fechas para cumplir con los varios elementos de trabajo.

b) En todo lo posible una estimación de los fondos disponibles para cada unidad.

c) El formato que se debe aplicar e instrucción detallada en todo lo posible de la codificación de la parte numérica y la terminología que se aplica.

d) Cualquier otra información o resumen que espera la Dirección General.

2. Acción descentralizada

Aunque los jefes de las unidades administrativas pueden y deben participar en el establecimiento de la política y la definición más exacta de los programas, subprogramas, proyectos, etc., el trabajo más preciso de ellas en el proceso de la elaboración del programa-presupuesto es el planeamiento de los proyectos y el trabajo específico y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

En este proceso de elaboración más detallada es donde uno tiene que poner mucha atención, porque a ese nivel es donde solamente los técnicos y sus jefes pueden decir cómo, con qué, en qué tiempo, y cuál sería el producto final y el costo del trabajo.

Como es la ejecución del programa-presupuesto, es necesario ir analizando el progreso de trabajo hecho con lo planeado entonces es muy importante que el trabajo planeado sea bien pensado.

A veces parece difícil planear un trabajo técnico a ese nivel de detalles y exactitud, especialmente con referencia al factor tiempo. Por eso es importante, en mi opinión, comenzar el sistema de programas con metas y obras planeado con algo de flexibilidad y no entrar en un sistema demasiado rígido. Sólo las personas de la misma organización pueden decidir y definir dónde está ese punto. En nuestra propia organización todavía estamos tratando de mejorar este proceso y falta algo todavía, para llegar al nivel de planificación de trabajo con la precisión que queremos.

Como es fácil pensar en agregar más gente al programa para cumplir con el trabajo planeado, es también fácil llegar a un punto en que los fondos sean usados en su gran parte para gastos de personal, quienes no tienen con qué trabajar, o quienes no tienen proyectos financiados adecuadamente para producir un impacto, y para amplificar el plan.

Es importante entonces pensar en lo que se necesita para hacer el trabajo no solamente en el caso de la gente ya trabajando, sino cualquier nuevo empleado que se consiguen y asegurar que los fondos disponibles alcancen a cubrir las otras partidas o adicionar a los costos de personal para que el técnico pueda desarrollar los proyectos planeados. En el caso de IICA, por ejemplo, en nuestra expansión de acción, en la cual teníamos planeado muchos nuevos programas,

proyectos y actividades, encontramos muy útil un sistema de planear con costos sobre la base de lo que llamamos unidades de trabajo. Cada unidad tenía un técnico principal, su asistente, los fondos considerados necesarios en un mínimo. de becarios (102), suministros de enseñanza y de oficina, viajes internacionales y locales y publicaciones resultado del trabajo. En casos de actividades y proyectos que tenían gastos adicionales para mantener campos de investigación en general por ejemplo, o financiar una reunión o seminario, agregamos gastos adicionales para ese fin. Para nosotros nos sirvió muy bien ese concepto y para la Junta Directiva, porque la Junta sabía que para agregar un especialista para un proyecto o actividad, el costo mínimo era tanto, y no sólo el sueldo de él.

Sabemos, sin embargo, que no se puede aplicar en otra organización donde existen otras circunstancias, reglas y métodos establecidos para presupuestar y programar, un sistema exacto de otra organización. Pero el concepto puede ser aplicable aunque sea nada más que una herramienta que usa el jefe de la unidad administrativa en su planificasión de costos, para asegurarse que cada persona bajo su responsabilidad, tiene con qué trabajar para cumplir con lo planeado y esperado de él. A veces esto significa menos actividades, o proyectos, pero es mejor así, que cumplir sólo en parte muchos proyectos planeados, pero con financiación demasiado estrecha.

El procedimiento para llegar a la decisión y aprobación de programas-presupuestos varía de acuerdo con la organización y las reglas o leyes que lo controlan, pero dentro de una función específica, un método que se puede aplicar es el siguiente:

a) Despúes de haber terminado el jefe de la unidad administrativa con su propia parte del programa-presupuesto, o sea la elaboración de los proyectos y obras específicas y los costos correspondientes, de acuerdo con la política y las instrucciones emitidas por la Dirección General, lo manda a la Dirección General.

b) En la Dirección General las distintas unidades revisan el documento, junto con los demás proyectos del punto de vista de la parte técnica, y numérica, para asegurar que los proyectos planeados estén de acuerdo con la política establecida y las instrucciones emitidas. La oficina de planificación tiene que estudiar los proyectos con mucho cuidado, porque esos representan en conjunto el plan de acción de la organización del Ministerio, o del país, y el costo para llevarlo a cabo. En el plan futuro que nos ha explicado el Dr. Blair, la oficina de programación y planeamiento del Ministerio analizará los programas y presupuestos del sector agropecuario.

c) Cada revisión produce sus comentarios, preguntas y aprobación previa con condiciones. Con estos comentarios y sugerencias, el Director, o la máxima autoridad en esa función o en el ministerio procede a reunir a sus jefes de unidades administrativas o informarles por escrito la parte aprobada, las sugerencias para mejorar la planificación o el trabajo en sí y cualquier otra información o instrucción que sea necesario.

En mi opinión, la reunión final es el procedimiento mucho mejor, por las razones obvias de poder discutir con todos, sus propios proyectos y la relación entre ellos y los proyectos presentados por los otros jefes, y, en conjunto con todo el programa planeado. En esta forma se puede dejar terminada la preparación del programa-presupuesto de la entidad.

En el caso de usar el procedimiento de correspondencia, es necesario a veces escribir varios memos para aclarar un asunto en forma final. Este procedimiento es lento y muchas veces insatisfactorio.

En el caso de IICA, por ejemplo, seguimos básicamente el procedimiento mencionado. Junto con los Directores Regionales y la Oficina de Planeamiento, el Director General y otros funcionarios de la Dirección General, discuten en detalle los programas y en general los proyectos que va a seguir la organización y hacen un informe de recomendaciones, se estudia ese informe más en la Dirección General, principalmente en la Oficina de Planeamiento.

Basado en el estudio final, el Director General emite la pauta final, y las instrucciones detalladas de los que deben tomar en cuenta al elaborar sus proyectos y actividades y los presupuestos correspondientes. (Nosotros usamos el término actividades como subdivisión del Proyecto).

Cada Director Regional tiene un asesor en cada uno de los tres programas básicos que tiene el IICA y que se aplica a todas las Zonas. Los asesores son técnicos de gran experiencia en la materia y es una tarea extra que hacen, no un puesto puramente administrativo.

Dentro de cada Oficina Regional los tres asesores coordinan y planean los proyectos y actividades y los costos correspondientes con los técnicos y despúes con el Director General.

Cada año tenemos una reunión de los asesores de cada Oficina Regional para discutir los proyectos y actividades de cada zona y en conjunto por cada programa y entre programas para asegurar la coordinación. Esta reunión se lleva a cabo en el sentido técnico junto con la Oficina de Planeamiento de la Dirección General. La Oficina de Planeamiento tiene cada uno de sus tres técnicos asignados a coordinar en las Oficinas Regionales los proyectos y actividades de uno de los tres programas.

Despúes de la reunión técnica de asesores, ellos regresan a sus Oficinas Regionales y discuten los puntos técnicos con el Director Regional. El incluye los cambios o sugerencias que él considere importantes, y hace los ajustes en el presupuesto correspondiente y lleva su Programa-Presupuesto en borrador a una reunión anual de Directores Regionales con la Dirección General.

En esta reunión se discuten los proyectos y actividades y se compara el progreso del año pasado y el progreso del trabajo durante el año corriente junto con los costos con los proyectados. El Director General toma las decisiones finales en el caso de cada Programa Presupuesto Regional y los otros gastos de administración y se produce el documento para presentar a la Junta Directiva.

El sistema es sólo uno, y funciona bien para nosotros. Cada organización debe desarrollar su propio sistema lo que sea mejor para ellos. Sin embargo, hay principios que deben aplicar en cualquier sistema:

1. No se puede divorciar la participación al máximo de los jefes de unidades administrativas en el desarrollo de la política en establecer los programas y proyectos.

2. No se pueden divorciar el presupuesto de los programas y proyectos que planean.

C. Ejecución del Programa-Presupuesto

Un Programa-Presupuesto bien elaborado y un programa bien planeado con costos precisos, y productos finales bien definidos es de gran importancia por las razones que hemos mencionado y por otras razones seguramente buenas no mencionadas en este documento, pero el plan no sirve si no se ejecutan en la forma planeada, y si no produce los resultados esperados. Por eso uno no puede hablar de programas-presupuestos y su elaboración, sin hablar de su ejecución.

La ejecución del programa debe ser administrada en todo lo posible con máxima autoridad al jefe de la unidad administrativa para cumplir los proyectos y actividades planeadas por él y sus técnicos. Si él es el responsable para llevar a cabo su labor, y si esa labor se analizará con frecuencia, que deben hacer para medir el progreso, entonces ese individuo debe tener el máximo de autoridad para cumplir su trabajo. Por supuesto esto no significa un sistema sin control, sólo significa que dentro de la política el sistema de control y los procedimientos establecidos él puede ejecutar sin mucha interferencia. Entiendo, muy bien, que hay leyes y reglas establecidas que muchas veces restringen la acción del jefe de la unidad administrativa.

En casos, sin embargo, donde existen posibilidades de discutir esas reglas y mejorarlas, se debe hacerlo. Los resultados mostrarán el valor de esa actitud.

INFORME DEL PROGRAMA

En la ejecución del Programa-Presupuesto es importante tener un sistema de informe de progreso periódico que muestren en forma breve pero concreta el trabajo hecho comparado con lo planeado. Estas informaciones deben ser lo más sencillas posible, pero deben medir el progreso del trabajo en la misma forma y con las mismas metas usadas en la planificación de los programas y proyectos. Esta información no es solamente importante para la Dirección General en revisión del progreso del trabajo en total, es importante para el mismo jefe de la unidad administrativa, porque le da información valiosa para ir ajustando en los necesario, su planificación en futuros programas para que el trabajo planeado sea lo que él sabe que puede cumplir con los recursos que tiene, dentro del tiempo anticipado, y con la calidad además de la cantidad esperada.

Los informes de progreso sirven como base de la preparación del Programa-Presupuesto para futuros períodos fiscales.

Hemos vistos algunos principios e ideas sobre el proceso de la elaboración y la ejecución del Programa-Presupuesto. Hay muchas más; cada organización tiene su propio sistema y sus propios objetivos que el presupuesto para programas y proyectos debe cumplir.

Es un proceso todavía nuevo para muchas organizaciones, pero dudo que se encontrarán organizaciones progresivas que no han hecho lo que hemos hecho nosotros en el IICA, buscar la manera de mejorar el sistema y perfeccionarlo para el uso óptimo, en vez de rechazar el sistema porque no sirve en forma perfeccionada desde el principio.

ANEXO A

ADDITIONAL COMMENTS

This document describes the purposes, principles, procedures and definitions of programming within the broad framework of overall administration, including its relationships with longer term planning, budget, and performance evaluation. It also narrates the evolution of the programming procedure in IICA from 1960 to 1967.

A few additional observations are added here, for the purposes of this internal Directors meeting.

Modifications

In 1967, at the unanimous request of the Regional Directores, the Institute-wide meeting of Program Advisors was cancelled. In its stead, the Program Advisors of the Planning Office visited each Zone for a week to discuss programs and programming with Regional Directors, Regional Program Advisors, and technicians.

For 1968, Director Samper plans to make the same one-week visits to each Zone. Since the Program Advisors of the Planning Office have been currently assigned to other specific full-time responsibilities, the Director General's three special advisors for the three basic programs, plus the Director of Administrative and Financial Affairs, will accompany him on these visits.

Nature and Image of IICA

In order to adapt and improve planning and programming procedures in IICA, it is necessary that we have a common understanding and agreement regarding just what kind of institution or organization IICA is.

The existing literature on programming or program-budgeting runs from the extreme of industrial, factory-type organizations to government-type organizations, both municipal and federal. The first is characterized by:

1. A clear-cut and readily measurable objective - to maximize profits.

2. Production and sale of a finite number of specific products.

3. Routine production procedures. Use of operational manuals, flow charts, time-motion studies, etc.

4. Majority of personnel unskilled or semiskilled; very few professionals.

5. Minute, detailed planning and programming, including time and cost factors, is feasible and a common practice.

6. Clear-cut lines of command - "pyramid of authority". Power and responsibility directly related to position in the pyramid.

The planning and programming procedures and fundamentals directed to government operations apply certain of the unit cost principles, and work measurement ideas, but in a less rigid form, obviously.

There are then, many principles established for programming and program-budgeting. Each organization must find the best application of those principles for its needs.

In the area of institutions there are the European and North American universities. They are characterized by:

1. Objectives which are difficult to quantify or measure-imparting knowledge and the attributes of a keen and questing mind to students; broadening the scope of a man's knowledge and understanding on an infinite variety of subjects.

2. Within the general framework of "scientific methodology" there exists an extremely wide spectrum of possible and acceptable research procedures, and broad liberty in the individual selection of research topics. There is an equal or even greater diversity with respect to educational methods and techniques.

3. "Production" personnel are principally professionals, many of them highly specialized. They tend to be engaged in tasks which few other persons are competent to judge or evaluate.

4. Priorities, planning, programming are primarily on an individual professional basis (or on the basis of rather small groups of professionals, in interdisciplinary undertaking).

5. Administration viewed primarily as a service function for providing funds, facilities, and materials requested or required by the professionals.

6. Practical non-existence of "authority pyramid" with respect to "production" planning, programming, and execution.

There are a great variety of organizations, IICA among them, whose nature is somewhere between the extremes mentioned. One problem commonly encountered in these "intermediate" organizations is a tendency to indentify with or attempt to emulate the pattern characterizing one of the two extremes - patterns that are not really adopted for the peculiar nature and needs of the intermediate-type organization. Another - and perhaps even commoner - problem is the adoption of some mixture of norms, attitudes and procedures borrowed from the two extremes. This often results in basic inconsistencies and conflicts in the organization's operation.

It could be reasonably hypothesized that a major proportion of the misunderstanding, disagreements, and problems which may arise in IICA's operations stem from differences in the way members of our staff envision IICA as an organization. For some, we are or should be a factory-military pyramid with respect to authority, production and planning-programming. For others we are an "agrupación" of equal and independent professionals "serviced" to a greater or losser degree by administration.

Some examination of and agreement regarding the "Nature and Image of IICA" might be profitable before discussing possible improvements in our planning and programming processes. Solely as a basis for opening the discussion, the following "postulates" are presented:

I. While not nearly as explicit as in the case of factories or armies, IICA has identified short, middle and long-term objectives which are much more concrete and specific than those of the occidental university tradition. Final decision regarding selection of objectives rests with the Director General (subject to Board approval, in the case of major, overall objectives). This is the correct thing for us to have done, and to continue doing.

II. On the other hand, implicit recognition is made of the professional nature of our staff and their activities. Decisions as to exactly how the specific objectives of annual activities of projects are to be achieved is pretty much left up to the professionals responsible for the projects or activities. Administrative authority generally intervenes only to the extent of making sure programmed activities are in fact oriented toward the identified objectives, and to adjusting the number and scope of activities to the amount of resources (budget, time, personnel) available. This general policy is also correct, and should be continued.

III. These two policies constitute a "hybrid" system which is intermediate between the two extremes described above. The sucess of such a system will depend principally upon the degree to which it is understood and actively supported by all concerned. It is in this general area of understanding and support - communications - as well as in the further definition of terminology and classification of IICA activities, where further improvements in our planning-programming system can be made.

IV. In addition to its regular program, IICA contracts to perform certain activities with financing provided by other organizations. There is a tendency for the proportion of specific-purpose contracts to increase (with BID, for example). While still technical-professional in nature, this type of work differs somewhat from our regular budget operations. Timing and specific details including programming tend to be discussed and agreed upon at the top administrative level. "Professional" participation in programming (how the job is done) tends to be advisory, rather than decision-making.

Should a substantial increase in these contract operations be anticipated, serious study should be given to the advantages and disadvantages of creating within IICA a separate "contract" division with slightly different norms with respect to planning, programming and execution. In addition to its possible operational advantages, this internal division would help avoid confusion regarding planning-programming policy for IICA's regular budget basic programs.

A) Sobre
misma
-su an
-su fis
-su pa

ACCION
DEL
HCA(1)

B) Sobre
la rod

1) Acción continenta
a través del forta

NOTAS

2 ESCUELA PARA GRADUADOS DEL IICA (Turrialba)

Institución interamericana académica sui generis, que promueve la enseñanza graduada en las Américas, a través de 5 actividades:

- institucionales;
- de liderazgo;
- típicamente docentes;
- descentralizadas; y
- de servicio

Que tiene actualmente su base de operaciones en el "Centro de Enseñanza e Investigación" de Turrialba.

Sui generis, porque su acción es supletoria de la de las instituciones nacionales y no exclusivamente docente.

3 IICA- CIRA (Bogotá, Colombia)

Núcleo técnico permanente del IICA.

Centro de inspiración y orientación del desarrollo institucional en el campo específico del Desarrollo Rural y la Reforma Agraria, que actúa como instrumento básico de apoyo dinámico a las actividades del Instituto en los campos del programa III .

ANEXO E-1

VI CONFERENCIA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA

Tema General: La Modernización de la vida Rural en América Latina

Objetivo de la Conferencia

La Conferencia tiene como principal objetivo investigar los medios más eficientes para llevar a la práctica la Declaración de los Presidentes de América en lo que respecta a la agricultura latinoamericana. La idea subyacente al presente anteproyecto de temario es la de concentrar la atención de la Conferencia en los grandes problemas del desarrollo agropecuario de América Latina. Se espera que en esta forma se logrará la consideración de esos temas en profundidad y la aprobación de las declaraciones de política que representen una base realística para la orientación de los gobiernos del sistema interamericano en materia agropecuaria, y de sus esfuerzos conjuntos a través de los mecanismos multinacionales.

Modus Operandi

Cada tema de la agenda se documentará a través de un caso concreto sobre la experiencia que ha tenido lugar en un país, complementado con un documento de trabajo sobre el tema especialmente preparado por una autoridad en la materia.

I. PAPEL DEL SECTOR AGRICOLA EN EL DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL

La primera parte de la Conferencia tendría una función introductoria, cuya finalidad sería la de identificar y poner de relieve los principales factores que han influenciado el desarrollo del sector agrícola de los países latinaomericanos en años recientes. En esta fase introductoria se utilizaría preferentemente la información recolectada y los estudios realizados por los organismos nacionales e internacionales interesados en el sector agrícola.

II. FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO

1. Fortalecimiento de los Organismos del Sector Agrícola

a. Formulación de la Política Agraria y Programación del Sector.

Se analizarán los medios para reforzar la capacidad de los Ministerios de Agricultura en la formulación de la política agraria y en la preparación de los programas de desarrollo del sector, teniendo en cuenta sus relaciones con la planificación al nivel nacional y el financiamiento de la inversión en las actividades agropecuarias, tanto de origen interno como externo

b. Relaciones con las Instituciones del Sector.

(i) Se considerarán las relaciones de los Ministerios de Agricultura con los organismos públicos del sector responsables de las funciones básicas como la investigación, el crédito, la comercialización, los insumos y la tenencia de la tierra.

(ii) Se tratará también de las relaciones de los órganos administrativos centrales agrícolas con las instituciones privadas del sector como las asociaciones de agricultores, las cooperativas y las organizaciones campesinas.

2. Participación en la Alianza para el Progreso

Se estudiaría la forma de intensificar la participación de los Organos Centrales y las Instituciones del Sector Agrícola en los programas y demás actividades de la Alianza para el Progreso, especialmente las que se refieren a la Carta de Punta del Este y la Declaración de los Presidentes de América.

3. Contribución de los Organismos Internacionales al Fortalecimiento de las Instituciones del Sector Agrícola

Se analizarán las formas más eficientes de colaboración de las Instituciones de Financiamiento y Asistencia Técnica Internacional en el perfeccionamiento de las capacidades de los organismos del sector agrícola para cumplir sus funciones.

III. ACELERACION DEL PROGRESO TECNOLOGICO

1. Incremento de la Productividad

a. Preparación de Técnicos

Se considerará en especial las mejoras necesarias en la educación agrícola media y superior y los programas destinados a graduados que permitan la preparación de técnicos en el sector agrícola, en número y calidad suficiente que permita el desarrollo adecuado del sector rural. Se hará presente las formas de colaboración internacional en esta materia, especialmente en el marco de la cooperación interamericana.

b. Investigación Agrícola

Se considerarán no solamente las necesidades y posibilidades en materia de investigación sino que especialmente las posibilidades de que los resultados obtenidos puedan llegar a ser utilizados efectivamente en las actividades agrícolas. Será también de interés considerar la intensificación de la colaboración internacional en esta materia.

c. Incentivos Económicos y Financieros

Se considerarán las formas más adecuadas de formular y aplicar políticas que permitan tanto una comercialización más eficiente de la producción agrícola y a precios remunerativos, como el abastecimiento de insumos al sector en condiciones que estimulen el progreso tecnológico. Con el mismo objetivo se analizarán las modalidades de crédito agrícola y las inversiones en obras de infraestructura que beneficien directamente la agricultura.

2. Diversificación de la Producción

Se considerarán la formulación y financiación de programas efectivos para la diversificación de los cultivos cuyas perspectivas de mercado se encuentren limitadas, teniendo en cuenta para su orientación las necesidades alimenticias de la región.

3. Producción de Alimentos

Se analizarán las posibilidades y modalidades más adecuadas para el establecimiento de programas acelerados de producción de alimentos tanto en el grupo de granos como en carne, leche y otros alimentos básicos. Se considerará especialmente los programas para la industrialización de la producción agrícola con el doble objetivo satisfacer la demanda creciente de alimentos y de ofrecer nuevas posibilidades de diversificación de las actividades del sector rural.

4. Problemas Especiales de la Agricultura de Trópicos Húmedos

Se procurará poner en marcha una serie de iniciativas que permitan mejorar la información básica sobre los métodos más adecuados para un producción agrícola eficiente en el trópico húmedo.

IV. TRANSFORMACION DE LA AGRICULTURA DE SUBSISTENCIA

Se trataría de formular una política realista que permita la gradual incorporación de los campesinos y pequeños productores a la economía de mercado y a los beneficios sociales de la civilización, por medio de una serie de programas y acciones coordinadas, incluyendo una estimación de los medios necesarios para el éxito del Programa.

1. Incorporación del Campesino al proceso de desarrollo

En este capítulo se analizarán sistemas eficaces para estimular la participación de los agricultores de subsistencia en el Mercado, tales como la asistencia técnica, el crédito supervisado, creación de canales favorables de comercialización, abastecimiento de insumos o modificaciones en la tenencia de la tierra.

2. Contribuciones de las Organizaciones Campesinas al Desarrollo Agrícola

En este punto se trataría de analizar la forma más eficiente de estimular la participación de las organizaciones campesinas, tales como cooperativas, sindicatos rurales, comunidades indígenas y Asociaciones de Campesinos, en las acciones y programas destinados a incorporar a la masa campesina al desarrollo.

3. Papel de las Agencias Nacionales e Internacionales en la Integración del Campesino en la Vida Nacional

La conferencia procurará indicar la forma más adecuada para la participación de cada tipo de agencia y principalmente el grado posible de coordinación en las actividades de dichas agencias.

4. Formación de Dirigentes de Organizaciones Campesinas

Se analizarán los medios más eficientes para la rápida capacitación de campesinos que puedan ocupar funciones de dirección y ejecución en las organizaciones.